

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y  
COMERCIO INTERNACIONAL**

**Tema:**

---

“LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN  
LA EMPRESA PROMEPOL S.A.”

---

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister  
en Administración Financiera y Comercio Internacional

**Autor:** Ing. Henry Robert López Núñez

**Director:** Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Mg.


Ambato – Ecuador

2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría. El Tribunal de receptor del Trabajo de Investigación presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister e integrado por la Doctora Mayra Patricia Bedoya Jara Magister, Economista Elsy Marcela Álvarez Jiménez Magister y Doctora Sonnia Lorena Llerena Cepeda Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: **“LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PROMPEL S.A.”**, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Henry Robert López Núñez, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
**Presidente del Tribunal**



Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara, Mg.  
**Miembro del Tribunal**



Econ. Elsy Marcela Álvarez Jiménez, Mg.  
**Miembro del Tribunal**



Dra. Sonnia Lorena Llerena Cepeda, Mg.  
**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

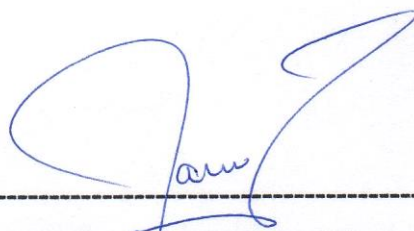
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentados con el tema: **“LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PROMEPÉL S.A.”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Henry Robert López Núñez, bajo la Dirección del Economista Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Magister, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Henry Robert López Núñez

c.c. 1803535713

**AUTOR**



Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Mg.

c.c. 1802198968

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



---

**Ing. Henry Robert López Núñez**

**c.c. 1803535713**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General.....	v
Índice Gráficos.....	viii
Índice Tablas.....	ix
Agradecimiento.....	xi
Dedicatoria.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Executive Summary.....	xv
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Preguntas directrices.....	8
1.2.6. Delimitación.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	10

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

2.1. Antecedentes Investigativos .....	11
2.2. Fundamentación Filosófica .....	12
2.3. Fundamentación Epistemológica .....	13
2.4. Fundamentación Axiológica .....	13
2.5. Categorías Fundamentales .....	14
2.5.1. Constelación de Ideas.....	15
2.6. Hipótesis.....	34
2.7. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.....	35

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque .....	36
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	37
3.2.1. Investigación de Campo.....	37
3.2.2. Investigación Bibliográfica-Documental .....	37
3.3. Nivel o Tipo de Investigación .....	37
3.3.1. Investigación Correlacional .....	37
3.3.2. Investigación descriptiva.....	38
3.4. Población y Muestra.....	38
3.4.1. Población.....	38
3.4.2. Muestra.....	38
3.5. Operacionalización de las Variables .....	39
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente.....	40
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	41
3.6. Recolección de Información .....	42
3.7. Procesamiento y Análisis .....	42
3.7.1. Plan de procesamiento de información .....	42
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	42

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	44
---	----

4.2. Verificación de la hipótesis.....	68
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis .....	69
4.2.2. Conclusión.....	72

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	73
5.2 Recomendaciones.....	74

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos.....	75
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	76
6.3. Justificación.....	76
6.4 Objetivos .....	77
6.4.1. General .....	77
6.4.2. Específicos .....	77
6.5. Análisis de factibilidad.....	78
6.6.1. Cuadro de Mando Integral .....	78
6.7 Metodología del modelo operativo .....	81
6.7.1. Fase 1 .....	83
6.7.2. Fase 2 Determinación de los objetivos estratégicos Elección de las estrategias según las perspectivas .....	101
6.7.4. FASE 4.- Diseño de una guía de procesos .....	123
6.8 Administración de la Propuesta .....	128
6.9 Evaluación y Monitoreo .....	128
Bibliografía .....	129
ANEXOS.....	135

## ÍNDICE GRÁFICOS

CONTENIDOS	PÁGINA
<b>Gráfico 1</b> Árbol de problemas.....	7
<b>Gráfico 2</b> Categorías Fundamentales .....	14
<b>Gráfico 3</b> Constelación de Ideas .....	15
<b>Gráfico 4</b> Comunicación de la toma de decisiones al personal.....	46
<b>Gráfico 5</b> Reacción ante los compromisos a corto plazo .....	47
<b>Gráfico 6</b> Existencia de autorización previa .....	49
<b>Gráfico 7</b> Decisiones basadas en información contable.....	50
<b>Gráfico 8</b> Evaluación de decisiones .....	52
<b>Gráfico 9</b> Reuniones entre directivos .....	53
<b>Gráfico 10</b> Administración financiera como control.....	55
<b>Gráfico 11</b> Comunicación con gerencia .....	56
<b>Gráfico 12</b> Análisis de resultados mensuales.....	58
<b>Gráfico 13</b> Resumen de Procesos de la empresa.....	65
<b>Gráfico 14</b> Resultados afirmativos y negativos.....	68
<b>Gráfico 15</b> Modelo Operativo .....	82
<b>Gráfico 16</b> Análisis FODA de Promepell S.A .....	98
<b>Gráfico 17</b> Análisis FODA de Promepell S.A. ....	99
<b>Gráfico 18</b> Estructura orgánica de Promepell S.A .....	100
<b>Gráfico 19</b> Estrategias según las perspectivas.....	101
<b>Gráfico 20</b> Mapa Estratégico.....	107
<b>Gráfico 21</b> Flujograma propuesto para ventas .....	124
<b>Gráfico 22</b> Flujo grama propuesto para contratación de empleados .....	126
<b>Gráfico 23</b> Capacitación al personal .....	127



## ÍNDICE TABLAS

CONTENIDOS	PÁGINA
<b>Tabla 1.</b> Principales ciudades productoras de cuero en el Ecuador .....	4
<b>Tabla 2.</b> Matriz de operacionalización variable independiente .....	40
<b>Tabla 3.</b> Matriz de operacionalización variable dependiente .....	41
<b>Tabla 4.</b> Análisis de objetivos en el directorio .....	45
<b>Tabla 5.</b> Comunicación de la toma de decisiones al personal .....	46
<b>Tabla 6.</b> Reacción de la empresa a corto plazo .....	47
<b>Tabla 7.</b> Existencia de autorización previa.....	48
<b>Tabla 8.</b> Decisiones basadas en información contable .....	50
<b>Tabla 9.</b> Evaluación de decisiones .....	51
<b>Tabla 10.</b> Administración financiera como control.....	54
<b>Tabla 11.</b> Comunicación con gerencia .....	56
<b>Tabla 12.</b> Análisis de resultados mensuales .....	57
<b>Tabla 13.</b> Análisis del departamento contable (Información general) .....	59
<b>Tabla 14.</b> Análisis del departamento contable (Contabilidad) .....	60
<b>Tabla 15.</b> Análisis del departamento administrativo .....	61
<b>Tabla 16.</b> Análisis del departamento de producción .....	62
<b>Tabla 17.</b> Análisis del departamento de ventas .....	63
<b>Tabla 18.</b> Resumen de Procesos de la empresa.....	64
<b>Tabla 19.</b> Encuesta para el área de administración y contabilidad.....	67
<b>Tabla 20.</b> Frecuencias Observadas .....	70
<b>Tabla 21.</b> Rentabilidad de los Ingresos .....	96
<b>Tabla 22.</b> Rendimiento sobre la Inversión. ....	97
<b>Tabla 23.</b> Rentabilidad Financiera .....	97
<b>Tabla 24.</b> Direccionamiento estratégico.....	102
<b>Tabla 25.</b> Incrementar el retorno de inversión .....	108
<b>Tabla 26.</b> Incrementar la Rentabilidad .....	109
<b>Tabla 27.</b> Incrementar la rentabilidad con otra estrategia .....	110
<b>Tabla 28.</b> Disminuir la demora con el cliente .....	111

<b>Tabla 29.</b> Disminuir la devolución de ventas.....	112
<b>Tabla 30.</b> Apoyar al cliente en el proceso de compra .....	113
<b>Tabla 31.</b> Mejorar imagen corporativa.....	114
<b>Tabla 32.</b> Disminuir la deserción de clientes .....	115
<b>Tabla 33.</b> Aumentar la tasa de clientes.....	116
<b>Tabla 34.</b> Aumentar capacidades del personal.....	117
<b>Tabla 35.</b> Mantener al personal.....	118
<b>Tabla 36.</b> Mejora del clima laboral .....	119
<b>Tabla 37.</b> Cuadro de mando integral .....	121
<b>Tabla 38.</b> Proceso de Venta.....	123
<b>Tabla 39.</b> Proceso contratación de personal .....	125
<b>Tabla 40.</b> Previsión de la evaluación.....	128

## **AGRADECIMIENTO**

Mi especial agradecimiento a Dios por todas las bendiciones recibidas, a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, a mis docentes, a mi director de tesis, y a todas aquellas personas que han contribuido en mi formación como profesional, impartíendome todos sus valiosos conocimientos.

Henry L.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a las personas que me apoyaron en el desarrollo del presente trabajo y especialmente a mi hijo Julián, a mi esposa Gabby y de igual manera a toda mi familia, mis padres y hermanas que siempre han estado a mi lado en todo momento para brindarme su apoyo y optimismo en el cumplimiento de mis objetivos.

Henry L.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**TEMA: LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA PROMEPEL S.A.**

**AUTOR:** Ing. Henry Robert López Núñez

**DIRECTOR:** Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Mg.

**FECHA:** 02 de Mayo 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

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

La administración financiera se encarga de la eficiente gestión al capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control.

El objeto de la Administración Financiera es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la empresa a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos

La Administración Financiera es una parte fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de las empresas, ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas.

En la presente investigación se analizó la situación real de la empresa y conoció su situación actual en aspectos internos y externos de la misma y de esta manera poder tomar decisiones en el presente y proyectarse a mejorar en el futuro.

**Descriptor:** Análisis FODA, toma de decisiones, administración financiera, indicadores, planificación estratégica, ratios financieros, rentabilidad, estrategias, finanzas, dirección.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**THEME: FINANCIAL ADMINISTRATION AND DECISION-MAKING IN PROMEPEL S.A.**

**AUTHOR:** Ing. Henry Robert López Núñez

**DIRECTED BY:** Econ. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña Mg.

**DATE:** 2017, May 02

**EXECUTIVE SUMMARY**

Financial administration is one of the traditional functional areas of administration, found in any organization, competing with the analysis, decisions and actions related to the financial means necessary to the activity of said organization. Thus, the financial function integrates all the tasks related to the achievement, use and control of financial resources.

Financial management is responsible for efficient management of working capital within a balance of risk and profitability criteria; In addition to guiding the financial strategy to guarantee the availability of sources of financing and to provide due registration of operations as control tools.

The objective of the Financial Administration is the optimal management of human, financial and physical resources that are part of the company through the areas of Accounting, Budget and Treasury, Administrative Services and Human Resources

The Financial Administration is a fundamental part in the development and economic growth of the companies, since today the companies that continue to operate are the ones that adapt better to the changes and make the right decisions.

In the present research, a financial management model will be made adapted to the current needs of the companies, so that the company under study can know its current situation in internal and external aspects of the company and in this way to be able to make decisions In the present and to project to improve in the future.

**Keywords:** FODA analysis, decision making, financial management, ratios, strategic planning, financial ratios, profitability, strategies, finance, management.



## INTRODUCCIÓN

Para Promepel S.A. se torna fundamental poseer una herramienta de administración financiera que le permita saber de su situación actual tanto en el aspecto organizacional así como en el financiero, y en este aspecto mejorar las decisiones que se toman para bien de la organización para obtener un crecimiento económico sostenido que le permita permanecer y ser fuerte en el mercado.

El presente trabajo se desarrolló en seis capítulos que en resumen se van a detallar a continuación:

En el Capítulo I se hace referencia al problema y las causas que lo generaron, tomando como problema principal la falta de herramientas de administración financiera para la correcta toma de decisiones, así también se planteó los objetivos generales y específicos junto con la respectiva justificación.

En el Capítulo II se da a conocer el Marco Teórico en el cual constan los antecedentes de investigaciones que permiten adoptar como fundamento el análisis de la variable independiente y la variable dependiente como elementos fundamentales para el desarrollo de la Investigación.

Seguidamente en el Capítulo III se presentó la metodología, el mismo que consta de los tipos, métodos y técnicas de investigación, así también se detalló los planes de recolección y procesamiento de la información. De igual manera se desarrolló los pasos para determinar la población y muestra que posteriormente se utilizara para la ejecución de la investigación.

El Capítulo IV se desarrolló con el análisis e interpretación de resultados acorde a encuestas realizadas al personal de la empresa mediante procesos y a los principales directivos.

En el Capítulo V se detalló las conclusiones y recomendaciones del análisis efectuado en el capítulo cuarto.

Y el Capítulo VI es la propuesta en el cual se desarrolla el cuadro de mando integral que va a permitir a la empresa tener una base importante de información y permitirles a los directivos tomar decisiones enfocadas en el presente y futuro de la empresa.

Finalmente, se detalló la bibliografía y los anexos pertinentes.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

“La administración financiera y la toma de decisiones en la empresa Promepel S.A.”

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1. Contextualización

Según (Makon, 1999) los primeros antecedentes de reforma de la administración financiera en América Latina se remontan a la década de los años 70. El Ecuador realizó en esas fechas revisiones del marco jurídico, lo que le permitió tener una moderna legislación en materia de administración financiera. Esto ha sido un excelente antecedente para las normas legales que se dictaron con posterioridad en otros países.

Podemos citar también a (Ojeda, 2013) que manifiesta que es un anhelo de los mercados financieros globalizados poder contar con información financiera homogénea que les permita tener una mejor visión global y real.

Para (Zurita, 2016) son cerca de 80 curtiembres las existentes en el Ecuador; y otras 60 empresas y personas naturales que proveen de materia prima y químicos asociadas al sector, analizando así que muchas familias se benefician de esta actividad productiva. Según el Ministerio de Ganadería y Pesca MAGAP, en el Ecuador anualmente se faenan cerca de 920 mil reses, en los diferentes camales a nivel nacional. Como se conoce un subproducto de la res es su piel, la cual es precisamente aprovechada por el sector curtidor y es utilizada como su principal materia prima. Se toman importantes decisiones empresariales para evitar la

contaminación del ambiente, vale la pena mencionar que si no fuera por la industria de las curtiembres, estas 920 mil pieles significarían un gran desecho difícil de tratar para el país.

Para la sierra ecuatoriana es la región con mayor acogida en la producción de cuero especialmente en las siguientes provincias: (Imbabura, Azuay, Cotopaxi, Tungurahua).

Según (ANCE, 2014) el 75,58% la provincia de Tungurahua es la provincia con la mayor producción de cuero, de esta manera se impulsa el crecimiento del cuero a nivel mundial. La provincia del Azuay con un 4,27% es considerada como la mejor en cuanto a materia prima en el Ecuador. Según la Cámara de Comercio de Tungurahua (CALTU) el 65% del calzado pertenece a las ciudades Ambato, Cuenca, Guayaquil y Quito.

Tabla 1. Principales ciudades productoras de cuero en el Ecuador

CIUDAD	PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN
TUNGURAHUA	75,58%
IMBABURA	13,19%
AZUAY	4,27%
COTOPAXI	4,01%
OTROS	2,29%

**Fuente:** ANCE Asociación Nacional de Curtidores en el Ecuador.

**Elaborado por:** Henry R. López

Según datos de (ANCE, 2014) la provincia de Tungurahua tiene 1.770 talleres artesanales que apuntan a la confección de prendas y artículos de cuero, los talleres están ubicados en varios lugares de la Provincia como en el cantón Ambato, Cevallos, Baños y la parroquia de Quisapincha.

Tungurahua es una de las primeras provincias del Ecuador en proyectarse hacia el desarrollo industrial, tiene gran acogida con el cuero siendo uno de los productos más vendidos. Las empresas productoras de cuero en la provincia de Tungurahua son muy reconocidas a nivel nacional por la excelente calidad con el que cuenta su producto, presentan varios diseños, varias texturas que les permite abrirse mercado a nivel nacional.

Según (ANCE, 2014) en Tungurahua se concentra el 68% de la producción nacional de calzado lo cual es importante para manifestar que es un gran porcentaje. En esa provincia se encuentra el 38,9% de todas las empresas manufactureras de calzado, el 79,4% de todas las empresas curtidoras y el 69,7% de todas las empresas que proveen material y maquinaria para el sector.

Esto nos da la pauta de que Tungurahua es altamente competitiva en la industria del cuero a nivel nacional, el hecho de contar con muchas curtiembres en esta provincia hace que Tungurahua resalte como una de las provincias más fuertes en la producción de cuero.

Promepell S.A. En Septiembre del año 2002 arranca su actividad al mando de Fanny Jácome elaborando suelas de excelente calidad para la industria ecuatoriana siendo esta su primera actividad económica, también sirviendo como maquiladora para varias fábricas: entre los procesos realizados constan pelambre, el descarnado, dividido, y curtido.

Después de unos años Fanny Jácome decide transferir legalmente esta empresa a sus sobrinos, desde entonces se convierten en los principales accionistas de la curtiduría, de esta manera se fue transformando de una industria artesanal en una industria que buscaba innovar y consolidarse en la aplicación de maquinaria y tecnología actualizada.

La empresa se ha dado a conocer como una de las curtiembres más fuertes en el país, ya que cuenta con moderna maquinaria y equipo para poder fabricar línea de tapicería (muebles y automotriz), calzado en piel entera y suela vegetal, esta

última fabricada bajo normas internacionales, lo que ha permitido a la empresa ganarse el prestigio y la confianza en sus clientes.

La empresa cuenta con asesoría de Casas Comerciales Internacionales que proveen de químicos y materiales de alta calidad para el curtido, recurtido y acabado de las pieles.

Actualmente la empresa está realizando pruebas de producción para el lanzamiento de una nueva colección de cueros con diferentes texturas y colores para calzado.

El producto que se ofrece es el cuero acabado para tapicería de muebles y automotriz y también para calzado, que es utilizado por varias industrias, la idea es tratar de complacer al cliente en el diseño que busca y de acuerdo a sus exigencias.

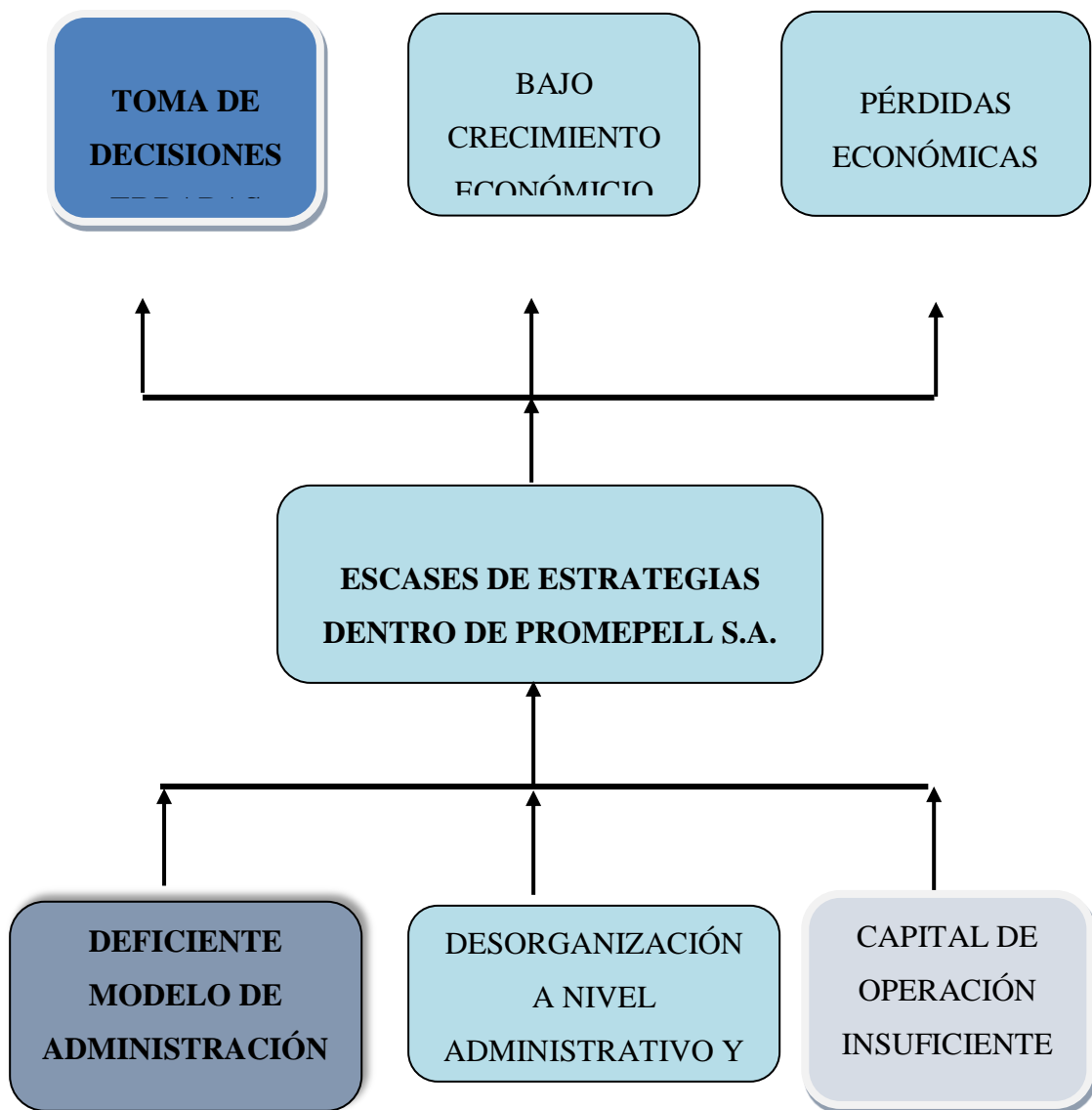
El producto debe ser de alta calidad y fabricado bajo rigurosos controles para garantizar su durabilidad, colores, texturas y diseños.

### **1.2.2. Análisis crítico**

El sector de la curtiembre es un sector que tiene muchas oportunidades de crecimiento en el mercado, la provincia del Tungurahua tiene una buena participación dentro del mercado nacional y esto la convirtió en parte fundamental en el desarrollo económico del país.

Pese a que la competencia y las industrias internacional especialmente China fabrican con materiales parecidos al cuero la actividad se ha mantenido, es por eso que destacamos la calidad del producto, ya que dependerá e este factor y su durabilidad el hecho de ser apetecido para los clientes.

**Gráfico 1** Árbol de problemas



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo.

**Elaborado por:** Henry Robert López

### 1.2.3. Prognosis

El sector de la curtiembre es importante en todo el país ya que apoya de gran forma al desarrollo de la provincia pero hay que saber aprovechar oportunidades y mejorar algunas debilidades que se presentan. Un deficiente modelo de administración financiera en la empresa Promepel S.A. y la escases de estrategias provocarán tomar decisiones desacertadas que ocasionarán la quiebra de la empresa.

### 1.2.4. Formulación del problema

¿La administración financiera incide en la toma de decisiones en la empresa Promepel S.A.?

### 1.2.5. Preguntas directrices

¿Qué resultados financieros ha obtenido la empresa Promepel S.A en los últimos años?

¿Cuáles son indicadores para la toma de decisiones dentro de la empresa Promepel S.A.?

¿Qué tipo de administración financiera se está aplicando dentro de la empresa Promepel S.A.?

### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Administración Financiera.
- **Área:** Análisis financiero.
- **Aspecto:** Estudios de la toma de decisiones en la empresa
- **Temporal:** 2016.
  
- **Espacial:** Empresa curtiembre Promepell S.A. en el Parque Industrial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua de la República del Ecuador.



### **1.3. Justificación**

La investigación desarrollada es importante ya que el cuero es un producto que se destaca a nivel nacional y ayuda notablemente en el desarrollo de un país productivo como el Ecuador, genera varios puestos de trabajo y favorece al sector de la curtiembre.

El cuero producido en la provincia de Tungurahua ha conseguido ocupar una posición importante en el Ecuador por su calidad y las cualidades que presenta en la terminación del producto y además el empeño con el que las personas realizan su trabajo para destacarse de la competencia.

Se justifica el desarrollo de esta investigación porque la empresa Promepell puede aprovechar de mejor manera las actividades que realiza consiguiendo nuevos beneficios para el crecimiento de la empresa.

La competencia como el producto chino por ejemplo ha sido una dificultad para la empresa Promepell S.A. ya que ofrecen productos menor precio pero en cuanto a calidad de cuero débil, es por ello que debemos buscar mecanismos que le permitan a la empresa competir destacando la calidad de su producto y con un precio competitivo.

También este tema aporta en el aspecto social porque promueve crecimiento económico y oferta plazas de empleo para que la gente pueda trabajar, inclusive gente que ha convertido esta industria del cuero en su supervivencia con talleres pequeños pero que les permite subsistir y llevar el sustento a sus familias al ser una empresa que requiere mano de obra.

Fue factible el desarrollo de la presente investigación gracias a la colaboración y la apertura de los directivos de la empresa, así como fue posible el poder entrevistar al personal y tener acceso a las instalaciones con el fin de tener una visión clara de cómo se trabaja dentro de la empresa para elaborar proyecciones que permitan lograr una mejor rentabilidad donde los socios y trabajadores de sean los principales beneficiados.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar si incide el modelo de administración financiera en la toma de decisiones en la empresa Promepell S.A.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

Determinar cómo influye la administración financiera en los procesos administrativos contables dentro de la empresa, con el propósito de seguir estrategias que mejoren la gestión que se lleva dentro de la misma.

Observar cómo se toman las decisiones en la empresa, para de esta forma establecer lineamientos que permitan mejorar este proceso.

Plantear una herramienta para mejorar la administración financiera, que ayude a la toma de decisiones en la empresa Promepell S.A.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Para (Hurtado Romero, 2014) la administración financiera ha sufrido cambios importantes a lo largo de los años, en 1990 las finanzas surgieron por primera vez como un campo nuevo de estudio, el problema al cual debían enfrentarse las empresas era obtener el capital suficiente para poder tener expansión, el problema era muy complicado y se tornaba de esta forma ya que los mercados de capitales eran primitivos.

Una vez que los pueblos iban desarrollando sus economías y situaciones políticas, tenían también la necesidad de saber administrar y conocer el resultado de las actividades que realizaban, de esta manera se creó un sistema de llevar la contabilidad de manera simple, cada pueblo buscaba a su manera organizar sus partencias, sus haberes grabando en piedras por medio de signos u objetos para darles una representación, por ejemplo en el imperio romano, las naves que viajaban llevaban un escribano cuya tarea era la de registrar en grandes libros todas las transacciones comerciales que se realizaban en la expedición. Se podría decir que mercaderes Italianos del siglo XIII emplearon por primera vez el principio de la partida doble que aplicamos en estos tiempos a los diferentes sistemas de contabilidad, otro dato importante que también tenemos es que en 1494 el monje Italiano Luca Pacioli publicó su libro -Summa de arithmetica, geometría, proportioni et proportionalita (Venecia, 1494) (1)- con un capítulo que sería la primera publicación que tiene que ver con la partida doble.

En los años de 1940 y 1950 se fueron desarrollando esfuerzos para poder elaborar presupuestos y otras actividades de control interno; en esta etapa se prestó mayor atención al análisis de los activos, desarrollando así esquemas matemáticos para aplicar a inventario, al efectivo, a las cuentas por cobrar y a los activos fijos, esto

cambiaba el punto de vista que tenían varios analistas. La evolución de la administración y las finanzas se da también con la revolución industrial, la regularización por parte del gobierno en aspectos fiscales, el desarrollo vial, la organización de profesionales y de contadores públicos, a través de colegios o institutos y otras necesidades que se han dado a través del tiempo para la toma de decisiones a nivel personal o empresarial. El mejoramiento en la toma de decisiones a través de herramientas han continuado desarrollándose hasta la fecha y los diversos aspectos de las finanzas han evolucionado en un campo que cada vez se amplía más.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Esta investigación se ampara en el paradigma crítico – propositivo, puesto que tiene un enfoque cualitativo que busca interpretar futuros resultados basados en realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 1997). Es crítico porque analiza la realidad de la empresa y su manera de tomar decisiones por parte de los directivos frente a las condiciones que le puede aportar la administración financiera en esta problemática del estudio.

Según Recalde (2011), el paradigma Crítico – Propositivo “Es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder”. El autor también enfoca que es “Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad”.

Basándonos en López (2014), en el paradigma cuantitativo se toman en cuenta variables (cuantitativas y cualitativas), confiabilidad (consistencia y estabilidad), hipótesis (formulación a ser probada por la comprobación de los hechos) y grado de significación estadística (nivel de aceptación o de rechazo y margen de error aceptado). Y en el paradigma cualitativo, la investigación hace énfasis en el significado (la interpretación que hace el autor de su realidad), contexto (aspectos

que forman parte de la vida social, cultural, histórica, física, del actor), perspectiva holística (concepción del escenario, los participantes y las actividades como un todo), cultura (qué hace el autor, qué sabe el autor y que cosa construye y utiliza). En el paradigma cuantitativo el proceso de investigación sigue un patrón lineal mientras que en el paradigma cualitativo el patrón es cíclico.

De todo lo expuesto se puede concluir que también se puede considerar un enfoque cuantitativo y un paradigma Cualicuantitativo ya que se analizará la situación de la empresa, luego de analizar los posibles problemas financieros, con la obtención de datos de los estados financieros y de indicadores que nos permitan comprobar la hipótesis.

### **2.3. Fundamentación Epistemológica**

La epistemología “Se la considera una disciplina que se ocupa de estudiar los métodos que se emplean para alcanzar el conocimiento científico y las formas de validar dicho conocimiento” (Katz, 2011)

En palabras de Daros (2010, pág. 15) “El conocimiento en cuanto lo comenzamos a analizar se nos presenta como algo notablemente complejo. Bajo su aparente simplicidad e inocencia, el conocimiento humano nos manifiesta una insospechada complejidad de relaciones, un retorcido y a veces poco claro sendero por el que transita la mente humana”.

En tal virtud la presente proyecto, busca generar conocimiento científico analizando la temática sobre la administración financiera y su impacto en la toma de decisiones dentro de la empresa.

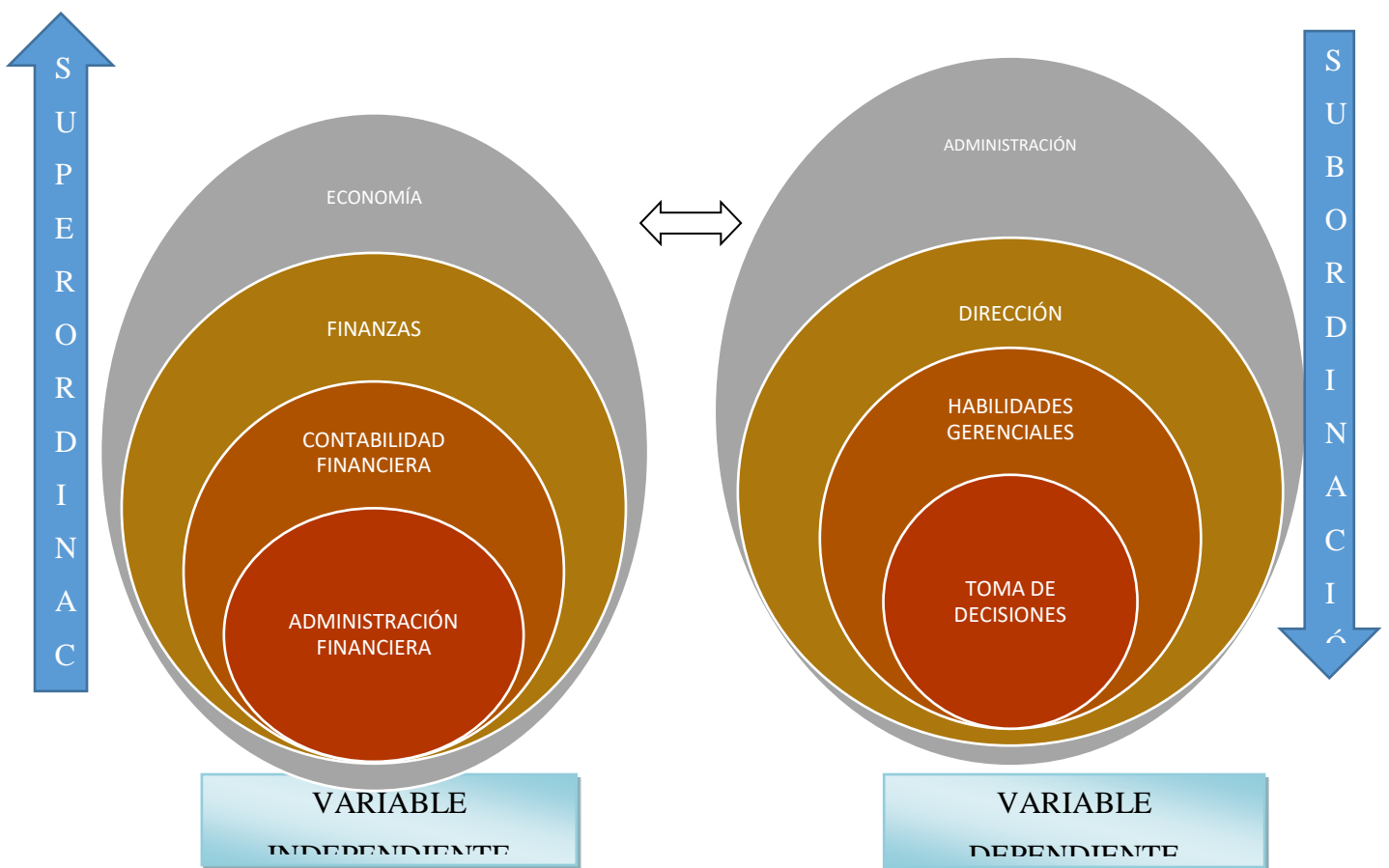
### **2.4. Fundamentación Axiológica**

Según Gómez (2008) “Propone la enseñanza personalizada como una alternativa educativa y, además, resalta la importancia de incluir la instrucción de valores en todo programa de estudios, si realmente se desea hacerlo integral”.

De esta manera podemos manifestar que este proyecto estará basado en valores como la honradez, y objetividad, por ello es necesario mostrar una investigación valerosa a través de conocimientos confiables que sirvan de guía al sector objeto de estudio.

## 2.5. Categorías Fundamentales

**Gráfico 2** Categorías Fundamentales

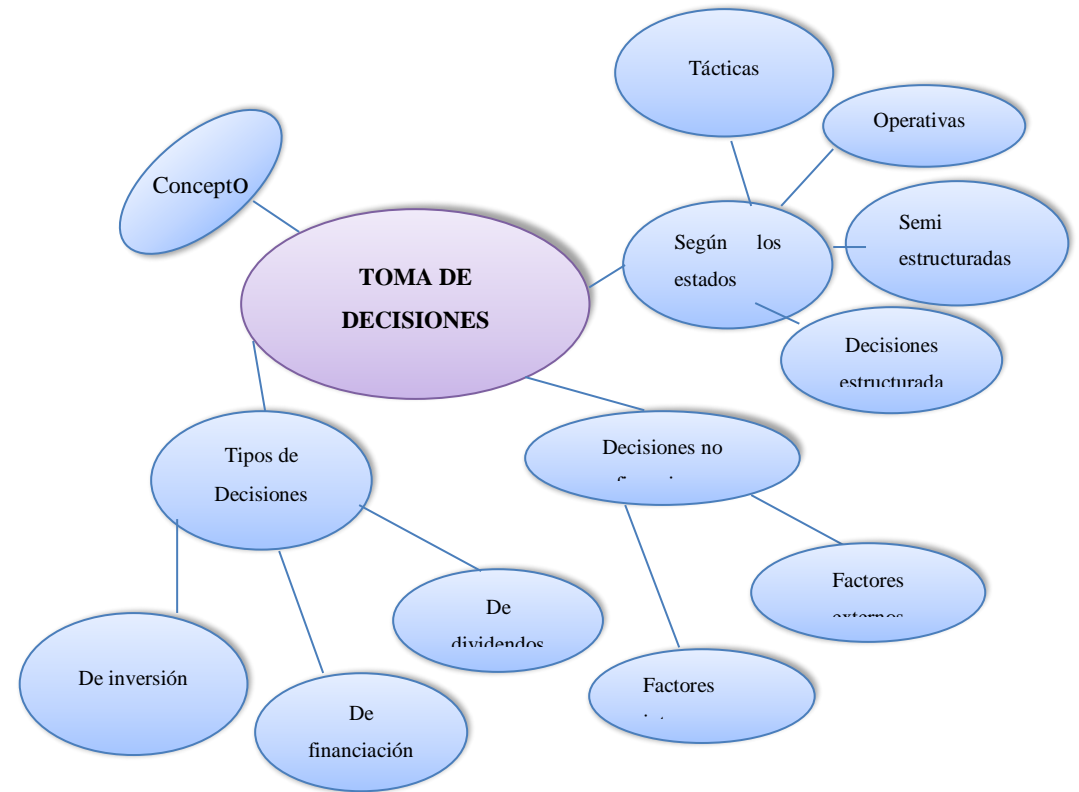
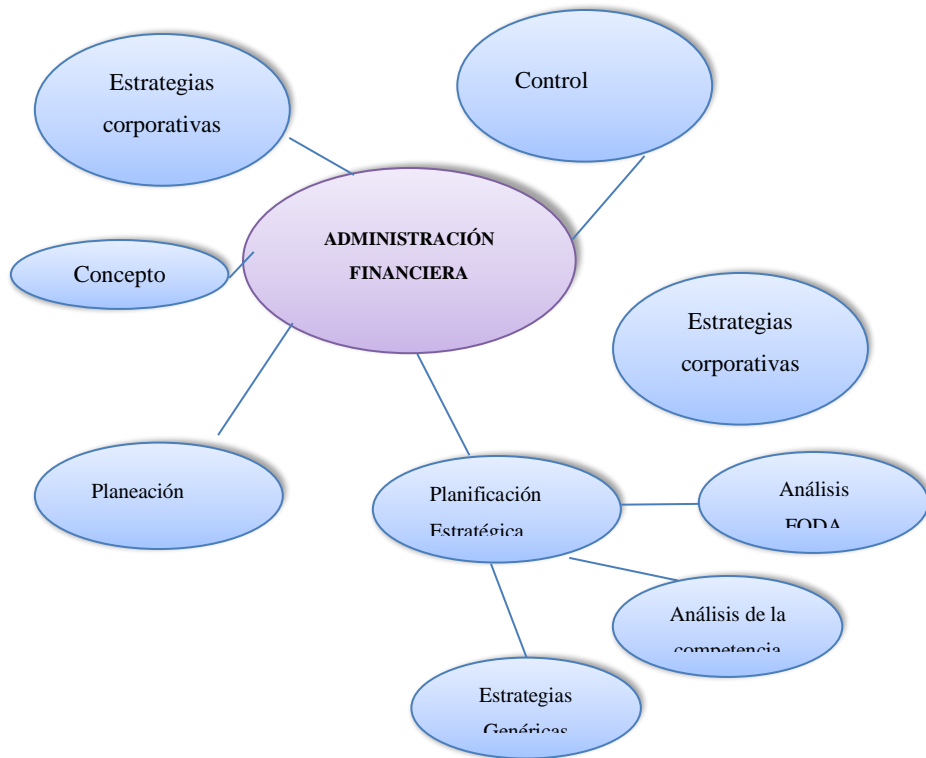


**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo.

**Elaborado por:** Henry R. López

### 2.5.1. Constelación de Ideas

Gráfico 3 Constelación de Ideas



Fuente: Elaboración propia con información de la investigación de campo.

Elaborado por: Henry R. López

### **2.5.1.1 Marco conceptual Variable Independiente**

#### **2.5.1.1.1 Economía**

Se considera que el inicio de la economía se da con la obra de Adam Smith *The Wealth of Nations* (1776). Para Smith la Economía Política es “una de las ramas de la ciencia del legislador o del estadista” (1776, p.428). Smith delimita con más claridad el ámbito de esta rama del saber al describir dos objetos propuestos por la Economía.

“El primero, suministrar al pueblo un abundante ingreso o subsistencia, o, hablando con más propiedad, habilitar a sus individuos y ponerles en condiciones de lograr por sí mismos ambas cosas; el segundo, proveer al Estado o República de rentas suficientes para los servicios públicos. Procura realizar, pues, ambos fines, o sea enriquecer al soberano y al pueblo” (1776, p. 428).

“La Economía es la ciencia que estudia el comportamiento humano como una relación entre fines y medios escasos, susceptibles de empleos alternativos”. (Robbins, 1932, p. 16). Esta definición tuvo un notable eco en la profesión e introdujo un cambio importante en el planteamiento de la naturaleza y ámbito de la Economía. En efecto, así entendida, la Economía es la ciencia general del comportamiento humano conforme al principio económico, una disciplina que puede abarcar, en último término, todos los dominios de la acción del hombre, siempre y cuando el problema que deba resolverse pueda plantearse como una optimización en un entorno condicionado por la limitación de algún recurso



### **2.5.2.1.2 Finanzas**

Para hablar de finanzas, primero es necesario entender que es una empresa, con todas sus características, objetivos y clasificación. Por lo tanto, una empresa se puede decir que es una entidad económica que está constituida tanto de talento humano como de recursos económicos, mismos que es imprescindible administrar acertadamente, para el logro de objetivos y metas.

Las personas encargadas a las actividades financieras, deben buscar y seleccionar las fuentes de dinero más económicas o baratas posibles y deben tener en cuenta que exista liquidez, esto quiere decir que la empresa pueda cumplir a tiempo con el pago de todas sus deudas, ya que de no cumplir con lo adeudado podría ocasionar un riesgo financiero que ponga en peligro la vida útil de la empresa. Para lograr este objetivo, los administradores financieros deben conocer y manejar profundamente los siguientes postulados:

- El mercado de dinero: lugar donde se comercializa el dinero, mediante la celebración de un contrato (instrumentos financieros), en donde existen dos partes quien otorga un préstamo y quien lo recibe.
- El mercado de capitales: lugar donde se aplican instrumentos de deuda a largo plazo (obligaciones) o acciones con la meta de llegar a un financiamiento a largo plazo (Bravo, et. al, 2007).

Las finanzas se las define como el conjunto de actividades que consiguen administrar el dinero y otros recursos de valor, a través de la toma de decisiones acertadas.

Las finanzas son entendidas como algo difícil y complejo de entender y que solo es aplicado por virtuosos o magistrados en el tema; en realidad, las finanzas pueden ser sencillas, útiles e interesantes, si se cuenta con los conocimientos financieros necesarios. Como cualquier ciencia, las finanzas tienen principios básicos y fundamentales. El más importante, tal vez sea la transferencia de dinero, de quien lo posee a quien no. Quienes tienen dinero buscan ganar más y los que

no lo tienen, están dispuestos a pagar un valor por obtenerlo y utilizarlo (García, 2014).

Refiere Puga (s/f), que existen dos tipos de expertos en finanzas: quienes han hecho fortunas personales y quienes no poseen nada en absoluto. Cada uno según corresponda, tienen o no una visión de una suma determinada de dinero, si las han tenido alguna vez en su vida, es decir una persona que no goza de una buena posición económica, no puede distinguir la diferencia entre mil dólares o un millón de dólares, puesto que nunca ha tenido estas cantidades. La forma en que las personas asignan recursos escasos en el tiempo, es lo que las finanzas tratan.

Según Boudreaux (2003) las finanzas se dedican a las actividades económicas relacionados con la asignación de recursos en el tiempo. Para entenderlo de mejor manera, pongamos un ejemplo: sale al mercado un nuevo equipo de audio, como un gran aficionado a este tipo de dispositivos quiere comprarlo. La lógica económica menciona que si tiene el dinero necesario se lo comprará, porque su felicidad se elevará al cambiar dinero por el equipo de audio. Pero si vemos desde el otro punto de vista, si no tiene el dinero ni otro medio para conseguirle, no podrá acceder a este aparato en este momento.

### **Finanzas Corporativas**

Según Ross, S (2010) menciona que una característica impresionante de las corporaciones grandes, es que los accionistas no participan de forma directa en tomar de decisiones, sobre todo en las de carácter diarias o cotidianas. A su vez, la corporación contrata administradores para que representen los intereses de los dueños o propietarios y tomen estas decisiones a su nombre.

La función de estos administradores financieros se relaciona con un alto funcionario de la empresa, como el vicepresidente de finanzas u otro ejecutivo de finanzas.

La principal meta de las finanzas corporativas es de manera explícita maximizar el valor actual de las acciones.

Si esta meta se convierte en un logro difícil de alcanzar, se debe tener en cuenta que los accionistas de la empresa son propietarios residuales. Lo que significa que sólo tienen derecho a lo que queda después de cancelarles a los empleados, acreedores y proveedores. Si hay alguna deuda sin pagar los accionistas no obtienen nada, de igual manera el caso contrario cuando las utilidades son grandes.

Por otro lado Berk, J.; De Marzo, P. (2008), describe que dentro de las finanzas se debe explicar 4 tipos de empresas, mismas que son propiedades únicas, sociedades, compañías de responsabilidad limitada y corporaciones:

#### **-Propietario único**

La principal característica de este tipo de empresa es que pertenece a un propietario único, en donde opera una persona, solo puede tener un dueño. Estas empresas son generalmente pequeñas y pueden contar con un cuerpo de trabajadores mínimo o prescindir de estos.

Sus ingresos por ventas no son relevantes pero si es la forma más común de negocio. La principal limitación de este tipo de modalidad de empresa es que no existe separación entre la empresa y el propietario.

Todas las deudas de la compañía son responsabilidad del dueño. Los activos personales serán las maneras de pago para el acreedor, si la empresa no cancela el pago de alguna deuda y si no se completa el valor de lo adeudado, se deberá declarar en quiebra personal. La vida útil de una empresa de un propietario único, está ligada a la vida de su único dueño.

### **-Sociedades**

Esta empresa es muy parecida a la de un propietario único, pero con la diferencia que ésta tiene más de un dueño. En la modalidad de sociedad, los responsables de las deudas de la empresa, están a cargo de todos los propietarios. Por lo tanto, el acreedor puede solicitar que cualquier socio cancele todas y cada una de las deudas actuales, esto da confianza a los clientes.

La sociedad finaliza con el retiro o la muerte de cualquiera de los dueños, pero pueden evitar el cese de la empresa si en acuerdo societario proponen y aceptan la compra ante el deceso o retiro del socio.

### **-Sociedad Limitada**

Esta empresa tiene la característica que cuenta con dos tipos de propietarios, los limitados y los generales. Los socios limitados tienen sus obligaciones limitadas a la inversión que realizaron. No pueden pagar sus deudas con bienes personales. En cambio los generales tienen los mismos privilegios y derechos que los socios de una sociedad, esto quiere decir que son responsables, en lo personal, de las obligaciones por deudas de la empresa.

La muerte o retiro de un socio limitado, no desintegra la compañía.

### **-Corporaciones**

Esta modalidad es un ente artificial establecido dentro de lo legal. Es así, tiene muchos de poderes jurídicos de las personas. Se puede establecer contratos, comprar activos, incurrir en obligaciones y tiene la ventaja de tener la protección de la Constitución contra la incautación de su propiedad. Esto debido a que la corporación es una compañía legal separada y diferente de sus dueños.

### **2.5.2.1.3 Contabilidad**

Una definición importante, es dada por Goxens, que refiere que la contabilidad es una ciencia de la rama económico- social, que se dedica a estudiar y analizar el patrimonio en sus aspectos estático y dinámico, determina normas para su acertada presentación valorada y útil para el registro de las operaciones y de las previsiones, controlando los resultados finales, todo esto para facilitar a la cuidada administración y el gobierno bien elaborado del volumen de riqueza poseída por cada ser, público o privado (microeconomía) y por conjuntos de entes simétricamente estructurado (macroeconomía) (Pérez de León, A. (S/F).

Ureña (2010) dice que la contabilidad nace como resultado a la necesidad de manejar y llevar un control financiero de la empresa, pues brinda suficiente material informativo sobre la realidad de su desenvolvimiento económico y financiero, lo que ayuda a una toma de decisiones para el crecimiento próspero del negocio.

Según estas definiciones podemos manifestar que la contabilidad es un sistema que brinda información fundamental para tomar decisiones empresariales ya que ahí se encuentran las transacciones diarias que nos permiten conocer la realidad de la empresa.

Es un conjunto de documentos relevantes que reflejan la información, expresada en unidades monetarias, sobre la situación y la evolución económica y financiera de una empresa o unidad económica, con el objeto de que tanto terceras personas interesadas como los dirigentes de dicha empresa puedan tomar decisiones. La contabilidad para la institución es como una brújula para un explorador, sin ella no se sabría hacia dónde caminar y no sabríamos en dónde nos encontramos. La información es el pilar indiscutible de un negocio que camine bien (Villarroya, S/F).

Romero refiere que la contabilidad es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente datos cuantitativos expresados en figuras monetarias (González, 2012).

La clasificación de la contabilidad es:

- Contabilidad Financiera
- Contabilidad Administrativa
- Contabilidad de Costos
- Contabilidad Fiscal
- Contabilidad Gubernamental

Según Alcarria (2012) menciona que las áreas de la contabilidad pueden clasificarse según diversos criterios:

- **Macrocontabilidad:** producto interior bruto, balanza de pagos, renta nacional, referidos a cualquier tipo de ámbito territorial o sector económico
- **Microcontabilidad:** de empresas, administraciones y otras entidades consideradas de forma individual.

De la misma manera afirma que existe otra clasificación de circulación económica:

- **Contabilidad externa, general o financiera:** basada en las actividades y relaciones de la entidad contable con su entorno: deudores y acreedores, compras y otros gastos, ventas y otros ingresos, pagos y cobros, etc. Su objetivo es informar sobre la riqueza o patrimonio de la entidad y de sus variaciones.
- **Contabilidad interna, analítica o de costes:** centrada en el proceso de transformación económica interna: consumos y costes de transformación de materias primas en productos, consumos y costes por actividades, etc.

Su objetivo es estudiar los sistemas y procedimientos de determinación de los costes de productos, actividades y servicios

- **Contabilidad privada:** referida a la contabilidad de las entidades mercantiles (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, etc.) o empresarios individuales.
- **Contabilidad pública:** referida a la contabilidad de entidades del sector público.
- **Contabilidad de entidades no lucrativas:** referida a este tipo de entidades: asociaciones, organizaciones no gubernamentales (Alcarria, 2012).

### **Estados Financieros**

En palabras de Tanaka (2005), el medio para comunicar información económica, contable y financiera a la parte administrativa son los estados financieros ya que con estos pueden estar informados del rendimiento de la empresa en un determinado período para poder analizar y tomar decisiones.

También son necesarios para que los socios puedan saber la situación real del negocio y la rentabilidad de sus aportes, conocer si la empresa cuenta con liquidez y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones está correctamente liquidado (Gómez G. , 2001).

Los estados financieros en conclusión son el reflejo de las transacciones de la empresa que permiten comunicar la realidad financiera de la empresa.

### **Balance General**

Según Horngren, Sundem, & Elliott (2000), el balance general es un documento contable que está compuesto de dos secciones, lado izquierdo los activos que son los recursos que posee la empresa, y el derecho el pasivo y el patrimonio que son lo necesario para adquirir el activo.

En el balance aparecen todas las cuentas contables y sus respectivos saldos que corresponden a los valores del libro mayor y libros auxiliares, la elaboración parte de las necesidades de información que la empresa requiera y sus responsables son el contador y el gerente.

### **Estado de Resultados**

Es un documento contable donde se determina si se obtuvo utilidad o pérdida en un ejercicio económico mediante el ordenamiento de las cuentas de ingresos, costos y gastos. (Gómez G. , 2001).

El resultado y la medición del rendimiento económico es clave en las organizaciones, así lo considera Horngren, Sundem, & Elliott (2000) ya que la administración ya que se convierte en un herramienta de control que sirve la comparación de rendimientos de una compañía con otra, de gran utilidad para los socios e inversores.

En propias palabras podemos manifestar entonces que el estado de resultados es el documento contable donde podemos realizar una medición de las diferentes cuentas de la empresa.

### **Estado de Cambios en el Patrimonio**

Muestra la diferencia entre el capital contable (patrimonio) y el capital social (aportes de los socios), determinando la diferencia entre el activo total y el pasivo total, incluyendo en el pasivo los aportes de los socios (Gestiopolis & Gómez, 2001).

### **Análisis Financiero**

Según las palabras de Fernández (1970), Es un estudio de cómo se relacionan los diversos elementos financieros de una entidad o un negocio.

El análisis es ir separando cada grupo en partes, para evaluar cada elemento, como se compone y sus relaciones, es necesario determinar de dónde viene y como llegó



a tener esa característica, lo que sólo se logra analizando la apariencia de cada uno de los elementos que componen el objeto de estudio. (Rodríguez & Acanda, 2009).

### **Métodos de Análisis Financiero**

Para Gonzáles (2010), existen procedimientos que sirven para separar o reducir los datos de la información financiera por grupos, con la finalidad de comparar números de un período con otro y realizar una evaluación de las distintas cuentas contables.

Podemos mencionar los siguientes:

#### **Método de análisis vertical**

Según Gonzáles (2010), el análisis vertical se fundamenta en revisar el Balance General y el Estado de Resultados, para comparar valores de manera vertical y poder medir el nivel de significancia que tienen las cuentas con relación a un total general en este caso activos, pasivos, ventas, etc.

#### **Método de análisis horizontal**

Se da de la comparación de los estados financieros en dos o más periodos consecutivos, para evaluar como varían las cuentas, de un periodo a otro, con el objeto de analizar si los resultados han sido mayores o menores con respecto al otro y así poder realizar correcciones.

### **Indicadores Financieros**

Los ratios financieros según Rodríguez & Acanda (2009) manifiestan la relación que tienen los valores contables, sobre los resultados de las gestión de la organización, evaluando la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó.

#### 2.5.2.1.4. Contabilidad financiera

Esta clasificación de la rama contable, la contabilidad financiera, es la encargada de la preparación y presentación de los estados financieros de la empresa, para audiencias o usos externos de la misma, en beneficio de la gerencia, dueños o socios y agentes externos de la institución. Estos estados registran, clasifican y resumen las operaciones realizadas y los sucesos económicos, naturales y otros, identificables y cuantificables de la entidad. Además se los presentan a quienes tengan deseo y estén autorizados en conocer la situación financiera de la empresa en un tiempo determinado (González, 2012).

Pérez de León, A. (S/F) dice que la contabilidad en una institución económica está destinada a diversos usuarios. La contabilidad financiera tiene como finalidad informar a los usuarios la situación económico-financiera de la empresa, sus resultados operacionales y el flujo de efectivo.

En conclusión la contabilidad financiera refleja la situación económica de la empresa además se puede utilizar para la toma de decisiones dentro de una organización.

Estos usuarios se los clasifica en externos y usuarios internos, es decir es una técnica que se usa para producir sistemática y estructuradamente información de tipo cuantitativa.

**Usuarios Internos:** trabajan dentro de la empresa y utilizan esta información de acuerdo a su puesto o posición de trabajo.

**Usuarios Externos:** personas que están relacionadas con la empresa indirectamente. La información que se les brinda puede ser proyectada o histórica.

Villarroya (S/F) refiere que la contabilidad financiera o general, es la que tiene por meta la preparación de los estados contables que tienen la finalidad de

informan sobre la renta y la riqueza de la institución, recogiendo las transacciones que se producen entre la empresa y el mundo exterior. Esta clasificación va dirigida a los usuarios externos.

#### **2.5.2.1.5 Administración Financiera**

Según Gitman (2007) el administrador financiero de encarga de las finanzas y todos los asuntos financieros de cualquier empresa de negocios, financiera, pública o privada, pequeña grande, con o sin fines de lucro. Las tareas a realizar en esta área son la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la entidad financiera. Además el administrador financiero participa de manera activa en el desarrollo y la puesta en marcha de estrategias corporativas dirigidas al mayor crecimiento y mejoramiento competitivo.

Gitman y Zuter (2012) manifiesta que la administración financiera dependen de las dimensiones de la empresa: el tamaño y la importancia de sus finanzas. Con el continuo crecimiento de la empresa, la función de finanzas es independiente y lo maneja directamente el presidente o director general de la entidad financiera.

La diferencia entre contabilidad y finanzas, es que la segunda tiene un punto de vista estratégico y general de análisis de la empresa en tema de dinero y la contabilidad es mucho más táctica y operativa. En concreto, la primera actividad que un financiero debe hacer es generar una contabilidad eficiente y efectiva y con esto desarrollar un análisis y definir la salud financiera de la empresa.

Las finanzas son parte esencial de toda empresa y dentro de este departamento se persigue el proceso contable (planeación, control, dirección y organización). Esta se faculta a la parte tanto externa como interna, en todo lo que se relacione con el uso de los recursos, sus formas de financiación y el mercado financiero externo (Mariño,G., Medina, B., 2009).

La administración financiera se encarga entonces de analizar, planificar y controlar la situación financiera de una empresa además de todos los planes y objetivos que se haya trazado la organización.

En la actualidad, en la vida empresarial, las organizaciones deben ser sustentables, competitivas y redituables, todo esto se logra a través de una buena administración. La administración según Stephen P. Robbins, es tener un control y coordinación de todas las actividades y tareas del trabajo, de una manera eficaz y eficiente a través de su talento humano y todos sus recursos materiales, tecnológicos y financieros, para llegar a las metas establecidas que persigue la organización. Los recursos financieros dentro de una actividad empresarial, es lo más importante, por esto es necesario llevar estos recursos de manera adecuada para aprovechar las inversiones de mejor manera en cualquier entidad (Robles, 2012).

Según Van Horne, Wachowicz (2010) la administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes siguiendo un objetivo general en mente. Así, la función de la administración financiera, se puede desglosar en tres áreas transcendentales: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes:

**Decisión de inversión.-** La primera decisión es el punto más importante de los tres puntos antes mencionados, ya que esto es primordial para la compañía en cuanto a la creación de valor. Empieza con determinar el total de bienes necesarios para la entidad financiera y así catalogar el tamaño de la empresa.

**Decisión financiera.-** Esta decisión es la segunda importante para la compañía. El director financiero se encarga del pago de dividendos y la cantidad de utilidades que puede retener la compañía. Retener mayor cantidad de utilidades significa que el dinero disponible será menor para los pagos de dividendos actuales. Por esto, los accionistas recibirán el valor de los dividendos equilibrados con el costo de las utilidades retenidas, como medio de financiamiento de capital. El director

financiero tiene la obligación de determinar la mejor manera de reunir los fondos necesarios. Debe aplicar la mecánica para obtener un préstamo a corto plazo, entablar acuerdos de arrendamiento a largo plazo o negociar una venta de acciones o bonos.

**Decisión de administración de bienes.-** La administración de bienes es la tercera decisión importante de la compañía. Cuando se adquiere el financiamiento para la adquisición de bienes, hay que administrarlos eficientemente. El director financiero tiene la responsabilidad de ocupar en mayor proporción los activos corrientes que de los activos fijos. La administración de activos fijos, están bajo la responsabilidad de los gerentes operativos, quienes emplean estos bienes.

### **2.5.2.2 Marco conceptual Variable Dependiente**

#### **2.5.2.2.1. Administración.**

Luego de revisar varios aportes bibliográficos podemos manifestar que la Administración según: El proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koonts & Weihrich, 2004) es diseñar y mantener un ambiente donde varias personas trabajan juntos en grupos y ayudan a cumplir metas específicas de forma oportuna y eficiente.

La administración es el órgano social encargado de diseñar y mantener productividad en los recursos de desarrollo económico, también es el encargado de actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo; todas estas con el fin de alcanzar metas trazadas por la empresa e integrantes de esta. Además poseen elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas. (Decisión Empresarial, 2015)

Es decir la administración se encarga del control y la dirección con el fin de alcanzar las metas que la empresa se haya trazado y para esto es necesario el compromiso de todos los colaboradores.

#### **2.5.2.2.2 Dirección**

Para (Ruiz Gómez, 2012) es cambiante el medio donde se desarrollan las organizaciones.

El personal humano no se puede programar de una forma total por la empresa, por proceso y políticas. Ya que los humanos no son máquinas, incluso la maquinaria necesita del humano para poder ser dirigida. Asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador.

La dirección es un elemento de la administración cuyo objetivo es coordinar los elementos humanos de las empresas, implica la motivación, comunicación, cambio organizacional e individual por parte de un líder.

#### **2.5.2.2.3. Habilidades Gerenciales**

Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales como aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y éstas son unas de las metas de los seres humanos. A pesar de los recursos tecnológicos, las habilidades humanas siempre serán fundamentales en el crecimiento particular y profesional del individuo.

Por otro lado, Madrigal (2009) llama habilidad al talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son

términos que designan labores de primer grado en cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

### **Clasificación de las Habilidades Gerenciales**

La relación de un gerente con sus colaboradores es muy significativa, ya que implica el tratarlos con respeto y dignidad, esto se consigue a través de una formación directiva concreta y una actitud positiva. A criterio de los autores Whetten y Cameron (2005), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- Personales, contemplan a la persona en sí.
- Interpersonales, relación con las demás personas.
- Grupales, liderazgo y trabajo en equipo.

Puchol (2010) menciona que la toma de decisiones asertivas es fundamental en todo proceso directivo, tanto así que en francés, una de las formas de llamar a un gerente es décideur, que significa la persona que decide.

#### **2.5.2.2.4 Toma de Decisiones**

Según (Ríos, 2001) las decisiones financieras más importantes para lograr crecer financieramente y una buena administración son:

**Decisiones de Inversión:** En esta categoría la más importante es el tamaño de la empresa, esto implica el volumen total de activo que se necesita para que la actividad sea rentable. Todas las áreas funcionales de la empresa tienen participación en las decisiones de inversión. Relacionamos el activo en un balance general con las principales cuentas y los diferentes departamentos de la organización. Por ejemplo, el inventario de materia prima, la adquisición de maquinaria, ampliación y modernización de la planta tiene relación directa con el

área de producción; las cuentas por cobrar, el plazo de pago concedido a los clientes, y el producto terminado, creación de canales de distribución propios tienen relación con el área de mercadeo, etc.

**Decisiones de Financiación:** Este tipo de decisiones se refieren a lo que la empresa pueda hacer para adquirir activos que se requieran para que opere el negocio. La decisión de más trascendencia es definir la proporción que se utiliza, entre pasivos (deuda) y patrimonio, para financiar los activos. Tiene afectación a las utilidades porque mientras mayor sea la proporción de deuda con respecto al patrimonio, mayor será también la cantidad de intereses que deben pagarse y por ende las utilidades. Por eso se debe buscar las fuentes que mejores condiciones de pago ofrezca.

**Decisiones de Dividendos:** Estas se refieren al porcentaje de las utilidades a repartir, hay que analizar los compromisos de pasivos y también si se requiere de fondos para financiar nuevos proyectos, la proporción a repartir deberá ser menor que si no los tuviera.

### **Factores no financieros en decisiones financieras**

A continuación se presenta una lista de factores no financieros que pueden afectar los proyectos:

#### **Factores internos:**

- Cuando no se designa una responsabilidad al más alto nivel y que lleve a cabo las operaciones como es debido, esto es causa muchas veces de fracasos.
- En las empresas se requiere capacitación, adiestramiento y motivación para la mano de obra. Muchas veces en las empresas el recurso humano es el más escaso de los factores productivos



- La tecnología puede ser insuficiente y poco adecuada por ello siempre se debe actuar observando este detalle.
- Manejar productos nuevos tienen costos ocultos muy grandes que no se toman en cuenta.
- La incorporación de nuevo personal puede perjudicar el ambiente laboral cotidiano.

#### **Factores externos:**

- Hay que saber estudiar a la competencia y saber reaccionar hábilmente a las propuestas que ellos tengan.
- La falta de materia prima y nuevos precios puede incidir en relación con lo presupuestado.
- Los clientes deben ser cuidados de tal manera que no produzca cambios con el presupuesto elaborado.
- El gobierno puede cambiar abruptamente los resultados esperados.

#### **La toma de decisiones a partir de los estados financieros**

Para (Hurtado Romero, 2014) los estados financieros son los que muestran la rentabilidad y la situación real financiera de la empresa, es por eso que deben estar al día y registrar cualquier movimiento contable de tal manera que se refleje para una oportuna toma de decisiones en aras de una exitosa organización. Se puede utilizar esta información para preparar índices financieros, donde se pueda evaluar rendimiento, y crear objetivos para la planificación.

#### **El tiempo o experiencias en las tomas de decisiones**

El tiempo o experiencias es un elemento importante en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la empresa u organización con acciones que se llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones se basa también en el pasado es decir en las experiencias vividas en

este; positivas o negativas ya que esta desempeña una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideren factible o deseables. Por consiguiente los adjetivos para el futuro se basan en parte en experiencias del pasado.

La experiencia proporciona guías eficientes para la toma de decisiones quizás el principal valor de esta es la facultad poder dar cabida a discriminar y analizar las situaciones pasadas. Las experiencias pueden tender a enfatizar un excesivo conservatismo en la tomas de decisiones, pero esto no es necesariamente una conclusión, “nada tiene el éxito como el éxito”, pero una economía rápidamente cambiante, el éxito pasado en las tomas de decisiones no asegura el éxito futuro, ni por el mismo razonamiento se concluye que una decisión basada en la experiencia y que haya fallado en el pasado deba evitarse totalmente en el futuro.

La experiencia puede ser grande pero una técnica incompleta y costosa para la toma decisiones, sin embargo, si se aplican astutamente puede servir para toma de decisiones útiles y efectivas para la empresa.

### **Como detectar problemas y oportunidades**

En la toma de decisiones se trata con problemas, estos surgen cuándo el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En muchos casos, un problema puede presentar una oportunidad disfrazada, un ejemplo claro de esto es el problema de las quejas de los clientes debido a las demoras de entrega de los pedidos, pero también se podría considerar como una oportunidad en una empresa ya que esta permite diseñar los procesos de producción y servicio al cliente.

### **2.6. Hipótesis**

La administración financiera incide en la toma de decisiones en la empresa Promepell S.A.

## 2.7. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis

**Variable independiente:** Administración financiera

**Variable dependiente:** Toma de decisiones

**Unidad de observación:** Empresa Promepell S.A.

**Términos de relación:** Incide.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que reúne estos dos tipos de características, en lo referente a la administración financiera se medirá la rentabilidad de la empresa aplicando, procesos, indicadores, balances, situación de la empresa etc. Por otro lado se analizará el proceso de la toma de decisiones basándonos en informes, inventarios, cartera de la empresa.

Para comprender mejor el enfoque mixto citaremos los enfoques cualitativos y cuantitativos:

El estudio de tipo cuantitativo ofrece una ilustración basándose en una perspectiva externa y objetiva. Busca mediciones con exactitud. El trabajo investigativo se desarrolla con números y datos para que el resultado pueda ser cuantificable. (Galeano, 2004)

Mientras tanto (Blasco & Pérez, 2007), indican que la investigación cualitativa busca indagar la realidad de una manera natural, analizando los sucesos que se presentan en el entorno implicado. Los instrumentos que utiliza para la investigación son imágenes, situaciones problemáticas, así como también pueden estos afectan fenómenos afectar a su entorno.

De esta manera considerando la utilidad de los dos enfoques, se puede manifestar que el enfoque cuantitativo permitió analizar y recolectar los datos para poder verificar la hipótesis y analizar las preguntas de la encuesta, y el enfoque cualitativo permitió la observación de los escenarios donde se desarrolló la investigación para poder describir e interpretar los resultados.

## **3.2. Modalidad Básica de la Investigación**

### **3.2.1. Investigación de Campo**

La presente investigación se desarrolló con investigación de campo, ya que se ejecutó en el escenario donde ocurren los hechos mediante encuestas a los principales directivos de la empresa Promepell S.A. y al departamento financiero de la misma para indagar de una manera directa la situación de la empresa, los procesos que aplica en las diferentes áreas, su sistema, y analizar de qué manera la empresa enfrenta su problemática actual.

### **3.2.2. Investigación Bibliográfica-Documental**

Según (Bernal C. , 2010) manifiesta que en una investigación documental se desarrollará un estudio analítico de la información que se presente escrita sobre un tema determinado teniendo por objeto establecer relaciones, comparaciones y diferencias de un determinado contenido a ser analizado.

En este caso la base bibliográfica utilizada en este estudio investigativo se obtuvo de fuentes estadísticas a nivel nacional como La Cámara de Comercio, la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador, informes elaborados por el Gobierno Provincial de Tungurahua, revistas, periódicos, Superintendencia de Compañías, libros, tesis, internet y documentos que se relacionaron con el objeto de estudio.

## **3.3. Nivel o Tipo de Investigación**

### **3.3.1. Investigación Correlacional**

En este estudio investigativo las variables se relacionan de esta manera se determina que la investigación es de tipo correlacional, ya que tienen impacto entre la primera variable y la segunda.

### **3.3.2. Investigación descriptiva**

Lo que se planteó en esta investigación fue llegar a saber situaciones y costumbres mediante los procesos que desarrollan dentro de la empresa para poder describirlos mediante actividades, se recogió información sobre un tema para analizarla, indagar datos y extraer ideas para que los criterios sean afirmados.

Para el estudio se aplicó el método descriptivo que recolectó información de cómo se comporta la empresa actualmente de acuerdo a las dos variables en estudio.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

En la presente investigación, la población está representada por los colaboradores de la empresa Promepell S.A. del cantón Ambato en la provincia de Tungurahua y el estudio estuvo enfocado en la unidad administrativa y gerencial de la misma. El estudio se lo realizó enfocado en la empresa con la finalidad de establecer alternativas para mejorar su desarrollo a futuro.

El objeto de estudio y su ubicación se lo conoce con precisión, por lo que podemos afirmar que la investigación se desarrolló en una población definida de 12 personas.

(Sus tres socios, presidente, gerente, contador, auxiliar contable, asistente administrativo, jefe de cobranza, asesor post venta, supervisor, bodeguero)

#### **3.4.2. Muestra**

El presente estudio investigativo no calcula muestra ya que tiene una población identificada de 12 personas, de esta manera la encuesta será aplicada a los directivos, gerentes, y personal que incide en el desarrollo administrativo de la empresa Promepell S.A ubicada en el Parque Industrial de cantón Ambato en la provincia de Tungurahua.

### **3.5. Operacionalización de las Variables**

Según el criterio de (Ávila H. L., 2010), “En un estudio experimental la variable dependiente es la característica que se investiga y que siempre debe ser evaluada, mientras que la variable independiente es la característica que se puede medir por separado y que puede ser causa de la variable dependiente”.

Se puede manifestar entonces la importancia de la operacionalización ya que será el instrumento que ayude a medir las variables, teniendo el objetivo de traducir la parte teórica a una medición de hechos observables.

Para el estudio investigativo se desarrolla la operacionalización de las variables analizándolo de la siguiente manera:

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla 2. Matriz de operacionalización variable independiente

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: Administración Financiera</b>				
<i>CONCEPTUALIZACIÓN</i>	<i>CATEGORIAS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ITEMS BÁSICOS</i>	<i>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</i>
<p><b>La Administración Financiera se conceptúa como:</b></p> <p>Estrategias corporativas orientadas al crecimiento de la empresa y a la mejora de su competitividad. (Gitman &amp; Chad, 2012)</p>	Crecimiento	Metas claras	¿Se fijan metas dentro de la empresa?	<p><u>Técnica</u></p> <p>Encuesta realizada</p> <p>Observación al departamento administrativo.</p> <p><u>Instrumento</u></p> <p>Check list por departamento ver Anexo C</p>
		Objetivos claros	¿Se utilizan técnicas para cumplir los objetivos planteados?	
	Estrategias	Procesos	Análisis de procesos por área	
Planes				
Control	Control interno Políticas	¿Se cuenta con un manual de control interno en la empresa?		

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo.

**Elaborado por:** Henry Robert López



### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 3. Matriz de operacionalización variable dependiente

<b>OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de decisiones</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<p><b>La toma de decisiones</b> es elegir entre varias alternativas a seguir, la mejor opción. Estas decisiones pueden presentarse por primera vez o pueden ser repetitivas. (Gáles,2012)</p>	Factores internos	Inversión	¿La administración financiera de la empresa reacciona oportunamente ante los compromisos adquiridos a corto plazo?	<p><u>Técnica</u> Encuesta y a los directivos, gerente y personal de la empresa.</p> <p><u>Instrumento</u> Encuesta 1 ver Anexo A</p>
		Tecnología		
		Procesos	¿Las operaciones contables son autorizadas previamente?	
	Factores externos	Personal	¿Se solicitan proformas para poder escoger proveedores?	
		Proveedores	¿Se realiza una prospección de clientes potenciales?	
		Competencia		
Clientes				
	Gobierno			

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo.

**Elaborado por:** Henry R. López

### **3.6. Recolección de Información**

Una vez terminado el proceso de investigación que se estableció, se procedió a realizar la encuesta para lo cual se generó una cita con los principales directivos de la empresa para poder realizarla.

También se realizó un check list con las personas encargadas del rendimiento de cada departamento y proceso dentro de la empresa para conocer de manera real con que procesos y datos cuenta cada departamento y el apoyo que brinda cada uno al desarrollo de la empresa, esto fue importante ya que se pudo conocer criterios específicos en cada área.

### **3.7. Procesamiento y Análisis**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

Luego de un análisis estadístico los datos que se obtuvieron en la realización de la investigación facilitaron plantear las conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta la hipótesis planteada.

Se utilizaron los siguientes procedimientos:

Revisión Crítica.- Se filtró la información defectuosa e incompleta.

Tabulación de las respuestas según variables de cada hipótesis: Se maneja la información de tal manera que el estudio estadístico de los datos arroje resultados para poder presentarlos.

#### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

- a) Análisis estadístico en los resultados obtenidos, para poder presentar tendencias o relaciones con lo planteado entre los objetivos e hipótesis.
- b) Interpretación de los resultados, apoyándonos en la bibliografía encontrada para sustentar los temas pertinentes.

c) Comprobación de hipótesis. El método estadístico que más se ajustó para poder realizar la comprobación de la hipótesis fue la t de student de acuerdo a la metodología seleccionada.

d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Según el cumplimiento de los objetivos específicos planteados se pudieron obtener las conclusiones; mientras que según las conclusiones que se establecieron se derivaron las recomendaciones. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis e interpretación de resultados**

En este capítulo se hace constar la presentación de los resultados además se llevó a efecto su análisis e interpretación. Se verificó la hipótesis planteada utilizando la encuesta aplicada a los principales directivos de la empresa y a los jefes de cada departamento y aplicando un check list de validación de procedimientos en cada departamento con los principales encargados para concatenar información de la empresa Promepell S.A. ubicada en el Parque Industrial del Cantón Ambato en la provincia de Tungurahua.

Para la presente investigación no fue necesario calcular la muestra, ya que la población es finita y direccionada.

En los siguientes párrafos se presentan los resultados obtenidos, detallando cada pregunta planteada:

**CUESTIONARIO ENCUESTA PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL DE  
LA EMPRESA:**

**1. ¿La junta de directivos analiza periódicamente si se cumplen o no los objetivos?**

Tabla 4. Análisis de objetivos en el directorio

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	16,67%
A VECES	10	83,33%
NUNCA	0	0%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 1. Análisis de objetivos en el directorio**

Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Análisis e Interpretación:** Se determina que dentro de la empresa Promepell S.A. con un 75% analizan solo a veces el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, mientras que el 25% de los encuestados manifestó que se analizan siempre.

Tomando el mayor porcentaje se deduce que por parte de los directivos hay descuido y por parte de los jefes departamentales se puede manifestar que deben estar pendientes de cumplir con los objetivos planteados en la empresa.

**2. ¿Se comunica las decisiones que se toman dentro de la empresa al resto de colaboradores?**

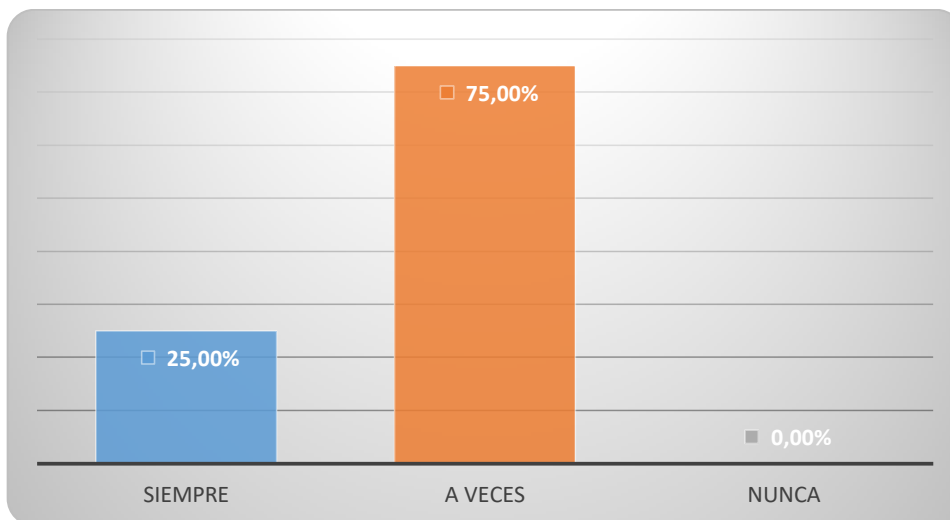
Tabla 5. Comunicación de la toma de decisiones al personal

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	25,00%
A VECES	9	75,00%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 4** Comunicación de la toma de decisiones al personal



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta

**Elaborado por:** Henry R. López

### **Análisis e Interpretación:**

Se evidencia al contestar por parte del 75% de los encuestados que solo a veces se comunica en la empresa las decisiones tomadas y del 25% que siempre, que hay que comprometer a todos los colaboradores de la empresa con las decisiones tomadas, ya esto puede acarrear en una falta de comprometimiento por parte de algunos colaboradores.

### 3. ¿La administración financiera de la empresa reacciona oportunamente ante los compromisos adquiridos a corto plazo?

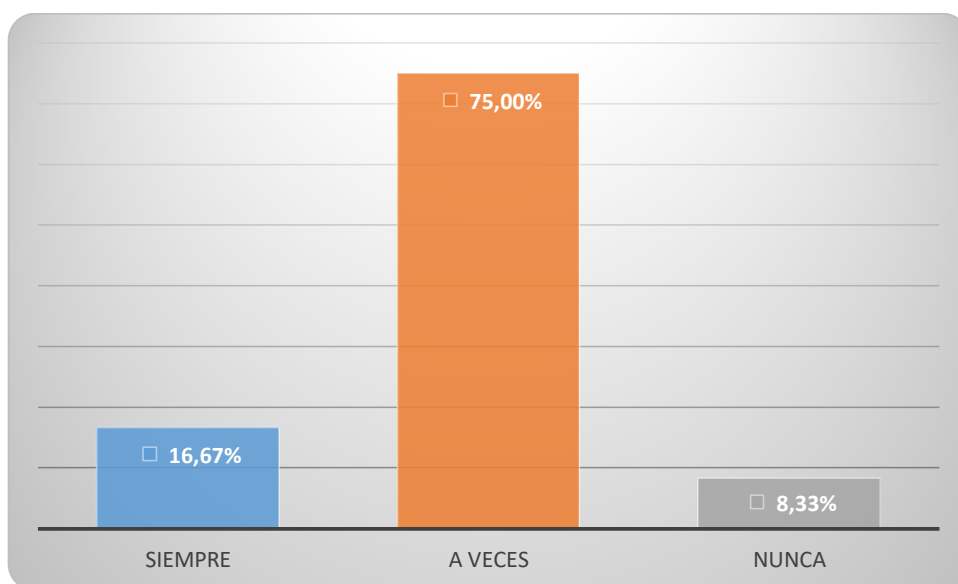
Tabla 6. Reacción de la empresa a corto plazo

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	16,67%
A VECES	9	75,00%
NUNCA	1	8,33%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 5** Reacción ante los compromisos a corto plazo



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry Robert López

### **Análisis e Interpretación:**

Según el resultado obtenido el 75% de los encuestados concuerda que la empresa tiene solo a veces capacidad de reacción a corto plazo, mientras que el 16,67% dice que siempre y el 8,33% manifiesta que nunca.

De esta manera se puede afirmar que la empresa debería ser más homogénea en este aspecto, algunos procesos al parecer funcionan bien mientras que en otros casos aún hay falencias y cosas por mejorar.

#### **4. ¿Las operaciones contables o transacciones son autorizadas previamente?**

Tabla 7. Existencia de autorización previa

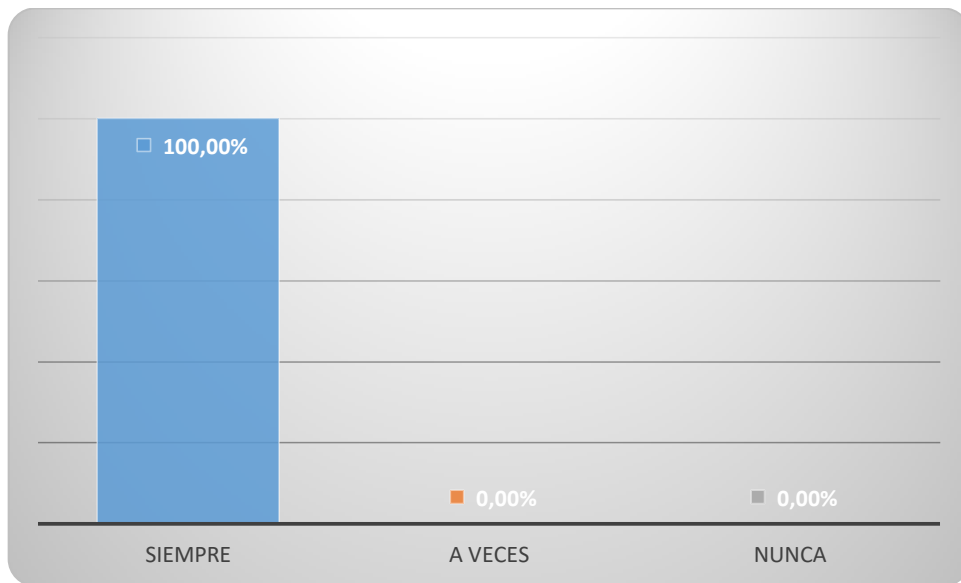
<b>OPCIONES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	12	100,00%
A VECES	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López



**Gráfico 6** Existencia de autorización previa



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta

**Elaborado por:** Henry R López

**Análisis e Interpretación:**

Los resultados obtenidos indican que el 100% de los encuestados manifiestan que siempre para cualquier operación o transacción existe una autorización previa.

Analizando este dato, es muy importante resaltar que la empresa en este caso trabaja en orden de jerarquía y bajo una cabeza que en este caso tendría la decisión final y firma de responsabilidad en cualquier proceso lo que le permite a la empresa tener fortaleza a la hora de tomar una decisión.

## 5. ¿Para tomar una decisión se analiza la información contable?

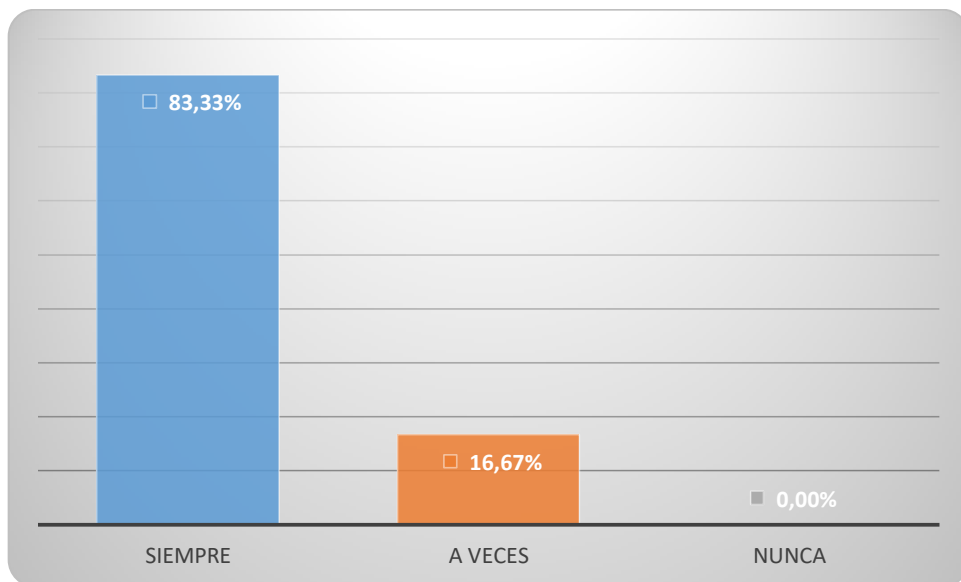
Tabla 8. Decisiones basadas en información contable

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	83,33%
A VECES	2	16,67%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 7** Decisiones basadas en información contable



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

### **Análisis e Interpretación:**

Según los datos obtenidos, se determina que el 83,33% de los encuestados considera que siempre para tomar una decisión se basan en información contable, mientras que el 16,67% de los encuestados manifiesta que solo a veces se recurre a información contable para tomar una decisión.

Podemos analizar que se evidencia que la información contable es importante para la empresa en una toma de decisiones ya que la mayor parte de encuestados se basa en algo cuantificable para tomar una decisión, es por eso que la información contable debe ser bien llevada y disponible el momento que se lo requiera.

### **6. ¿Las decisiones que se toman en la empresa son evaluadas periódicamente?**

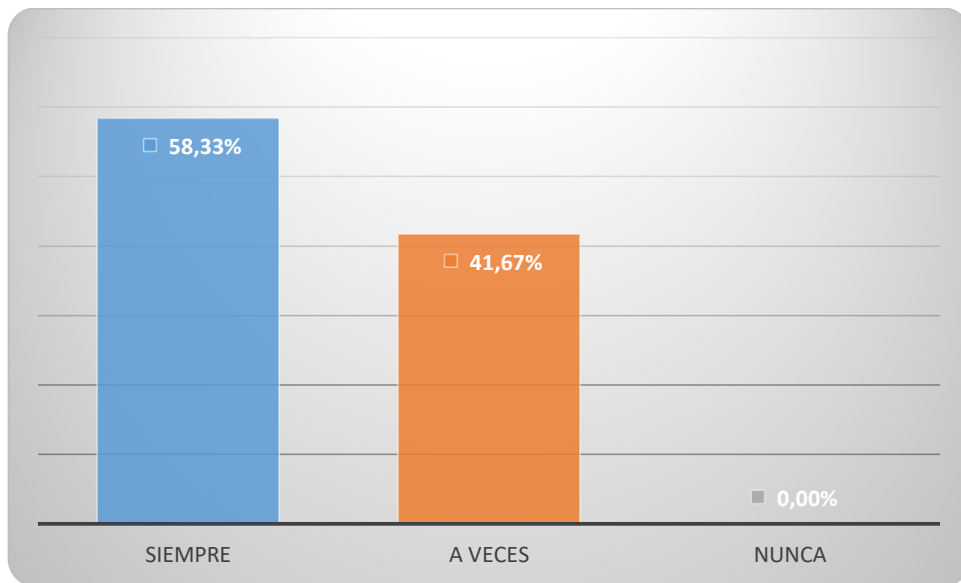
Tabla 9. Evaluación de decisiones

<b>OPCIONES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	7	58,33%
A VECES	5	41,67%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 8** Evaluación de decisiones



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R López

### **Análisis e Interpretación:**

El 58,33% de los encuestados manifiesta que siempre se evalúan periódicamente las decisiones tomadas dentro de la empresa, mientras que el 41,67% manifiesta que solo a veces se evalúan periódicamente estas decisiones.

Es este caso podemos manifestar que hay que darle la misma importancia a evaluar cualquier tipo de decisión tomada dentro de la empresa para de esta manera evitar problemas a largo plazo y de esta forma tener todos los procesos controlados de mejor manera.

## 7. ¿Los directivos se reúnen periódicamente para tomar decisiones?

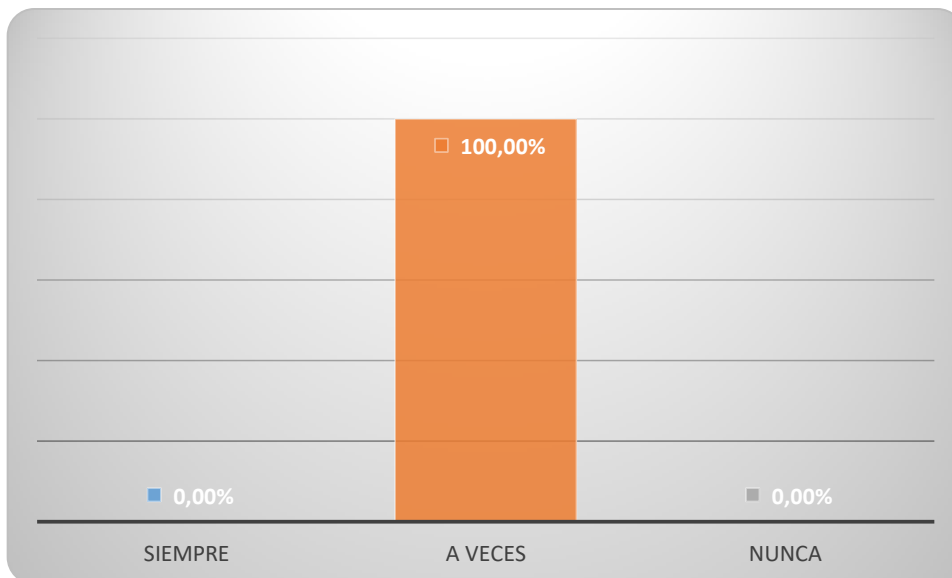
Gráfico 2. Reuniones entre directivos

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00%
A VECES	12	100,00%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

Gráfico 9 Reuniones entre directivos



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a la encuesta realizada el 100% de personas manifiesta que las reuniones entre directivos tienen lugar solo a veces.

Estableciendo el análisis en esta pregunta podemos manifestar que será importante que se fijen reuniones entre directivos pre agendadas para que de esta manera se pueda analizar la situación de la empresa en tiempo real y corregir detalles que puedan incidir en un futuro.

### **8. ¿La administración financiera ayuda a corregir problemas económicos futuros?**

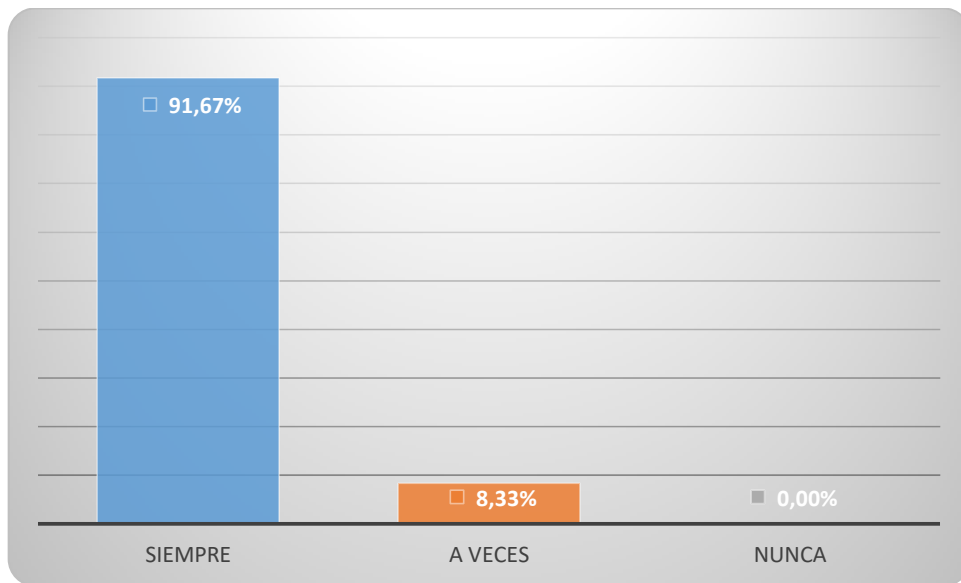
Tabla 10. Administración financiera como control

<b>OPCIONES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	11	91,67%
A VECES	1	8,33%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 10** Administración financiera como control



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R López

**Análisis e Interpretación:**

El 91,67% de los encuestados sostiene que siempre la administración financiera ayuda a corregir problemas futuros mientras que el 8,33% de los encuestados manifiesta que solo a veces.

Con esto se evidencia que la administración financiera es importante para el desarrollo de una empresa y para poder evaluar y monitorear errores de la mejor manera con el fin de evitar que se presenten problemas en la misma.

## 9. ¿Se mantiene una buena comunicación con el gerente?

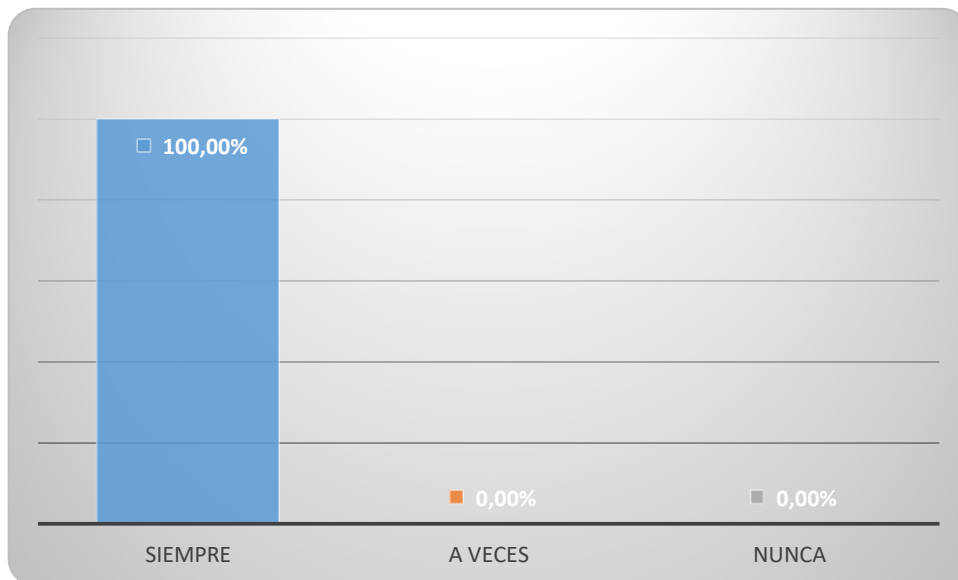
Tabla 11. Comunicación con gerencia

OPCIONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	100,00%
A VECES	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 11** Comunicación con gerencia



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López



### **Análisis e Interpretación:**

Según los resultados que se obtuvieron en la encuesta el 100% de personas manifiestan que siempre existe una buena comunicación con gerencia.

La comunicación entre directivos y colaboradores con gerencia es importante, ya que eso es parte de una buena dirección, al mantener una buena comunicación, todos los procesos se pueden evaluar y mejorar y esto ayudará a tomar buenas decisiones.

### **10. ¿En la junta directiva se analizan resultados mes a mes?**

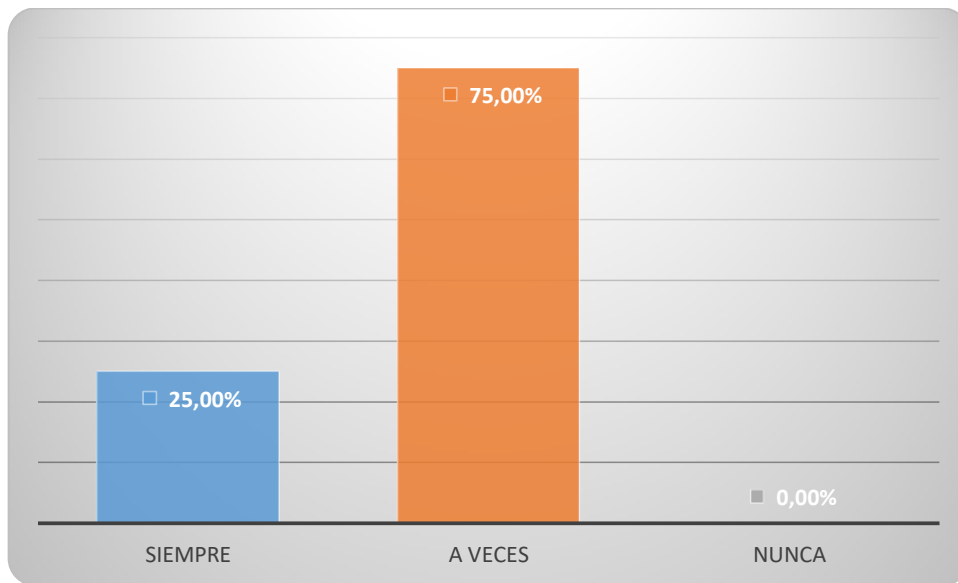
Tabla 12. Análisis de resultados mensuales

<b>OPCIONES</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SIEMPRE	3	25,00%
A VECES	9	75,00%
NUNCA	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	12	100%

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 12** Análisis de resultados mensuales



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Encuesta.

**Elaborado por:** Henry R. López

### **Análisis e Interpretación:**

De acuerdo a los datos recolectados el 75% de los encuestados manifiesta que a veces la junta directiva analiza los resultados mes a mes, mientras que el 25% manifiesta que siempre se lo hace mensualmente.

Es importante analizar de manera mensual el desempeño de la empresa de manera mensual, de tal forma que se pueda medir el cumplimiento de objetivos y de las metas trazadas durante el mes que se termina y plantear correcciones en el caso de necesitarlas para el próximo.

## CHECK LIST APLICADO POR DEPARTAMENTO

### DATOS INFORMATIVOS

**Cargo:** Contadora  
años

**Años en la empresa:** Cuatro

### **PROCESO A (GENERAL)**

Tabla 13. Análisis del departamento contable (Información general)

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se realiza un estudio mensual de las necesidades y materiales que necesita la empresa?	X		ANEXO
2	¿Se filtra bajo prioridades los materiales y materia prima a ser adquirida?	X		ANEXO
3	¿Se solicitan proformas para poder escoger proveedores de acuerdo al presupuesto y manejar una buena administración financiera?	X		ANEXO
4	¿Se comparan las ofertas recibidas para controlar las finanzas de la empresa?	X		-
5	¿Se compara el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto?	X		-
6	¿Se renegocia las condiciones de la compra con la empresa elegida para tomar una buena decisión?	X		-
7	¿Se firma un contrato para reservar un pedido de materiales?		X	
8	¿Se realiza un proceso de verificación el momento de recibir el producto?	X		-
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Check list.

**Elaborado por:** Henry R. López

## PROCESO B (Contabilidad)

Tabla 14. Análisis del departamento contable (Contabilidad)

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se registran todas las transacciones en el diario?	X		ANEXO
2	¿Se cuenta con software contable confiable dentro de la empresa?	X		ANEXO
3	¿Se archivan todos los documentos de la empresa?	X		ANEXO
4	¿Se realiza la declaración de impuestos a tiempo?	X		ANEXO
5	¿Se maneja roles de pago para todos los empleados?	X		ANEXO
6	¿Se cuenta con los estados financieros a la fecha que le permita al gerente tomar decisiones acertadas?	X		ANEXO
7	¿Se aplica la normativa contable?	X		ANEXO
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>0</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Check list.

**Elaborado por:** Henry R. López

## PROCESO C (ADMINISTRACIÓN)

### DATOS INFORMATIVOS

**Cargo:** Asistente Administrativo

**Años en la empresa:** Tres años

Tabla 15. Análisis del departamento administrativo

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se fijan metas dentro de la empresa?	X		-
2	¿Se utilizan técnicas adecuadas y estrategias para cumplir los objetivos planteados?		X	
3	¿Se manejan políticas internas dentro de la empresa?	X		-
4	¿Se cuenta con un manual de control interno en la empresa?		X	
5	¿Se realizan pronósticos y previsión de acuerdo a los meses del año que permitan tomar decisiones?		X	
6	¿Se cuenta con un organigrama de la empresa?	X		ANEXO
7	¿Las decisiones que se toman en la empresa se evalúan constantemente?		X	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Check list.

**Elaborado por:** Henry R. López

## PROCESO D (PRODUCCIÓN)

### DATOS INFORMATIVOS

**Cargo:** Jefe Supervisor  
años

**Años en la empresa:** Dos

Tabla 16. Análisis del departamento de producción

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se cuenta con la materia prima óptima para la producción?	x		Anexo
2	¿Existe planificación de la producción?		x	
3	¿Se cuenta con el personal idóneo para la producción del cuero?	x		Anexo
4	¿Se cuenta con toda la capacidad instalada para poder cubrir la demanda?	X		Anexo
5	¿Se realiza la planificación de inventarios para poder medir el stock con el que cuenta la empresa?		x	
6	¿Se lleva el registro de producción diaria ?	x		Anexo
7	¿Existen indicadores que midan la producción de la empresa?		X	
8	¿Se evalúa periódicamente la gestión de los empleados?		X	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Check list.

**Elaborado por:** Henry R. López

## PROCESO E (VENTAS)

### DATOS INFORMATIVOS

**Cargo:** Jefe de ventas

**Años en la empresa:** Dos años

Tabla 17. Análisis del departamento de ventas

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se realiza una prospección de clientes potenciales?	x		Anexo
2	¿Se clasifican los prospectos de acuerdo al artículo que la empresa quiere vender?	x		Anexo
3	¿Se manejan políticas de cobro que permitan una buena administración financiera?		X	
4	¿Se cuenta con una cartera de clientes?	X		Anexo
5	¿Se da seguimiento al cliente para crear fidelidad?	X		-
6	¿Se realizan reuniones semanales con el equipo de ventas?	X		-
7	¿Se manejan metas asignadas a cada vendedor?	x		-
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>1</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo: Check list

**Elaborado por:** Henry R. López

Tabla 18. Resumen de Procesos de la empresa

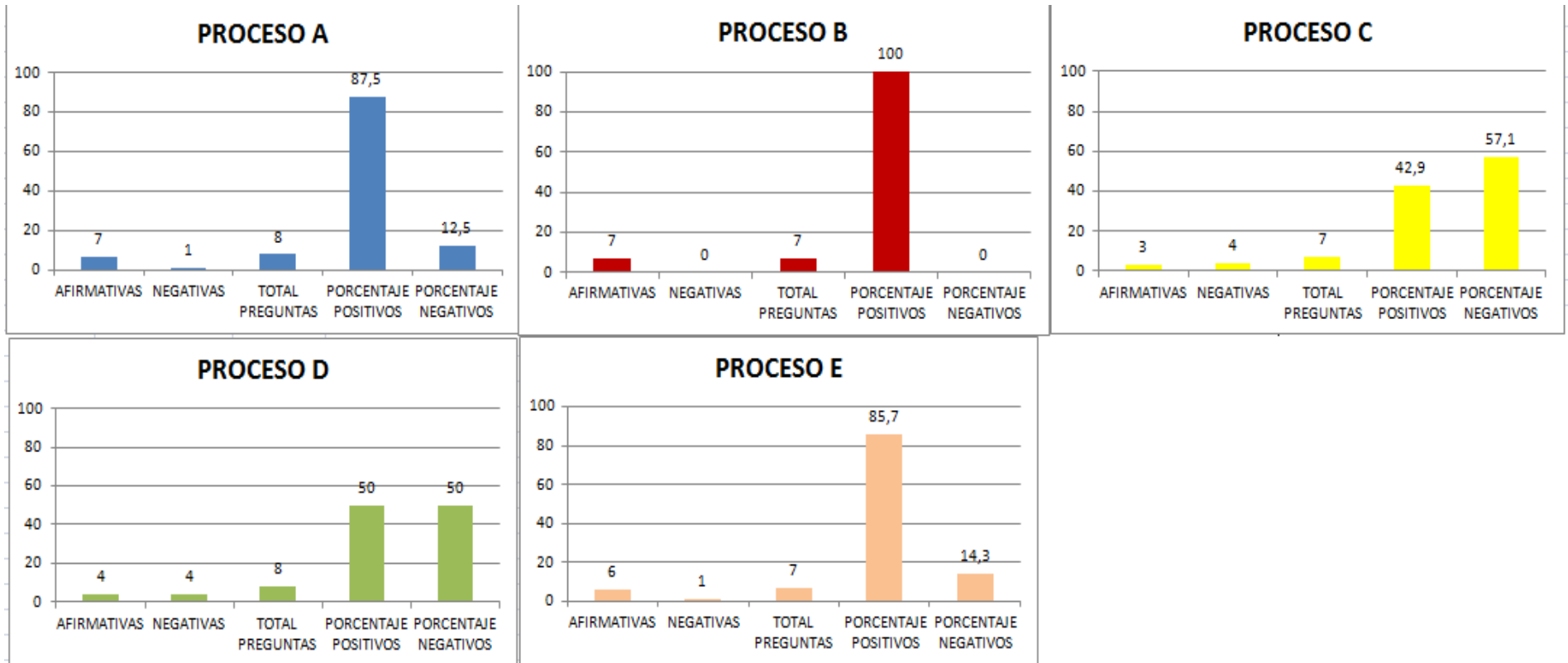
PROCESO	AFIRMATIVAS	NEGATIVAS	TOTAL PREGUNTAS	PORCENTAJE POSITIVOS	PORCENTAJE NEGATIVOS	TOTAL
A	7	1	8	87,5	12,5	100
B	7	0	7	100	0	100
C	3	4	7	42,9	57,1	100
D	4	4	8	50	50	100
E	6	1	7	85,7	14,3	100
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>10</b>	<b>37</b>	<b>73</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo. Check list

**Elaborado por:** Henry R. López



**Gráfico 13** Resumen de Procesos de la empresa



### **Análisis e Interpretación:**

Según los resultados que se obtuvo en el check list aplicado en los diferentes departamentos se puede manifestar que en el proceso A que involucra al departamento contable con información general de la empresa el 87,5% de respuestas son afirmativas y el 12,5% de respuestas son negativas lo que significa que hay un buen porcentaje de buen control contable de la empresa.

En el proceso B que involucra al departamento contable pero con la manera de llevar contabilidad se obtuvo un 100% de respuestas afirmativas es decir cumplen con varios procesos de buena manera.

El resultado que arroja el cuestionario aplicado en el proceso C aplicado al departamento administrativo arroja el 57,1 % de respuestas negativas mientras que el 42,9% de respuestas fueron positivas es decir que existen varios procesos que se deben mejorar en el tema administrativo.

El cuestionario aplicado en el proceso D que involucra al departamento de producción arrojó los siguientes resultados, un 50% de respuestas positivas y un 50% de respuestas negativas lo que indica que hay un equidad en procesos que se cumplen de manera acertada y los otros que no.

Luego de aplicar el cuestionario al departamento de ventas Proceso E obtuvimos los siguientes resultados, el 85,7% de respuestas son afirmativas mientras que el 14,3% de respuestas son negativas es decir que el departamento está bien encaminado.

Analizando los resultados por procesos podemos manifestar y definir que la empresa cuenta con varios procesos e información que ayudan a la toma de decisiones sin embargo el departamento administrativo es el que tiene el menor porcentaje de respuestas afirmativas de todos los procesos dándonos una clara visión de ayudar con estrategias de mejora, otro departamento a tener en cuenta es el departamento de ventas ya que hay un equilibrio pero mucho por mejorar, lo que más se destaca en el proceso es la información contable con la que se cuenta

ya que su departamento realizan procesos importantes para el buen desempeño de la empresa.

Tabla 19. Encuesta para el área de administración y contabilidad

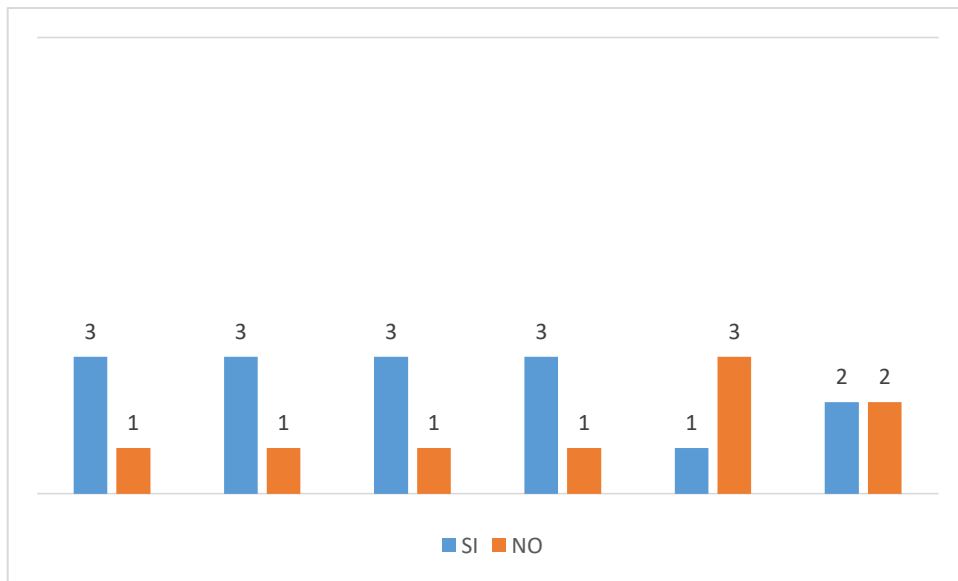
**Principal y asistente**

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
La institución dispone de un plan de información financiera	3	1	4
La planificación financiera se la hace en base a la información contable	3	1	4
Se realizan presupuestos de acuerdo a la liquidez de la empresa	3	1	4
Se realizan auditorías externas a la información financiera generada	3	1	4
La información que presenta el departamento contable ayuda a la toma de decisiones	1	3	4
Considera que la toma de decisiones influye en el mejoramiento de la empresa	2	2	4

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo. Check list

**Elaborado por:** Henry R. López

**Gráfico 14** Resultados afirmativos y negativos



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo. Encuesta

**Elaborado por:** Henry R. López

#### 4.2. Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizó el método estadístico de la distribución T de Student,

La hipótesis que se plantea es la siguiente: “La administración financiera influye en la toma de decisiones en la empresa Promepell S.A”. Para comprobar esta hipótesis se consideró las preguntas realizadas al departamento contable y administrativo, ya que son la clave para poder analizar la misma. Los resultados manifiestan la necesidad de mantener una adecuada administración financiera que permita mejorar la toma de decisiones.

#### 4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

##### 4.2.1.1. Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>**; El modelo de administración financiera no influye significativamente en la toma de decisiones de la empresa Promepell S.A. ubicada en el Parque Industrial del cantón Ambato.

**H<sub>1</sub>**; El modelo de administración financiera influye significativamente en la toma de decisiones de la empresa Promepell S.A. ubicada en el Parque Industrial del cantón Ambato.

##### 4.2.1.2. Modelo Matemático

$$H : p = p$$

$$H : p \neq p$$

##### 4.2.1.3. Modelo Estadístico.

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(pq)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

De donde:

$t$  = distribución  $t$  de Student.

$p$  = Probabilidad de aciertos de la Variable Independiente

$p$  = Probabilidad de aciertos de la Variable Dependiente

$\hat{p}$  = Probabilidad de éxito conjunta

$\hat{q}$  = Probabilidad de fracaso conjunta ( $1 - \hat{p}$ )

$n_1$  = Numero de casos de la Variable Independiente

$n_2$  = Número de casos de la Variable Dependiente

#### 4.2.1.4. Cálculo de los grados de libertad

$$gl = (n1 + n2) - 2$$

$$gl = (16 + 8) - 2$$

$$gl = 22$$

#### 4.2.1.5. Cálculo de t.

Tabla 20. Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
La institución dispone de un plan de información financiera	3	1	4
La planificación financiera se la hace en base a la información contable	3	1	4
Se realizan presupuestos de acuerdo a la liquidez de la empresa	3	1	4
Se realizan auditorías externas a la información financiera generada	3	1	4
La información que presenta el departamento contable ayuda a la toma de decisiones	1	3	4
Considera que la toma de decisiones influye en el mejoramiento de la empresa	2	2	4

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo. Encuesta

**Elaborado por:** Henry R. López

$$P_2 = \frac{3}{8}$$

$$P_2 = 0,38$$

$$\hat{p} = \frac{12+3}{24}$$

$$\hat{p} = \frac{15}{24}$$

$$\hat{p} = 0,63$$

$$q = 1 - \hat{p}$$

$$q = 1 - 0,63$$

$$q = 0,37$$

$$t = \frac{0,75 - 0,38}{\sqrt{(0,63 * 0,37) \left( \frac{1}{16} + \frac{1}{8} \right)}}$$

$$t = \frac{0,37}{\sqrt{(0,2331)(0,1875)}}$$

$$t = \frac{0,37}{\sqrt{0,04370625}}$$

$$t = \frac{0,37}{0,20906039797}$$

$$t = 1,7698$$

Una vez encontrados los grados de libertad, y calculado la t de Student, buscamos en la tabla de distribución t de Student tabulada, con un nivel de significancia del 0,10 obteniendo el siguiente valor crítico, para confrontar con la regla de decisión.

#### 4.2.1.6. Decisión estadística

**Regla de decisión.  $1 - 0,10 = 0,90$ ;  $\alpha = 0,10$  t al 90% y con una  $\alpha$  de 0,10 con 22 grados de libertad es 1,717**

*Si  $t$  tabulado  $\leq t$  calculado Se acepta la hipótesis nula  $H_0$  Si  $t$  tabulado  $\geq t$  calculado Se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ , y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ . Por lo tanto:  $1,717 < 1,7698$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ ; es decir la administración financiera influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa Promepell S.A.*

#### **4.2.2. Conclusión.**

La evidencia obtenida de la investigación es suficiente para aceptar que la hipótesis nula es falsa y que la hipótesis alternativa es verdadera con un nivel de confianza del 90%, por lo que manifestamos que la administración financiera influye significativamente en la toma de decisiones de la empresa Promepell S.A.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- ✓ La falta de ejecución de administración financiera en el departamento administrativo afecta considerablemente la capacidad de la empresa de desarrollarse en sus diferentes actividades, después de analizar el trabajo de campo se puede manifestar que los procesos administrativos contables no son evaluados de una manera adecuada, ya que las decisiones se las toma sin ninguna herramienta importante de administración financiera que mida resultados cuantitativos y tenga un manejo ideal de recursos que permita reaccionar ante cualquier cambio y prever situaciones o riesgos futuros para la organización.
  
- ✓ Luego del análisis correspondiente podemos manifestar que la empresa tiene mucho por proyectar ya que tiene una buena participación en el mercado, proveedores y colaboradores que le permiten seguir creciendo pero es importante contar con herramientas que le permitan cometer menos errores y plantearse retos importantes a futuro, se ha detectado ciertas falencias en sus procesos y actividades ya que no cuentan con una buena administración financiera que les permita manejar de mejor forma los recursos disponibles y buscar el desarrollo de la empresa y sus operaciones.
  
- ✓ Después de haber analizado la información obtenida de los principales directivos como de los colaboradores de la empresa Promepell S.A así también de la parte contable, administrativa y financiera que posee la empresa, en el presente estudio de investigación se puede indicar que implementar una buena administración financiera le ayudará a la

organización a mejorar el rendimiento en las operaciones y además la gerencia podrá tomar la mejores decisiones con un menor margen de error y con mayor acierto.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ Evaluar el desempeño empresarial en base a indicadores financieros, para lograr tener control sobre la situación económica real de la empresa e identificar rápidamente las falencias que se vayan presentado.
  
- ✓ Analizar objetivos, para que sean claros y puedan ser medidos a corto, mediano, y largo plazo, de esta forma enfocarse en planes de acción para cumplirlos, utilizando de manera óptima todos los recursos de la empresa, lo cual ayudará a buscar de una forma conjunta llegar a las metas que desea y planifica la empresa.
  
- ✓ Proponer un modelo de administración financiera basado en el cuadro de mando integral para identificar indicadores, porcentajes, y puntos clave para la toma de decisiones en la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

**Título:**

“El cuadro de mando integral como herramienta financiera para la toma de decisiones en la empresa Promepel S.A.”

**Institución Ejecutora:**

La institución ejecutora será Promepel S.A.

**Beneficiarios:**

Los principales directivos y la empresa Promepel S.A. serán los beneficiados de esta propuesta ya que el estudio se lo realiza de manera interna y en el entorno laboral de la misma.

**Ubicación:**

La empresa se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Ambato del Cantón Ambato, Avenida 4ta entre calle D y calle F de la Parroquia Izamba.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

1 año

## **Equipo Técnico Responsable:**

<b>CARGO:</b>	<b>NOMBRE</b>
Investigador	Ing. Henry Robert López
Gerente	Sra. Beatriz Jácome
Contador	Dra. Jessica Reinoso
Tutor:	Eco. Néilson Lascano

### **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

Promepell S.A. se constituye legalmente como una Sociedad Anónima en el año 2002, sus actividades principales son el alquiler de la maquinaria y elaborar suelas de crupón.

Luego de la investigación realizada y el análisis correspondiente hemos podido identificar las principales falencias y aspectos a mejorar como contribución para la empresa.

Podemos manifestar que la propuesta servirá para optimizar el control en todas las áreas de la empresa en especial en el área de producción, donde crearemos metas para medir el desempeño personal.

El cuadro de mando integral será una herramienta financiera importante para los directivos y gerencia ya que se basa en cuatro perspectivas muy útiles como son la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, es decir una herramienta muy completa que le permitirá al gerente y a los directivos tomar decisiones oportunas.

### **6.3. Justificación**

La propuesta y su estudio es de interés global para la empresa ya que servirá como herramienta financiera para medir varios aspectos y tomar decisiones que

promuevan una mejora organizativa y desarrollo de la empresa, además es de importancia para los clientes internos ya que dependen a la par del desarrollo de la empresa la misma que brindará mayores beneficios y oportunidades si cumple su perspectiva de desarrollo, y también será de interés para los clientes externos ya que obtendrán un mejor producto mejorando tiempos de entrega y mejorando servicios en la empresa en sus diferentes actividades, es importante destacar que se cuenta con la información contable y administrativa para poder aplicar esta herramienta que les permita tomar decisiones acertadas que le permita ser reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de su producto y la tecnología que pueda implementar.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1. General**

Diseñar el cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones dentro de la empresa Promepell S.A

### **6.4.2. Específicos**

- Realizar un análisis financiero con la información contable de la empresa para determinar la situación real con el fin de tomar decisiones oportunas.
- Elaborar una matriz FODA de la empresa para determinar el enfoque que tendrá el cuadro de mando integral a ser planteado para la toma de decisiones.
- Diseñar un cuadro de mando integral como herramienta gerencial para la toma de decisiones.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

Se torna factible el desarrollo de esta investigación ya que se cumple con los siguientes aspectos.

**Legal:** No existen problemas de carácter legal ya que la empresa está cumpliendo con todas las leyes y obligaciones, desarrollando así legalmente sus actividades.

**Económica:** La inversión para aplicar la propuesta está dentro del presupuesto de la empresa, ya que su aplicación costo- beneficio es de interés para los socios y directivos ya que tiene un enfoque inmediato y a largo plazo para poder aplicarla.

**Tecnológica:** Promepell S.A. cuenta con tecnología óptima, internet de banda ancha y un sistema contable apropiado para poder aplicar de buena forma lo que proponemos.

**Política:** La empresa Promepell S.A. cumple con todos los lineamientos que pide el estado ecuatoriano y también con los que solicita cumplir el GAD Ambato.

**Social:** A los colaboradores quienes son parte fundamental en este proceso les interesa sobremanera mejorar en su trabajo y que la empresa brinde un lugar donde poder trabajar y poder buscar el sustento de sus familias.

**Geográfica:** La propuesta se llevará a efecto en la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua por lo que se torna muy factible en cuanto a su aplicación.

## **6.6. Fundamentación.**

### **6.6.1. Cuadro de Mando Integral**

El concepto de estrategia tuvo lugar en el campo militar. El primer libro sobre el tema es El arte de la guerra, de SunTsu (1963), se manifiesta que fue escrito 500 A.C. La palabra estrategia proviene de estrategos, en griego su significado es

general. Surge justamente desde el ámbito militar puesto que se utilizan estrategias para cumplir con los objetivos. Lo mismo sucede a las empresas. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, siempre existiendo incertidumbre por lo que pueda pasar. Por tanto, la estrategia adoptada representa lo mejor de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica. (Frances, 2006).

Podemos manifestar que las empresa con una estrategia bien formulada permite adoptar una posición singular y variable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite a la empresa mejorar sus procesos considerando los pilares fundamentales, la información financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, garantizando así el cumplimiento de sus objetivos empresariales, gracias a la utilización de indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando trabaja en base a mapas estratégicos que son el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Según (Kaplan, Norton) 2010 los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que se los presenta agrupados en perspectivas.

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización, las más comúnmente utilizadas son cuatro, el gráfico a continuación ilustra de manera sencilla la interacción de las cuatro perspectivas.

**Perspectiva Financiera.** En esta perspectiva los ejecutivos identifican los objetivos financieros que se esperan de la organización en un período determinado de tiempo. Los objetivos financieros definen los resultados finales que se espera de la estrategia indicando si su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo al mínimo aceptable impuesto por los accionistas.

**Perspectiva del Cliente.** En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos del mercado en los que se han decidido competir. También establecen la propuesta del valor que se entrega al cliente en base a los atributos del producto o servicio, los objetivos de esta perspectiva deben responder a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

**Perspectiva de los procesos internos.** En esta perspectiva los ejecutivos identifican procesos claves donde la organización debe ser excelente para llegar con una propuesta de valor para cubrir las expectativas del cliente.

**Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.** En esta perspectiva los ejecutivos identifican las habilidades y competencias necesarias del personal para crear un clima de apoyo al cambio, a la innovación y al crecimiento de la organización.

EL CMI, es por tanto, un modelo de gestión con visión, los mapas estratégicos describen la visión y estrategia de la organización a través de objetivos distribuidos en las cuatro perspectivas o dimensiones que el modelo propone a través de las relaciones causales. El mapa permite establecer un marco guía para identificar metas, indicadores, e iniciativas, focalizándose en todas las actividades de la organización en pos de la estrategia. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de la relación entre los objetivos. No se tratan de relaciones matemáticas, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector así como en la experiencia. Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas.



## **6.7 Metodología del modelo operativo**

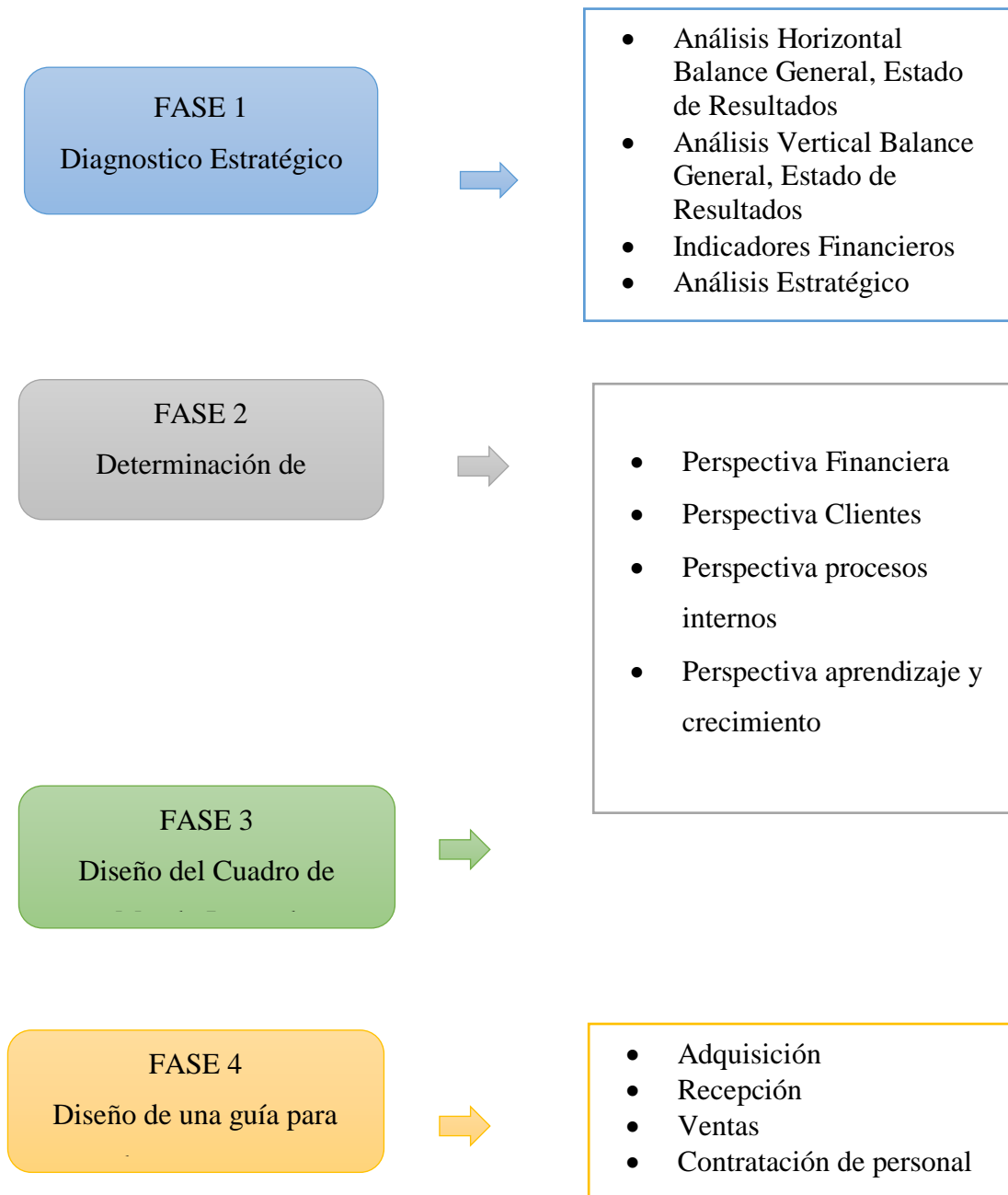
A continuación se presenta el modelo operativo conforme al Cuadro de Mando Integral se basa en cuatro perspectivas que son: Financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, y se lo elabora en diferentes mapas estratégicos que servirán como tablero de control a gerencia para la toma de decisiones, midiendo las metas y objetivos planteados y que permita obtener información oportuna.

Se analizó la situación administrativa de la empresa, mediante la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y el entorno de la empresa.

Y finalmente se diseñó el cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones en la organización.

El modelo consta de 4 fases como se explica en la siguiente tabla a continuación:

Gráfico 15 Modelo Operativo



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo

**Elaborado por:** Henry López

## 6.7.1. Fase 1

### 6.7.1.1. Análisis financiero para conocer la realidad actual de la empresa

#### Promepell S.A.

Es importante realizar un análisis financiera de la situación de la empresa, para conocer la realidad de la misma y poder encontrar puntos críticos donde implementar controles que le permitan mejorar a la empresa significativamente.

#### 6.7.1.1.1 Análisis Horizontal

##### 6.7.1.1.1.1. Análisis Horizontal Balance General

## **PROMEPPELL S.A.**

### **BALANCE GENERAL**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014-2015-2016**

	2014	2015	2016	VAR. ABS.	VAR. RELAT.
<b>ACTIVO</b>	<b>511.178,68</b>	<b>590.395,80</b>	<b>639.348,74</b>	<b>48.952,94</b>	<b>8,29%</b>
<b><u>CORRIENTE</u></b>	<b>180.041,92</b>	<b>216.288,23</b>	<b>287.532,65</b>	<b>71.244,42</b>	<b>32,94%</b>
Caja - Bancos	49.835,93	9.000,68	14.932,19	<b>5.931,51</b>	65,90%
Clientes	54.495,65	65.910,74	56.377,88	-	-14,46%
Obligaciones de Particulares	1.000,00	12.523,84	10.347,90	-	-
Obligaciones de Entidades Oficiales	5.544,98	13.768,46	14.058,82	<b>2.175,94</b>	-17,37%
Obligaciones de Empresas del Grupo	14.100,00	-	-	<b>290,36</b>	2,11%
Obligaciones de Socios	13.793,48	2.372,75	-	-	-
Inv. Productos Terminados				<b>2.372,75</b>	-100,00%
				-	-69,74%

	3.590,62	10.566,10	3.197,79	<b>7.368,31</b>	
Inv. Productos en Proceso	-	-	99.995,92	<b>99.995,92</b>	
				-	
Inventarios	37.681,26	102.145,66	88.622,15	<b>13.523,51</b>	-13,24%
				-	
<b><u>FIJO</u></b>	<b>328.241,65</b>	<b>371.631,84</b>	<b>339.401,76</b>	<b>32.230,08</b>	<b>-8,67%</b>
Equipo de Computación	1.146,48	1.146,48	1.146,48	-	0,00%
(-) Dep. Acum. Equipo de	-	-	-	-	
Computo	1.064,60	1.080,89	1.097,18	<b>16,29</b>	1,51%
Maquinarias	313.722,70	386.393,39	390.472,36	<b>4.078,97</b>	1,06%
	-	-	-	-	
(-) Dep. Acum. Maquinarias	80.913,93	112.718,95	151.590,57	<b>38.871,62</b>	34,49%
Herramientas Mecánicas y					
Albañilería	663,00	663,00	663,00	-	0,00%
	-	-	-	-	
(-) Dep. Acum. Herramientas	149,84	216,14	282,44	<b>66,30</b>	30,67%
Planta Industrial PIACEM	99.147,01	109.924,63	116.755,04	<b>6.830,41</b>	6,21%
(-) Dep. Acum. Planta	-	-	-	-	
Industrial	9.424,49	12.479,68	16.664,93	<b>4.185,25</b>	33,54%
Bombos en Montaje	5.115,32	-	-	-	0,00%
<b><u>DIFERIDO</u></b>	<b>2.895,11</b>	<b>2.475,73</b>	<b>12.414,33</b>	<b>9.938,60</b>	<b>401,44%</b>
Gastos Constitución	1.505,76	1.505,76	1.505,76	-	0,00%
Gasto ampliación de capital	448,00	448,00	448,00	-	0,00%
Programas de Computación	2.240,00	2.240,00	2.240,00	-	0,00%
Gasto Reparación Piso Nave					
Acabados	-	-	10.623,57	<b>10.623,57</b>	
	-	-	-	-	
(-) Amortización Acumulada	1.298,65	1.718,03	2.403,00	<b>684,97</b>	39,87%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>511.178,68</b>	<b>590.395,80</b>	<b>639.348,74</b>	<b>48.952,94</b>	<b>8,29%</b>
<b><u>CORTO PLAZO</u></b>	<b>95.416,00</b>	<b>103.687,33</b>	<b>114.253,22</b>	<b>10.565,89</b>	<b>10,19%</b>
Obligaciones a Entidades				-	-87,61%

Oficiales	4.115,91	4.442,67	550,50	<b>3.892,17</b>	
Obligaciones a Proveedores	79.775,67	83.306,53	89.601,89	<b>6.295,36</b>	7,56%
Obligaciones al less	712,39	1.939,99	1.708,49	<b>231,50</b>	-11,93%
Obligaciones al personal	7.646,76	8.647,96	5.829,19	<b>2.818,77</b>	-32,59%
Obligaciones a Particulares	3.165,27	368,30	968,78	<b>600,48</b>	163,04%
Obligaciones a empresa del grupo			10.612,49	<b>10.612,49</b>	
Utilidades por distribuir a socios		4.981,88	4.981,88	-	0,00%
<b><u>LARGO PLAZO</u></b>	<b>95.577,90</b>	<b>160.712,86</b>	<b>198.147,73</b>	<b>37.434,87</b>	<b>23,29%</b>
Obligaciones a Particulares		59.719,27	83.645,79	<b>23.926,52</b>	40,06%
Obligaciones a Socios	95.577,90	86.203,19	97.583,00	<b>11.379,81</b>	13,20%
Intereses por Pagar		14.790,40	16.918,94	<b>2.128,54</b>	14,39%
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>320.184,78</b>	<b>325.995,61</b>	<b>326.947,79</b>	<b>952,18</b>	<b>0,29%</b>
Capital Social	300.000,00	300.000,00	300.000,00	-	0,00%
Reserva Legal	1.604,83	2.684,10	2.779,32	<b>95,22</b>	3,55%
Reserva Facultativa	18.579,95	23.311,51	24.168,47	<b>856,96</b>	3,68%

### **Análisis Activo**

En relación al 2015 y 2016 la cuenta Caja – Bancos subió un 65.90%, es decir \$5,931.51 dólares, la cuenta clientes y Obligaciones de particulares bajaron 14.46% y 17,.37% respectivamente esto quiere decir que las políticas de cobro que se está implementado son más eficaces, una cuenta importante que disminuyó considerablemente es el inventario de productos terminados en un 69.74% sin

embargo los inventarios de productos en proceso están en un 100% que representa a \$ 99,995.92 dólares, los Activos Diferidos que son Gastos de Constitución , de ampliación de capital han disminuido totalmente.

### **Análisis Pasivo**

Las Obligaciones financieras a corto plazo han disminuido en 87.61%, esto demuestra una disminución de financiamiento externo; en lo que respecta a proveedores aumentó un 7.56%, sin embargo las obligaciones a particulares incrementaron significativamente en 163%. Las obligaciones a largo plazo incremento en 40% en relación al 2015.

### **Análisis Patrimonio**

En el patrimonio no hubo un incremento significativo de 3.55% en reserva legal, la cual es una especie de ahorro que la empresa tiene que guardar, de manera obligatoria y 3.68% en reserva facultativa para esto los socios tienen la posibilidad de constituir la reserva sobre las utilidades anuales.

6.7.1.1.2.1. Análisis Horizontal Estado de Resultados

## **PROMEPPELL S.A.**

### **ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014-2015-2016**

	2014	2015	2016	VAR. ABS.	VAR. RELAT.
<b>VENTAS</b>	<b>187,346.51</b>	<b>230,397.59</b>	<b>214,584.23</b>	<b>-15,813.36</b>	-6.86%
Ventas Netas	187,346.51	230,397.59	214,584.23	<b>-15,813.36</b>	-6.86%
(=) Ventas Brutas	187,346.51	230,397.59	246,584.23	<b>16,186.64</b>	7.03%
(-) Devolución en ventas	0	-	32,000.00	<b>32,000.00</b>	-100%
<b>(-) COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>149,716.38</b>	<b>180,308.04</b>	<b>185,378.54</b>	<b>5,070.50</b>	2.81%
(=) <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	37,630.13	50,089.55	29,205.69	<b>-20,883.86</b>	-41.69%
(-) GASTOS OPERACIONALES	20,435.39	33,519.04	27,892.56	<b>-5,626.48</b>	-16.79%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19,360.81	16,540.85	19,468.45	<b>2,927.60</b>	17.70%
GASTOS DE VENTAS	560.50	1,171.03	2,444.01	<b>1,272.98</b>	108.71%
GASTOS FINANCIEROS	514.08	15,807.16	5,980.10	<b>-9,827.06</b>	-62.17%
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	260.67	401.76	262.35	<b>-139.41</b>	-34.70%
(=) UTILIDAD GRAVABLE	17,455.41	16,972.27	1,575.48	<b>-15,396.79</b>	-90.72%
(-) 15% Participación Trabajadores	2,641.89	2,557.06	257.92	<b>-2,299.14</b>	-89.91%

(-)	25% Impuesto a la Renta	3,742.67	3,622.50	365.38	<b>-3,257.12</b>	-89.91%
(=)	UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	11,070.85	10,792.71	952.18	<b>-9,840.53</b>	-91.18%
(-)	10% Reserva Legal	1,107.08	1,079.27	95.22	<b>-984.05</b>	-91.18%
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9,963.77</b>	<b>9,713.44</b>	<b>856.96</b>	<b>-8,856.48</b>	-91.18%



### **Análisis Ventas**

Las ventas en relación al 2015 bajaron un 6.86%, mientras que la devolución en ventas aumento en 100%, por esta razón es necesario enfocarse en el asesoramiento de venta en todo el proceso para evitar estos inconvenientes.

### **Análisis Costos y Gastos**

El costo de ventas aumento en 2.81%, esto es debido al incremento de producción que se tiene en el año 2016 como se puede constatar en el análisis del Balance General.

El gasto de ventas aumento significativamente en un 108.71%, como se analizó anteriormente esto es debido al aumento de producción del año 2016.

Los gastos financieros bajaron 62.17% debido a los préstamos bancarios disminuyeron como se explicó en el análisis del Balance General.

### **Utilidad**

La utilidad del año 2016 disminuyo significativamente en un 90.72%, restándole los impuestos la utilidad neta en un 91.18%.

Los cambios en las ventas son el elemento más visible que influye en la ganancia bruta de la compañía. Tanto los factores internos y externos influyen en los cambios en las ventas. Los factores externos incluyen la salud económica, la estabilidad del mercado y los factores naturales, como los desastres relacionados con el clima. Los factores internos incluyen el esfuerzo de marketing detrás de la línea de productos de la compañía, los precios y las opciones de pago disponibles para los clientes.

### 6.7.1.1.3. Análisis Vertical

#### 6.7.1.1.3.1. Análisis Vertical Balance General

## **PROMPELL S.A.**

### **BALANCE GENERAL**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014-2015-2016**

	2014	%	2015	%	2016	%
<b>ACTIVO</b>						
<b><u>CORRIENTE</u></b>	<b>180,041.92</b>	<b>35.22</b>	<b>216,288.23</b>	<b>36.63</b>	<b>287,532.65</b>	<b>44.97</b>
Caja - Bancos	49,835.93	9.75	9,000.68	1.52	14,932.19	2.34
Clientes	54,495.65	10.66	65,910.74	11.16	56,377.88	8.82
Obligaciones de						
Particulares	1,000.00	0.20	12,523.84	2.12	10,347.90	1.62
Obligaciones de Entidades						
Oficiales	5,544.98	1.08	13,768.46	2.33	14,058.82	2.20
Obligaciones de						
Empresas del Grupo	14,100.00	2.76	-	-	-	-
Obligaciones de Socios	13,793.48	2.70	2,372.75	0.40	-	-
Inv. Productos Terminados	3,590.62	0.70	10,566.10	1.79	3,197.79	0.50
Inv. Productos en Proceso	-	-	-	-	99,995.92	15.64
Inventarios	37,681.26	7.37	102,145.66	17.30	88,622.15	13.86
<b><u>FIJO</u></b>						

	<b>328,241.65</b>	<b>64.21</b>	<b>371,631.84</b>	<b>62.95</b>	<b>339,401.76</b>	<b>53.09</b>
Equipo de Computación	1,146.48	<b>0.22</b>	1,146.48	<b>0.19</b>	1,146.48	<b>0.18</b>
(-) Dep. Acum. Equipo de	-		-		-	
Computo	1,064.60	<b>-0.21</b>	1,080.89	<b>-0.18</b>	1,097.18	<b>-0.17</b>
Maquinarias	313,722.70	<b>61.37</b>	386,393.39	<b>65.45</b>	390,472.36	<b>61.07</b>
(-) Dep. Acum.	-		-		-	
Maquinarias	80,913.93	<b>15.83</b>	112,718.95	<b>19.09</b>	151,590.57	<b>23.71</b>
Herramientas Mecánicas y						
Albañilería	663.00	<b>0.13</b>	663.00	<b>0.11</b>	663.00	<b>0.10</b>
(-) Dep. Acum.	-		-		-	
Herramientas	149.84	<b>-0.03</b>	216.14	<b>-0.04</b>	282.44	<b>-0.04</b>
Planta Industrial PIACEM	99,147.01	<b>19.40</b>	109,924.63	<b>18.62</b>	116,755.04	<b>18.26</b>
(-) Dep. Acum. Planta	-		-		-	
Industrial	9,424.49	<b>-1.84</b>	12,479.68	<b>-2.11</b>	16,664.93	<b>-2.61</b>
Bombos en Montaje	5,115.32	<b>1.00</b>	-	-	-	-
<b><u>DIFERIDO</u></b>	<b>2,895.11</b>	<b>0.57</b>	<b>2,475.73</b>	<b>0.42</b>	<b>12,414.33</b>	<b>1.94</b>
Gastos Constitución	1,505.76	<b>0.29</b>	1,505.76	<b>0.26</b>	1,505.76	<b>0.24</b>
Gasto ampliación de						
capital	<b>448.00</b>	<b>0.09</b>	448.00	<b>0.08</b>	448.00	<b>0.07</b>
Programas de						
Computación	2,240.00	<b>0.44</b>	2,240.00	<b>0.38</b>	2,240.00	<b>0.35</b>
Gasto Reparación Piso						
Nave Acabados		-		-	10,623.57	<b>1.66</b>
(-) Amortización	-		-		-	
Acumulada	1,298.65	<b>-0.25</b>	1,718.03	<b>-0.29</b>	2,403.00	<b>-0.38</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>511,178.68</b>	<b>100.00</b>	<b>590,395.80</b>	<b>100.00</b>	<b>639,348.74</b>	<b>100.00</b>
<b>PASIVO</b>						
<b><u>CORTO PLAZO</u></b>	<b>95,416.00</b>	<b>18.67</b>	<b>103,687.33</b>	<b>17.56</b>	<b>114,253.22</b>	<b>17.87</b>

Obligaciones a Entidades						
Oficiales	4,115.91	<b>0.81</b>	4,442.67	<b>0.75</b>	550.50	<b>0.09</b>
Obligaciones a						
Proveedores	79,775.67	<b>15.61</b>	83,306.53	<b>14.11</b>	89,601.89	<b>14.01</b>
Obligaciones al less	712.39	<b>0.14</b>	1,939.99	<b>0.33</b>	1,708.49	<b>0.27</b>
Obligaciones al personal	7,646.76	<b>1.50</b>	8,647.96	<b>1.46</b>	5,829.19	<b>0.91</b>
Obligaciones a						
Particulares	3,165.27	<b>0.62</b>	368.30	<b>0.06</b>	968.78	<b>0.15</b>
Obligaciones a empresa						
del grupo		-		-	10,612.49	<b>1.66</b>
Utilidades por distribuir a						
socios		-	4,981.88	<b>0.84</b>	4,981.88	<b>0.78</b>
<b><u>LARGO PLAZO</u></b>	<b>95,577.90</b>	<b>18.70</b>	<b>160,712.86</b>	<b>27.22</b>	<b>198,147.73</b>	<b>30.99</b>
Obligaciones a						
Particulares		-	59,719.27	<b>10.12</b>	<b>83,645.79</b>	<b>13.08</b>
Obligaciones a Socios	95,577.90	<b>18.70</b>	86,203.19	<b>14.60</b>	97,583.00	<b>15.26</b>
Intereses por Pagar		-	14,790.40	<b>2.51</b>	16,918.94	<b>2.65</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>190,993.90</b>	<b>37.36</b>	<b>264,400.19</b>	<b>44.78</b>	<b>312,400.95</b>	<b>48.86</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>320,184.78</b>	<b>62.64</b>	<b>325,995.61</b>	<b>55.22</b>	<b>326,947.79</b>	<b>51.14</b>
Capital Social	300,000.00	<b>58.69</b>	300,000.00	<b>50.81</b>	300,000.00	<b>46.92</b>
Reserva Legal	1,604.83	<b>0.31</b>	2,684.10	<b>0.45</b>	2,779.32	<b>0.43</b>
Reserva Facultativa	18,579.95	<b>3.63</b>	<b>23,311.51</b>	<b>3.95</b>	<b>24,168.47</b>	<b>3.78</b>
<b>TOTAL PASIVO y</b>						
<b>PATRIMONIO</b>	<b>511,178.68</b>	<b>100.00</b>	<b>590,395.80</b>	<b>100.00</b>	<b>639,348.74</b>	<b>100.00</b>

### **Análisis Activo**

El Activo Corriente representa el 44.97% del total del activo, de este el que más representatividad tiene es clientes con el 8.82%, inventarios de productos en proceso con 16.64% e inventarios con el 13.86%.

En activos fijos, las maquinarias representa el 61.07% del total del activo y sus depreciaciones con el 23.71%.

### **Análisis Pasivo y Patrimonio**

Los pasivos a corto plazo están representados con el 17.87%, el 31% aproximadamente está representado por obligaciones a largo plazo del cual el 14.01% es de proveedores, las obligaciones a particulares es de 13.08% y obligaciones a socios es de 15.26%, el 46.92% del pasivo y patrimonio es capital social.

6.7.1.1.3.2. Análisis Vertical Estado de Resultados

## **PROMEPSELL S.A.**

### **ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014-2015-2016**

		<b>2014</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
	<b>VENTAS</b>	<b>187,346.51</b>	<b>100.00</b>	<b>230,397.59</b>	<b>100.00</b>	<b>214,584.23</b>	<b>100.00</b>
(=)	Ventas Netas	187,346.51	100.00	230,397.59	100.00	214,584.23	100.00
	Ventas Brutas	187,346.51	100.00	230,397.59	100.00	246,584.23	114.91
(-)	Devolución en ventas	-	-	-	-	32,000.00	14.91
<b>(-)</b>	<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>149,716.38</b>	<b>79.91</b>	<b>180,308.04</b>	<b>78.26</b>	<b>185,378.54</b>	<b>86.39</b>
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>37,630.13</b>	<b>20.09</b>	<b>50,089.55</b>	<b>21.74</b>	<b>29,205.69</b>	<b>13.61</b>
(-)	GASTOS OPERACIONALES	20,435.39	10.91	33,519.04	14.55	27,892.56	13.00
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	19,360.81	10.33	16,540.85	7.18	19,468.45	9.07
	GASTOS DE VENTAS	560.50	0.30	1,171.03	0.51	2,444.01	1.14
	GASTOS FINANCIEROS	514.08	0.27	15,807.16	6.86	5,980.10	2.79
(+)	INGRESOS NO OPERACIONALES	260.67	0.14	401.76	0.17	262.35	0.12
(=)	UTILIDAD GRAVABLE	17,455.41	9.32	16,972.27	7.37	1,575.48	0.73
(-)	15% Participación Trabajadores	2,641.89	1.41	2,557.06	1.11	257.92	0.12
(-)	25% Impuesto a la Renta	3,742.67	2.00	3,622.50	1.57	365.38	0.17
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>11,070.85</b>	<b>5.91</b>	<b>10,792.71</b>	<b>4.68</b>	<b>952.18</b>	<b>0.44</b>

(-)	10% Reserva Legal	1,107.08	<b>0.59</b>	1,079.27	<b>0.47</b>	95.22	<b>0.04</b>
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9,963.77</b>	<b>5.32</b>	<b>9,713.44</b>	<b>4.22</b>	<b>856.96</b>	<b>0.40</b>

## Análisis Ventas

La devolución en ventas representa 14.91% del total de las ventas, para cual es necesario el asesoramiento de venta al cliente para evitar estos inconvenientes.

Los costos de ventas esta representados por el 86.39%, estos costos pueden ser recuperados en el momento de la venta del producto ya que estos determinan su precio de venta. La utilidad neta del ejercicio representa el 0.40% lo cual se debe tomar medidas para obtener mayor utilidad.

### 6.7.1.1.4. Indicadores Financieros de Rentabilidad

Como lo habíamos observado, es importante para la empresa conocer en base a indicadores la manera de cómo se están llevando efecto las transacciones y evaluar el desempeño global de Promepell S.A. con el objetivo de tomar decisiones acertadas que logren tener un desarrollo importante en la empresa.

Tabla 21. Rentabilidad de los Ingresos

Indicador	Formula	Valores 2016	2016
Margen del Beneficio Neto	$\frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\$ 1575,48}{\$ 214.584,23}$	0,007

Fuente: Balance General, Estado de Resultados  
Elaborado por: Henry López

Indica cuánto beneficio se obtiene por cada dólar de venta, en otras palabras, cuánto gana la empresa por cada dólar que vende.



Este indicador muestra un grave comportamiento de la relación costo y precio. La empresa sólo obtiene 0,007 centavos, como promedio, por cada dólar que vende.

Tabla 22. Rendimiento sobre la Inversión.

Indicador	Formula	Valores 2016	2016
Rendimiento sobre la Inversión	$\frac{\text{Utilidad Antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 1.575,48}{\$ 639.348,74}$	0,002

Fuente: Balance General, Estado de Resultados  
Elaborado por: Henry López

La capacidad básica de la empresa para generar utilidades por cada dólar de Activo invertido es muy baja, lo cual denota bajo nivel de eficacia de la gestión.

El enriquecimiento de la empresa, como producto del beneficio obtenido, no presenta un aumento como consecuencia de sus bajas razones de rotación y de su bajo margen de utilidad sobre las ventas.

Tabla 23. Rentabilidad Financiera

Indicador	Formula	Valores 2016	2016
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Utilidad después de intereses e impuestos}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 856,96}{\$ 326.947,79}$	0,003

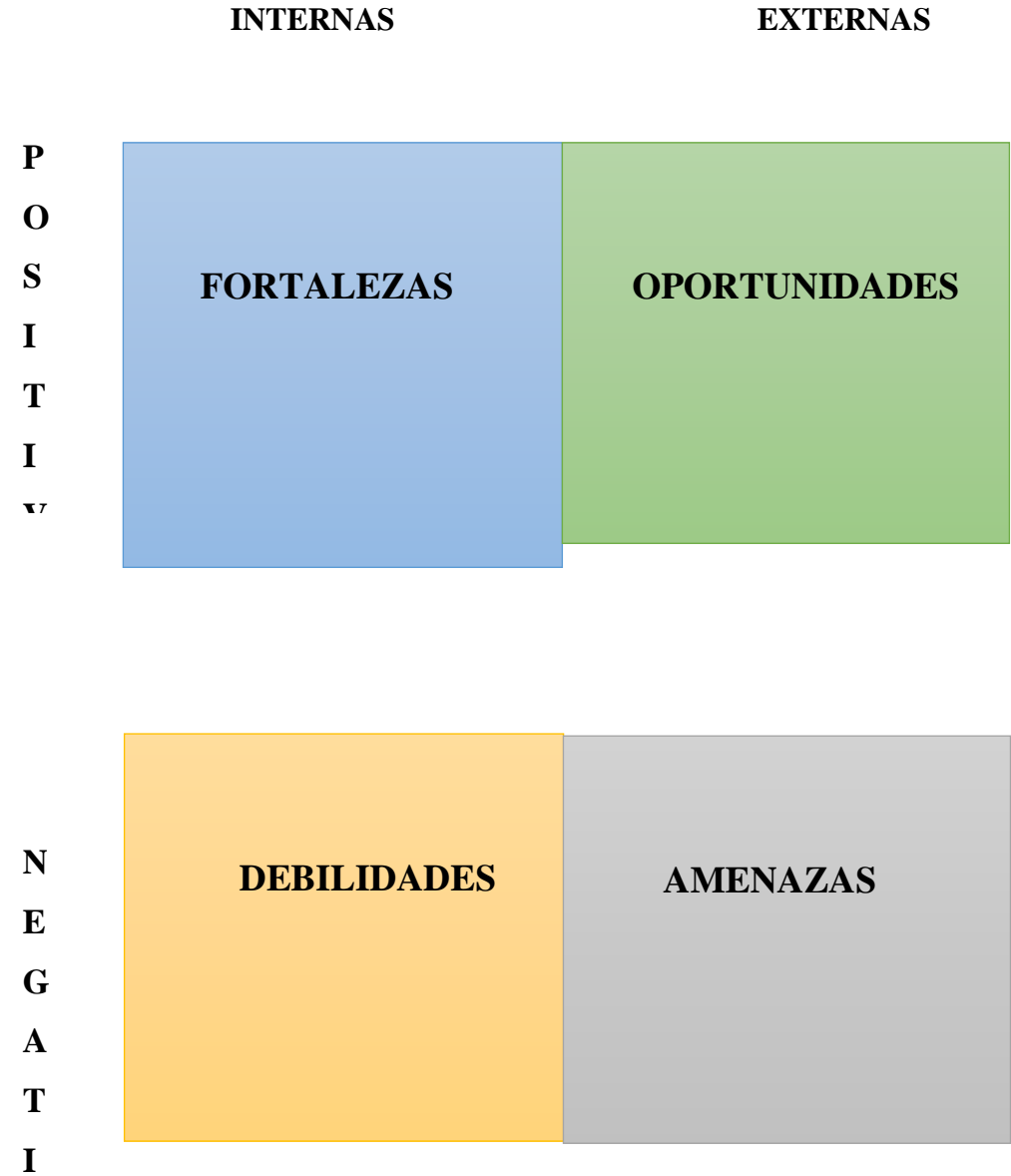
Fuente: Balance General, Estado de Resultados  
Elaborado por: López, H. (2017)

Este indicador representa el costo de oportunidad de los fondos que se mantienen en la empresa, y cuanto mayor sea su resultado, mejor será para la misma. Pero el resultado que arroja este índice muestra que su patrimonio no genera ni 0.01 centavos por cada dólar invertido en recursos propios en el 2016.

**6.7.1.2. Diagnostico Estratégico**

**Gráfico 16** Análisis FODA de Promepell S.A

A continuación se desarrolla la matriz FODA:



**Gráfico 17** Análisis FODA de Promepell S.A.

	<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>
<b>P O S I T I  N E G A T I V A</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productos de la empresa son de buena calidad</li> <li>2. La relación de clientes – empresa es buena.</li> <li>3. La empresa cuenta con tecnología avanzada</li> <li>4. El precio de los productos que comercializan son accesibles</li> <li>5. Dispone de una ubicación adecuada</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad cubrir otros nichos de mercado.</li> <li>2. Los proveedores están dispuestos a mejorar sus acuerdos empresariales.</li> <li>3. Beneficiarse de los errores que deja la competencia.</li> <li>4. Buena acogida del producto por los clientes.</li> <li>5. Los avances tecnológicos que cuenta la empresa permite automatizar los procesos de producción.</li> <li>6. Innovar la tecnología para la producción del cuero.</li> <li>7. Mercado creciente.</li> </ol>
	<p><b>DEBILIDAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para acceder a nuevos proveedores.</li> <li>2. Falta de una dirección estratégica clara.</li> <li>3. Imagen corporativa débil frente a sus competidores.</li> <li>4. Débil atención al cliente</li> <li>5. Falta de experiencia laboral en el área de ventas</li> <li>6. Falta de compromiso de los empleados con la empresa.</li> <li>7. No realizan capacitaciones constantes para el desarrollo laboral</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de competencia empresarial</li> <li>2. Aparición de precios más competitivos</li> <li>3. El marketing de la competencia en el mercado es muy fuerte.</li> <li>4. Incremento en el costo de la materia prima.</li> <li>5. Mayor venta de productos sustitutos.</li> <li>6. Exigencias de los clientes en gustos y necesidades.</li> <li>7. Prácticas desleales por parte de los competidores.</li> </ol>

## Propuesta de Valor

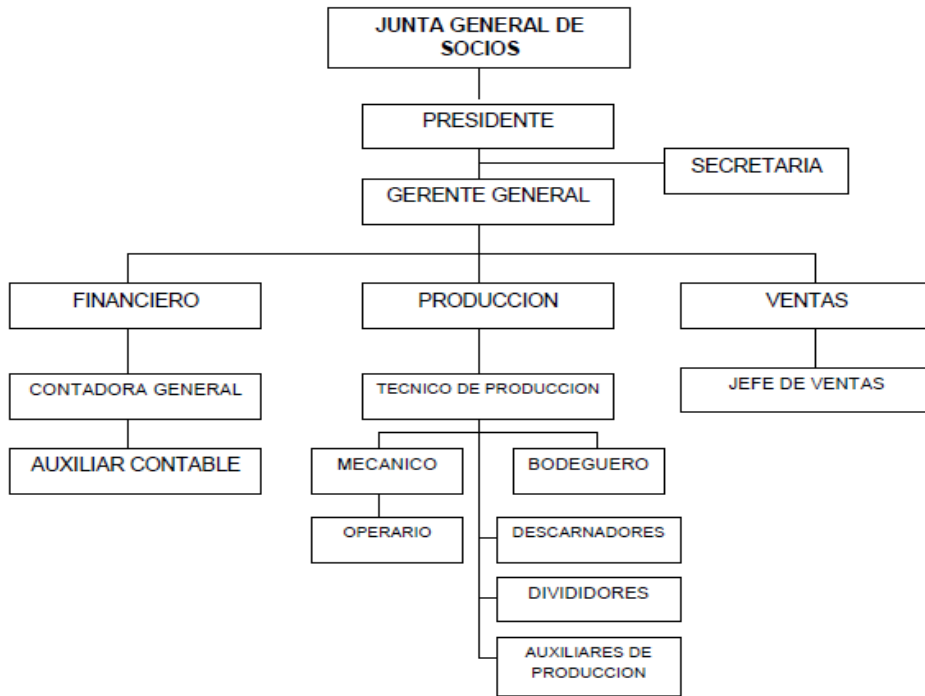
### Misión

“Distribuir en la zona central y en todo el país productos de alta calidad para el sector curtidor, con precios competitivos y brindando un servicio rápido y oportuno, con el fin de lograr la completa satisfacción de nuestros clientes.”

### Visión

“Promepell S.A. es la empresa líder en tecnología, en procesamiento de cuero y ofrece productos de reconocimiento a nivel nacional e internacional”

**Gráfico 18** Estructura orgánica de Promepell S.A



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo

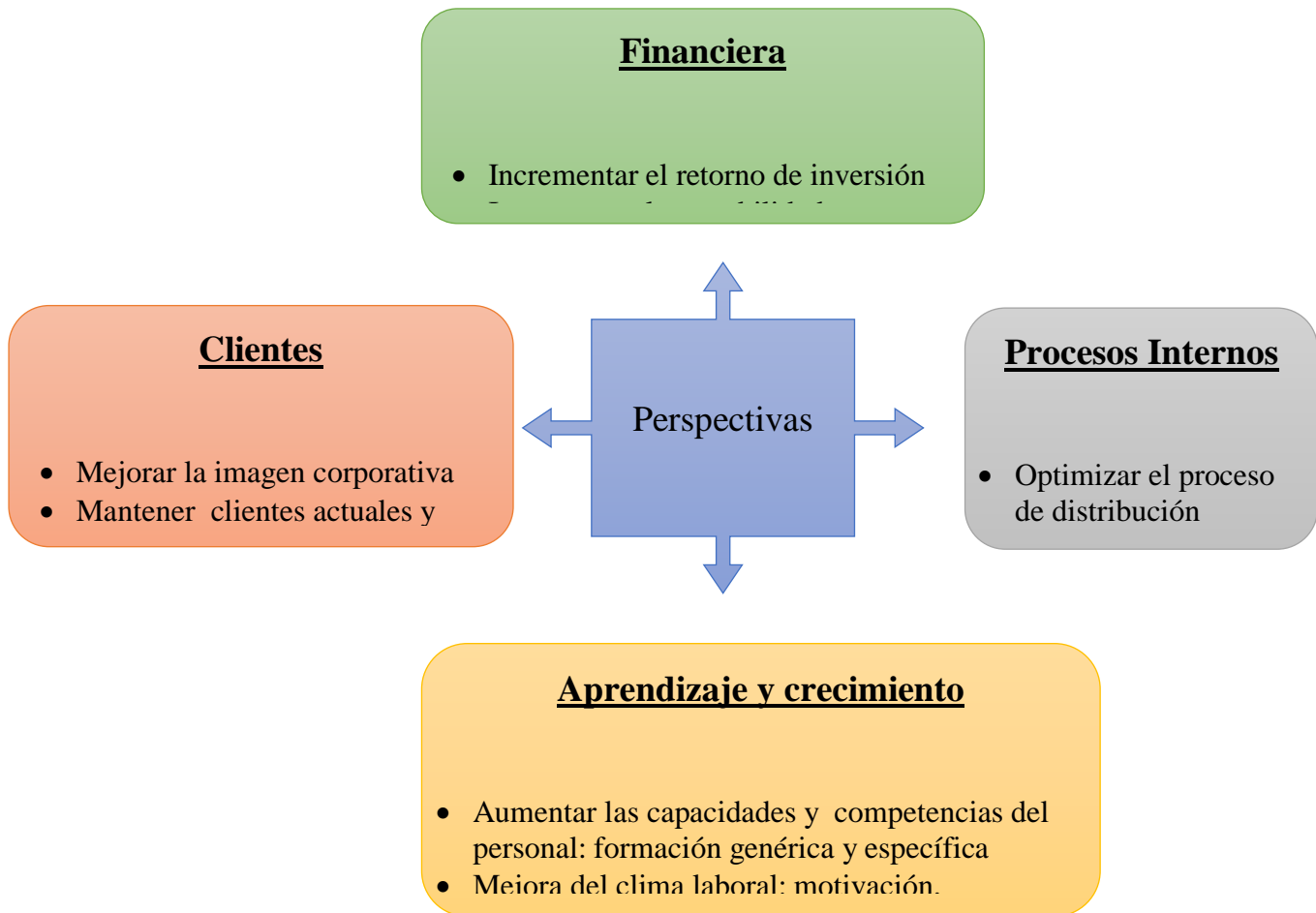
**Elaborado por:** Henry López

## 6.7.2. Fase 2 Determinación de los objetivos estratégicos

### Elección de las estrategias según las perspectivas

Una vez determinadas las estrategias, se las debe separar de acuerdo a como es vista la empresa interna y externamente para lo cual se debe tomar como base las perspectivas: financiera, clientes, procesos interno y de aprendizaje y crecimiento así:

**Gráfico 19** Estrategias según las perspectivas



**6.7.1.3. Diseño del cuadro de mando integral como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Promepell S.A.**

**6.7.1.3.1 Planteamiento de maniobras estratégicas**

Tabla 24. Direccionamiento estratégico

**MISIÓN** Distribuir en la zona central y en todo el país productos de alta calidad para el sector curtidor, con precios competitivos y brindando un servicio rápido y oportuno, con el fin de lograr la completa satisfacción de nuestros clientes.

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Indicadores	Fórmula
	Incrementar el retorno de inversión	Incrementando el volumen de ventas del producto terminado a través de la generación de valores agregados que sean percibidos por los clientes y	Aumentar el Retorno de inversión antes de impuestos en un 10%	$\frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$

<b>Financiera</b>		que logren que estos prefieran su producto o servicio sobre la competencia al momento de comprarlo.		
	Incrementar la rentabilidad	Los activos se pueden alquilar, tercerizar o comprar por leasing ( Arrendamiento financiero ) para no incurrir en mayores costos de administración, mantenimiento o financieros	Aumentar la rentabilidad de ingresos en un 10%	Utilidad Antes de intereses e impuestos <hr/>
		Disminución de los gastos de	Incrementar la rentabilidad	Activo Total

		administración y ventas por control y gestión de la operación, para esto se debe involucrar a las personas buscando generar cultura de ahorro y control	financiera en un 10%	<hr/> Patrimonio
<b>Procesos Internos</b>	Optimizar el proceso de servicio al cliente	Desechar prácticas burocráticas que no le aportan valor al cliente.	Disminuir las demoras en el servicio al cliente en un 10%	Servicios Realizados con retraso <hr/> Total de servicios
		Apoyar, asesorar al cliente durante	Disminuir la devolución de	<hr/> Devolución de ventas <hr/> Ventas Netas



		el proceso de compra	ventas en un 5 %	
			Reducir las quejas de los clientes en un 20%	$\frac{\text{Número de quejas}}{\text{Número total de servicios}}$
<b>Cientes</b>	Mejorar la imagen corporativa	Invertir para mejorar la imagen visual y comunicación corporativa	Mejorar la imagen corporativa en un 20%	$\frac{\text{Gastos en publicidad e imagen}}{\text{Ventas}}$
	Mantener clientes actuales y captar clientes potenciales	Entender al cliente para ofrecerle una excelente experiencia de compra y de esta manera impulsar su deseo de realizar compras por repetición	Disminuir la tasa de deserción de clientes en un 10%	$\frac{\text{Número de clientes perdidos}}{\text{Número de clientes totales}}$
			Aumentar la tasa de clientes en un 10%	$\frac{\text{Número de clientes captados}}{\text{Número total de clientes}}$

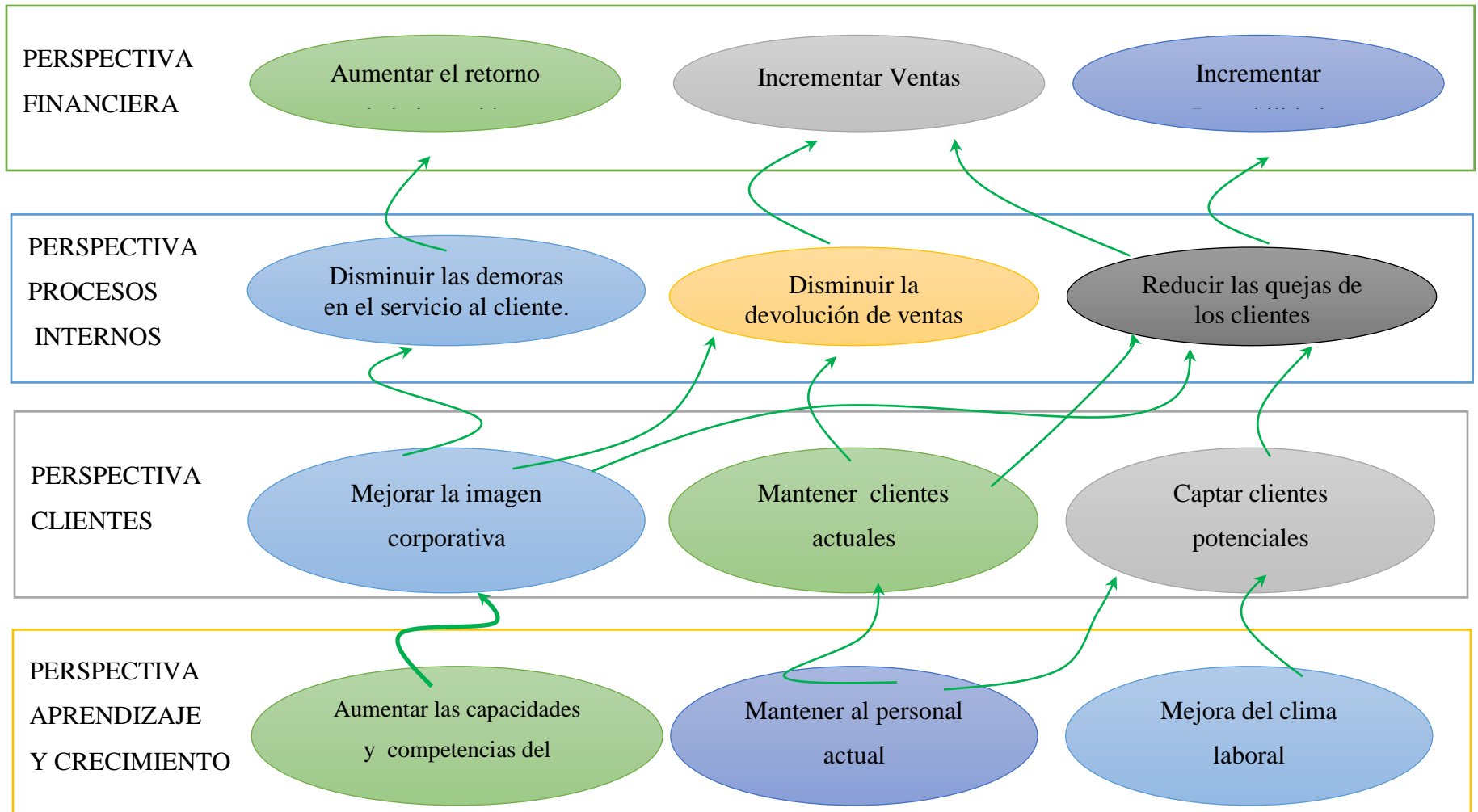
		generando referencias positivas hacia la empresa.		
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Aumentar las capacidades y competencias del personal	Invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.	Aumentar las capacidades y competencias del personal en un 15%	$\frac{\text{Gastos de formación}}{\text{Ventas}}$
	Mantener al personal		Mantener al personal	$\frac{\text{Tiempo de permanencia en la empresa}}{\text{Número medio de empleados}}$
	Mejora del clima laboral		Mejora del clima laboral en un 15%	$\frac{\text{Clima laboral Actual} - \text{Clima laboral anterior}}{\text{Clima laboral anterior}}$

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo

**Elaborado por:** Henry López

**Gráfico 20** Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de las estrategias planteadas en función a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, esta nos permite visualizar la coherencia de los objetivos a través de la relación causa- efecto, indicadas por las flechas, esta se muestra a continuación:



### 6.7.1.3.5. Fichas Indicadores

Tabla 25. Incrementar el retorno de inversión


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 001	Incrementar el retorno de inversión	Financiera	Administrador
<b>Estrategia</b>	Incrementando el volumen de ventas del producto terminado cupones a través de la generación de valores agregados que sean percibidos por los clientes y que logren que estos prefieran su producto o servicio sobre la competencia al momento de comprarlo.		
<b>Objetivo</b>	Incrementar el retorno de inversión		
<b>Descripción</b>	Mide el retorno de inversión que realiza la empresa		
<b>Formula</b>	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos / Ventas Netas		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporcionó información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	1%		
<b>Valor Meta</b>	10%		
<b>Impacto</b>	Conseguir aumentar el retorno de inversión con respecto a las ventas		
Semáforo			
		<p>Deficiente</p> <p>Aceptable</p> <p>Excelente</p>	<p>Menor o igual al 5%</p> <p>Mayor a 5% menor al 10%</p> <p>Igual al 10%</p>

Tabla 26. Incrementar la Rentabilidad


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 002	Incrementar la rentabilidad	Financiera	Administrador
<b>Estrategia</b>	Los activos se pueden alquilar, tercerizar o comprar por leasing ( Arrendamiento financiero ) para no incurrir en mayores costos de administración, mantenimiento o financieros		
<b>Objetivo</b>	Incrementar la rentabilidad		
<b>Descripción</b>	Mide el incremento de la rentabilidad		
<b>Formula</b>	$Utilidad \text{ Antes de Intereses e Impuestos} / Activo \text{ Total}$		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporcionó información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	0%		
<b>Valor Meta</b>	10%		
<b>Impacto</b>	Conseguir aumentar la rentabilidad con respecto a los activos		
Semáforo			
 <p>Deficiente Aceptable Excelente</p>		<p>Menor o igual al 5% Mayor a 5% menor al 10% Igual al 10%</p>	

Tabla 27. Incrementar la rentabilidad con otra estrategia


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 003	Incrementar la rentabilidad	Financiera	Administrador
<b>Estrategia</b>	Disminución de los gastos de los departamentos de administración y ventas por control y gestión de la operación, para esto se debe involucrar a las personas buscando generar cultura de ahorro y control		
<b>Objetivo</b>	Incrementar la rentabilidad		
<b>Descripción</b>	Mide el incremento de la rentabilidad		
<b>Formula</b>	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos / Patrimonio		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporcionó información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	0%		
<b>Valor Meta</b>	10%		
<b>Impacto</b>	Conseguir aumentar la rentabilidad con respecto al patrimonio		
Semáforo			
		<p>Deficiente</p> <p>Aceptable</p> <p>Excelente</p>	<p>Menor o igual al 5%</p> <p>Mayor a 5% menor al 10%</p> <p>Igual al 10%</p>

Tabla 28. Disminuir la demora con el cliente


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 004	Disminuir las demoras en el servicio al cliente	Procesos Internos	Administrador y Ventas
<b>Estrategia</b>	Desechar prácticas burocráticas que no le aportan valor al cliente.		
<b>Objetivo</b>	Optimizar el proceso de servicio al cliente		
<b>Descripción</b>	Disminuye las demoras en la atención al cliente		
<b>Formula</b>	Servicios Realizados con retrasos / Total de servicios		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	21%		
<b>Valor Meta</b>	10%		
<b>Impacto</b>	Disminuir las demoras en el servicio al cliente		
Semáforo			
		Deficiente Aceptable Excelente	Menor o igual al 5% Mayor a 5% menor al 10% Igual al 10%

Tabla 29. Disminuir la devolución de ventas


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 005	Disminuir la devolución de ventas	Procesos Internos	Administrador y ventas
<b>Estrategia</b>	Apoyar, asesorar al cliente durante el proceso de compra		
<b>Objetivo</b>	Optimizar el proceso de servicio al cliente		
<b>Descripción</b>	Disminuye las demoras en la atención al cliente		
<b>Formula</b>	Devolución de ventas / Ventas Netas		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	15%		
<b>Valor Meta</b>	5%		
<b>Impacto</b>	Disminuir las devolución en ventas		
Semáforo			
 <p>Deficiente Aceptable Excelente</p>		<p>Menor o igual al 2% Mayor a 2% menor al 5% Igual al 5%</p>	



Tabla 30. Apoyar al cliente en el proceso de compra


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 006	Reducir las quejas de los clientes	Procesos Internos	Administrador y Ventas
<b>Estrategia</b>	Apoyar, asesorar al cliente durante el proceso de compra		
<b>Objetivo</b>	Optimizar el proceso de servicio al cliente		
<b>Descripción</b>	Disminuye las quejas del cliente		
<b>Formula</b>	Número de quejas / Número total de servicios		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	30%		
<b>Valor Meta</b>	20%		
<b>Impacto</b>	Disminuir las quejas de los clientes		
Semáforo			
		Deficiente Aceptable Excelente	Menor o igual al 15% Mayor a 15% menor al 20% Igual al 20%

Tabla 31. Mejorar imagen corporativa


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 007	Mejorar la imagen corporativa	Clientes	Administrador y ventas
<b>Estrategia</b>	Invertir para mejorar la imagen visual y comunicación corporativa		
<b>Objetivo</b>	Mejorar la imagen corporativa		
<b>Descripción</b>	Mejorar la imagen corporativa		
<b>Formula</b>	Gastos en publicidad e imagen / Ventas		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	0%		
<b>Valor Meta</b>	20%		
<b>Impacto</b>	Mejorar la imagen corporativa		
Semáforo			
		<p>Deficiente</p> <p>Aceptable</p> <p>Excelente</p>	<p>Menor o igual al 15%</p> <p>Mayor a 15% menor al 20%</p> <p>Igual al 20%</p>

Tabla 32. Disminuir la deserción de clientes


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 008	Disminuir la tasa de deserción de clientes	Clientes	Administrador y ventas
<b>Estrategia</b>	Entender al cliente para ofrecerle una excelente experiencia de compra y de esta manera impulsar su deseo de realizar compras por repetición generando referencias positivas hacia la empresa.		
<b>Objetivo</b>	Mantener clientes actuales y captar clientes potenciales		
<b>Descripción</b>	Mantener clientes actuales y captar clientes potenciales		
<b>Formula</b>	Número de clientes perdidos / Número de clientes totales		
<b>Fuente de datos</b>	Lista de Clientes		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	20%		
<b>Valor Meta</b>	10%		
<b>Impacto</b>	Mantener clientes actuales		
Semáforo			
		<p>Deficiente</p> <p>Aceptable</p> <p>Excelente</p>	<p>Menor o igual al 5%</p> <p>Mayor a 5% menor al 10%</p> <p>Igual al 10%</p>

Tabla 33. Aumentar la tasa de clientes


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 009	Aumentar la tasa de clientes	Clientes	Administrador y ventas
<b>Estrategia</b>	Entender al cliente para ofrecerle una excelente experiencia de compra y de esta manera impulsar su deseo de realizar compras por repetición generando referencias positivas hacia la empresa.		
<b>Objetivo</b>	Mantener clientes actuales y captar clientes potenciales		
<b>Descripción</b>	Mantener clientes actuales y captar clientes potenciales		
<b>Formula</b>	Número de clientes captados / Número de clientes totales		
<b>Fuente de datos</b>	Lista de clientes		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	0%		
<b>Valor Meta</b>	10%		
<b>Impacto</b>	Captar clientes potenciales		
Semáforo			
 <p>Deficiente Aceptable Excelente</p>		<p>Menor o igual al 5% Mayor a 5% menor al 10% Igual al 10%</p>	

Tabla 34. Aumentar capacidades del personal


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 010	Aumentar las capacidades y competencias del personal	Aprendizaje y crecimiento	Administrador y ventas
<b>Estrategia</b>	Invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización		
<b>Objetivo</b>	Aumentar las capacidades y competencias del personal		
<b>Descripción</b>	Aumentar las capacidades y competencias del personal		
<b>Formula</b>	Gastos de formación / Ventas		
<b>Fuente de datos</b>	Balance General y estado de Resultados		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	0%		
<b>Valor Meta</b>	15%		
<b>Impacto</b>	Aumentar las capacidades y competencias del personal		
Semáforo			
 <p>Deficiente Aceptable Excelente</p>		<p>Menor o igual al 8% Mayor a 8% menor al 15% Igual al 15%</p>	

Tabla 35. Mantener al personal


Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 011	Mantener al personal	Aprendizaje y crecimiento	Administrador
<b>Estrategia</b>	Invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización		
<b>Objetivo</b>	Aumentar las capacidades y competencias del personal		
<b>Descripción</b>	Aumentar las capacidades y competencias del personal		
<b>Formula</b>	Tiempo de permanencia en la empresa / Número medio de empleados		
<b>Fuente de datos</b>	Nómina de Personal		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	100%		
<b>Valor Meta</b>	100%		
<b>Impacto</b>	Mantener al personal		
<b>Semáforo</b>			
 <p>Deficiente Aceptable Excelente</p>		<p>Menor o igual al 90%</p> <p>Mayor a 90% menor al 100%</p> <p>Igual al 100%</p>	

Tabla 36. Mejora del clima laboral

Código	Nombre del Indicador	Perspectiva	Responsables
IPF 012	Mejora del clima laboral	Aprendizaje y crecimiento	Administrador
<b>Estrategia</b>	Invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización		
<b>Objetivo</b>	Mejora del clima laboral		
<b>Descripción</b>	Mejora del clima laboral		
<b>Formula</b>	Clima laboral Actual - Clima laboral anterior / Clima laboral anterior		
<b>Fuente de datos</b>	Encuestas de clima laboral		
<b>Calidad de datos</b>	Confiable, pues se cuenta con un sistema contable que proporciona información verídica		
<b>Frecuencia</b>	Anual		
<b>Valor Base</b>	0%		
<b>Valor Meta</b>	15%		
<b>Impacto</b>	Mejora del clima laboral		
<b>Semáforo</b>			
 <p>Deficiente Aceptable Excelente</p>		<p>Menor o igual al 5% Mayor a 10% menor al 15% Igual al 15%</p>	

### **6.7.3. FASE 3.- Diseño del Balanced Score Card**

El Balanced ScoreCard o también llamado Cuadro de Mando integral es una herramienta que permite planificar la forma de cómo se va a evaluar y controlar los procesos internos en una empresa, el cual consta de indicadores.

El propósito con el que se elaboró este cuadro de mando integral es para comprobar si las estrategias planteadas, están contribuyendo con la obtención de los objetivos de la empresa, a la misión y visión.

El Balanced ScoreCard fue diseñado con apoyo de Microsoft Excel como una tabla dinámica en el que cada indicador es calificado de acuerdo a un nivel de riesgo.

Lo interesante de este cuadro que se propone es que según la calificación que se obtenga después de asignar los datos a cada indicador se ira identificando el nivel de riesgo a través de colores, para lo cual se utilizó las escalas de colores las mismas que se representan un semáforo y cuya interpretación se encuentra en cada ficha del indicador diseñada en la fase 2

A continuación se muestra el diseño del cuadro de mando integral así:



Tabla 37. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Código	Objetivo	Fórmula	Datos	Resultado	Responsable	Fuente
Financiera	IPF 001	Incrementar el retorno de inversión	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos Ventas Netas	\$ 1.575,48 \$ 214.584,23	1%	Administrador	Balance General y estado de Resultados
	IPF 002	Incrementar la rentabilidad	Utilidad Antes de intereses e impuestos Activo Total	\$ 1.575,48 \$ 639.348,74	0%	Administrador	Balance General y estado de Resultados
	IPF 003		Utilidad después de intereses e impuestos Patrimonio	\$ 856,96 \$ 326.947,79	0%	Administrador	Balance General y estado de Resultados
Procesos Internos	IPF 004	Optimizar el proceso de servicio al cliente	Servicios Realizados con retraso Total de servicios	125 587	21%	Administrador y Ventas	Balance General y estado de Resultados
	IPF 005		Devolución de ventas Ventas Netas	\$ 32.000,00 \$ 214.584,23	15%	Administrador y Ventas	Balance General y estado de Resultados
	IPF 006		Número de quejas Número total de servicios	175 587	30%	Administrador y Ventas	Balance General y estado de Resultados
Clientes	IPF 007	Mejorar la imagen corporativa	Gastos en publicidad e imagen Ventas	\$ 0,00 \$ 214.584,23	0%	Administrador y Ventas	Balance General y estado de Resultados
	IPF 008	Mantener clientes actuales y	Número de clientes perdidos Número de clientes totales	65 325	20%	Administrador y Ventas	Lista de Clientes

		captar clientes potenciales					
	IPF 009		Número de clientes captados	0			Lista de Clientes
			Número total de clientes	325	0%	Administrador y Ventas	
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	IPF 010	Aumentar las capacidades y competencias del personal	Gastos de formación	0	0%	Administrador y Ventas	Balance General y estado de Resultados
			Ventas	\$ 214.584,23			
	IPF 011	Mantener al personal actual	Tiempo de permanencia en la empresa	12	100%	Administrador	Nómina de Personal
			Número medio de empleados	12			
	IPF 012	Mejora del clima laboral	Clima laboral Actual - Clima laboral anterior	0	0%	Administrador	Encuestas de clima laboral
			Clima laboral anterior	0			

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo

**Elaborado por:** Henry López

#### 6.7.4. FASE 4.- Diseño de una guía de procesos

En esta fase se diseñaran los procesos que son requeridos para el desarrollo de los indicadores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pues existen procesos que son requeridos para el cumplimiento de un indicador:

##### 6.7.4.1. Proceso de venta

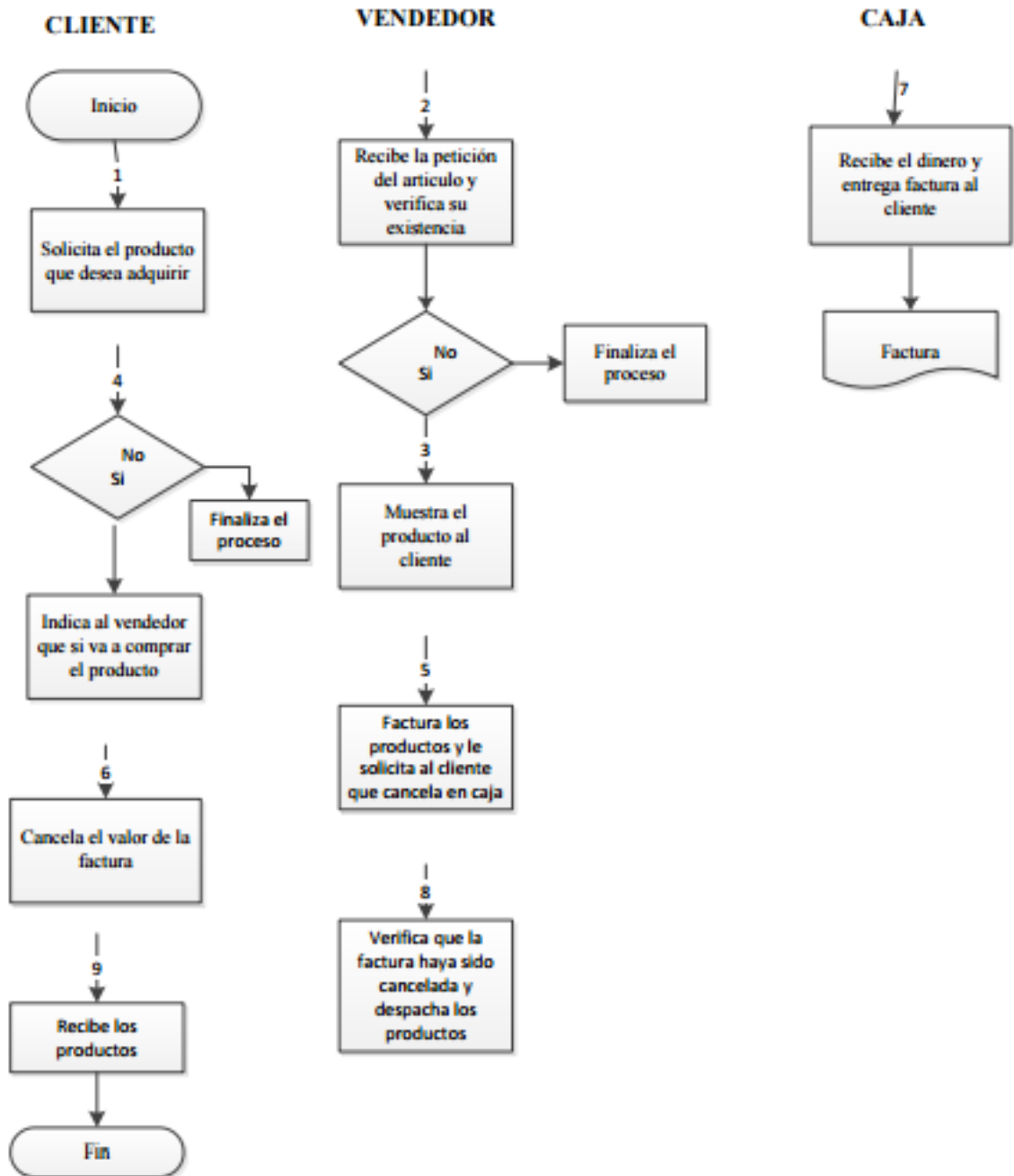
Tabla 38. Proceso de Venta

RESPONSABLE	N°	PROCESO
Clientes	1	Solicita el producto que desea adquirir
Vendedor	2	Recibe la petición del artículo y verifica su existencia
	3	Muestra el producto al cliente
Clientes	4	Decide realizar la compra
Vendedor	5	Factura el o los productos, y le solicita al cliente que cancele en caja
Clientes	6	Cancela el valor de la factura en caja
Caja	7	Recibe el dinero, pone el sello de cancelado y entrega la factura
Clientes	8	Se acerca al vendedor y le muestra la factura
Vendedor	9	Despacha el o los artículos verificando en la factura
	10	Agradece al cliente por su visita
Cliente	11	Recibe el o los artículos

**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo

**Elaborado por:** Henry López

Gráfico 21 Flujograma propuesto para ventas



Fuente: Elaboración propia con información de la investigación de campo

Elaborado por: Henry López

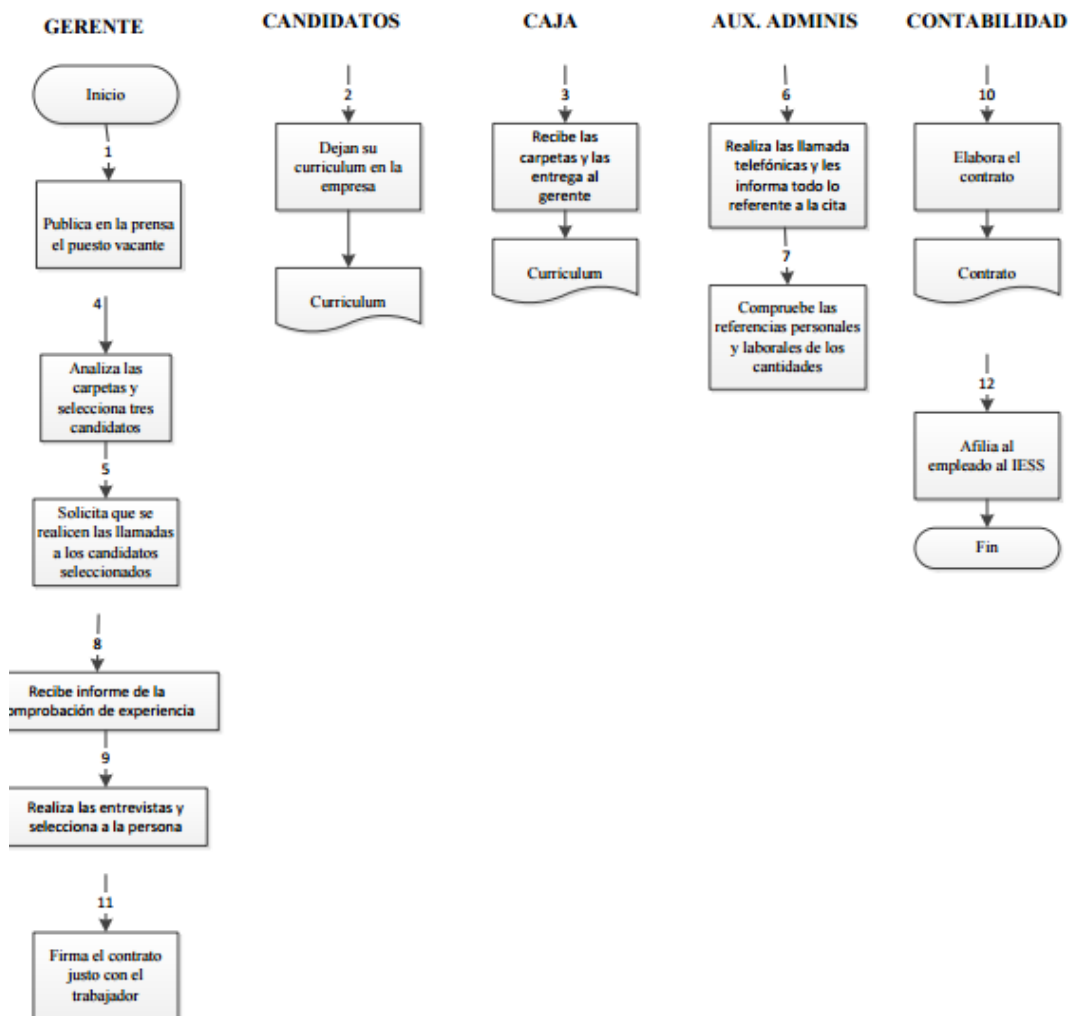
### 6.7.4.2. Proceso de contratación empleados

Tabla 39. Proceso contratación de personal

RESPONSABLE	N°	PROCESO
Gerente	1	Publica mediante prensa el puesto vacante junto con los requisitos para el puesto
Candidatos	2	Se acercan a dejar su currículum vitae en la empresa
Caja	3	Gerencia analiza las carpetas y selecciona a 3 de los candidatos
Gerente	4	Gerencia analiza las carpetas y selecciona a 3 de los candidatos
	5	Programa las citas con cada uno de los candidatos seleccionados y pide al auxiliar administrativo que realice las llamadas correspondientes
Auxiliar administrativo	6	Informa a los candidatos seleccionados vía telefónica la fecha, día y hora de la cita
	7	Comprueba mediante llamadas telefónicas las referencias laborales y envía un informe sobre esto a gerencia
Gerente	8	Recibe el informe de la comprobación de la experiencia laboral
	9	Realiza la entrevista a los candidatos
	10	Selecciona al candidato e informa a contabilidad para que elabore el contrato de trabajo

Contabilidad	11	Elabora el contrato de trabajo y lo envía a gerencia para que sea firmado
Gerente y candidato elegido	12	Firman el contrato
Contabilidad	13	Afiliación del empleado en el IESS

**Gráfico 22** Flujo grama propuesto para contratación de empleados



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo

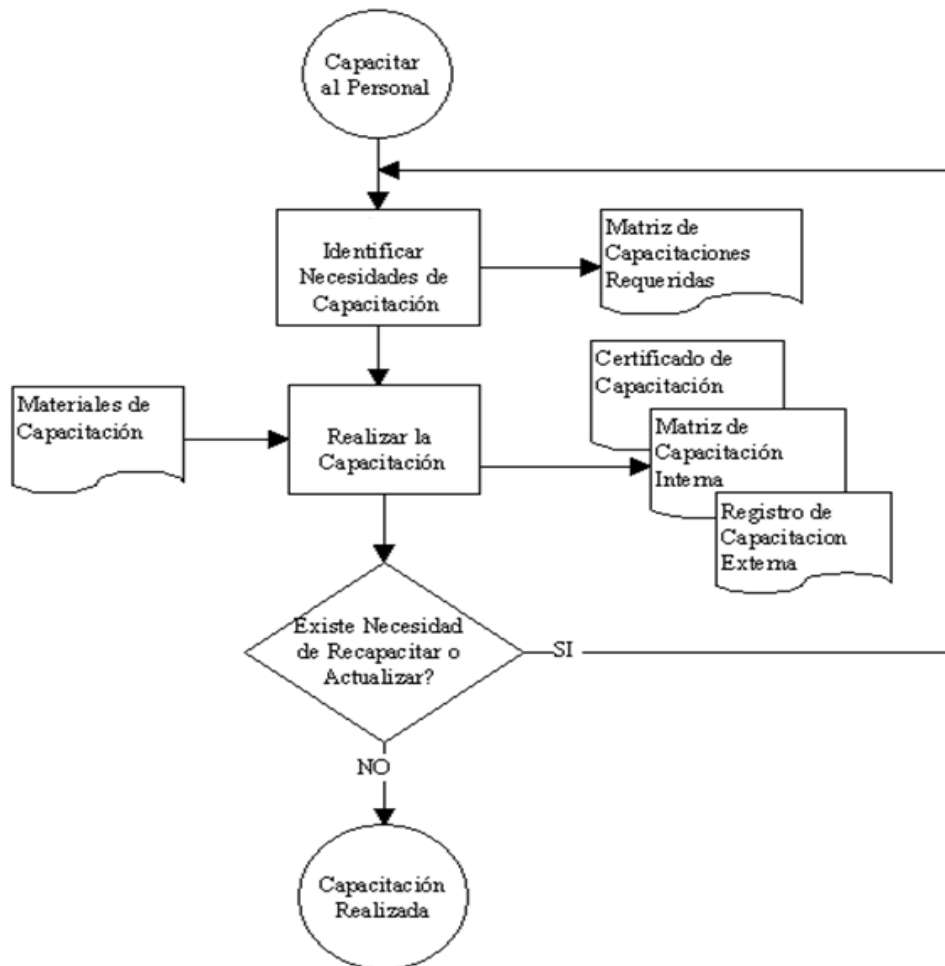
**Elaborado por:** Henry López

El diseño de este flujo grama pretende mejorar el proceso de contratación a empleados a través de actividades correspondientes al reclutamiento y selección del personal.

### 6.7.4.3. Proceso de capacitación de personal

Es importante la capacitación del personal para mejorar sus competencias y con ello el desarrollo de las actividades y procesos de mejor manera, alineados a los objetivos y estrategias de la empresa.

**Gráfico 23** Capacitación al personal



**Fuente:** Elaboración propia con información de la investigación de campo

**Elaborado por:** Henry López

## 6.8 Administración de la Propuesta

Los encargados de administrar esta propuesta serán los directivos de la empresa junto con el departamento contable y administrativo ya que está destinada a optimizar los departamentos de la organización Promepell S.A, el cuadro de mano integral generará control, responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores y ayudará a que colaboren para el cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente planteados, además se constituirá en la base para la toma de decisiones.

## 6.9 Evaluación y Monitoreo

La evaluación de la propuesta se realizará respondiendo las siguientes preguntas:

**Tabla 40.** Previsión de la evaluación

<b>¿Quién solicita la evaluación?</b>	Los directivos y el gerente de Promepell S.A.
<b>¿Por qué es necesario realizar un monitoreo?</b>	Para evaluar cómo va la aplicación de la propuesta y realizar correcciones de ser necesario.
<b>¿Para qué realizar una evaluación?</b>	Para medir los objetivos planteados.
<b>¿Qué se evalúa?</b>	Que se ejecute la propuesta y sus contenidos.
<b>¿Quién realiza la evaluación?</b>	Directivos y gerente
<b>¿Cuándo realizar una evaluación?</b>	Mensualmente, para identificar los logros alcanzados.
<b>¿Lugar de evaluación?</b>	Promepell S.A. y todo el personal involucrado
<b>¿Herramientas de evaluación?</b>	Técnicas como la encuesta, observación, entrevista.



## Bibliografía

- Alcarria, J. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Primera Edición. Paris: Universitat Jaume.
- ANCE. (2014). *Principales ciudades productoras de cuero en el Ecuador*. Quito.
- Ávila, H. L. (2010). *Introducción a la Metodología de la Investigación*.
- Ávila, J. (2007). *Introducción a la Contabilidad*. México: Umbral. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de [http://books.google.es/books?id=XeX\\_fKmeJWIC&pg=PA68&dq=estado+de+resultados&hl=es&sa=X&ei=Wc2BVLufC8GjyATG54CIBw&ved=0CD0Q6AEwBA#v=onepage&q=estado%20de%20resultados&f=false](http://books.google.es/books?id=XeX_fKmeJWIC&pg=PA68&dq=estado+de+resultados&hl=es&sa=X&ei=Wc2BVLufC8GjyATG54CIBw&ved=0CD0Q6AEwBA#v=onepage&q=estado%20de%20resultados&f=false)
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de [https://books.google.es/books?id=h4X\\_eFai59oC&pg=PA110&dq=investigaci%C3%B3n+documental&hl=es&sa=X&ei=RPiJVLHBO4mxsASovYDwAw&sqi=2&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20documental&f=false](https://books.google.es/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA110&dq=investigaci%C3%B3n+documental&hl=es&sa=X&ei=RPiJVLHBO4mxsASovYDwAw&sqi=2&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20documental&f=false)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de la investigación*. Madrid: Club Universitario
- Boudreaux, K. (2003). *Finanzas*. Primera Edición. Gran Bretaña: Edinburgh ..
- Bravo, M.; Lambretón, V.; Marqués H. (2007). *Introducción a las Finanzas*. Primera Edición. México D.F.: Pearson Educación.
- Daros, W. (2010). *Epistemología y Didáctica*. Madrid: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Decisión Empresarial. (2015). *Análisis Foda*. Recuperado el 12 de 12 de 2014, de <http://www.matrizfoda.com/>

- Díaz, M. (2012). *Análisis Contable un enfoque empresarial*. Madrid: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Fernández , M. (1970). *Estados Financieros. Análisis e Interpretación*. México: Hispano Americano.
- Fernández, A. (2007). *La Gestión del Riesgo Operacional, de la teoría a su aplicación*. Madrid: Ediciones Universidad de Cantabria. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de [http://books.google.es/books?id=kR33ej859OEC&dq=riesgo+operativo&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.es/books?id=kR33ej859OEC&dq=riesgo+operativo&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Fernández, A. (2009). *Herramientas Web para la Investigación*. Recuperado el 05 de diciembre de 2014, de Análisis Financiero: [http://www.oocities.org/es/alis\\_fernandez/hw/t3.html](http://www.oocities.org/es/alis_fernandez/hw/t3.html)
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. . Mexico : Pearson.
- García, V. (2014). *Introducción a las Finanzas*. Primera Edición. San Juan Tliluaca: Patria S.A.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de Proyectos en la investigación cualitativa*. Medellin, Colombia: EAFIT.
- Gestiopolis, & Gómez, G. (2001). *Estados Financieros*. Gestiopolis, 15.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson.
- Gitman, L. J., & Chad, Z. (2012). *Principios de adminisración financiera*. Mexico: Pearson.
- Gómez, C., & Egas , A. (2014). *Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado para determinar su situación actual Tesis Inédita*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Gómez, D., & López, J. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de <http://books.google.com.ec/books?id=vNIttFBj27UC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=riesgos+no+financieros&source=bl&ots=O2o2JNvLW7&sig=QD>

Js8EynvWk-

3520UTfWQNud6F4&hl=es&sa=X&ei=7CGGVIigNMaOyASMvoDgBg  
&ved=0CFQQ6AEwCQ#v=onepage&q=riesgos%20no%20financieros&f  
=false

Gómez, G. (2001). *La utilidad de la información contable*. geocities.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas. Recuperado el 11 de diciembre de 2014, de [https://books.google.es/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&dq=enfoque+de+investigacion&hl=es&sa=X&ei=\\_K2JVM3oM5DdsATVkoKQBA&ved=0CDsQ6AEwBA#v=onepage&q=enfoque%20de%20investigacion&f=false](https://books.google.es/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&dq=enfoque+de+investigacion&hl=es&sa=X&ei=_K2JVM3oM5DdsATVkoKQBA&ved=0CDsQ6AEwBA#v=onepage&q=enfoque%20de%20investigacion&f=false)

González, I. (12 de 06 de 2010). *Gerencie.com*. Recuperado el 12 de 04 de 2016, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero.html>

González, M. (2012). Definición de Contabilidad Financiera. Tizayuca, 6-9.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana.

Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato, Ecuador: Gráficas Corona.

Herrera, L., Medina, F., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato, Ecuador: Maxtudio.

Horngren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson.

Hurtado Romero, L. (2014). La gerencia financiera en la toma de decisiones.

<http://procesosyoperaciones.blogspot.com/2013/04/los-procesos-criticos.html>

Katz, M. (2011). *Epistemología e Historia de la Química*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral* (Segunda ed.). España: Gestion 2000.

- Koonts, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico.
- López , E. (2014). *eumed.net*. Recuperado el 8 de 12 de 2014, de POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/paradigma\\_metodologia\\_investigacion.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/paradigma_metodologia_investigacion.html)
- Makon, M. (1999). *Sistemas integrados de administración financiera en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Mora, A. (2010). Cuantificación del Riesgo Operativo en Entidades Financieras en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 28. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20516983009>
- Mora, A. (2014). El uso de la distribución g-h en riesgo operativo. *Contaduría y Administración*, 27. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381006>
- Morales, C. (2011). *VISOB Escuela Virtual de Negocio*. Recuperado el 09 de 12 de 2014, de <http://www.slideshare.net/>
- Morejón Bravo , Y. (2015). *Los Estudios de Mercado y perfiles de sector como herramientas útiles para la toma de decisiones* . Cuba.
- Ojeda, M. J. (2013). La gestión de tesorería y su incidencia en la toma de decisiones de inversión de la Cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario Ltda. Ambato, Ecuador.
- Pérez, A. (2010). *Análisis Intregal de Riesgos Operacionales y su Aplicación en una Empresa de Ingeniería. Tesis Inédita*. Leganés, España: Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado el 21 de noviembre de 2014, de <http://www.bibliotecasdeecuador.com/cobuec/spain.html>
- Pérez de León, A. (S/F). Contabilidad. (18 de abril de 2017). Unam.  
 Sitio web:  
<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/87/A5.pdf.pdf?sequence=5>

Recalde , H. (2011). Metodología de la Investigación. *Enfoque y Lógica de Investigación*, (pág. 4). Quito.

Ríos, L. S. (s.f.). Reflexiones en la toma de decisiones. *Área Contable y Financiera*.

Rodríguez, M., & Acanda, Y. (2009). *Análisis económico de una entidad económica*. Eumednet.

Robles, C. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. Tercer Milenio S.C.

Sitio web: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

Ruiz Gómez, P. (2012). *Dirección*. México: Red Tercer Milenio.

Ruiz, I. (2002). *Características de la Revelación de Información Financiera sobre Riesgos. Un estudio del caso Español. Tesis Inédita*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla - Departamento de Contabilidad y Economía Financiera. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de [http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2362/M\\_TD-0461.pdf](http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2362/M_TD-0461.pdf)

Ruiz, J., & López , C. (2011). *Gestión del Riesgo Operacional. Tesis Inédita*. Leganés, España: Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado el 24 de noviembre de 2014, de <http://www.bibliotecasdelecuador.com/cobuec/spain.html>

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metogología de la Investigación*. McGraw .

Obtenido de Estadísticas y Análisis: [http://www.seps.gob.ec/web/guest/boletines\\_mensuales](http://www.seps.gob.ec/web/guest/boletines_mensuales)

Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Perú: PUCP. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de <http://books.google.es/books?id=LH4fWKr2Cs4C&pg=PA10&dq=analisis+financiero+concepto&hl=es&sa=X&ei=AMSBVKu8I4OuogTItICoAQ&ved=0CFUQ6AEwBw#v=onepage&q=analisis%20financiero%20concepto&f=false>

Tapia, G. (2006). *Administración Financiera, utilización de matrices de riesgo en la Gestión Financiera. Tesis Inédita*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano. Recuperado el 24 de noviembre de 2014, de <http://www.bibliotecasdelecuador.com/cobuec/argentina.html>

Ureña, O. (2010). *Contabilidad Básica*. Bogotá: Editorial San Mateo.

Vázquez Casielles, R. (2002). *Marketing : estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid : Civitas Ediciones S.L.

Van Horne, J., Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Décima Tercera Edición. México D.F.: Pearson Educación.

Villarroya, B. (S/F). *Manual de Contabilidad Financiera y analítica*. (10 de abril de 2017) Universidad de Valladolid.


Sitio web:  
<http://lenkafranulic.cl/attachments/article/45/contabilidad%20financiera.pdf>

Zurita, G. M. (11 de Mayo de 2016). *Análisis descriptivo de la sustentabilidad económica, social y ambiental de la industria del cuero del Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.

# ANEXOS

## Anexo 1 Ruc de la empresa

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC:	1891708862001		
RAZON SOCIAL:	PROMEPELL S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
REPRESENTANTE LEGAL:	GAVILANES JACOME CESAR GABRIEL		
CONTADOR:	REINOSO ESTRELLA JESSICA PAULINA		

---

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	27/09/2002	FEC. CONSTITUCION:	27/09/2002
FEC. INSCRIPCIÓN:	18/11/2002	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	09/07/2014

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

PRODUCCION DE PIELS FINAS

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: OZAMBA Calle: AV. CUARTA Número: 5/N Intersección: F Y AV. D  
 Edificio: PARQUE INDUSTRIAL AMBATO Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL CANAL Teléfono Trabajo: 032434192  
 Teléfono Trabajo: 032434192 Fax: 032434192 Email: produccion@surtiderpromepell.com Apertido Postal: 18-01-641 Web:  
 WWW.CURTIDURIAPROMEPELL.COM

**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**


- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO (TUNGURAHUA)	CERRADOS:	1

---

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se  
 deriva (Art. 47 Código Tributario, Art. 3 Ley del RUC y Art. 2 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: M7M7010428 Lugar de emisión: AMBATO (SOLIVAR 136) Fecha y hora: 09/07/2014 08:29:33

Página 1 de 2

## ANEXO 2 ENCUESTAS

### Anexo A



### ENCUESTA ENCUESTA PARA DIRECTIVOS

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

ACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

### LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN PROMPELL S.A

**INTRUCCIONES:** Sírvase marcar con una X la alternativa que considere apropiada, según su criterio y responda las preguntas según corresponda.

N°	PREGUNTAS A REALIZAR	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿La junta de directivos analiza periódicamente si se cumplen o no los objetivos?			
2	¿Se les comunica las decisiones que se toman dentro de la empresa al resto de colaboradores?			
3	¿La administración financiera de la empresa tiene reacción ante los compromisos a corto plazo?			
4	¿Las operaciones o transacciones son autorizadas previamente?			
5	¿El momento de tomar una decisión se basa en la información contable?			
6	¿Las decisiones que se tomaron en la empresa son evaluadas periódicamente?			



7	¿Los directivos se reúnen periódicamente para tomar decisiones?			
8	¿La administración financiera ayuda a corregir problemas futuros?			
9	¿Se mantiene una buena comunicación con el gerente?			
10	¿En la junta directiva se analizan resultados mes a mes?			

**OBJETIVO:** Conocer cómo se toman decisiones dentro de la empresa.

## Anexo B



### CUESTIONARIO CHECK

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

ACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Objetivo:** Observar el proceso de compras dentro de la empresa

**Unidad de Observación:** Departamento contable

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se realiza un estudio mensual de las necesidades y materiales que necesita la empresa?			
2	¿Se filtra bajo prioridades los materiales y materia prima a ser adquirida?			
3	¿Se solicitan proformas para poder escoger proveedores de acuerdo al presupuesto y manejar una buena administración financiera?			
4	¿Se comparan las ofertas recibidas para controlar las finanzas de la empresa?			
5	¿Se compara el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto?			
6	¿Se renegocia las condiciones de la compra con la empresa elegida para tomar una buena decisión?			
7	¿Se firma un contrato de compra venta?			
8	¿Se realiza un proceso de verificación el momento de recibir el producto?			

Anexo C



**CUESTIONARIO CHECK**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FAACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES  
EN PROMPELL S.A**

**Objetivo: Observar el proceso de producción dentro de la empresa**

**Unidad de Observación: Departamento de producción**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se cuenta con la materia prima óptima para la producción?			
2	¿Existe planificación de la producción que permita tomar decisiones?			
3	¿Se cuenta con el personal idóneo para la producción del cuero?			
4	¿Se cuenta con toda la capacidad instalada para poder cubrir la demanda?			
5	¿Se realiza la planificación de inventarios para poder medir el stock con el que cuenta la empresa?			
6	¿Se lleva el registro de producción diaria para la toma de decisiones?			
7	¿Existen indicadores de rendimiento en la producción de la empresa?			
8	¿Se evalúa periódicamente la gestión de los empleados?			

Anexo D



CUESTIONARIO CHECK

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES  
EN PROMPELL S.A

**Objetivo:** Observar el proceso administrativo dentro de la empresa

**Unidad de Observación:** Departamento administrativo

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se fijan metas dentro de la empresa?			
2	¿Se utilizan técnicas adecuadas y estrategias para cumplir los objetivos plateados?			
3	¿Se manejan políticas internas dentro de la empresa?			
4	¿Se cuenta con un manual de control interno en la empresa?			
5	¿Se realizan pronósticos y previsión de acuerdo a los meses del año que permitan tomar decisiones?			
6	¿Se cuenta con un organigrama de la empresa?			
7	¿Las decisiones que se toman en la empresa se evalúan constantemente?			

## Anexo E



### CUESTIONARIO CHECK

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

### LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN PROMPELL S.A

**Objetivo:** Observar el proceso contable dentro de la empresa

**Unidad de Observación:** Departamento contable

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se registran todas las transacciones en el diario?			
2	¿Se cuenta con software contable confiable dentro de la empresa?			
3	¿Se archivan todos los documentos de la empresa para una buena administración financiera?			
4	¿Se realiza la declaración de impuestos a tiempo?			
5	¿Se maneja roles de pago para todos los empleados?			
6	¿Se cuenta con los estados financieros a la fecha que le permita al gerente tomar decisiones acertadas?			
7	¿Se puede analizar la situación de la empresa en el balance general?			

Anexo F



**CUESTIONARIO CHECK**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FAACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES  
EN PROMPELL S.A**

**Objetivo: Observar el proceso de ventas dentro de la empresa**

**Unidad de Observación: Departamento ventas**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	EVIDENCIA
1	¿Se realiza una prospección de clientes potenciales?			
2	¿Se clasifican los prospectos de acuerdo al artículo que le podemos vender?			
3	¿Se manejan políticas de cobro que permitan una buena administración financiera?			
4	¿Se cuenta con una cartera de clientes, que permita identificar la cartera vencida?			
5	¿Se da seguimiento al cliente para crear fidelidad?			
6	¿Se realizan reuniones semanales con el equipo de ventas?			
7	¿Se manejan metas asignadas a cada vendedor?			

Anexo G

ENCUESTA ÁREA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES  
EN PROMPELL S.A

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	La institución dispone de un plan de información financiera		
2	La planificación financiera se la hace en base a la información contable		
3	Se realizan presupuestos de acuerdo a la liquidez de la empresa		
4	Se realizan auditorías externas a la información financiera generada		
5	La información que presenta el departamento contable ayuda a la toma de decisiones		
6	Considera que la toma de decisiones influye en el mejoramiento de la empresa		





## ANEXO 3.2



Your Company Tagline

AINIV

Av. 13 de Diciembre P. Augusto N. Martínez  
 AMBATO 18 EC18001  
 Ecuador

Phone: / (03) 2450546  
 Mail: info@ainiv.com.ec

**Dirección de envío**  
 PROMPELL S.A.  
 PARQUE INDUSTRIAL AMBATO, AV. CUARTA ENTRE AV.  
 D Y

**Dirección factura:**  
 PROMPELL S.A.  
 PARQUE INDUSTRIAL AMBATO, AV. CUARTA ENTRE AV.  
 D Y

PROMPELL S.A.  
 PARQUE INDUSTRIAL AMBATO, AV. CUARTA  
 ENTRE AV. D Y  
 Tel. : 2 434192 - 434271  
 TVA : EC1891708862001

### Petición N° S0611

Su referencia	Fecha de petición	Comercial	Plazo de pago
ING. JOSÉ	07/04/2017	WILMER PEREZ CANDO	Contado

Descripción	Impuesto	Cantidad	Precio por unidad	Desc.(%)	Precio
[D5-02-2B2A-A256] ELECTROVALVULA 4/2 S/SOLENOIDE CETOP 03 PARALELO CERRADO 220VAC	14% IVA	1,00 Unidad(es)	165,37	0,00	\$ 165,37
[CK110-02] BOBINA CETOP 03 110VAC	14% IVA	1,00 Unidad(es)	0,01	0,00	\$ 0,01
[HZE1R15GM] REGULADOR DE PRESION DE 1/2 SERIE 3000	14% IVA	1,00 Unidad(es)	61,28	0,00	\$ 61,28
[NY-0860] TUBO NYLON 8X6mm TRANSPARENTE	14% IVA	50,00 Unidad(es)	1,62	0,00	\$ 81,00
<b>Total neto:</b>					<b>\$ 307,66</b>
<b>Impuestos:</b>					<b>\$ 43,07</b>
<b>Total :</b>					<b>\$ 350,73</b>

Contado

Telefono: / (03) 2450546 | Email: info@ainiv.com.ec | Sitio web: http://www.ainiv.com.ec | NIF: EC0928831400001

## ANEXO 3.3

### SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

DIRECCIÓN NACIONAL  
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO  
18 de abril de 2017

Señor/a:  
GAVILANES JACOME CESAR GABRIEL  
GERENTE GENERAL DE PROMPELL S.A.  
RUC: 1891708862001  
Presente.-

De acuerdo a la revisión efectuada en la base de datos del Servicio de Rentas Internas, el sujeto pasivo PROMPELL S.A. con RUC número 1891708862001, se encuentra en estado **ACTIVO**, ha cumplido la presentación de sus declaraciones impositivas hasta FEBRERO 2017, y no registra obligaciones pendientes por este concepto a la fecha de emisión del presente certificado.

Sin embargo, debo advertir a usted que la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar la información constante en las declaraciones presentadas y de ejercer las facultades determinadora y de control, orientadas a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la documentación presentada.

El presente certificado, no tiene validez legal para el proceso de cancelación ante la Superintendencia de Compañías.

Particular que comunico para los fines de ley.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
CÓDIGO: SRICCT2017000055757

Fecha y Hora: 18 de abril de 2017 9:21



## ANEXO 3.4

Mes:  Opcion:

---

**PROMEPELL S.A.**  
*ROL DE PAGOS*

**PRODUCCION** OBRERO ACABADO  
 NOMBRE: ANCHALUISA PAZMIÑO ANGEL TOBIAS CODIGO: 1802034452  
 AÑO: 2017 MES: MARZO F.INGRESO: 06/01/2014  
 SUELDO : 380.00 DIAS: 30

INGRESOS	Valor	DESCUENTOS	Valor
SUELDO UNIFICADO	380.00	ALMUERZOS	23.00
		ANTICIPO	100.00
	<b>380.00</b>	APORTE PERSONAL IEES	35.91
			<b>158.91</b>
DECIMO CUARTO ANUAL	31.25		
DECIMO TERCERO ANUAL	31.67		
FONDO RESERVA ROL	31.65 +		
<b>TOTAL</b>	<b>31.65</b>		
<b>LIQUIDO A RECIBIR :</b>	<b>252.74</b>		

**PROMEPELL S.A.**  
*ROL DE PAGOS*

**PRODUCCION** OBRERO ACABADO  
 NOMBRE: ANCHALUISA PAZMIÑO ANGEL TOBIAS CODIGO: 18020344  
 AÑO: 2017 MES: MARZO F.INGRESO: 06/01/2014  
 SUELDO : 380.00 DIAS: 30

INGRESOS	Valor	DESCUENTOS	Valor
SUELDO UNIFICADO	380.00	ALMUERZOS	23.00
		ANTICIPO	100.00
	<b>380.00</b>	APORTE PERSONAL IEES	35.91
			<b>158.91</b>
DECIMO CUARTO ANUAL	31.25		
DECIMO TERCERO ANUAL	31.67		
FONDO RESERVA ROL	31.65 +		
<b>TOTAL</b>	<b>31.65</b>		
<b>LIQUIDO A RECIBIR :</b>	<b>252.74</b>		

## ANEXO 3.5.









Opcion:  Modulo:  Tipo Asiento:  Moneda:

Periodo:  Sucursal:

Formato:  Estado:

ECHA	MOD	ASIENTO	SECUENCIAL	COMPROBANTE	CLIENTE/PROVEEDOR	EST	FACTURA PROV	
2/2017	4	21036	00001283	00000259	EMPRESA ELECTRICA AMBATO S.A.	MY	0005493956	CONSUM
2/2017	4	21037	00001284	00000260	EMPRESA ELECTRICA AMBATO S.A.	MY	0005494212	CONSUM
3/2017	11	21000	00001253	00000426	CURTIDURIA PICO	MY	0000007521	FACTUR
3/2017	11	21003	00001256	00000429	GUTIERREZ MIGUEL	MY	0000007522	FACTUR
3/2017	11	21004	00001257	00000430	GUTIERREZ MIGUEL	MY	0000007523	FACTUR
3/2017	11	21007	00001260	00000433	GUTIERREZ MIGUEL	MY	0000004823	FACTUR
3/2017	11	21018	00001265	00000434	SPECTRUM ECUADOR	MY	0000007524	FACTUR
3/2017	11	21021	00001268	00000437	UVILLUS SANTOS MARIANA ELISA	MY	0000007525	FACTUR

### ANEXO 3.6

FINANCONTRY EMPRESARIAL	
EMPRESAS	MODULOS
PROMEPELL S.A.	<b>Contable</b>
SUELA Y CUERO 999 CIA. LTDA.	 Activos Fijos
	 Bancos
	 Contabilidad
	 Cuentas por Cobrar
	 Cuentas por Pagar
	 Facturación
	 Importaciones
	 Inventario

## ANEXO 3.7

Cuentas Por Cobrar - Empresa - Promepell S.a. - Sucursal - Promepell S.a. ( Ambato ) - [SALDOS CLIENTE]

Archivo Edición Mantenimiento Procesos Reportes Consultas Utilitarios Ventana Ayuda

Moneda: USD Hasta: 18/04/2017 Reporte: Saldos Todos

Grupo: Vendedor: C-00101

Clie/Prov: Hasta :

O	VENDEDOR	COD CHAR	NOMBRE	DIAS	LIMITE	MINIMO	SALDO
	ALQ\		BARONA FRANKLIN PATRICIO		.00	.00	348.84
	ALQ\VENDEDOR		CAIZA VILLACIS EDUARDO JAVIER		.00	.00	1,010.27
	ALQ\VENDEDOR		CURTIDURIA ORTIZ		.00	.00	4,822.64
	ALQ\VENDEDOR	C-00101	CURTIDURIA PICO		.00	.00	113.65
	ALQ\VENDEDOR	C-00159	GORDILLO GUILLERMO		.00	.00	62.70
	ALQ\VENDEDOR	C-00182	HIDALGO FABIAN		.00	.00	11.60
	ALQ\VENDEDOR		LAURA CHANGO FANNY ALICIA		.00	.00	709.76
	ALQ\VENDEDOR	C-00239	MARTINEZ DANILO		.00	.00	199.27
	ALQ\VENDEDOR	C-00240	MARTINEZ GUILLERMO		.00	.00	3,284.78
	ALQ\VENDEDOR	C-00257	MIRANDA MEDINA ROBERTO JAVIER		.00	.00	852.78
	ALQ\VENDEDOR		PEREZ RUIZ EDGAR ALFONSO		.00	.00	12.50
	ALQ\VENDEDOR	C-00376	SANTAMARIA GUAMAN MONICA INES		.00	.00	1,042.04
	ALQ\VENDEDOR		SPECTRUM ECUADOR		.00	.00	3,329.92
	ALQ\VENDEDOR	C-00434	ZUÑIGA DENIS		.00	.00	8,207.25
	CUE\VENDEDOR	C-00003	AHCORP ECUADOR CIA. LTDA.		.00	.00	96.87
	CUE\VENDEDOR		ALVAREZ LOPEZ DARIO JAVIER		.00	.00	.03
	CUE\VENDEDOR	C-00009	ALVAREZ VALDIVIEZO JORGE HERIBERTO		.00	.00	58.64

### ANEXO 3.8

	A	B	C	D	E	FG	H	I	J	K	L
1									ANTERIOR		EGRESO
2									SALDO ANTERIOR		
3										CONSUMO	
4		UBICACION	BODEGA	COD	NOMBRE		CANTIDAD	VALOR	TOTAL	CANTIDAD	VALOR
4	1	AMBATO	ALQUILERES	AL-003	BANDAS DESCARNADAS				,000000		
6	2	AMBATO	ALQUILERES	AL-004	BANDAS DESVENADAS		-58524,5	,00	,000000		
8	3	AMBATO	ALQUILERES	AL-005	BANDAS ESCURRIDAS		-11542,5	,00	,000000		
10	4	AMBATO	ALQUILERES	AL-006	BANDAS LIJADAS		-2407,5	,00	,000000		
12	5	AMBATO	ALQUILERES	AL-021	BANDAS MEDIDAS		-16	,00	,000000		
14	6	AMBATO	ALQUILERES	AL-023	BANDAS PRENSADAS		-272	,00	,000000		
16	7	AMBATO	ALQUILERES	AL-001	BANDAS REBAJAS		-18582,5	,00	,000000		
18	8	AMBATO	ALQUILERES	AL-022	BANDAS RECURTIDAS		-14280,5	,00	,000000		
20	9	AMBATO	ALQUILERES	AL-009	BANDAS SECADO AEREO		-42396	,00	,000000		
22	10	AMBATO	ALQUILERES	AL-008	BANDAS VACIO		-62830,5	,00	,000000		
24	11	AMBATO	ALQUILERES	AL-010	BANDAS ZARANDA		-41	,00	,000000		
26	12	AMBATO	ALQUILERES	AL-007	BANDASMOLLIZA		-26370,5	,00	,000000		
28	13	AMBATO	ALQUILERES	AL-012	PIELES CURTIDAS		-8762	,00	,000000		
30	14	AMBATO	ALQUILERES	AL-017	PIELES DESCARNADAS		-32582,5	,00	,000000		
32	15	AMBATO	ALQUILERES	AL-015	PIELES DESVENADAS		-453	,00	,000000		
34	16	AMBATO	ALQUILERES	AL-014	PIELES DIVIDIDAS		-44026,5	,00	,000000		
36	17	AMBATO	ALQUILERES	AL-016	PIELES ESCURRIDAS		-25378	,00	,000000		
38	18	AMBATO	ALQUILERES	AL-018	PIELES MEDIDAS		-3	,00	,000000		
40	19	AMBATO	ALQUILERES	AL-024	PIELES MOLLIZA		-418	,00	,000000		
42	20	AMBATO	ALQUILERES	AL-019	PIELES REBAJADAS		-9662,5	,00	,000000		

**ANEXO 4 FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DE PROMPELL  
S.A.**











