



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

TEMA:

**“EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA DE ELECTRODOMÉSTICOS
CREDIANDINA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**

AUTORA: Ligia Elizabeth Ocaña Silva

TUTOR: Dr. Lenyn Vásquez

AMBATO - ECUADOR

2015

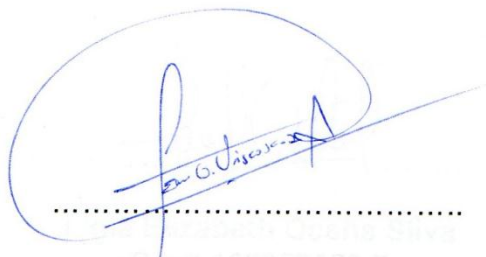
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Lenyn Geovanny Vásconez Acuña; con C.I #: 180215010-0, en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación, sobre el tema: **“EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE ELECTRODOMÉSTICOS CREDIANDINA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por la Sra. **Ligia Elizabeth Ocaña Silva**, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 15 de enero de 2015

Atentamente,



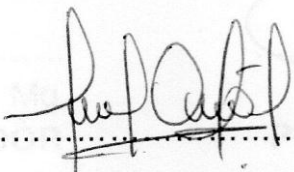
Dr. Lenyn Vásconez
TUTOR

AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN

Yo, **LIGIA ELIZAETH OCAÑA SILVA**, con C.I. # 180355356-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación sobre el tema: **“EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE ELECTRODOMÉSTICOS CREDIANDINA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación, y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para la lectura y su publicación según Normas de la Universidad.

Ambato, 15 de enero de 2015

AUTORA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ligia Ocaña', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and cursive.

Ligia Elizabeth Ocaña Silva

C.I. # 180355356-7

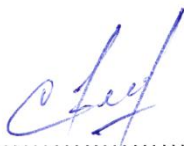
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado aprueba la presente Investigación, sobre el tema “**EL ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA DE ELECTRODOMÉSTICOS CREDIANDINA DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, de la estudiante Ligia Elizabeth Ocaña Silva, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría carrera Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 19 de Febrero de 2015



Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. César Mayorga Abril, Mg.
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Eduardo Toscano
PROFESOR CALIFICADOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar conmigo todos los días de mi vida, por no dejarme caer, por darme la fortaleza necesaria para culminar este objetivo planteado desde hace mucho tiempo.

A la Universidad Técnica de Ambato por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi tutor de investigación de grado el Dr. Lenyn Vásquez por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar este proyecto con éxito.

A la empresa y a todas las personas que me apoyaron en el desarrollo del presente trabajo.

Elizabeth Ocaña

DEDICATORIA

A Dios, por las bendiciones dadas en el transcurso de mi vida.

A mis padres, mi esposo y mi amada hija Karlita Garcés por ser el motor que enciende las ganas de vivir cada día.

El presente trabajo de investigación está dedicado a las personas que nombro anteriormente ya que son la razón de vivir y la más grande motivación y apoyo en todo este tiempo, son ellos quienes me han incentivado que día a día me esfuerce para poder alcanzar las metas propuestas, y parar llegar a ser útil a la sociedad.

Elizabeth Ocaña

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PAGINAS PRELIMINARES

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xviii

B. CUERPO DEL INFORME

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.1.1 Contexto macro	3
1.2.1.2 Contexto meso.....	4
1.2.1.3 Contexto micro.....	5

1.2.2 Análisis crítico	6
1.2.2.1 <i>Árbol de problemas</i>	7
1.2.2.2 <i>Relación causa-efecto</i>	8
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema	9
1.2.4.1 <i>Variable independiente</i>	9
1.2.4.2 <i>Variable dependiente</i>	9
1.2.5 Preguntas directrices	9
1.2.6 Delimitación del problema	9
1.2.6.1 <i>Delimitación del contenido</i>	9
1.2.6.2 <i>Delimitación espacial</i>	10
1.2.6.2 <i>Delimitación temporal</i>	10
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos	12
2.2 Fundamentación filosófica	15
2.3 Fundamentación legal	16
2.4 Categorías fundamentales	21

2.4.1 Superordinación conceptual.....	21
2.4.2 Subordinación conceptual.....	22
2.4.3 Visión dialéctica de conceptualización	24
2.4.3.1 Marco teórico variable independiente.....	24
2.4.3.2 Marco teórico variable dependiente	54
2.5 Hipótesis	76
2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis	76

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación	77
3.2 Modalidad Básica del Investigación	78
3.2.1 Investigación de Campo	78
3.2.2 Investigación Bibliográfica-Documental.....	79
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	79
3.3.1 Investigación Descriptiva	80
3.3.2 Investigación Asociación de Variables	81
3.3.3 Investigación Explicativa	82
3.4 Sujetos de la investigación	82
3.4.1 Población.....	82
3.4.2 Muestra.....	84
3.5 Operacionalización de las variables.....	85
3.5.1 Operacionalización de la variable independiente	85

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente	86
3.6 Recolección de la información	87
3.6.1 Plan para la recolección de la información	87
3.7 Procesamiento y análisis de la información	88
3.7.1 Plan para el procesamiento de la información.....	88
3.7.2 Plan de Análisis e interpretación de resultados.....	89

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados.....	92
4.2 Interpretación de Resultados	92
4.3 Verificación de Hipótesis.....	111
4.3.1 Método de verificación	111
4.3.2 Planteo de hipótesis.....	112
4.3.3 Explicación	114
4.3.4 Interpretación.....	115

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	116
5.2 Recomendaciones	117

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos Informativos.....	118
6.2 Antecedentes de la propuesta	119
6.3 Justificación	120
6.4 Objetivos.....	122
6.4.1 Objetivo General.....	122
6.4.2 Objetivos Específicos.....	122
6.5 Análisis de Factibilidad	122
6.5.1 Factibilidad Legal.....	122
6.5.2 Factibilidad Socio-Cultural	123
6.5.3 Factibilidad Organizacional.....	123
6.5.4 Factibilidad Tecnológica	123
6.5.5 Factibilidad Económico-Financiero	124
6.6 Fundamentación Técnica-Científica.....	124
6.7 Metodología - Modelo Operativo.....	126
6.7.1 Ficha de observación.....	127
6.7.2 Planificación estratégica	131
6.7.3 Organigrama estructural y funcional	133
6.7.4 Análisis financiero.....	136
6.7.5 Indicadores de gestión.....	139
6.7.6 Indicadores financieros	145
6.7.7 Análisis DuPont	168

6.7.8 Informe general.....	167
6.8 Administración de la Propuesta	170
6.9 Previsión de la evaluación	170

C. MATERIAL DE REFERENCIA

1. Bibliografía.....	171
2. Anexos	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Árbol de Problemas	7
Figura N° 2 Superordinación de las variables	21
Figura N° 3 Subordinación Variable independiente	22
Figura N° 4 Subordinación Variable dependiente.....	23
Figura N° 5 Decisiones en los negocios.....	31
Figura N° 6 Modelo fundamental de negocios... ..	34
Figura N° 7 Flujo de caja... ..	34
Figura N° 8 Ciclo de la gestión del proceso administrativo.....	57
Figura N° 9 Niveles en una organización... ..	62
Figura N° 10 Selección de alternativas... ..	62
Figura N° 11 Proceso de la toma de decisiones.....	70
Figura N° 12 Tipo de decisiones... ..	75
Figura N° 13 Representación gráfica de resultados... ..	89
Figura N° 14 Generación y procesamiento de la información contable... ..	93
Figura N° 15 Estructura de los estados financieros.....	94
Figura N° 16 Estados financieros internos... ..	95
Figura N° 17 Herramientas de análisis financiero... ..	96
Figura N° 18 Variación de los estados financieros... ..	97
Figura N° 19 Estructura de los estados financieros.....	98
Figura N° 20 Flujo de fondos... ..	99
Figura N° 21 Plazo en ventas a crédito.....	100
Figura N° 22 Plazo en compras a crédito.....	101

Figura N° 23 Generación de resultados económicos favorables... ..	102
Figura N° 24 Procedimientos administrativos y financieros.....	103
Figura N° 25 Influencia del entorno competitivo.....	104
Figura N° 26 Niveles jerárquicos en la toma de decisiones.....	105
Figura N° 27 Componentes predominantes en la toma de decisiones... ..	106
Figura N° 28 Estrategias para la organización... ..	107
Figura N° 29 Gestión administrativa-financiera... ..	108
Figura N° 30 Cómo se toman las decisiones... ..	109
Figura N° 31 Monitoreo de las decisiones.....	110
Figura N° 32 Representación gráfica Ji-Cuadrado... ..	115
Figura N° 33 Organigrama estructural... ..	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Generación y procesamiento de la información contable	93
Tabla N° 2 Estructura de los estados financieros	94
Tabla N° 3 Estados financieros internos	95
Tabla N° 4 Herramientas de análisis financiero	96
Tabla N° 5 Variación de los estados financieros	97
Tabla N° 6 Estructura de los estados financieros	98
Tabla N° 7 Flujo de Fondos	99
Tabla N° 8 Plazo en ventas a crédito	100
Tabla N° 9 Plazo en compras a crédito	101
Tabla N° 10 Generación de resultados económicos favorables	102
Tabla N° 11 Procedimientos administrativos y financieros	103
Tabla N° 12 Influencia del entorno competitivo	104
Tabla N° 13 Niveles jerárquicos en la toma de decisiones	105
Tabla N° 14 Componentes predominantes en la toma de decisiones	106
Tabla N° 15 Estrategias para la organización	107
Tabla N° 16 Gestión administrativa-financiera	108
Tabla N° 17 Cómo se toman las decisiones.....	109
Tabla N° 18 Monitoreo de las decisiones	110
Tabla N° 19 Tabulación de resultados variable independiente.....	111
Tabla N° 20 Tabulación de resultados variable dependiente	112
Tabla N° 21 Presentación de datos, frecuencias observadas	114
Tabla N° 22 Cálculo del Ji-Cuadrado	114

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Nómina del personal	83
Cuadro N° 2 Población de estudio	84
Cuadro N° 3 Operacionalización de variable independiente	85
Cuadro N° 4 Operacionalización de variable dependiente	86
Cuadro N° 5 Plan para recolección de la información	88
Cuadro N° 6 Cuantificación de resultados.....	89
Cuadro N° 7 Equipo técnico responsable	118
Cuadro N° 8 Presupuesto	119
Cuadro N° 9 Modelo operativo.....	126
Cuadro N° 10 Cuestionario de control interno.....	127
Cuadro N° 11 Análisis horizontal	137
Cuadro N° 12 Análisis vertical.....	138
Cuadro N° 13 Cumplimiento de la misión	139
Cuadro N° 14 Cumplimiento de la visión.....	140
Cuadro N° 15 Cumplimiento de objetivos.....	140
Cuadro N° 16 Cumplimiento de estrategias	141
Cuadro N° 17 Estabilidad laboral	141
Cuadro N° 18 Afiliación laboral	142
Cuadro N° 19 Eficiencia en las compras.....	142
Cuadro N° 20 Calidad en compras.....	143
Cuadro N° 21 Eficiencia en las ventas	143
Cuadro N° 22 Efectividad en las ventas.....	144

Cuadro N° 23 Satisfacción en las ventas	144
Cuadro N° 24 Informes contables	145
Cuadro N° 25 Capital de trabajo	146
Cuadro N° 26 Liquidez corriente	147
Cuadro N° 27 Prueba ácida	148
Cuadro N° 28 Rotación de cuentas por cobrar	149
Cuadro N° 29 Plazo promedio de cobros	150
Cuadro N° 30 Rotación de cuentas por pagar	151
Cuadro N° 31 Plazo promedio de pagos	152
Cuadro N° 32 Rotación de inventarios	153
Cuadro N° 33 Plazo promedio de inventarios	154
Cuadro N° 34 Ciclo de caja.....	155
Cuadro N° 35 Rotación de activos totales.....	156
Cuadro N° 36 Apalancamiento financiero	157
Cuadro N° 37 Nivel de endeudamiento.....	158
Cuadro N° 38 Fondos propios.....	159
Cuadro N° 39 Rendimiento de activos totales.....	160
Cuadro N° 40 Rendimiento de capital	161
Cuadro N° 41 Rendimiento del patrimonio	162
Cuadro N° 42 Margen de utilidad bruta.....	163
Cuadro N° 43 Margen de utilidad neta	164
Cuadro N° 44 Análisis dupont	165
Cuadro N° 45 Fórmulas análisis dupont.....	166

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación se desarrolla en el almacén de electrodomésticos Crediandina de la ciudad de Ambato, el objetivo principal de ésta investigación es contribuir a la empresa con un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, el mismo que servirá para mejorar la Toma de Decisiones a nivel gerencial.

Tomando como base los Estados Financieros de la empresa, se aplicará el Análisis Financiero utilizando métodos y técnicas que buscan obtener medidas cuantitativas a través de los principales indicadores financieros, los mismos que servirán para analizar, interpretar y comprender la situación económica y financiera pasada y presente.

Básicamente éste estudio toma la información financiera, simplifica y separa los datos descriptivos y numéricos que la componen y destaca lo más relevante con el fin de que la gerencia examine el efecto de las decisiones tomadas y a su vez formule nuevas estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

Para facilitar la toma de decisiones, se implementará además indicadores de gestión, los mismos que buscan obtener medidas cualitativas de la gestión administrativa realizada en un período determinado y así desarrollar alternativas de solución frente a los problemas que la empresa enfrenta en el desarrollo de sus actividades.

Finalmente al implementar el Sistema DuPont, el estudio se centra en la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas y la eficiencia con la que utilizaron sus activos, lo que permite determinar el desempeño económico y operativo, facilitando a la gerencia la toma de decisiones las mismas que mejorarán los resultados económicos.

INTRODUCCIÓN

Para el funcionamiento eficiente de las organizaciones, es indispensable contar con un adecuado control administrativo y financiero. El presente trabajo está estructurado en capítulos, referidos a:

Capítulo I. El Problema: Donde se encuentra el tema de investigación, el cual incluye: planteamiento, objetivos y justificación del por qué y, la importancia del estudio. Los objetivos del trabajo, sustentan la necesidad de proponer un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero.

Capítulo II. Marco Teórico: En el mismo se indican los antecedentes del problema, aspectos teóricos, teorías que sustentan la investigación, categorías fundamentales y red de inclusiones conceptuales y su fundamento teórico, para realizar un análisis sobre los diferentes aspectos teóricos para consolidar las metas de este trabajo.

Capítulo III. Metodología: En este capítulo se hace referencia al enfoque de investigación, modalidad, tipo de investigación, se define la población con la que se va a trabajar y el instrumento de recolección de la información, procesamiento y análisis de la misma.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de Resultados: Se presenta a través de cuadros y gráficos estadísticos los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a todo el personal que conforma la empresa, así como también la respectiva verificación de la hipótesis planteada.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones: Corresponde a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, las mismas que guiarán la implementación de la propuesta.

Capítulo VI. La Propuesta: Contiene el desarrollo de la propuesta planteada, la misma que consta de 3 fases:

Fase I: Se realiza la ficha de observación mediante un cuestionario de control interno, el mismo que servirá para ratificar las falencias detectadas al principio de la investigación.

Fase II: Se realiza el diseño del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero, para lo cual se emplea los diferentes análisis financieros, así como la aplicación de los principales indicadores financieros y de gestión y finalmente se aplica el análisis DuPont.

Fase III: Finalmente se emite el informe a Gerencia en el cual consta el modelo planteado, además se menciona como se lo va a administrar y evaluar para el correcto su desarrollo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

“El Análisis Financiero y su incidencia en la Toma de Decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato en el Segundo Semestre del año 2013.”

1.2 Planteamiento del problema

Se considera que las actividades diarias y demás mecanismos que generan la información financiera de la empresa, no siguen un proceso coordinado ni cronológico, lo que conlleva a una desestabilización general de todas las áreas empresariales desvinculándose así de filosofía institucional.

Además los procesos internos carecen de controles idóneos que permitan registrar, procesar y archivar históricamente la información financiera, causando de esta manera un elevado nivel de riesgo al momento de tomar decisiones para consecución de sus metas.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto Macro

El mercado de electrodomésticos en el Ecuador es muy amplio, se puede decir que en cada poblado del país existe al menos un local que se dedica a su comercialización, lo que por una parte, ha acercado al público para poder adquirir lo necesario para la implementación del hogar sin necesidad de transportarse hacia lugares lejanos, por otra parte ha hecho que el índice de endeudamiento del país suba debido a los altos intereses con que estos son

vendidos, lo que se atribuye a muchas fallas en los análisis financieros y a una inadecuada toma de decisiones que busca mantener grandes locales comerciales teniendo una excesiva ganancia en las utilidades.

Según el estudio realizado por el **(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)** revela el siguiente comportamiento en la producción de línea blanca:

La producción de línea blanca creció un 72% en cinco años. Las ventas locales entre el 2005 y 2010 llegaron a \$72,10 millones, representado un 54,5% más que en el 2011. En el año 2012 se espera que supere el 80%.

Sin duda alguna este mercado tiene una considerable aceptación comercial, sin embargo las excesivas ganancias aplicadas a las utilidades están poniendo al cliente en “stand by” ya que en la actualidad se paga por un electrodoméstico hasta tres veces más de su valor real.

Se registran también muchas denuncias por cobros excesivos, a tal punto que el Gobierno Central ha ofrecido tomar acciones para solucionar estos inconvenientes, evidenciándose así que los análisis financieros y la toma de decisiones, de muchos de los almacenes de electrodomésticos, incluso los más grandes, no es el adecuado.

A fin de subsanar el daño causado a los clientes adoptando una responsabilidad social es imprescindible que este sector comercial cuente con un acertado manejo gerencial.

1.2.1.2 Contexto Meso

La provincia de Tungurahua no es la excepción en cuanto a cobertura de locales comerciales de electrodomésticos se refiere, a parte de los locales conocidos a nivel nacional, también se tienen locales que solo trabajan en la provincia de Tungurahua, teniendo así un amplio espectro de oportunidades para que el cliente pueda elegir entre varios tipos de productos.

Por otro lado muchas de las empresas desconocen parcial o totalmente la aplicación de herramientas para realizar un Análisis Financiero, lo que perjudica la ejecución y correcta toma de decisiones reflejando de esta manera que desde el año 2010 hasta la actualidad, al menos 3 locales de electrodomésticos cierran anualmente, en su mayoría los que no son conocidos a nivel nacional, es decir son propios de la provincia.

Para **(HERALDO, 2013, p. A5)** “El último trimestre del año 2012 en Tungurahua se incrementa las ventas tras un bajón en los meses de julio, agosto y septiembre, considerados como “temporada baja” por el ingreso de los estudiantes a las escuelas y colegios”. Lo que quiere decir que dentro de la provincia los almacenes de electrodomésticos grandes siguen sus actividades a pesar de tener temporadas altas y bajas, pero la mayoría de los almacenes pequeños no logran sobrevivir a estas épocas y deben cerrar dejando desempleadas a muchas personas.

1.2.1.3. Contexto Micro

Crediandina Representaciones se dedica a la comercialización y distribución de electrodomésticos en la ciudad de Ambato, a pesar de que las actividades económicas se realizan con total normalidad, ciertos índices financieros no son favorables, por ejemplo se tienen problemas para la recuperación de cartera, rentabilidad y capacidad de pago de obligaciones.

El desconocimiento del aspecto financiero al igual que las deficientes decisiones gerenciales, ha ocasionado pérdidas económicas y mermas en la productividad empresarial.

De la misma manera, dada la imprecisión en la información financiera, al momento de tomar decisiones substanciales los altos directivos muchas de las veces carece del conocimiento técnico adoptando más bien formas empíricas de gerencia.

Es importante educar al personal de mandos medios y superiores para que de esta forma sean capaces de identificar, controlar y reducir posibles problemas financieros y administrativos; del mismo modo puedan tomar decisiones oportunas y acertadas que apuntalen a la perdurabilidad de la empresa.

Así mismo la carencia de políticas para la selección del talento humano conlleva a una fragmentada organización, además no existe un organigrama Estructural-Funcional que identifique niveles jerárquicos y funciones asignadas a cada mando.

1.2.2 Análisis crítico

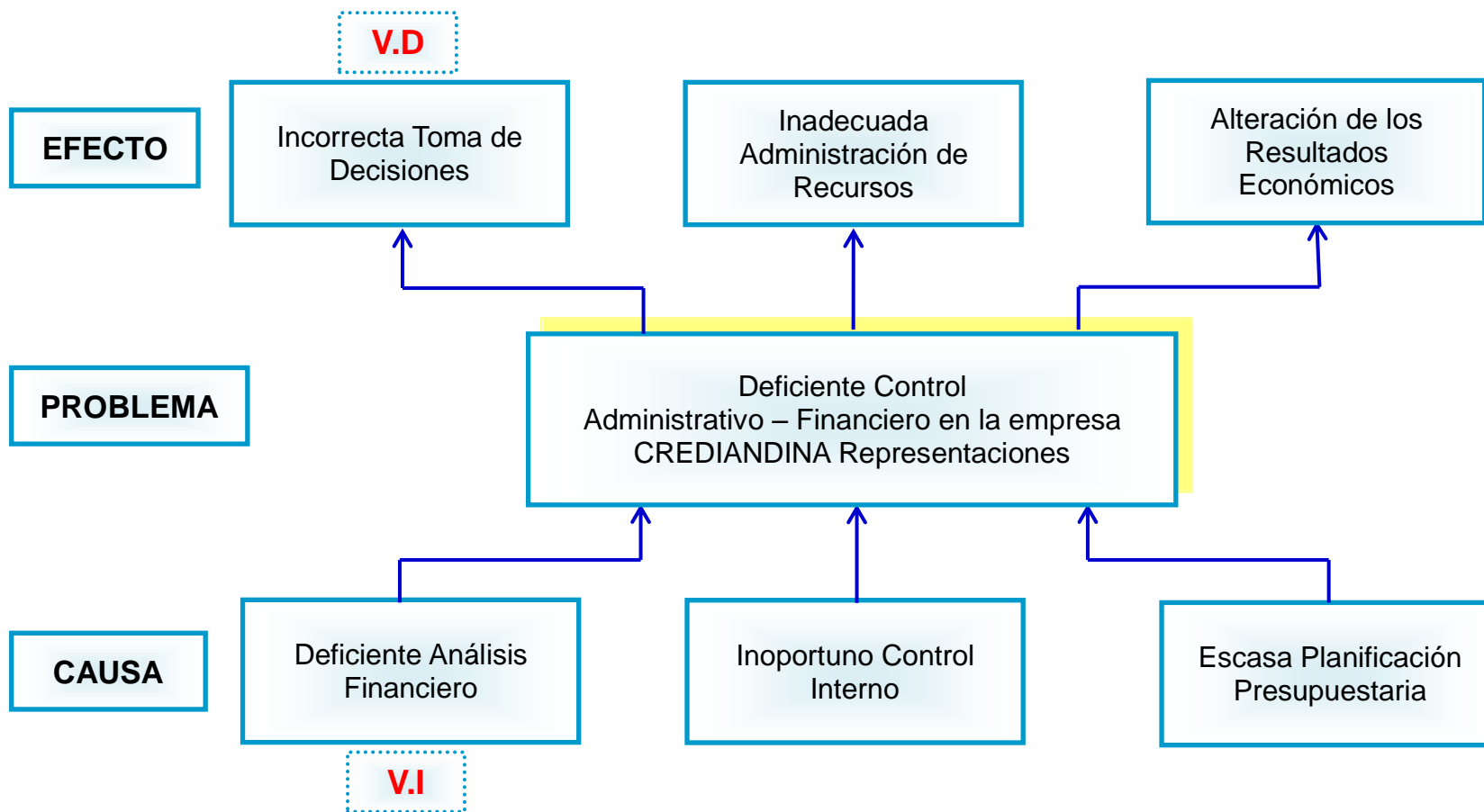
Dentro de la empresa Crediandina Representaciones la omisión frente al Análisis Financiero ha hecho que la gerencia tome decisiones poco efectivas y a su vez no provea un plan de contingencia frente a posibles fracasos en la consecución de sus metas en determinado período de tiempo.

Algo semejante ocurre con Control Interno, al no poder identificar los puntos de riesgo que ocasionan desperdicios en los recursos básicos de la empresa lo que retasa su desarrollo.

La escasa planificación presupuestaria ha hecho que la empresa realice sus actividades por inercia sin tomar en cuenta que el éxito o fracaso de la misma requiere la fijación de metas concretas acorde a su realidad; por lo que se debe abarcar a todos los niveles de la organización tomando en cuenta que todo proceso de planificación requiere control y retroalimentación que servirán para la depuración de errores y acogerse a nuevas estrategias empresariales.

1.2.2.1 Árbol de problemas

Figura Nº 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Fuente: Investigación de campo – Recolección de información

1.2.2.2 Relación Causa – Efecto

Como se puede observar el deficiente control administrativo - financiero se origina principalmente por la inaplicación de un análisis financiero, lo que ocasiona una incorrecta toma de decisiones gerenciales; otro factor influyente es el deficiente control interno que posee la empresa, lo que genera una inadecuada administración de sus recursos y finalmente se observa una escasa planificación presupuestaria lo que altera los resultados económicos de la empresa.

1.2.3 Prognosis

Si Crediandina Representaciones continua omitiendo la aplicación de un Análisis Financiero, la Toma de Decisiones puede verse comprometida, debido al deficiente control Administrativo-Financiero causado un resquebrajamiento en la consecución de los objetivos institucionales, que en muchos de los casos es evidenciado a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Debido a que la empresa sufre de un deficiente Control Interno en todos los niveles de la organización por defecto está sujeta a una inadecuada administración de los recursos, en otras palabras no será capaz de proveer períodos de escasez o sobredemanda.

Así mismo la ausencia de una Planificación Presupuestaria impide conocer con anticipación las alteraciones en los Resultados Económicos, lo que podría desembocar en un cierre intempestivo de la empresa viéndose perjudicados las personas que conforman Crediandina Representaciones, clientes, acreedores comerciales y demás instituciones a las que legalmente está sujeta.

1.2.4 Formulación del problema

¿Qué efecto tiene el Análisis Financiero en la Toma de Decisiones de Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato en el Segundo Semestre del año 2013?

1.2.4.1 Variable independiente

Análisis Financiero

1.2.4.2 Variable dependiente

Toma de Decisiones

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Qué tipo de herramientas utilizan las empresas para la aplicación del Análisis Financiero?
- ¿Cuál es la información que sirve de base en la Toma de Decisiones para una correcta planificación?
- ¿Cómo un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero podrá mejorar la Toma de Decisiones?

1.2.6 Delimitación del problema

1.2.6.1 Delimitación del contenido

Campo: Gestión Financiera

Área: Análisis e Indicadores Financieros y de Gestión

Aspecto: Toma de Decisiones

Temporal: 2013

1.2.6.2 Delimitación espacial

El desarrollo del proceso investigativo se lo efectuará en la empresa Crediandina Representaciones, de la ciudad de cantón Ambato, calles Av. 12 de Noviembre y Montalvo.

(Ver **Anexo1**: Gráfico Ubicación Sectorial y Físico)

1.2.6.3 Delimitación temporal

Problema de la investigación: Segundo semestre año 2013

Investigación: Julio – Diciembre año 2013

1.3 Justificación

El problema de investigación radica en la importancia que tiene el Análisis Financiero como apoyo en la Toma de Decisiones de las empresas comercializadoras, de servicios y productivas; con los cambios generados en el ámbito empresarial, los expertos aseguran que es indispensable que las empresas cuenten con el respaldo de análisis financieros lógicos y muy elaborados que permitan a sus “Management” reaccionar y comprender adecuadamente las tendencias en las que se desenvuelve su empresa.

Cabe indicar que es necesaria la realización de la investigación, dado que dentro de la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato existe un deficiente control Administrativo-Financiero ocasionado por la omisión a la aplicación del Análisis Financiero haciendo que al momento de Tomar de Decisiones éstas no sean bien fundamentadas.

Dentro del desarrollo empresarial se considera un problema novedoso y original, que vale la pena ser investigado, su utilidad teórico-práctico para estudiantes, docentes y profesionales en general es muy alta pues es viable y se encuentra dentro de las posibilidades del investigador.

El presente proyecto será factible debido a que se cuenta con la autorización de los dueños de la empresa, así como la apertura de los empleados para brindar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Como resultado se verán beneficiados directamente todas las personas que conforman Crediandina Representaciones e indirectamente clientes, acreedores comerciales y demás instituciones a las que legalmente está sujeta encaminándose así a la perfección empresarial y financiera.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Fundamentar cómo el Análisis Financiero incide en la Toma de Decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato en el Segundo Semestre del año 2013, para la correcta organización administrativa y financiera.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar los tipos de herramientas que disponen las empresas para el Análisis Financiero y de Gestión de sus Estados Financieros.
- Analizar los procesos que sirven de base en la Toma de Decisiones para una correcta planificación.
- Proponer un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que mejore la organización administrativa y financiera, facilitando la Toma de Decisiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Cabe mencionar que una vez revisado en los repositorios de la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría no registra estudios previos o similares a la problemática expuesta anteriormente en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato, por lo que el presente tema de investigación busca una solución oportuna y efectiva.

Hay que tener en cuenta que a más contar con información propia de la empresa, se han tomado como referencia trabajos o proyectos de investigación de similar problemática independientemente del sector empresarial, con el fin de afianzar la presente investigación.

Como así lo expone en su trabajo de investigación (**Sánchez López, 2011, pp. 55,56**) “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA VIHALMOTOS” concluye y recomienda lo siguiente:

A. CONCLUSIONES

- El análisis a estados financieros son muy necesarios para la toma de decisiones y al no poseerlo la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma.
- En la empresa VIHALMOTOS, las motocicletas tienen un inventario a un costo elevado, y el margen de utilidad no persigue objetivos específicos al cual regirse.
- Se destacan falencias en los procesos que por costumbre se realizan originando un mal flujo de información, un incorrecto registro o la carencia del mismo.
- Carece de una evaluación periódica de la rentabilidad donde se evalúe el crecimiento de la empresa por las decisiones tomadas por el gerente.

B. RECOMENDACIONES

- Analizar de los estudios financieros, considerado como un instrumento de control de las empresas con la finalidad de saber que tan rentable es nuestro negocio.
- Realizar gestiones de venta para disminuir el saldo de los inventarios y de esta forma tener liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo.
- Distribuir y controlar las funciones de cada uno de los empleados de una manera óptima canalizando de mejor manera los recursos de la empresa.
- Realizar un estudio con el personal de la empresa para determinar las causas que afectan las deficiencias de la empresa.

Se puede concluir brevemente que los Análisis Financieros son de vital importancia para las empresas ya que influyen directamente en la Toma de Decisiones, afectando todas las áreas de la organización.

La omisión a la aplicación de un Análisis Financiero conlleva a un desfase en todos los procesos internos y externos desconociendo de esta manera la situación real de la empresa; dificultando así, la realización de planificaciones estratégicas.

Finalmente impera la necesidad de aplicar herramientas que faciliten el análisis, evaluación y control de todas las áreas con el fin de identificar, controlar o minimizar su nivel de riesgo.

A continuación mencionaremos el trabajo investigativo de **(López Solís, 2014, pp. 53,54)** con el tema “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO” en el que manifiesta:

Conclusiones:

- Según el análisis de la encuesta del trabajo de investigación se concluye que los colaboradores no realizan una planificación que comprenda métodos y técnicas en la utilización de los medios y recursos disponibles, solo se evidenció un cronograma de actividades académicas con el cual se destina recursos para ejecutarlas.
- Con el fin de alcanzar las metas Institucionales que es brindar Servicio de Calidad a través de las acciones a realizarse en un período determinado, no se cuenta con un plan operativo anual donde se refleje un Presupuesto Operativo Anual con metas u objetivos a alcanzar.

- No se evidencia un sistema integrado de información financiera sustentado en base a un presupuesto integral lo que no permite a las autoridades evaluar los resultados de la gestión realizada versus los objetivos definidos que debería constar en un Plan Estratégico Institucional.
- Los objetivos que manejan los colaboradores son en base a su criterio ya que no existe una Planificación Estratégica Institucional y solo se evidencia su filosofía empresarial, y los objetivos deben plantearse desde la Alta Gerencia.
- La inversión en infraestructura creció en un 66% del año 2011 al 2012 en su base a su flujo de ingresos de aquella época y actualmente con las políticas que ha implementado el Ministerio de Educación produjo que exista un alto índice de endeudamiento, ya que el flujo de ingresos es menor.
- El Ministerio de Educación adoptó una política de incrementar en un 5% y 10% del valor de la matrícula respecto al año inmediato anterior, y no se basó a los parámetros que estableció para la categorización de las 54 instituciones educativas privadas, sin permitir cobrar valores adicionales lo que produjo que exista un déficit en la Institución.
- Los beneficiarios de los servicios educativos ofertados por la institución no perciben que existe una buena organización.

Recomendaciones:

- Realizar una planificación adecuada mediante métodos y técnicas que permita evidenciar los recursos en planes operativos anuales de cada uno de los departamentos de la institución donde se refleje un presupuesto fijado.
- Manejo de un Presupuesto Anual Integral con responsables, que permita cumplir metas previstas expresadas y en valores financieros dentro de un tiempo determinados y consolidando todos los planes operativos de todos los departamentos.
- Elaboración de una Planificación Estratégica Institucional y se difunda al personal para todos seguir un mismo ideal a más de componer una filosofía empresarial se convierte en una guía hacia los objetivos propuestos.
- Elaboración de flujos de caja mensuales para poder estar al tanto de las variaciones numéricas que tiene la Fundación y así tomar decisiones inmediatas y beneficiosas para la institución, y no exista sobre endeudamiento en un periodo determinado.
- Establecimiento de estrategias que permitan que los beneficiarios de los servicios educativos perciban que la Institución trabaja en base a una cultura organizacional con bases sólidas, y educación de calidad.
- Mantenimiento de los estándares ofertados y ejecutados por la Institución en infraestructura, tecnología, mobiliario y certificaciones, para que los clientes se beneficien del desarrollo, ya que es una Fundación sin fines de lucro y de servicio a la colectividad.

Se puede adicionar que los altos directivos deben establecer objetivos, estrategias o tomar decisiones acorde a la realidad de la empresa, es decir deberán estar dentro de las posibilidades corporativas.

Además es necesario contar con una adecuada planificación presupuestaria, que permita prever variaciones en los resultados económicos.

Por último se debe contar con sistema continuo y retroalimentado en todas las etapas de la información permitiendo así optimizar los recursos de la empresa y alcanzar los objetivos planteados.

2.2 Fundamentación filosófica

Según (**Héctor Recalde, 2011, p. 4**) realiza la siguiente definición:

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. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

La presente investigación se desarrollará bajo el criterio de **paradigma crítico – propositivo**, ya que este reúne las características necesarias para el desarrollo de la investigación, integrando las ciencias administrativas, financieras y económicas con las dos variables de estudio: análisis financiero y toma de decisiones.

Epistemológicamente, podemos decir que toda empresa en la actualidad se desenvuelve en un entorno dinámico según el temporal, por esta razón Crediandina Representaciones siendo una empresa de carácter comercial, no es la excepción, tomando esto como referencia podemos decir que la empresa debe ser flexible al cambio e ir evolucionando con el pasar del tiempo para asegurar su permanencia en el mercado.

Ontológicamente, para realizar el presente proyecto de investigación será de vital importancia involucrarse con los hechos y acontecimientos diarios a los que se enfrenta la empresa para tener una perspectiva clara y objetiva, así

lo expuesto por el investigador incluya lo estrictamente necesario para llevar a cabo la investigación, aplicando una metodología **cualitativa y cuantitativa** que permitirá establecer la relación teórica – práctica, apoyándola con un proceso retroalimentado y equitativo entre los sujetos y objeto de estudio.

Axiológicamente, entre muchos de los valores que regirán la presente investigación, destacaremos los más relevantes: respeto, puntualidad, compromiso y objetividad, garantizando de esta manera identificar, jerarquizar y valorar adecuadamente las necesidades de la empre para que las propuestas dadas por el investigador aporten soluciones efectivas.

Metodológicamente, para adquirir un conocimiento previo se realizarán entrevistas o conversaciones con todas las personas involucradas directa o indirectamente con Crediandina Representaciones, además se contará con herramientas adecuadas para el posterior desarrollo de la investigación.

2.3 Fundamentación legal

Según el resumen técnico presentado por **(FUNDACIÓN IFRS, 2012)** dice:

NIC 1

Esta Norma establece las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Esta Norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

Un juego completo de estados financieros comprende:

- (a) Un estado de situación financiera al final del periodo;
- (b) Un estado del resultado del periodo y otro resultado integral del periodo;
- (c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo;
- (d) Un estado de flujos de efectivo del periodo;
- (e) Notas, que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa; y
- (f) Un estado de situación financiera al principio del primer periodo comparativo, cuando una entidad aplique una política contable retroactivamente o realice una reexpresión retroactiva de partidas en sus estados financieros, o cuando reclasifique partidas en sus estados financieros.

Una entidad cuyos estados financieros cumplan las NIIF efectuará, en las notas, una declaración, explícita y sin reservas, de dicho cumplimiento. Una entidad no señalará que sus estados financieros cumplen con las NIIF a menos que satisfagan todos los requerimientos de éstas. La aplicación de las NIIF, con información a revelar adicional cuando sea necesario, se supone que da lugar a estados financieros que permiten conseguir una presentación razonable.

Al elaborar los estados financieros, la gerencia evaluará la capacidad que tiene una entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad elaborará los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, a menos que la gerencia pretenda liquidar la entidad o cesar en su actividad, o bien no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente, procederá a revelarlas en los estados financieros.

Una entidad presentará por separado cada clase significativa de partidas similares. Una entidad presentará por separado las partidas de naturaleza o función distinta, a menos que no tengan importancia relativa.

Una entidad no compensará activos con pasivos o ingresos con gastos a menos que así lo requiera o permita una NIIF.

Una entidad presentará un juego completo de estados financieros (incluyendo información comparativa) al menos anualmente. A menos que las NIIF permitan o requieran otra cosa, una entidad revelará información comparativa respecto del periodo anterior para todos los importes incluidos en los estados financieros del periodo corriente. Una entidad incluirá información comparativa para la información descriptiva y narrativa, cuando esto sea relevante para la comprensión de los estados financieros del periodo corriente.

Cuando la entidad modifique la presentación o la clasificación de partidas en sus estados financieros, también reclasificará los importes comparativos, a menos que resulte impracticable hacerlo.

Una entidad identificará claramente los estados financieros y los distinguirá de cualquier otra información publicada en el mismo documento.

Una entidad puede presentar un estado del resultado del periodo y otro resultado integral único, con el resultado del periodo y el otro resultado integral presentados en dos secciones.

Las secciones se presentarán juntas, con la sección del resultado del periodo presentado en primer lugar seguido directamente por la sección de otro resultado integral. Una entidad puede presentar la sección del resultado del periodo en un estado de resultado del periodo separado. Si lo hace así, el estado del resultado del periodo separado precederá inmediatamente al estado que presente el resultado integral, que comenzará con el resultado del periodo.

La sección de otro resultado integral presentará partidas para los importes de otro resultado integral del periodo, clasificadas por naturaleza (incluyendo la parte de otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos contabilizados utilizando el método de la participación) y agrupadas dentro las que, de acuerdo con otras NIIF:

- (a) No se reclasificarán posteriormente al resultado del periodo; y
- (b) Se reclasificarán posteriormente a resultados del periodo cuando se cumplan las condiciones específicas.

Una entidad reconocerá todas las partidas de ingreso y gasto de un periodo en el resultado a menos que una NIIF requiera o permita otra cosa. Las notas:

(a) presentarán información acerca de las bases para la preparación de los estados financieros, y sobre las políticas contables específicas utilizadas de acuerdo con los párrafos 117 a 124;

(b) revelarán la información requerida por las NIIF que no haya sido incluida en otro lugar de los estados financieros; y

(c) proporcionarán información que no se presenta en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para entender a cualquiera de ellos.

Una entidad revelará, en el resumen de las políticas contables significativas o en otras notas, los juicios, diferentes de aquéllos que involucren estimaciones (véase el párrafo 125), que la gerencia haya realizado en el proceso de aplicación de las políticas contables de la entidad y que tengan un efecto significativo sobre los importes reconocidos en los estados financieros.

Una entidad revelará información sobre los supuestos realizados acerca del futuro y otras causas de incertidumbre en la estimación al final del periodo sobre el que se informa, que tengan un riesgo significativo de ocasionar ajustes significativos en el valor en libros de los activos o pasivos dentro del periodo contable siguiente.

Una entidad revelará información que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen los objetivos, las políticas y los procesos que ella aplica para gestionar el capital.

Una entidad también revelará información adicional sobre instrumentos financieros con opción de venta clasificados como instrumentos de patrimonio.

Al revisar las normas bajo las cuales está regido el manejo de la información financiera, se puede determinar que en ninguna exige a las organizaciones que apliquen una planificación financiera, como también que cuenten con presupuestos; sin embargo, para las compañías que se encuentran bajo la Superintendencia de Compañías, determinan los estados que cada empresa debe presentar cada año, a fin de conocer y determinar la situación financiera de las mismas, así lo establece la **(Constitución Política del Ecuador, 1999, p. 9)** en su **Art. 20** dice:

Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplen en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señala la Superintendencia.

El presente proyecto de investigación se basa en que la empresa Crediandina Representaciones deberá adoptar y adaptar su información financiera bajo el Sistema de las Normas Internacionales de Información Financiera (**NIIF**), como lo manifiesta la Superintendencia de Compañías en la (**Resolución No.SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01, 2011**):

ARTÍCULO PRIMERO.- Para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan con las siguientes condiciones:

- a) Activos Totales inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un Valor Bruto en Ventas Anuales inferior a CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se considera como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición.

ARTÍCULO QUINTO.- "... Aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES), para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir de enero de 2012, todas aquellas empresas que cumplan las condiciones señaladas en el artículo primero de la presente resolución.

Establece el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES), a partir del año 2011"

Según la NEA 28 (**NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA, NEA, pp. 5,6**), en el numeral 6 Y 7 dice:

6.- La información financiera prospectiva puede incluir los estados financieros uno o más elementos de los estados financieros y puede ser preparada:

Como una herramienta interna de la administración, por ejemplo para ayudar a evaluar una posible inversión de capital; o

Para su distribución a terceros en, por ejemplo:

Un prospecto para proporcionar información sobre futuras expectativas a inversionistas potenciales.

Un informe anual para proporcionar información a los accionistas, organismos reguladores y otras partes interesadas.

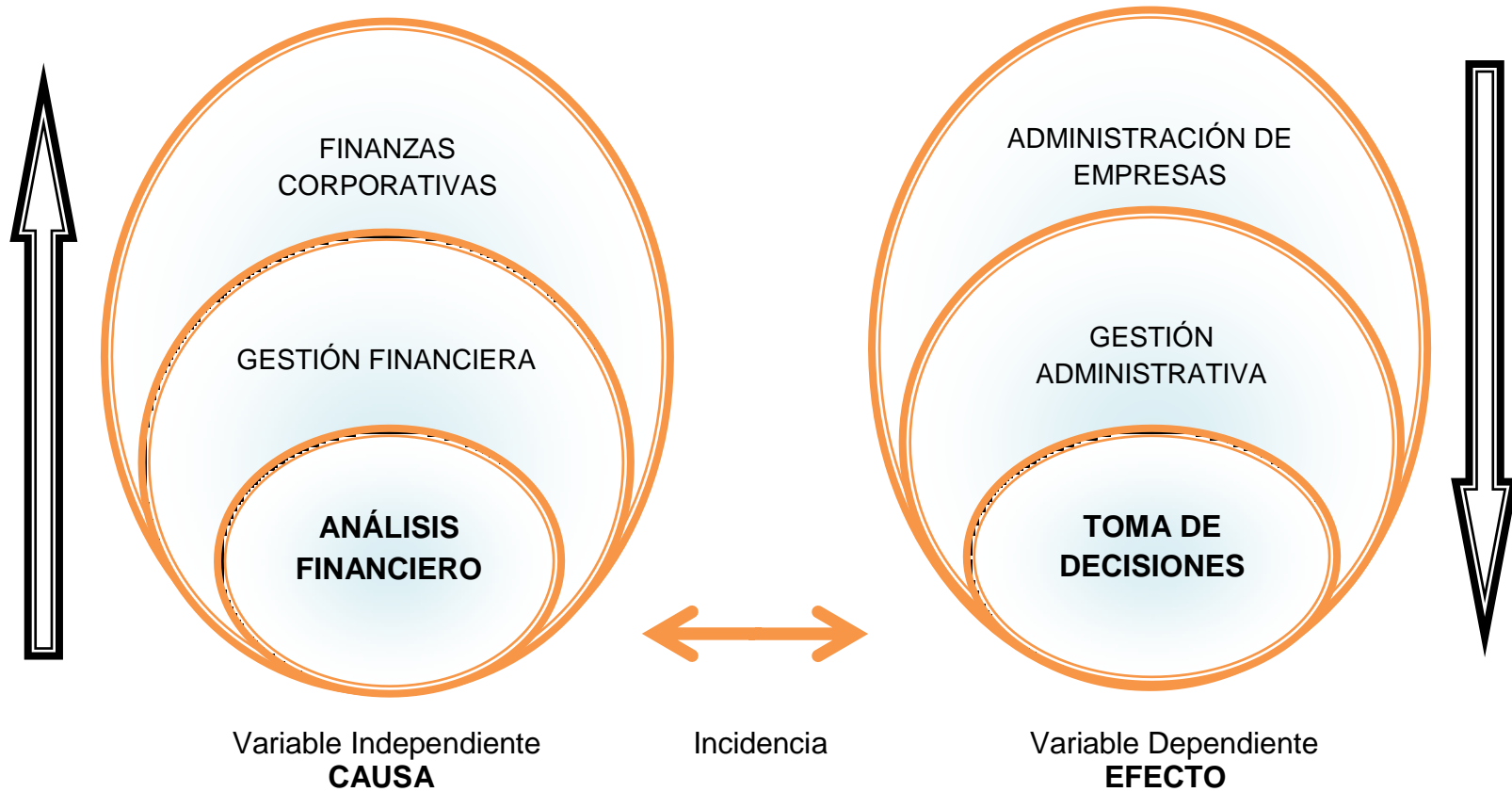
Un documento para información de prestamistas que puede incluir, por ejemplo, presupuesto de flujos de efectivo.

7.- La administración es responsable por la preparación y presentación de la información financiera prospectiva, incluyendo la identificación y revelación de los supuestos sobre los que se basa. Puede pedirse al auditor que examine y dictamine sobre la información financiera prospectiva para ampliar su credibilidad, sea que se piense utilizar para terceros o para fines internos.

2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Superordinación conceptual

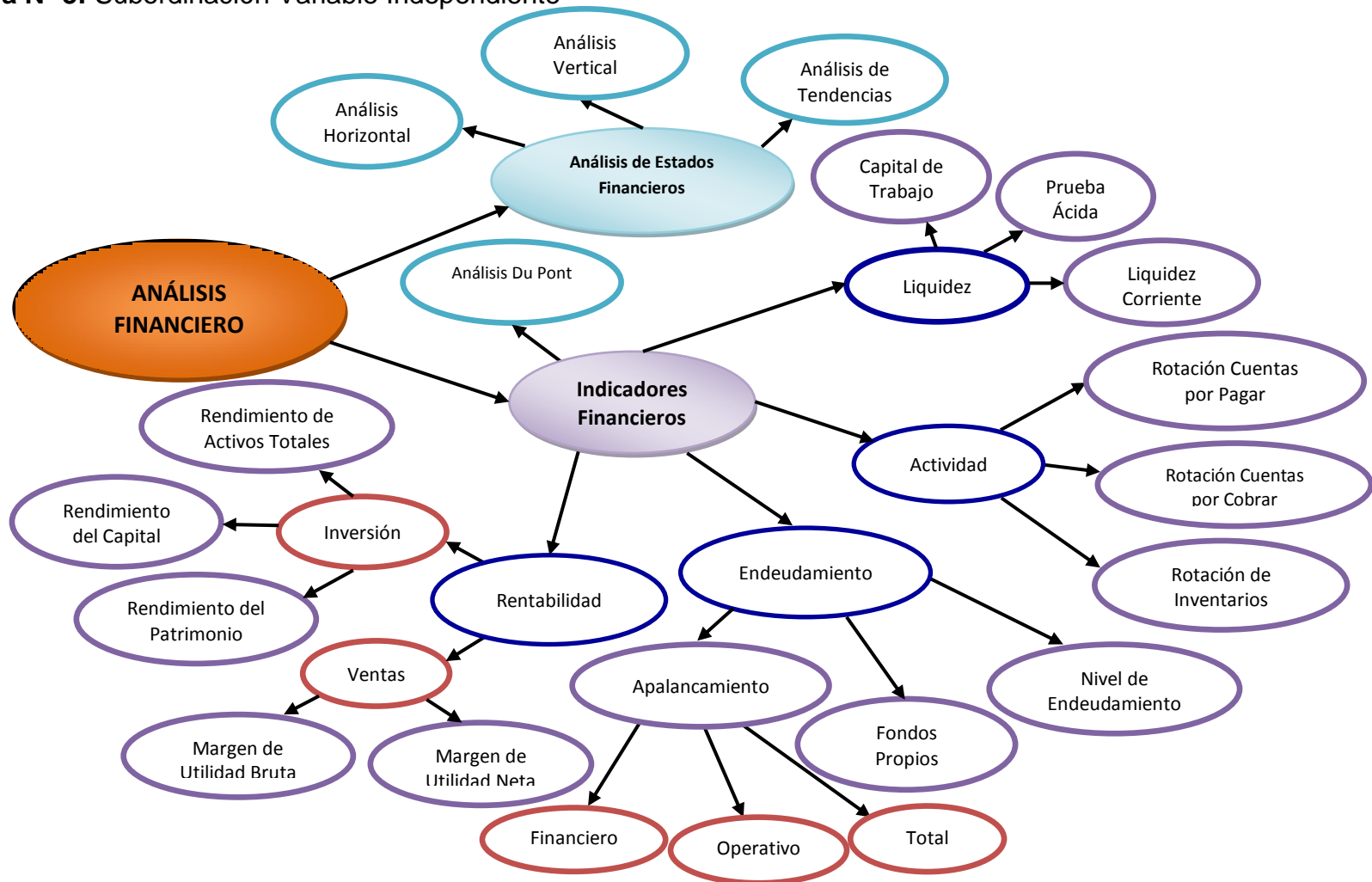
Figura Nº 2: Superordinación de las variables



Elaborado por: Elizabeth Ocaña
Fuente: Investigación bibliográfica

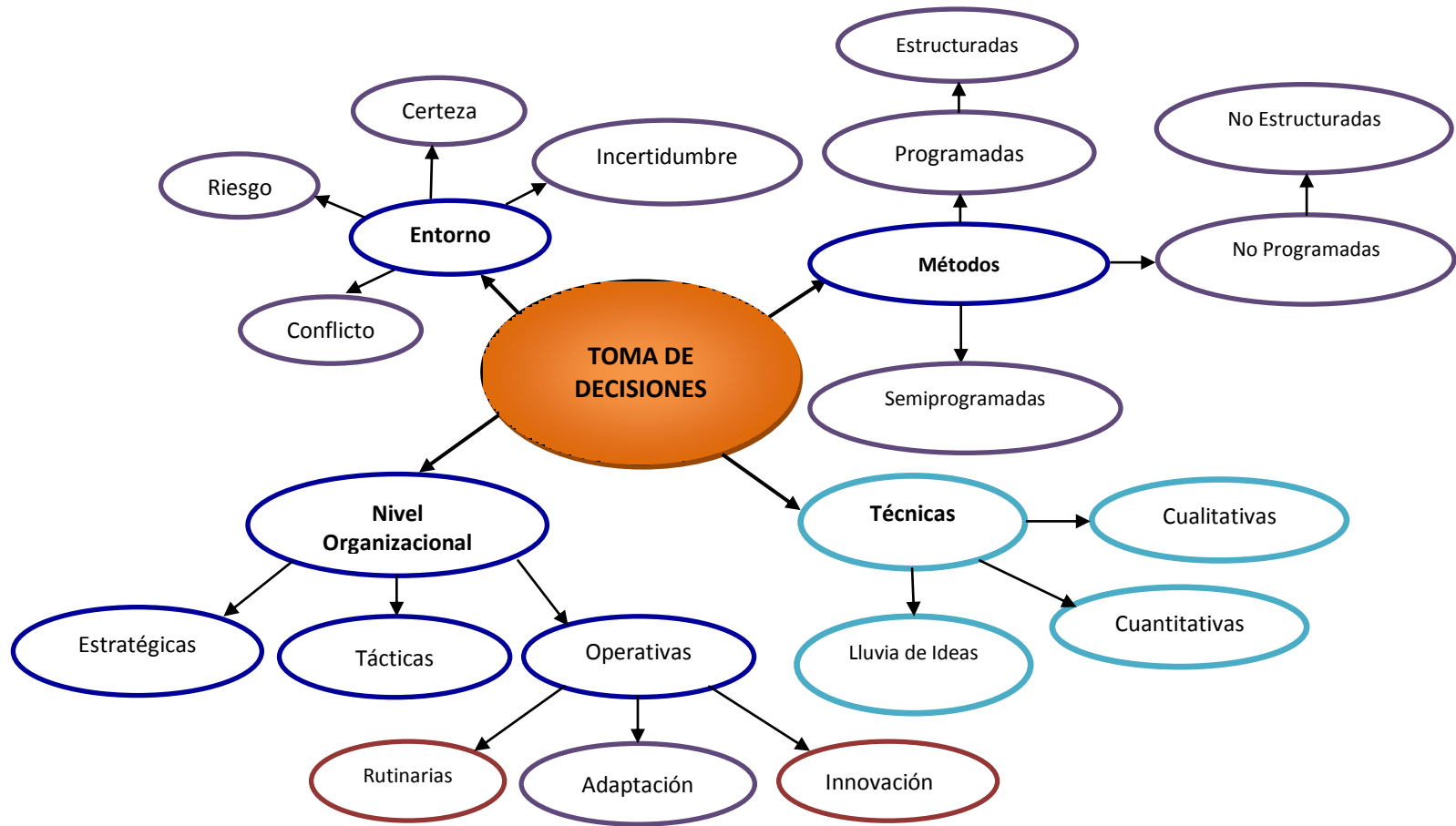
2.4.2 Subordinación conceptual

Figura Nº 3: Subordinación Variable Independiente



Elaborado por: Elizabeth Ocaña
Fuente: Investigación bibliográfica

Figura Nº 4: Subordinación Variable Dependiente



Elaborado por: Elizabeth Ocaña
Fuente: Investigación bibliográfica

2.4.3 Visión Dialéctica de Conceptualización

2.4.3.1 Marco Teórico Variable Independiente: Análisis Financiero

Finanzas Corporativas

Según **(Dumralf, 2010, p. 2)** define a las finanzas corporativas de la siguiente manera:

El campo de las Finanzas está íntimamente ligado con dos antiguas disciplinas, como son la Economía y la Contabilidad. Las Finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al **valor**. Se ocupan de cómo tomar las mejores decisiones para aumentar la riqueza de los accionistas, esto es, el valor de sus acciones. En el plano empresarial, el ejecutivo financiero debe tomar normalmente dos tipos de decisiones básicas: las decisiones de inversión, relacionadas con la compra de activos, y las decisiones de financiamiento, vinculadas con la obtención de los fondos necesarios para la compra de dichos activos. En el plano personal también las Finanzas nos enseñan cómo tomar las mejores decisiones, por ejemplo, cuando tenemos que solicitar un préstamo o invertir nuestro dinero en un activo financiero, o en un emprendimiento pequeño.

Mientras que para **(Aguilar Diaz, 2009, p. 15)** las finanzas corporativas son:

Las finanzas corporativas están íntimamente relacionadas con la información contable ya que estas reflejan los efectos de las decisiones pasadas y presentes de la empresa y a partir de ellas se puede estimar las consecuencias de las decisiones futuras. La existencia de una normativa de obligado cumplimiento sobre la valoración y riesgo, y fundamentalmente, que establezca unos formatos homogéneos de las cuentas anuales, facilita la comprensión de la información financiera, tanto para los responsables de la empresa como para los analistas externos.

Por consiguiente podemos decir que las Finanzas Corporativas son de vital importancia para las empresas, este estudio permite tomar decisiones en el ámbito financiero afectando así el pasado, presente y futuro de la organización, sin embargo para que dichas decisiones sean asertivas deben reflejar una información financiera veraz y oportuna.

Las principales decisiones financieras como son la inversión y el financiamiento, serán acorde a las necesidades de la organización y pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Gestión Financiera

El autor (**Torre Padilla, p. 14**) define a la Gestión Financiera como:

Se denomina Gestión Financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La Gestión Financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias.

Consecuentemente, todas las decisiones que se toman en una organización tienen implícito un contexto financiero.

Mientras que para (**Núñez Paulo, 2008**) la Gestión Financiera es:

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

Es decir, la función financiera integra:

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

Bajo esta perspectiva se puede concluir que Gestión Financiera es la encargada del manejo óptimo de todos los recursos de la empresa, financiación y/o viabilidad de inversiones, y análisis financieros con el fin de maximizar las riquezas de la empresa y alcanzar los objetivos planteados, para lo cual nos vemos en la necesidad de aplicar planes financieros

enfocados en los principios básicos como son la eficiencia, eficacia y economía.

Análisis Financiero

El análisis financiero estudia la información contable plasmada en los diferentes estados financieros a través de métodos e indicadores plenamente aceptados por la comunidad financiera. Por lo tanto permite identificar las consecuencias de las decisiones tomadas en la empresa.

Crediandina Representaciones, no cuenta con dichos métodos o análisis que permitan recolectar información financiera relevante, no llevan a cabo las mediciones a través de indicadores financieros y de gestión por lo que las decisiones tomadas son de forma empírica, llegando a conclusiones pobres acerca de la situación económica y financiera de la empresa.

Según **(Oriol Amat, 2003, p. 11)** define al Análisis Financiero como:

El análisis de estados financieros es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución de la empresa.

La ausencia de un diagnóstico correcto de la empresa es lo que impide afrontar puntos débiles que a medio plazo hundan a la empresa.

Otra definición según **(Wild, Subramanyam, & Halsey, 2011, pág. 12)** que nos da a entender que:

El análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financiero de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro.

Varias preguntas facilitan enfocar el análisis financiero. Una serie de preguntas está orientada al futuro. Por ejemplo, ¿cuenta una compañía con los recursos para ser exitosa y crecer? ¿Cuenta con recursos para invertir en nuevos proyectos? ¿Cuáles son sus fuentes de rentabilidad? ¿Cuál es su capacidad futura de producir

utilidades? Una segunda serie incluye preguntas que evalúan el récord del desempeño de una compañía y su capacidad para alcanzar el desempeño financiero esperado. Por ejemplo, ¿qué tan firme es la posición financiera de la compañía? ¿Qué tan rentable es la compañía? ¿Cumplieron las utilidades con los pronósticos del analista? Esto incluye un análisis de las razones por las que una compañía no estuvo a la altura de las expectativas (o las superó).

El análisis financiero se compone de tres áreas amplias: análisis de la rentabilidad, análisis de riesgos y análisis de las fuentes y la utilización de fondos. El análisis de la rentabilidad es la evaluación del rendimiento sobre la inversión de una compañía. Se enfoca en las fuentes y los niveles de rentabilidad, e implica la identificación y la medición del impacto de varios generadores de rentabilidad. También incluye la evaluación de las dos fuentes principales de rentabilidad: márgenes (la porción de las ventas no compensada por los costos) y rotación (utilización del capital). El análisis de la rentabilidad también se centra en las razones de cambio en la rentabilidad y en la sustentabilidad de las utilidades.

El análisis del riesgo es la evaluación de la capacidad de una compañía para cumplir con sus compromisos. El análisis del riesgo implica la evaluación de la solvencia y la liquidez de una compañía, junto con la variabilidad en sus utilidades. Debido a que el riesgo es de sumo interés para los acreedores, el análisis del riesgo a menudo se considera en el contexto del análisis del crédito. Aun así, el análisis del riesgo es importante para el análisis del capital, tanto para evaluar la confiabilidad y sustentabilidad del desempeño de una compañía como para estimar el costo de su capital.

El análisis de los flujos de efectivo es la evaluación de cómo una compañía obtiene y utiliza sus fondos. Este análisis permite vislumbrar las futuras implicaciones del financiamiento de una compañía. Por ejemplo, es probable que una compañía que fondea nuevos proyectos con efectivo generado internamente (utilidades) logre un mejor desempeño futuro que una compañía que solicita préstamos colosales para financiar sus proyectos, o, peor aún, pide prestado para saldar sus pérdidas actuales.

Para **(Castillo, 2010, págs. 31-32)** el Análisis Financiero lo define de la siguiente manera:

Los análisis financieros auxilian a los administradores con ciertas medidas del comportamiento de la empresa en comparación con años pasados y con sus competidores. Sin embargo, deberán anotarse algunas debilidades de los mismos: Toda fotografía, y los análisis financieros, en cierto sentido lo son, se basa en datos pasados y, por tanto, no significa que podrá aplicarse por completo en situaciones futuras. Siempre deberá tenerse presente que los análisis financieros son tan buenos y confiables en el grado que también sean buenos y confiables los procedimientos contables y económicos que los originaron.

El análisis de los estados financieros generalmente empieza con el cálculo de un conjunto de razones financieras cuyo propósito es revelar los puntos fuertes y débiles de una empresa en relación con los de otras compañías que participan dentro de la misma industria, y mostrar si la posición de la empresa ha estado mejorando o si se ha deteriorado a través del tiempo. Se analiza la información contable que aparece contenida en los estados financieros, relacionando entre sí las

partidas del “balance general” y del “estado de resultados”, y mediante los análisis de estos índices se obtiene una apreciación clara y objetiva de la historia de la empresa analizada y de la pauta para formular una evaluación de su situación financiera.

Además el análisis financiero se refiere también a la evaluación de la salud financiera que tiene la empresa y sus negocios, de la misma manera que los médicos, los gerentes de finanzas chequean las condiciones de salud de las empresas al manejar pruebas básicas, por ejemplo un análisis de razones para observar si el desempeño de una firmase encuentra en el rango normal para formar parte de una compañía de este tipo, de no ser así ellos realizarían más pruebas para ver qué es lo que no está funcionando y así determinar si hay algo en el seno de la empresa, es así que los gerentes utilizan también el análisis interno y externo en la empresa, el **análisis interno** lo realiza la persona que tiene contacto directo con la información financiera y el **análisis externo** lo realiza el personal que no tiene acceso con la información.

Análisis interno y externo

- Interno. Primordialmente para fines de la administración, es realizado por aquellos que tienen acceso a los registros detallados y a toda otra información relativa al negocio (gerencia, empleados, agencias gubernamentales con injerencia en la empresa).
- Externo. Principalmente para establecer el crédito y evaluar una inversión hace por aquellos que no tienen acceso a los registros detallados de la compañía. Este grupo depende por entero de los estados financieros publicados, incluye a los inversionistas, agencias de crédito, sindicatos y aquellas agencias gubernamentales que regulan un negocio.

Áreas de estudio en el análisis financiero:

- Liquidez o solvencia: miden la capacidad para hacer frente a los compromisos a corto plazo.
- Administración de activos: miden la efectividad de la actividad de las inversiones constituidas en activos.
- Administración de deudas: miden el grado de autonomía en la toma de decisiones, esto es, el grado del compromiso que la organización tiene con acreedores.
- Rentabilidad: miden la capacidad de las inversiones para generar utilidades.
- Valor de mercado: miden la aceptación que tiene nuestra organización en el mercado bursátil, principalmente

Las empresas hoy en día necesitan de un análisis contable constante de modo que es necesario analizar, interpretar y comprender dicha información financiera para tener un mejor conocimiento de la situación actual, sea esta buena o mala, y de esta manera buscar alternativas de solución para enfrentar posibles problemas.

Para los autores **(Wild, Subramanyam, & Halsey, 2011, pág. 85)** da a conocer que:

La necesidad de efectuar el análisis contable tiene su origen en dos razones. En primer lugar, la contabilidad según el principio de contabilidad base acumulativa mejora la contabilidad basada en el efectivo al reflejar las actividades de negocios en una forma más oportuna. Pero la contabilidad según el principio de acumulación produce algunas distorsiones contables que es necesario identificar y ajustar, de manera que la información contable refleje mejor las actividades comerciales. En segundo, los estados financieros se preparan para una serie diversa de usuarios y de necesidades de información. Esto quiere decir que la información contable por lo común requiere ajustarse para cumplir con los objetivos del análisis de un usuario particular.

Administración de las utilidades

La administración de las utilidades es el resultado más inquietante de la contabilidad según el principio de **acumulación**. La utilización del criterio y de estimados en la contabilidad según el principio de acumulación permite que los administradores se basen en la información interna que poseen y en su experiencia para mejorar la utilidad de las cifras contables. Sin embargo, algunos administradores ejercen esta facultad para administrar las cifras contables, en particular el ingreso, en su propio beneficio, reduciendo así la calidad de dichas cifras.

La administración de las utilidades se realiza por varias razones, como incrementar la compensación, evitar convenios de deuda, satisfacer los pronósticos del analista, e influir en el precio de las acciones. La administración de las utilidades puede tomar dos formas:

- Cambiar los métodos contables, lo que es una forma visible de la administración de las utilidades, y
- Cambiar los estimados y las políticas contables que determinan las cifras contables, lo que es una forma oculta de administración de las utilidades.

La administración de las utilidades es una realidad que la mayoría de los usuarios aceptan con resistencia como parte de la contabilidad. Aun cuando es importante reconocer que la administración de las utilidades no es una práctica tan difundida como quiere hacer creer las publicaciones financieras, no hay duda de que daña la credibilidad de la información contable.

En opinión de los autores **(Wild, Subramanyam, & Halsey, 2011, págs. 86-87)**, la administración de utilidades es:

Se puede definir como la “intervención de la gerencia en el proceso de determinación de las utilidades con un propósito determinado, por lo general para satisfacer objetivos egoístas” (Schiper, 1989). A menudo implica maquillar (window-dressing) los estados financieros, en especial las utilidades básicas. La

administración de las utilidades puede ser maquillada, cuando los administradores manipulan la contabilidad base acumulativa sin ninguna consecuencia en el flujo de efectivo. También puede ser real, cuando los administradores emprenden acciones con consecuencias para el flujo de efectivo con el propósito de administrar las utilidades. La administración maquillada de las utilidades es un resultado potencial de la libertad en la aplicación de la contabilidad según el principio de acumulación.

Los estándares contables y los mecanismos de vigilancia reducen esta libertad. Sin embargo, es imposible eliminarla debido a la complejidad y la variación de las actividades de los negocios. Además, la contabilidad según el principio de acumulación requiere estimados y criterios. Esto produce cierta discrecionalidad administrativa para determinar las cifras contables. Aunque esta discrecionalidad les proporciona a los administradores la oportunidad de presentar una perspectiva más informativa de las actividades comerciales de una compañía, también les permite maquillar los estados financieros y administrar las utilidades.

Los administradores también emprenden acciones con consecuencias para el flujo de efectivo, o a menudo adversas, con el propósito de administrar las utilidades. Por ejemplo, los administradores en ocasiones utilizan el método PEPS (FIFO) de valuación del inventario para manifestar un ingreso más elevado aun cuando la utilización del método UEPS (LIFO) podría producir ahorro de impuestos. Los incentivos de la administración de las utilidades también influyen en las decisiones sobre inversión y financiamiento de los administradores. Una administración de las utilidades reales de tal naturaleza es más inquietante que la administración maquillada de las utilidades ya que refleja decisiones de los negocios que a menudo reducen la riqueza del accionista. Esta sección se enfoca en la administración maquillada de las utilidades debido a que el análisis contable puede superar muchas de las distorsiones que aquélla causa. Por lo común, el análisis contable solo no es capaz de superar las distorsiones provenientes de la administración real de las utilidades.

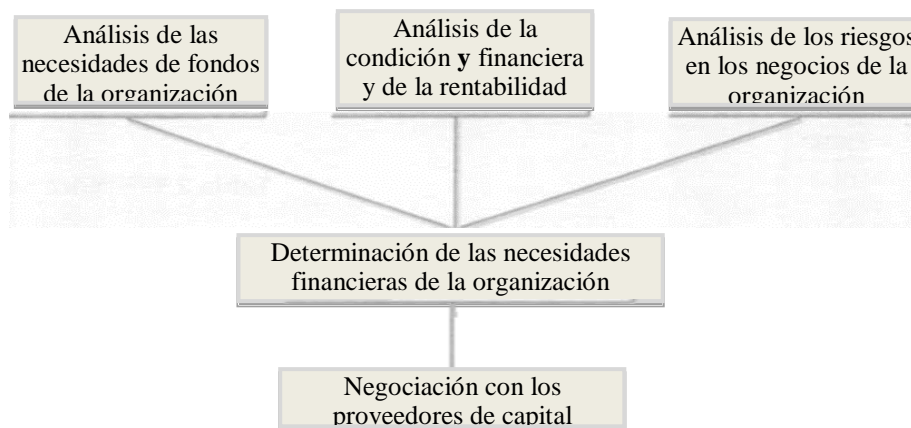
Importancia del Análisis Financiero.-

Los directivos o gerentes de cada empresa deben procesar periódicamente los resultados de su gestión, punto clave para tomar numerosas decisiones en su administración, de manera que sean constantes con las tendencias a futuro y que puedan anunciar su situación financiera y económica.

En opinión de **(Castillo, 2010, pág. 33)** manifiesta que:

Virtualmente en todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras y los ejecutivos de naturaleza no financiera deben invariablemente poseer una cantidad suficiente de conocimientos en administración financiera, para estar en condiciones de incluir estas implicaciones dentro de sus propios análisis especializados.

Figura Nº 5: Decisiones en los negocios



Fuente: Castillo Héctor

Objetivos de los Estados Financieros

Los objetivos que tienen los estados financieros es proveer información a través de herramientas que permiten conocer la situación financiera, desempeño administrativo y evolución económica de la empresa en un periodo determinado, para que de esta manera se pueda tener una idea clara de sus utilidades, funcionamiento económico y movimientos contables, siendo de gran ayuda al momento de tomar de decisiones.

Según **(Castillo, 2010, pág. 33)** los objetivos de los estados financieros son:

Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad, y rentabilidad. Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.

Conocer el origen y características de sus recursos, para estimar la capacidad financiera de crecimiento.

Formarse un juicio según los resultados financieros de la administración, en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Proceso del análisis contable

Desde el momento que se realiza las transacciones diarias y se procede a su registro respectivo ya se está hablando de un análisis contable, el mismo que tiene como objeto identificar errores en cada uno de los registros realizados y así poder efectuar su ajuste a un tiempo anticipado.

Para los autores **(Wild, Subramanyam, & Halsey, 2011, págs. 90-91)**

El análisis contable implica varios procesos y tareas interrelacionados. El análisis contable se estudia dividido en dos grandes áreas: la evaluación de la calidad de las utilidades y el ajuste de los estados financieros. Aun cuando se explican por separado, las dos tareas están interrelacionadas y son complementarias.

Evaluación de los atributos de las utilidades

Los atributos de las utilidades (o con mayor precisión, la calidad contable) significan diferentes cosas para las distintas personas. Muchos analistas definen los atributos de las utilidades como el grado de conservadurismo adoptado por la compañía; se espera que una compañía con una calidad de utilidades más elevada tenga una razón más elevada precio-utilidades que una con una calidad de utilidades más baja.

Una definición alternativa de calidad de las utilidades es en términos de las distorsiones contables, una compañía tiene una calidad elevada de utilidades si la información de los estados financieros describe con precisión las actividades de los negocios. Cualquiera que sea la definición, la evaluación de los atributos de las utilidades es una tarea importante del análisis contable.

Ajuste de los estados financieros

La última tarea y la más compleja del análisis contable es hacer los ajustes apropiados a los estados financieros, en particular el estado de resultados y el balance. Como se explica antes, la necesidad de efectuar esos ajustes se origina tanto por las distorsiones en las cifras manifestadas como por los objetivos específicos del análisis.

Análisis de Estados Financieros

Según **(Gustavo Tanaka Nakasone, 2005, p. 311)** define al Análisis de los Estados Financieros de la siguiente manera:

El análisis de estados financieros consiste en la aplicación de técnicas a los datos contenidos en la información financiera con el fin de obtener medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones.

Sin embargo, para realizar un adecuado análisis de estados financieros es sumamente importante ubicarse en el contexto en donde se genera la información financiera.

La información utilizada comprende datos sobre las condiciones económicas y políticas generales y las tendencias del sector, así como datos relacionados con el carácter y la motivación del grupo de dirección. Por otro lado, es importante considerar el aspecto internacional, dado que actualmente estamos en un contexto globalizado que afecta e influye en las organizaciones.

En una situación dada variará la importancia relativa de los aspectos no cuantificables con respecto a la información cuantificada que figura en los estados financieros. Por tanto, es sumamente importante considerar la información cuantificable que figura en los estados financieros relacionada en su contexto macro, pero también cuestiones no cuantificables que influyen en la empresa pero que no se ven reflejadas en los estados financieros.

En opinión del autor (**Estupiñán Gaitan, 2006, p. 98**) los estados financieros son:

Los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial, los primeros se clasifican en básicos y consolidados, ambos se dividen en los siguientes:

1. El Balance General
2. El Estado de Resultados
3. El Estado de Cambios en el Patrimonio
4. El Estado de Cambios en la Situación Financiera
5. El Estado de Flujo de Efectivo

Las notas a los estados financieros elaboradas con base en las normas internacionales y nacionales, para su interpretación ayudan al análisis y aclaración de dudas que resulten de cada uno y para ello, es importante que se ordenen bajo los siguientes parámetros:

- Características jurídicas y operativas del ente económico.
- Políticas y prácticas contables aplicadas.
- Discriminación & los rubros & Balance del Estado de Resultados que consideren materiales con la ampliación de tasa de interés de obligaciones otorgadas y recibidas, fecha de otorgamiento y vencimiento, documentos de cobertura etc.
- Contingencias por procesos jurídicos, avales y garantías. etc.
- Conciliaciones fiscales o tributarias o de no aplicación de algunos PCGA por disposición de entidades de vigilancia y control.

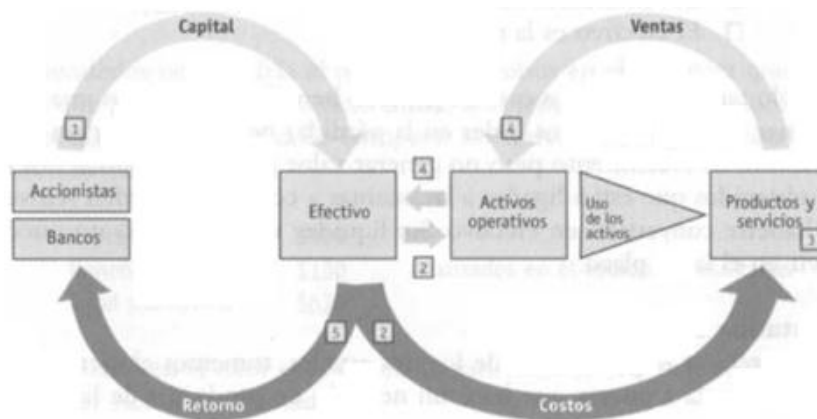
Los estados financieros deben responder fundamentalmente, a las inquietudes de los propietarios y usuarios de la información, sobre las decisiones tomadas en primer lugar por la asamblea general o junta de socios, los directivos y mandos medios, para evaluarlas y conocer si han sido acertadas o no y en qué medida han modificado las estructuras financieras, de acuerdo con los resultados que se estén analizando.

Las empresas necesitan un sistema para registrar las operaciones y presentarlas en forma coherente, lo que es comprensible en términos generales. Debido a que es el resultado final de todo el proceso contable correspondiente al periodo administrativo.

Para (**Tennent, 2010, págs. 33-35**) un modelo de negocios es:

El modelo fundamental de negocios, muestra el flujo de transacciones en todo el negocio. Las transacciones subyacentes se pueden agrupar en cuatro categorías, como consta en el grafico de modelo fundamental de negocios, en la página siguiente. Las dos columnas dividen las transacciones en función de si involucran entrada o salida de dinero al negocio. Las dos filas dividen el efecto de la transacción dependiendo de si el impacto es futuro o actual.

Figura N° 6: Modelo fundamental de negocios



Fuente: Tennet John – Principios básicos

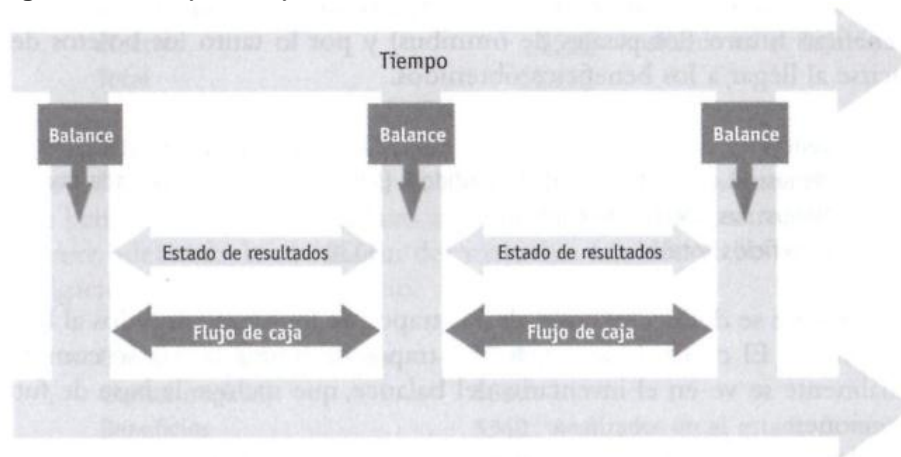
Estas categorías ofrecen la base para tres definiciones centrales que conforman un grupo de cuentas:

Balance. Información breve del negocio que muestra los activos en propiedad, los pasivos adeudados y el dinero aportado por los inversores. Un balance representa los rubros que ofrecerán el beneficio futuro o que puede exigirse del negocio.

Estado de resultados (o cuenta de pérdidas y ganancias). Un estado de las operaciones que resume los ingresos obtenidos y los gastos en los que se ha incurrido durante un período. Los costos comprenden todos los elementos que se han consumido o se han gastado para obtener los ingresos. Por ejemplo, el costo de las llamadas telefónicas podría reflejarse como un costo en el estado de resultados, ya que el beneficio deriva en el momento en que se realizan y no existe un beneficio futuro que se pueda obtener. Sin embargo, la compra de equipos telefónicos como un microteléfono constituye un activo que aparecerá en el balance, ya que el negocio continuará derivando los beneficios de este equipo en el futuro.

Flujo de caja. Un resumen del efectivo recibido y pagado en un período determinado. Éste es un estado bancario resumido que muestra el ingreso y el egreso de dinero.

Figura N° 7: Flujo de caja



Fuente: Tennet John – Principios básicos

La empresa no obtiene adecuados estados financiero debido a su constante error que lleva en el manejo contable, es por ello que sus estados financieros no son completamente confiables, generando inquietud en los dueños de la empresa.

Herramientas para el análisis de estados financiero

Análisis Horizontal

El objetivo de este análisis es determinar la variación absoluta o relativa que haya modificado sustancialmente los diferentes componentes de los estados financieros en los periodos comparados, además permite determinar el nivel de gestión realizado, exponiendo claramente los efectos secundarios de las decisiones tomadas por los altos mandos de Crediandina Representaciones, en términos generales lo que se busca establecer es si la empresa está bien, regular o mal.

Para el autor (**Estupiñán Gaitan, 2006, p. 388**) el análisis horizontal consiste en:

Análisis horizontal. El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para periodos diferentes.

Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

Mientras que para (**Baena Toro, 2010, pp. 111-113**) lo define de la siguiente manera:

Análisis horizontal o de variaciones

El análisis horizontal es una herramienta que se ocupa de los cambios ocurridos, tanto en las cuentas individuales o parciales, como de los totales y subtotales de los estados financieros, de un periodo a otro, por lo tanto, requiere de dos a más estados financieros de la misma clase (balance general o estado de resultados) presentados por periodos consecutivos e iguales, ya se trate de meses, trimestres, semestres o años.

Existen tres clases de análisis horizontal: análisis horizontal de variaciones absolutas, análisis horizontal de variaciones relativas y análisis horizontal de variaciones en veces.

Desarrollo del método de análisis horizontal

1. **Variación absoluta.** Para determinar la variación absoluta (en moneda legal) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero, en un periodo con respecto a otro periodo, se procede a determinar la diferencia entre el valor 2 — el valor 1. La fórmula sería $P2 - P1$

2. **Variación relativa.** Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar un cálculo geométrico. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo en porcentaje. La fórmula sería: $((P2/P1)-1)*100$.

3. **Variación en veces** (razón), El cálculo de la variación a través de la razón, dado en veces, de un periodo a otro, se aplica como cálculo geométrico, tomando el periodo 2 (P2) dividido por el periodo 1 (P1).

Se aclara que: El periodo 2 (P2) corresponde al estado financiero más actual o reciente y el periodo 1 (P1) hace referencia al estado financiero pasado.

Análisis Vertical

El Análisis Vertical permite identificar y valorar la distribución de los activos de acuerdo a las necesidades financieras u operativas de cada empresa, Crediandina Representaciones no tiene definido este nivel de distribución por lo que no sabe a ciencia cierta si la distribución es equitativa.

La definición que realiza (**Gustavo Tanaka Nakasone, 2005, p. 318**) con respecto del análisis vertical es:

Análisis Vertical

Llamado así porque compara dos o más partidas de un mismo periodo. El resultado obtenido se comparara ya sea con su equivalente en otro periodo pasado o contra el equivalente de otra empresa o con el promedio de la industria. Permite obtener una visión general de la estructura financiera de la empresa (Balance General) y de la productividad de sus operaciones (Estado de Ganancias y Pérdidas).

Mientras que el autor (**Calixto Mendoza Roca, 2004, p. 216**) manifiesta lo siguiente:

- **Análisis Vertical:** para aplicar el análisis vertical se pueden utilizar dos procedimientos:

1. **Porcentajes integrales:** Se determina la composición porcentual de cada rubro del activo, pasivo y patrimonio. Con base en el valor total del activo, y el porcentaje que representa cada componente del estado de resultados, tomando como base el valor total de las ventas.

2. **Razones financieras:** Es un procedimiento que relaciona las cuentas del estado de resultados y del balance general. Estas razones permiten determinar, a través del análisis comparativo por periodos, las fortalezas o debilidades de una empresa desde el punto de vista financiero. Hay algunas razones que se relacionan con el balance, otras que se relacionan con el estado de resultados y otras que interrelacionan el Estado de Resultados y el Balance General.

ANALISIS DE TENDENCIAS

Según (Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott, 2000, p. 543) dice:

Análisis de Tendencias

Los informes anuales contienen estados financieros del año anterior y del año en curso: el monto de las principales cuentas financieras que abarcan por lo menos los últimos cinco años y a menudo entre 10 y 11. Así, no debe sorprendernos que las historias más largas de información tiendan a ser publicadas por compañías con 10 años de historias impresionantes. Al evaluar las tendencias, estos números pueden ser apropiados o no.

En esencia, el análisis de tendencias en contabilidad consiste en identificar un patrón en el pasado. Después, uno se pregunta por qué se dio y si se prevé que continuará. A menudo, esta serie de preguntas nos obliga a formular, otras más.

De igual manera, el autor (SMETOOLKIT SM, 2014) menciona lo siguiente:

Análisis de Tendencias. Es el método de análisis que consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Balance General y del Estado de Resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos.

Este método nos permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la empresa a través del tiempo, por lo que se considera como un método de análisis horizontal.

Al igual que el método de porcentajes integrales, este nos ayuda a la detección de fallas; pero es solamente un método explorativo, por lo que siempre es necesario investigar más a fondo para encontrar las causas de las fallas.

Para efectuar un análisis mediante este método, es necesario determinar los cambios sufridos en los saldos de los rubros de los estados financieros que nos interesa analizar.

El análisis de tendencias nos permite conocer el desarrollo financiero de una empresa.

Año base e índices de tendencias

La aplicación de este método requiere de la elección de un año base que te va a servir como referencia o punto de partida de tus cálculos para poder observar la tendencia que está siguiendo cada concepto.

Para calcular los cambios sufridos en cada rubro una vez determinada la base, solamente debes dividir el saldo del rubro que te interese de cada año, entre el saldo base y el resultado lo multiplicas por 100, con lo que obtendrás un resultado conocido como índice de tendencia.

Para calcular los cambios sufridos en cada año y en cada rubro, es necesario determinar el índice de tendencia respectivo.

Fórmula para el cálculo del índice de tendencia

$$\text{Índice de tendencia} = \frac{\text{Saldo del año en cuestión}}{\text{Saldo del año base}} \times (100)$$

Una vez obtenidos los índices, es muy conveniente graficarlos para ver con claridad cómo se está comportando tu empresa financieramente.

En ocasiones, es conveniente que utilices una misma gráfica para presentar la tendencia de 2, 3 o hasta 4 conceptos, pero no es recomendable que presentes muchos conceptos en la misma gráfica, ya que puedes perderte con tantos datos y líneas.

Interpretación de los índices de tendencias

Una vez que hemos calculado los índices de tendencias respectivos, se procede a interpretar los resultados para poder obtener algunas conclusiones sobre el comportamiento financiero de la empresa.

Análisis del Estado de Resultados

Ahora, se analizan las partes fundamentales del estado de resultados, en donde se observa la tendencia de las ventas, comparada con el costo de ventas, gastos de operación y utilidad neta.

Indicadores Financieros

La definición que realiza **(Baena Toro, 2010, p. 121)** es:

Concepto de razones o indicadores financieros

Una razón financiera es una operación matemática (aritmética o geométrica) entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios. Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa; también pueden ser usadas como indicadores de gestión.

La razón o indicador es la expresión cuantitativa (dado en moneda legal) del desarrollo, actividad o comportamiento de toda la organización o de una de sus aéreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso.

Tipos de indicadores

Liquidez

“**Liquidez.** Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo”. (Alberto Barajas Nova, 2008, p. 86).

Según (Lawrence J. Gitman, Elisa Núñez Ramos, 2003, p. 49) dice:

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se *venzan*. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa —la facilidad con la que paga sus facturas. Puesto que un precursor común para un desastre o quiebra financiera es la baja o decreciente liquidez, estas razones financieras se ven como buenos indicadores líderes de problemas de flujo de efectivo. Las dos medidas básicas de liquidez son la razón circulante y la razón rápida (prueba del ácido).

Liquidez corriente

Para el autor (Alberto Barajas Nova, 2008, p. 86) manifiesta al respecto:

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

Se calcula dividiendo el activo corriente sobre el pasivo corriente. Esta razón es la medida generalmente aceptada de solvencia a corto plazo, porque indica las veces con que las obligaciones de corto plazo están cubiertas por los activos en un periodo equivalente al vencimiento de los derechos.

Para establecer el grado de liquidez de la compañía es necesario comparar este índice con los promedios de la industria o con los resultados históricos de la misma compañía. A manera de orientación es válido tomar como base de comparación una razón corriente de 2; sin embargo, se hace énfasis en que una buena medida de la liquidez de una compañía solo se obtiene con un estudio detallado y frecuente de las condiciones propias de la compañía.

De igual manera (**César Anching Guzmán, p. 16**) menciona:

Ratio de Liquidez general o razón corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio en la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

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

$$\text{Liquidez General} = \frac{\$ 2.449.060,00}{\$ 900.630,00} = 2,72 \text{ veces}$$

Esto quiere decir que el activo corriente es 2.72 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 2.72 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

Prueba ácida

Para (**Alberto Barajas Nova, 2008, p. 87**) la prueba ácida es:

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

La razón rápida o prueba ácida se calcula de igual manera que la razón corriente, excluyendo de los activos corrientes los inventarios. Los inventarios son los activos corrientes de menor liquidez y por consiguiente resulta conveniente medir la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios.

Con frecuencia se acepta que una relación de uno es una buena medida de este índice.

Mientras que para (**Fuentes Medina, pp. 132,133**) es:

LA PRUEBA ACIDA. También denominada índice de liquidez inmediata, corresponde a una depuración de la razón corriente, con la eliminación de los inventarios en el activo corriente; la prueba ácida surge con el argumento de la dificultad normalmente en tiempo de conversión al efectivo, al que los inventarios se someten en su administración y manejo, situación que no da una garantía apropiada al momento de tener que liquidar un negocio, o de eventualidades que requieran ser atendidas de forma inmediata con la liquidez del sistema empresarial.

$$\text{Razón prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = Y$$

Interpretación: Por cada dólar que la empresa debía en el periodo de análisis, contaba con Y dólares, para su pago en activos de fácil realización. El parámetro mínimo debe ser el valor uno.

Capital de trabajo

Según el autor (**Alberto Barajas Nova, 2008, p. 87**) dice:

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

A pesar de no calcularse como una razón, el capital neto de trabajo es una medida importante que los administradores de una empresa deben conocer para garantizar su funcionamiento desde el punto de vista de la liquidez.

El capital de trabajo se calcula restando de los activos corrientes los pasivos corrientes. Su tamaño varía de sector a sector y de empresa a empresa. Lo cierto es que la empresa debe disponer de una partida en este rubro para garantizar su operación en el corto plazo.

Del mismo modo (**Pellegrino, 2001, pp. 31,32**) manifiesta lo siguiente:

Índices de Capital de Trabajo

El primer grupo de indicadores financieros lo conforman aquellos vinculados al Capital de Trabajo. La noción de Capital de Trabajo se asoció en un principio con el EFECTIVO necesario para las operaciones diarias del negocio. Empero, ese dinero se transforma en Inventario y Cuentas por Cobrar durante el ciclo operativo, por lo tanto es más oportuno hablar del capital de trabajo como el ACTIVO CIRCULANTE, el cual a su vez, viene provisto en buena medida por las deudas a corto plazo. Los primeros indicadores financieros se derivarán de este concepto:

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

Sin embargo como saber si la magnitud del capital de trabajo neto es idónea para el negocio? Con los índices de SOLVENCIA Y LIQUIDEZ:

Solvencia	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Promedio comercial 2
Liquidez	$\frac{\text{DISPONIBILIDADES}}{\text{PASICO CIRCULANTE}}$	Promedio comercial 0,15 a 0,30

Rotación cuentas por cobrar

Según el autor (**Alberto Barajas Nova, 2008, p. 89**) dice:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio Ventas Crédito día}} = \text{Días}$$

La rotación de cuentas por cobrar o el periodo promedio de cobro se define como el tiempo medio que debe esperar la empresa después de efectuar una venta para recibir su pago.

En primer lugar, las ventas deben expresarse en términos del periodo de tiempo en el cual se quiere obtener el Índice. Por ejemplo, si el índice se expresa en días las ventas anuales se dividen entre 360. El segundo paso consiste en dividir las cuentas por cobrar entre las ventas periódicas, en nuestro caso por las ventas diarias a crédito.

El resultado es el número de días en que rota o se recupera la cartera.

Con frecuencia no es posible conocer con exactitud las ventas que se realizan a crédito, en este caso se puede utilizar las ventas totales sin olvidar que esto constituye un error en el índice calculado.

Si el resultado de este índice es inferior al promedio de la industria o su análisis histórico muestra una tendencia decreciente, se podría entender que los clientes no están pagando sus facturas a tiempo y que en consecuencia deben adoptarse medidas para acelerar la recuperación de la cartera.

Del mismo modo, el autor (**Dominguez Orozco, 2004, p. 302**) manifiesta al respecto:

Rotación de cuentas por cobrar

Es una medida de liquidez para saber el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, incluso para determinar qué tan estricta es la política de crédito que sigue una empresa y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Una alta rotación de cuentas por cobrar normalmente es favorable, sin embargo, podría no serlo si se tuviera una política de créditos restringida o deficiente.

Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar

Este es el período medio en días para cobrar las cuentas y se calcula transformando la rotación de las cuentas por cobrar como sigue:

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Otra forma para determinar el promedio de las cuentas por cobrar sería mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360 (\text{Promedio de Cuentas por Cobrar})}{\text{Ventas Anuales a Crédito}}$$

Según **(Alberto Barajas Nova, 2008, p. 89)** dice al respecto:

$$\text{Rotación de Cuentas por} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Promedio Compras Crédito día}} = \text{Días}$$

El análisis del índice anterior resulta de mayor utilidad, si se compara con el periodo que la compañía utiliza para pagar las cuentas a sus proveedores. Este índice se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por pagar por el promedio de las compras a crédito de un período determinado. Si se escoge el promedio de compras diarias, el resultado es el número de días promedio que la compañía se toma para cumplir con sus obligaciones.

La empresa debe recuperar su cartera en un período igual o inferior al tiempo que se toma para pagar sus obligaciones, de lo contrario podría verse afectada en el largo plazo su liquidez.

El autor **(Dominguez Orozco, 2004, p. 302)** menciona lo siguiente:

“Rotación de cuentas por pagar. Es similar a las cuentas por cobrar y nos sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo y se determinan como sigue:”

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

Plazo Promedio de Cuentas por Pagar

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$$

Rotación de inventarios

Según (**César Anching Guzmán**) la rotación de inventarios consiste en:

Rotación de los Inventarios. Cuantifica el tiempo que demora a inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuantas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un solo tipo de inventario, denominado contablemente como mercancías.

Periodo de la inmovilización de inventarios o rotación anual: El número de días que permanecen inmovilizado o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos para 360 días que tiene un año.

Período de inmovilización de inventarios:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

Podemos también medirlo de dos formas, tomando como ejemplo DISTMAFERQUI S.A.C en el 2004:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{((1'452.419+1'347.423)/2) * 360}{2'929.287} = 172 \text{ días}$$

Rotación Anual:

$$\frac{360}{262} = 2.09 \text{ veces de rotación al año}$$

Esto quiere decir que los inventarios van al mercado cada 172 días, lo que demuestra una baja rotación de inventarios en nuestro caso 2.09 veces al año. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad del producto terminado. Para calcular la rotación del inventario de materia prima, productos terminados y en proceso se procede de igual forma.

Podemos también calcular la Rotación de Inventarios, como una indicación de liquidez del inventario, nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo de inventarios de una empresa.

De la misma manera (**Henry, Quinn, & Voyer, 1997, p. 65**) lo define de la siguiente manera:

- **Rotación de inventarios.** Esta razón mide la cantidad de veces al año que la empresa “mueve” sus inventarios, el activo a corto plazo más importante. Una cifra alta indica más y, por consiguiente, un movimiento más eficiente y mejor. Si esta razón es demasiado baja en comparación con la de empresas similares, podría significar dos cosas. Si los niveles de inventarios son comparables, en tal caso es preciso aumentar las ventas. Por otra parte, si las ventas son comparables, en tal caso, los niveles de inventarios son demasiado altos. La rotación de inventarios se define así:

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

Nivel de endeudamiento

Según (**Tarodo Pisonero & Sánchez Estrella, 2012, pp. 299-304**) dice:

Estos ratios estudian la estructura financiera de la empresa, y se utilizan como medida del riesgo financiero, es decir, para diagnosticar la cantidad y calidad de la deuda.

Distinguiremos cuatro tipos de ratios de endeudamiento:

- **Ratio de Endeudamiento Total.** Mide la relación existente entre el pasivo total (fondos ajenos) y el patrimonio neto (fondos propios). La relación entre los fondos ajenos y los fondos propios dependerá fundamentalmente de los costes financieros de los capitales ajenos: la empresa aumentará la proporción de los recursos ajenos cuando el coste financiero de estos recursos sea inferior a la rentabilidad económica de la empresa.

La Fórmula utilizada para su cálculo es:

$$\text{Ratio de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo no Corriente} + \text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

A medida que su valor se acerca a 1, la quiebra se aproxima. Cuando es menor a 1 la empresa está en situación de quiebra técnica, ya que ni aún vendiendo todos sus activos tendría suficiente para hacer frente a sus deudas.

- **Ratio de Calidad de Deuda.** Este ratio relaciona las deudas a corto plazo con la totalidad de las mismas. La fórmula utilizada para su cálculo es:

$$\text{Ratio de Calidad de Deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo no Corriente} + \text{Pasivo Corriente}}$$

Cuanto menor sea el valor de este ratio mejor será la calidad de la deuda en cuanto a plazos de devolución se refiere.

- **Cash Flow Financiero**

Se obtiene calculando la diferencia entre las entradas y salidas monetarias producidas durante el período considerado. Según haya aumento o disminución de disponibilidades monetarias, se expresa con los términos 'Cash Inflow' o 'Cash Outflow', respectivamente.

El Cash Flow financiero se emplea en la presentación de informes sobre la gestión financiera de la empresa y constituye una técnica para el análisis del control financiero. Sirve para determinar las posibilidades de financiar inversiones, tanto técnicas como financieras; para reembolsar deudas; para pagar dividendos; o para rectificar la insuficiencia de activo corriente, así como para detectar la necesidad de aumentar el capital propio o los recursos ajenos; e incluso para decidir sobre la selección de nuevas iniciativas.

Existen tres modalidades:

- **Cash Flow funcional.** Que se refiere solamente a las operaciones de explotación. Se calcula hallando la diferencia entre las entradas monetarias correlacionadas con las salidas por costes de explotación. Su finalidad es conocer las posibilidades de financiar las necesidades que accidentalmente puedan surgir por el pago de deudas o de inversiones de activos no corrientes.

- **Cash Flow extrafuncional.** Que se refiere a las operaciones ajenas a la explotación y se calcula hallando la diferencia entre las entradas y salidas monetarias siguientes:

a) Respecto a entradas:

- Venta de inmovilizados técnicos y/o financieros.
- Débitos de financiamiento.
- Aumentos de capital.

b) Respecto a las salidas:

- Inversiones en inmovilizados técnicos o financieros.
- Reembolso de débitos de financiamiento.
- Reembolso de capital propio.
- Pago de dividendos.

- **Cash Flow puro.** Que se refiere al que resulta de la suma o diferencia entre los dos anteriores, que, a su vez, será igual al aumento o disminución de las disponibilidades monetarias finales con relación a las iniciales.

En resumen, el cash-flow financiero es un instrumento importante para determinar la política financiera a desarrollar tanto en el presente como en el futuro, pues si interesante es conocer el flujo de medios monetarios que fluyen de la actividad empresarial, más lo es cuando el Cash Flow se plantea dentro del marco de una previsión de necesidades financieras posteriores.

Para **(Sánchez Estrella, 2011, pp. 78-81)** los ratios de endeudamiento son:

Ratios de Endeudamiento

Estos ratios estudian la estructura financiera de la empresa, y se utilizan como medida del riesgo financiero, es decir, para diagnosticar la cantidad y calidad de la deuda.

Distinguiremos cuatro tipos de ratios de endeudamiento:

- **Ratio de Endeudamiento Total.** Mide la relación existente entre el pasivo total (fondos ajenos) y el patrimonio neto (fondos propios). La relación entre los fondos ajenos y los fondos propios dependerá fundamentalmente de los costes financieros de los capitales ajenos: la empresa aumentará la proporción de los recursos ajenos cuando el coste financiero de estos recursos sea inferior a la rentabilidad económica de la empresa.

La Fórmula utilizada para su cálculo es:

$$\text{Ratio de Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo no Corriente} + \text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

El valor óptimo de este ratio es muy difícil de determinar, ya que depende mucho del tipo de negocio que se trate, pero no debería exceder el 0,5.

Las posibles medidas que se pueden llevar a cabo si excede este valor son las siguientes:

- Si disponemos de liquidez, amortizar las deudas.
- Aportación de dinero por los dueños o socios (ampliación de capital...) para pagarlas.
- Si hubiera inmovilizado prescindible, venderlo.
- Si el ratio sale infinito o negativo se requiere urgentemente una inyección de capital por los socios para sanear la empresa.

Este ratio a su vez puede dividirse en dos: ratio de endeudamiento a corto plazo y ratio de endeudamiento a largo plazo, y nos indica el peso de la financiación ajena a corto y largo plazo en relación con los fondos propios.

$$\begin{array}{l} \text{Ratio de Endeudamiento} \\ \text{a Corto Plazo} \end{array} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Ratio de Endeudamiento} \\ \text{a Largo Plazo} \end{array} = \frac{\text{Pasivo no Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

- **Ratio de Autonomía.** También llamado independencia financiera y mide la calidad de fondos propios que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas.

La fórmula utilizada para su cálculo es:

$$\text{Ratio de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}$$

El valor óptimo del ratio se sitúa entre 0,7 y 1,5.

$$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}} = \frac{220.000}{120.000 + 24.000} = 1,53$$

Este valor sobrepasa un poco el considerado como máximo (1,5), por lo que se puede considerar que es dependiente de sus acreedores y debería intentar cambiar la situación.

- **Ratio de Garantía.**

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}} = \frac{364.000}{120.000 + 24.000} = 2,53$$

Al igual que sucedía con el ratio anterior, se encuentra un poco por encima del considerado como máximo (2,5), por lo que debería disminuirlo.

- **Ratio de Calidad de Deuda.**

$$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}} = \frac{24.000}{120.000 + 24.000} = 0,17$$

En este caso si se puede considerar que el valor es bueno, ya que una parte muy baja de la deuda tiene un vencimiento a corto plazo.

El autor (**Varo, 1994, p. 209**) expresa los tipos de apalancamientos financieros:

Análisis de los Apalancamientos. Su estudio permite conocer cómo se lleva a cabo el empleo de los recursos humanos y materiales:

- **El apalancamiento financiero** mide el efecto del endeudamiento sobre la rentabilidad de la empresa. Se dice que el apalancamiento es positivo—produce el efecto palanca— cuando el coste de la financiación con capitales ajenos es inferior a la rentabilidad de dichos capitales, situación que se traduce en unos mayores beneficios.

- **El apalancamiento operativo** es la variación relativa que se produce en la rentabilidad debida a una modificación de la cifra de ventas; es la relación entre el margen bruto y el beneficio. El efecto de palanca se relaciona con el volumen de ventas y los gastos operativos o estructura de costes. De su análisis se desprende que cuantos mayores son los costes fijos más volumen de producción/venta se

necesita para alcanzar el umbral de rentabilidad y que las empresas con un apalancamiento operativo pequeño, es decir, con una estructura flexible de costes, son menos sensibles a las variaciones de las ventas.

- **El apalancamiento de producción** refleja la disminución de los costes unitarios como resultado de un aumento del volumen de producción.

- **El apalancamiento de marketing** analiza el efecto del precio de venta y de distribución sobre la rentabilidad de los activos.

Igualmente para **(Gustavo Tanaka Nakasone, 2005, pp. 237-238)** realiza la siguiente división:

Existen cuatro tipos de apalancamiento: Apalancamiento Operativo, Apalancamiento de Producción, Apalancamiento Financiero y Apalancamiento de Marketing sobre los cuales la empresa basa su estrategia financiera.

El adecuado uso de estos tipos de apalancamiento permitirá a la empresa mantener un crecimiento sostenible y una mayor participación en el mercado.

Tanto la palanca financiera como la palanca operacional son estructurales, es decir, dependen de la estructura del Balance General. La palanca de producción y la de marketing, en cambio, son dinámicas, es decir, dependen del crecimiento de la empresa.

Veamos a continuación estos tipos de apalancamiento:

Apalancamiento Operativo

Una de Las variables más importantes y más difíciles de estimar es el nivel de ventas. Por ello surge siempre la pregunta: ¿Cómo se modificarán los niveles de utilidad o rentabilidad ante diferentes niveles de ventas?

Para contestar a esta pregunta se utiliza muy a menudo el concepto de Apalancamiento Operativo, que de alguna manera es una medida de la capacidad que tiene la empresa para utilizar sus activos o costos fijos con fines de incrementar la utilidad o rentabilidad.

En su versión original, los niveles de apalancamiento se determinan bajo el supuesto de rendimientos constantes a escala en los procesos de producción lo cual es una limitante fuerte; sin embargo, ello no quita el mérito a este enfoque, de ser un buen punto de partida para la toma de decisiones con relación a la determinación de la estructura de activos y financiamiento más conveniente para la empresa.

El Apalancamiento Operativo se presenta siempre que existan costos fijos, es decir, Aquellos que no varían ante diferentes niveles de producción. Se le mide a partir del estado de resultados según el siguiente esquema:

El apalancamiento operativo y el estado de resultados

Ingresos por ventas

Menos: Costo de Ventas

Menos: Gastos de Operación

Utilidad antes de impuestos e intereses (UAI)

Por otro lado el costo de ventas y los gastos de operación pueden ser agrupados en costos fijos y variables, de modo tal que tendríamos el siguiente esquema:

El apalancamiento operativo y los costos fijos y variables

Ingresos por ventas

Menos: Costo fijos de operación

Menos: Costos variables de operación

Utilidad antes de impuestos e intereses (UAI)

Podemos definir el Apalancamiento Operativo como la Capacidad de la empresa para utilizar sus costos fijos de operación con fines de maximizar el efecto de las variaciones en las ventas, sobre las utilidades antes de impuestos e intereses.

De hecho, un aumento en las ventas ocasionará un aumento más que proporcional en las UAI. Lo mismo para el caso de una disminución en las ventas.

El grado de apalancamiento lo podemos estimar a través de la siguiente expresión

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{\text{Variación porcentual de la UAI}}{\text{Variación porcentual de las ventas}}$$

Si suponemos una variación en las ventas de una cantidad Q1 a una cantidad Q2, la expresión anterior puede reducirse a:

$$\text{Apalancamiento operativo} = \frac{\text{UAI} + \text{CF}}{\text{UAI}}$$

Apalancamiento Financiero

Este tipo de apalancamiento se presenta siempre que exista deuda externa y/o financiamiento vía emisión de acciones preferenciales.

Podemos definir el apalancamiento financiero como la capacidad de la empresa para utilizar sus costos financieros fijos con fines de maximizar el efecto de las variaciones en las UAI, sobre las ganancias por acción.

Es conveniente notar que el nivel de apalancamiento financiero se adquiere mayormente por selección, al determinar la estructura de financiamiento de la empresa, mientras que el apalancamiento operativo está determinada muchas veces por los requerimientos tecnológicos de los procesos productivos de la empresa.

Por lo general, el apalancamiento financiero se utiliza como medio directo de incrementar la rentabilidad de los accionistas comunes.

El apalancamiento financiero y el Estado de Resultados

Utilidades antes de impuestos e intereses (UAI)

Menos: Gastos Financieros

Utilidades antes de impuestos

Menos: Impuestos

Utilidades después de impuestos

Menos: Dividendos de acciones preferentes

Utilidades a repartir entre accionistas comunes

Entre: Número de acciones comunes

UTILIDAD o GANANCIA POR ACCIÓN (UPA)

El grado de apalancamiento financiero, cuando existes costos financieros fijos, lo podemos estimar a través de la siguiente expresión:

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{Variación porcentual de la UPA}}{\text{Variación porcentual en la UAI}}$$

Si suponemos una variación en las utilidades de UAI1 a AU12, una cantidad PD para pagos de dividendos accionistas preferenciales y una tasa impositiva t, la expresión anterior puede reducirse a:

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{UAI}}{\text{UAI} - \text{I} - [\text{PD}/(1-t)]}$$

Una alternativa de determinar aproximadamente el Apalancamiento Financiero de una empresa partiendo de distinta información es utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad

Según (Gustavo Tanaka Nakasone, 2005, pp. 324-326) dice

Ratios de Rentabilidad

Miden la eficiencia de las Inversiones realizadas por la empresa.

a) **Rotación de Activos o Rotación de Inversiones.** Indica los ingresos por ventas que se generan de acuerdo a las inversiones realizadas por la empresa.

b) **Rentabilidad de las Ventas Netas.** De acuerdo con el esquema presentado de evaluación de la Situación de la empresa este más bien sería un ratio de Utilidad. Sin embargo, por uso generalizado, mantendremos este nombre. Este ratio refleja el porcentaje que se obtiene de utilidad con respecto a las ventas realizadas.

La fórmula es:
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

A mayor cociente resultante de este ratio la situación de utilidad de la empresa será mejor, debido a que los costos y gastos han tenido una menor incidencia en la empresa.

c) **Rentabilidad Neta de las Inversiones.** Este índice también denominado ROA (Return on Assets, o “rentabilidad de las inversiones”) muestra la calidad de las inversiones que ha realizado la empresa. Es decir, si las inversiones han sido eficaces entonces este ratio será alto, caso contrario, será bajo.

La fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

d) **Rentabilidad Neta del Patrimonio.** Este ratio refleja aproximadamente la rentabilidad que han tenido las inversiones realizadas por los accionistas. Decimos aproximadamente, pues dado que en el denominador se ubica el patrimonio, este contiene no solo el monto aportado por los accionistas sino también las utilidades que ha ido generando la empresa y que se han ido reinvertiendo y las que posible se reinvertirán (resultado del ejercicio).

La fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Aproximadamente, a mayor cociente resultante de esta división mayores serán las rentabilidades que han obtenido los inversionistas en el período de estudio por sus inversiones realizadas.

e) **Rentabilidad Neta del Capital**

La fórmula es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

Este ratio denominado ROE (Return on Equity) mide de manera aproximada la Utilidad por Acción que ha tenido la empresa. Decimos que de manera aproximada pues será exacta solamente en caso que el valor nominal por acción sea de S/. 1. Cabe resaltar que si la empresa tuviera Capital Adicional (en el Patrimonio) se debería considerar la siguiente fórmula para determinar el ROE:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social + Capital Adicional}}$$

Según (César Anching Guzmán, pp. 30,31) manifiesta que:

Margen bruto y neto de utilidad

Margen Bruto.- Este ratio relaciona las ventas menos los costos de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

$$[23] \text{ MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

$$[23] \text{ MUB} = \frac{4'363,670 - 2'929,287}{4'363,670} = 0.3287 \quad \text{ó} \quad 32.87\%$$

Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de mercancías que produce y/o vende.

Margen Neto.- Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$[24] \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$$

Para DISTMAFERQUI S.A.C. en el 2004, tenemos:

$$[24] \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{63,687}{4'363,670} = 0.0146 \quad \text{ó} \quad 1.46\%$$

Análisis Du-Pont.- Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT.

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, demostrando la interacción de ellos en la rentabilidad del activo.

$$[25] \text{ DUPONT} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

Según (Franklin, 2007, pp. 144,145) define el análisis DuPont como:

Método DuPont

El sistema de análisis DuPont es una técnica de investigación orientada a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa. El sistema emplea la administración como marco de referencia para analizar los estados financieros y determinar la condición financiera de una empresa.

En principio, el sistema reúne el margen neto de utilidades que mide la rentabilidad de la empresa en relación con sus ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuan eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Se calcula así:

$$\begin{array}{ccc} \text{Rentabilidad con} & & \text{Rotación y} \\ \text{relación a las} & \text{X} & \text{capacidad para} \\ \text{ventas} & & \text{obtener utilidades} \end{array}$$

Donde:

Rentabilidad con relación a las ventas (utilidad neta/ventas) y

Rotación y capacidad para obtener utilidades (ventas/activo total)

Entonces, la fórmula del análisis DuPont queda así:

Análisis DuPont =

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \quad \text{X} \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Del método DuPont se desprende que el ROI es afectado por la rotación de los activos y el margen de utilidad. La rotación de activos mide la productividad de los activos para generar ventas y muestra el número de unidades monetarias de ventas generado por cada unidad monetaria invertida en activos. El margen de utilidad es la razón de utilidades a ventas e indica que proporción de cada unidad monetaria vendida al no utilizarse para cubrir gastos se convierte en utilidad. En resumen, la expresión del método DuPont es:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \text{Rotación de activos X Margen de utilidad} \\ &= (\text{Ventas} / \text{Activos}) \text{ X } (\text{Utilidad} / \text{Ventas}) \end{aligned}$$

2.4.3.2 Marco Teórico Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Administración de empresas

Para los autores (**Hitt & Pérez de Lara Choy, 2006, p. 8**) la administración es:

Qué es la Administración

De manera más específica, definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

- Administración es un **proceso**: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
- Administración implica **estructurar y utilizar conjuntos de recursos**: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- Administración significa **actuar en dirección hacia el logro de una meta** para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
- Administración implica llevar a cabo **actividades en un entorno organizacional**: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

Del mismo modo para **(Guerra Espinel & Aguilar Valdés, 1994, p. 24)** administrar es:

Administrar es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos como las personas que producen o venden bienes y servicios. “Combinar” es la palabra clave de la definición. La forma y el momento en que combinen los elementos mencionados constituyen una parte importante de la administración. En cualquier tipo de negocio, existen dos formas de considerar la administración. Una consiste en ver lo que se hace; es decir, LAS FUNCIONES NECESARIAS para operar una empresa. La otra estriba en considerar a quienes constituyen la administración; es decir, LAS PERSONAS INVOLUCRADAS en el funcionamiento de un negocio o actividad.

Es importante comprender que las cualidades que se requieren para ejercer las funciones administrativas no son únicamente la experiencia y la capacidad para determinadas operaciones de la empresa. Se necesitan otras aptitudes para poder llevar a cabo las funciones administrativas y entablar la relación adecuada entre las personas involucradas en el proceso total de la administración.

Como administrador, cualquier profesional que se dedique a ello, ejercerá funciones que requieren una capacidad administrativa especial. En colaboración con otras personas que trabajan en la administración, deberá dirigir el trabajo de los demás, supervisar las tareas generales y establecer medios de control para verificar los resultados obtenidos.

Según **(Valdés Robles & Alcerreca, 2000, p. 30)** el proceso administrativo compone:

El Proceso Administrativo

1. **Planear**. Consiste en predeterminar el curso de acción a seguir; prever, fijar objetivos, desarrollar estrategias, programar acciones a realizar, presupuestar los

recursos requeridos para llevar a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

2. **Organizar.** Consiste en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer la estructura de la organización, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, indicando atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puesto.

3. **Integrar.** Incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización: reclutar y seleccionar personal calificado para cada puesto, orientar al nuevo personal para que se familiarice con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción y la práctica, y desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades.

4. **Dirigir** al personal. Consiste en propiciar actuaciones de los subordinados, dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados: delegar autoridad y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio.

5. **Controlar.** Consiste en garantizar el avance hacia los objetivos deseados, según el plan: determinar sistemas de información que proporcionen los datos críticos que se requieran, desarrollar estándares de actuación que indiquen las situaciones que existirán, medir resultados y el grado de desviación aceptable de metas y normas, tomar medidas correctivas como el reajuste de los planes, asesorar a los colaboradores para que alcancen las metas, y premiar o disciplinar a los colaboradores.

Gestión Administrativa

Según **(Hurtado Cuartas, 2008, p. 46)** dice:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos muy importantes que denominamos EL PROCESO ADMINISTRATIVO, extraído de la definición de administración, y que están relacionados con la gestión administrativa; sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: planeación, organización, dirección y control.

Figura N° 8: Ciclo de la gestión del proceso administrativo



Fuente: Hurtado Cuartas

La Gestión Administrativa es una ACCIÓN HUMANA que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo.

Toma de decisiones

La toma de decisiones permite a una empresa prosperar o fracasar, a través de las decisiones, los altos directivos afrontan las diferentes situaciones por las que atraviesa una empresa. Crediandina Representaciones toma decisiones de forma empírica o lo que es peor lo hacen al momento de presentarse el problema, sin considerar que toda acción tiene su reacción, en este caso su impacto será a corto, mediano o largo plazo.

Según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, págs. 156-157)** dice:

La toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación. No puede decirse que un plan existe a menos que una decisión un compromiso de recursos, dirección o reputación haya sido tomada. Hasta ese momento, sólo hay estudios de planeación y análisis.

En ocasiones los gerentes consideran la toma de decisiones como su tarea principal pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde y en ocasiones, hasta cómo hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en un sistema de planeación. Hasta **cuando** se hace rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo por unos minutos, es parte de la planeación. También es parte de la vida diaria de todos.

Pocas veces se puede juzgar un proyecto de acción por si solo porque virtualmente cada decisión debe estar dirigida a otros planes. Se puede decir que la toma de decisiones es un escogimiento de criterios o alternativas que ayudan a resolver situaciones presentes actuales o potenciales.

La importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional. La toma de decisiones es considerada como parte importante de la planeación. Y el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como hacer premisas identificar alternativas evaluar alternativas en términos de la meta que se busca; y elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

El estudio que se realiza muestra que la toma de decisiones es en realidad uno de los pasos de la planeación.

Para **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 157)** la toma de decisiones es: “La toma de decisiones es importante ya que contribuye en gran magnitud a la identificación de posibles problemas o problemas ya latentes en una empresa, para poder elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.”

Racionalidad en la toma de decisiones.

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción. Debe tener una clara comprensión de los recursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta.

Según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 157)** Manifiesta que:

Con frecuencia se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional. Pero ¿qué es la racionalidad? ¿Cuándo esta una persona pensando o decidiendo racionalmente?

Las personas pocas veces logran racionalidad completa, especialmente en la administración. En primer lugar, ya que nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, éstas deben operar hacia el futuro y éste casi siempre incluye incertidumbre. En segundo lugar, es difícil identificar todas las alternativas que podrían seguirse para llegar a una meta; esto es muy cierto cuando la toma de decisiones incluye hacer algo que nunca se ha hecho antes. Más aún, en la mayoría

de los casos, no todas se pueden analizar, incluso con las técnicas analíticas y las alternativas se pueden analizar, incluso con las técnicas analíticas y las computadoras disponibles.

Racionalidad limitada o "ligada"

Racionalidad limitada o ligada es escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos supuestos.

Para **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 158)** dice:

Un gerente debe estar consciente y aceptar la racionalidad limitada o "ligada". En otras palabras, limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Ya que en la práctica los gerentes no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su desagrado por los riesgos su deseo de "jugar a la segura" interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias.

Herbert Simón llamó a esto satisfacer, es decir; escoger un curso de acción que sea satisfactorio o bueno según las circunstancias. Aunque muchas decisiones gerenciales se toman con el deseo de "salir adelante" con la mayor seguridad posible, muchos gerentes intentan tomar las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y naturaleza de los riesgos involucrados.

Desarrollo de alternativas y el factor limitante

Se lo llamaría un paso necesario para la toma de decisiones ya que aquí se ve la alternativa más adecuada y apropiada para resolver un inconveniente o mejorar el desempeño.

Los autores **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 158)** afirman que:

Cada persona sabe cuáles son sus metas premisas de planeación claras, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; en realidad, si solo parece haber una forma de hacer algo, esa forma probablemente está equivocada. Si sólo podemos pensar en un curso de acción único, es evidente que no lo hemos pensado bien.

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como ser aptos para seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, la ingenuidad, la investigación y el sentido común con frecuencia descubrirán tantas elecciones que

ninguna de ellas será evaluada de manera adecuada. El gerente necesita ayudar en esta situación y esta ayuda, **así** como la asistencia al elegir la mejor alternativa, se encuentra en el concepto del factor limitante o estratégico.

Evaluación de alternativas

La evaluación de alternativas es una herramienta ideal de harnero en el cual se van quedando solo las alternativas que se ajusten con las necesidades de la empresa para el excelente desarrollo.

Según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 159)** manifiestan que:

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta. Este es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben tomarse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, al escoger premisas críticas y hasta al seleccionar alternativas.

Unas vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta. Este es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben tomarse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, al escoger premisas críticas y hasta al seleccionar alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos

Estos dos factores es una unión perfecta ya que ninguno puede trabajar sin el otro.

Según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 159)** dice:

Al comparar planes de alternativa para alcanzar un objetivo, es probable que las personas piensen exclusivamente en factores cuantitativos. Se trata de factores que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o varios costos fijos y operativos. Nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si los factores intangibles o cualitativos fuesen ignorados.

Los factores cualitativos o intangibles son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la **calidad** de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Existen demasiadas instancias en las que un excelente plan cuantitativo fue destruido por una guerra imprevista, un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un plan de préstamos racional entorpecido por una recesión económica. Estas ilustraciones señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos al comparar alternativas.

Análisis marginal

En el análisis marginal se examinan los efectos incrementales en la rentabilidad. Si una firma está produciendo determinado número de unidades al año, el análisis marginal se ocupa del efecto que se refleja en la utilidad si se produce y se vende una unidad más.

Según los autores **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 161)** mencionan que:

La evaluación de alternativas puede requerir la utilización de la técnica de análisis marginal para comparar el ingreso y el costo adicional que surgen de la producción creciente. Donde el objetivo es maximizar las utilidades, esta meta se alcanzará, como economía elemental enseña, cuando el ingreso y el costo adicionales sean iguales. En otras palabras, si el ingreso adicional, se obtendrá más utilidades al producir más. Sin embargo, si el ingreso adicional de la mayor cantidad es menor a su costo adicional puede obtenerse mayor utilidad al producir menos.

El análisis marginal puede utilizarse para comparar factores distintos a costos e ingresos. Por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina, los insumos podrían ser variados contra la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional. Éste sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina. O el número de subordinados que se reportan a un gerente podría incrementarse al punto en el que ahorros en costos adicionales, mejor comunicación y moral, y otros factores sean iguales a las pérdidas adicionales en la efectividad de control, liderazgo y factores similares.

Análisis de efectividad de costos

Una mejora o variación del análisis marginal tradicional es el análisis de efectividad de costos, o análisis costo-beneficio. El análisis costo-efectividad busca la mejor relación de beneficio y costo; lo cual significa, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de objetivo u obtener el mayor valor para un gasto determinado.

Decisiones programadas y no programadas.

Se puede hacer una distinción entre las decisiones programadas y las no programadas.

Decisión programada.

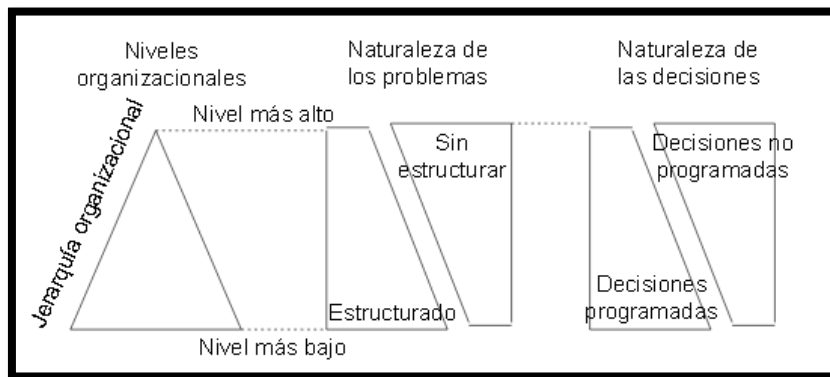
Una decisión programada, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les dicen si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que ser descartada, o debe ser reprocesada. Otro ejemplo de una decisión programada es el resurtido de artículos estándar del inventario. Este tipo de decisión se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo; se relaciona primordialmente con criterios establecidos con anterioridad. De hecho es la toma de decisiones por precedente.

Decisiones no programadas

Las decisiones no programadas son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. Ejemplos son la introducción de la computadora Macintosh de Apple Computer o el desarrollo del auto Audi de doble tracción para pasajeros. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, ya que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no están completamente programadas, ni no programadas; son una combinación de las dos. Como lo ilustra la figura, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas; esto se debe a que tratan con problemas no estructurados. Los problemas a niveles más bajos de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

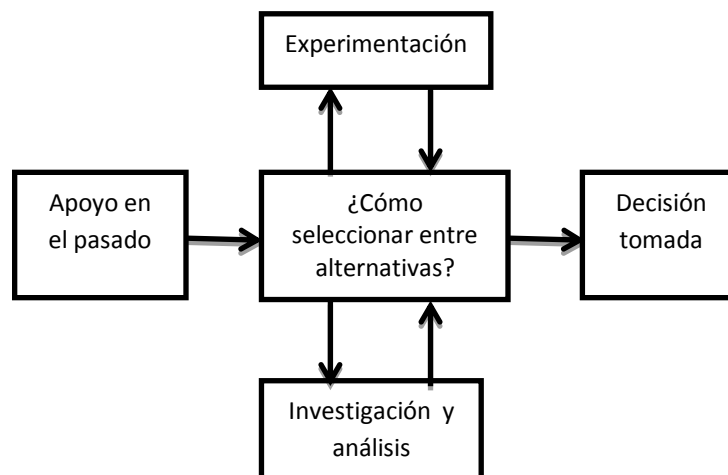
Figura N° 9: Niveles en una organización



Fuente: Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark – Administration

ENFOQUES

Figura N° 10: Selección de Alternativas



Fuente: Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark – Administration

EXPERIENCIA

Depender de la experiencia anterior tal vez tiene más importancia de la que merece **decisiones**. Los gerentes experimentados por lo común creen, a menudo sin percatarse de ello, que las cosas que han logrado con éxito y los errores que han cometido ofrecen guías casi infalibles para el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia del gerente y este haya escalado más posiciones en la organización.

Según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 162)** revela que:

Hasta cierto grado, la experiencia es la mejor maestra. El hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su posición parece justificar sus decisiones pasadas. Más aún, el proceso de analizar los problemas a fondo, tomar decisiones y ver programas, **tener** éxito o fracasar, da lugar a un buen juicio (a veces rayando en la intuición). No obstante, muchas personas no aprenden de sus errores y hay gerentes que nunca requerido por la empresa moderna.

De repente de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligrosa. Primero la mayoría de las personas no reconocen las razones subyacentes de sus errores o fracasos. Segundo, las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables nuevos problemas. Las buenas decisiones deben ser evaluadas contra sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si una persona analiza la experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y si él o ella destilan de la experiencia los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, la experiencia puede ser útil como una base para el análisis de decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción de productos exitosa, o cualquier otra decisión que resulte bien puede proporcionar datos útiles para esa destilación. Tal como los científicos no titubean en construir sobre la investigación de otros y sería tonto concretarse a duplicarla, los gerentes pueden aprender mucho de los demás.

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia ya que tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Experimentación

Una forma evidente para decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. Existe varias definiciones con respecto a la experimentación, por ejemplo **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 162)** dice:

La experimentación se utiliza a menudo en la investigación científica. Se dice que debería ser utilizada con mayor frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos en especial en vista de los factores intangibles es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Es probable que la técnica experimental sea la más cara de todas, especialmente a un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar varias alternativas con firmeza. Además, después de que un experimento ha sido probado, todavía puede haber dudas con respecto a lo que se probó que el futuro no puede duplicar el presente. Por tanto, esta técnica sólo se puede utilizar después de considerar otras alternativas.

Por otra parte, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el mejor proyecto de acción haya sido certificado por el experimento. Hasta las reflexiones sobre la experiencia o la investigación más cuidadosa no aseguran a los gerentes decisiones correctas. Esto se ilustra mejor en la planeación de un nuevo aeroplano.

Un fabricante de aviones puede recurrir a la experiencia personal y la de otros fabricantes y usuarios de aviones nuevos. Ingenieros y economistas pueden hacer estudios de estrés, vibración, consumo de combustible, velocidad, asignación de espacios y otros factores. Pero estos estudios no dan respuesta a todas las preguntas relativas a las características de vuelo y la economía de un avión exitoso; por tanto, casi siempre requiere cierta experimentación en el proceso de seleccionar el proyecto correcto a seguir. Ordinariamente, un avión de primera producción, o prototipo, se construye y se aprueba; y sobre la base de estas pruebas, se hacen aviones de producción según el diseño un tanto revisado.

La experimentación se utiliza de otras formas. Una empresa puede probar un producto nuevo en cierto mercado antes de extender su venta a nivel nacional. Las técnicas organizacionales a menudo son probadas en una sucursal o planta antes de aplicarse en toda la compañía. Un candidato para una posición gerencial se puede poner a prueba en el puesto durante las vacaciones del titular.

Investigación y análisis

Un paso importante en el enfoque de investigación y análisis es desarrollar un modelo que simule el problema. Así, con frecuencia los arquitectos construyen modelos de edificios en la forma de extensos planos, o rendiciones tridimensionales.

Los ingenieros prueban modelos de las alas de aviones y misiles en un túnel de viento. Pero la simulación más útil tal vez sea una representación de las variables en una situación problema mediante términos y relaciones matemáticas. Conceptualizar un problema es un paso importante hacia su solución.

Las ciencias físicas han dependido desde hace mucho de los modelos matemáticos para hacerlo y es alentador ver que este método se aplica a la toma de decisiones gerenciales.

Para **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 163)** la selección de alternativas consiste en:

Una de las técnicas más efectivas para seleccionar entre alternativas cuando están involucradas decisiones importantes es la investigación y análisis. Este enfoque significa resolver un problema al comprenderlo primero. Así incluye una búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas más críticas que afectan la meta buscada. Es el enfoque de lápiz y papel (o mejor, la computadora y la impresora) a la toma de decisiones.

Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos. Es probable que el estudio y análisis sea mucho más barato que la experimentación. Las horas de tiempo y las resmas de papel usadas para los análisis por lo común cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas. En la manufactura de aviones, por ejemplo, si una investigación cuidadosa no precede la construcción y prueba del avión prototipo y sus partes, los costos resultantes serían enormes.

Creatividad e innovación

La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y ventajoso.

Para **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 167)** la creatividad e innovación son:

El punto central para el proceso empresarial. La actividad empresarial empieza con el acto creativo: crear algo que no existiría sin el empresario. El gerente empresarial también puede motivar a las personas al permitirles seguir sus propias ideas creativas. Puede hacerse una distinción entre la creatividad y la innovación. El término creatividad se refiere por lo común a la habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas. La innovación, por otra parte, significa el uso de estas ideas. En una organización, esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se centra en el proceso creativo, va implícito que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas.

Proceso creativo

El proceso creativo pocas veces es simple y lineal. Más bien consiste de cuatro fases que se traslapan e interactúan:

- Escaneo inconsciente
- Intuición
- Percepción; y
- Formulación lógica.

La primera fase, escaneo inconsciente, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo por lo común requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente. No obstante, gerentes que trabajan bajo

limitaciones de tiempo, a menudo toman decisiones apresuradamente, en lugar de tratar a fondo el problema ambiguo y mal definido.

La segunda fase, intuición, conecta el inconsciente con el consciente. Esta etapa puede incluir una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio. Por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors.

Según los autores **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 167)**

Concibieron la idea de una estructura de división descentralizada con control centralizado, conceptos que parecen contradecirse entre sí. Sin embargo, la idea tiene sentido cuando reconocemos los principios subyacentes de: 1) hacer responsable de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener un control centralizado en la casa matriz sobre ciertas funciones. Se requirió la intuición de dos grandes líderes corporativos para ver que estos dos principios podían interactuar en el proceso gerencial.

La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debemos pensar en el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas

La tercera fase del proceso creativo, es en mayor grado el resultado de un trabajo duro.

Por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, un servicio nuevo o un proceso nuevo.

Lo interesante según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 167)** es que la percepción puede presentarse cuando:

“El pensamiento no está directamente enfocado en el problema ocupado. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos beneficiarse de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas”

La última fase del proceso creativo es la formulación lógica o verificación. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros.

Lluvia de ideas (brainstorming)

La creatividad se puede enseñar. El pensamiento creativo a menudo es el fruto de muchos esfuerzos. Algunas técnicas se enfocan en interacciones de grupo. Otras en acciones individuales.

Para **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, pág. 168)** el enfoque creativo es:

Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad fue desarrollada por Alex F. Osborn, a quien se le ha llamado el padre de la lluvia de ideas. El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas al encontrar soluciones nuevas y desacostumbradas. En la sesión de lluvia de ideas se busca la multiplicación de las ideas. Las reglas son las siguientes:

- Ninguna idea se critica.
- Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
- Se insiste en la cantidad de la producción de ideas.
- Se alienta el mejoramiento de las ideas de otros.

La lluvia de ideas, que resalta el pensamiento en grupo, tuvo una gran aceptación después de su introducción. Empero, el entusiasmo fue opacado por la investigación que demostró que los individuos podían desarrollar mejores ideas trabajando solos que al trabajar en grupo. Sin embargo, investigación adicional mostró que en algunas situaciones el enfoque de grupo puede funcionar bien. Éste puede ser el caso cuando la información se distribuye entre varias personas, o cuando la decisión más pobre del grupo es más aceptable que una mejor decisión individual que, por ejemplo, puede tener la oposición de quienes deben implementarla. También, la aceptación de nuevas ideas es generalmente mayor cuando la decisión la toma el grupo a cargo de su implementación.

Limitaciones del análisis de grupo tradicional

Aun cuando la técnica de la lluvia de ideas puede resultar en ideas creativas, sería incorrecto asumir que la creatividad florece sólo en grupos. En verdad, la acostumbrada reunión en grupo puede inhibir la creatividad. Por ejemplo, los miembros del o pueden seguir una idea con la exclusión de otras alternativas.

Según **(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2010, págs. 168-169)**

Los expertos en tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor a ser ridiculizados. También, los gerentes de menor nivel pueden sentirse inhibidos de expresar sus puntos de vista ante un grupo con gerentes de más alto nivel. Las presiones a conformarse pueden desalentar la expresión de opiniones divergentes. La necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la necesidad de explorar alternativas creativas, pero impopulares, para la solución de un problema. Por último, ya que tienen que llegar a una decisión, los grupos pueden no hacer el esfuerzo de buscar datos relevantes a una decisión.

Según (Render, Stair, & Hanna, 2006, p. 2) dice:

El Análisis Cuantitativo y Cualitativo

Es el enfoque científico para la toma de decisiones administrativas. Los caprichos, emociones y conjeturas no forman parte de él. El enfoque comienza con los datos. Como se trata a la materia prima en una fábrica, los datos son manipulados o transformados en información valiosa para las personas que toman las decisiones. Este procesamiento y manipulación de datos en bruto y su transformación en información significativa, es el corazón del análisis cuantitativo. Las computadoras han jugado un papel decisivo en su utilización creciente.

Cuando tratan de resolver un problema, los administradores deben considerar factores tanto cualitativos como cuantitativos. Debido a la importancia de los factores cualitativos, el papel del análisis cuantitativo en el proceso de toma de decisiones puede variar. Cuando hay escasez de factores cualitativos y el problema, modelo y datos de entrada se mantienen iguales, los resultados del análisis cuantitativo pueden automatizar el proceso de toma de decisiones.

Según (Business Intelligence, 2009) las decisiones pueden ser:

La otra manera habitual de clasificar las decisiones empresariales se refiere a su naturaleza; se distinguen tres tipos:

Decisiones estructuradas: En este caso, las variables que afectan a la decisión son perfectamente conocidas, y en muchos casos el proceso de decisión puede representarse mediante un diagrama de flujo, e implementarse mediante un algoritmo. En casos extremos, ni siquiera es necesaria la intervención humana, aunque no es lo habitual.

Decisiones desestructuradas: Son aquellas decisiones en la que no es posible diseñar un "flujo de decisión" en detalle, no es evidente que inteligencia se debe aplicar, ni cómo se debe diseñar el proceso, ni con qué criterios decidir. Suelen ser decisiones que se toman ante eventos inesperados o que ocurren muy esporádicamente. En estos casos, evidentemente, la intervención humana es insustituible.

Decisiones semiestructuradas: Es el caso intermedio. En cierto sentido, me atrevo a decir que son todas o casi todas las decisiones, que se encuentran en algún punto intermedio entre los dos extremos descritos anteriormente. En este caso, algunos pasos del proceso de decisión están claros y pueden definirse razonablemente, aunque existen otros aspectos inciertos que es necesario valorar. ¿Son o no son así todas nuestras decisiones?

Proceso de la toma de decisiones

Según (Vélez Pareja, 2003, pp. 8-12) manifiesta:

El proceso de decisión.- Cuando se identifica un problema o hay que tomar una decisión en la realidad, se hace una abstracción, un modelo, como ya se dijo, y se eliminan algunos aspectos poco importantes, para hacer el análisis y encontrar una

solución con mayor facilidad. Al resolver un problema, básicamente se está tomando una decisión. Una decisión no se puede identificar como una instancia única, es un proceso.

El resultado del proceso de decisión es la solución de un problema, este proceso consta de cuatro fases las cuales se subdividen en etapas. Estas cuatro fases son:

- FASE I: Identificación y definición del problema
- FASE II: Búsqueda de alternativas
- FASE III: Evaluación de alternativas
- FASE IV: Ejecución y control

No se puede decir que las etapas sean estrictamente secuenciales; en la práctica se superponen. A continuación, cada fase en detalle.

FASE I: Identificación y definición del problema

La primera etapa requiere una observación intensa, es necesario “meterse” en el problema para entenderlo, identificarlo con precisión y así poder definirlo. Este conocimiento es necesario para realizar la labor de síntesis y de abstracción que se ha mencionado arriba.

La importancia de definir con claridad y precisión el problema radica en el hecho conocido de que es preferible no resolver el problema, antes que resolver el problema que no es.

Howard Raiffa dice que además de los errores Tipo I y Tipo II conocidos en Estadística, existe el error Tipo III que consiste en resolver el problema que no es. Dentro de la Fase I deben tenerse en cuenta las limitaciones de tiempo y evitar llegar a un perfeccionismo que puede inducir al error Tipo IV propuesto también por Raiffa: resolver el problema que es, pero tarde.

En la Fase I se debe definir una medida de eficiencia en función, obviamente, de los objetivos de la organización en cuyo seno aparece el problema.

Para resumir, se puede establecer una secuencia así:

a) *Identificación de la situación actual y de la situación deseada*, o sea del estado actual y del estado final que se desea alcanzar. Esto es la identificación del problema.

b) *Identificación de las restricciones que limitan el problema*. Este tipo de restricciones reduce el número de alternativas por analizar, el cual, en principio, puede ser infinito.

c) *Identificación de los objetivos de la organización donde se haya encontrado el problema*. El objetivo de quien decide puede también limitar el número de las alternativas por analizar.

d) *Identificación de una medida de eficiencia o función objetivo*. Esta debe ser de tal índole que pueda ser optimizada en cualquier forma o por lo menos satisfacer ciertos valores aceptables. Esta medida de eficiencia no debe ser ambigua para el que decide.

e) *Construcción y validación del modelo*.

FASE II: Búsqueda de Alternativas

Es un proceso que tiene algo racional, pero también grandes dosis de creatividad y de azar: puede llegar a ser aleatorio. Dentro de la Fase II se debe contemplar el hecho de que una decisión generalmente tiene implicaciones hacia el futuro. Aquí realmente se plantea el problema básico del que decide: tomar decisiones con consecuencias futuras.

La definición de alternativas debe estar acompañada de (en lo posible) clara definición de las consecuencias de cada una de ellas.

FASE III: Evaluación de Alternativas

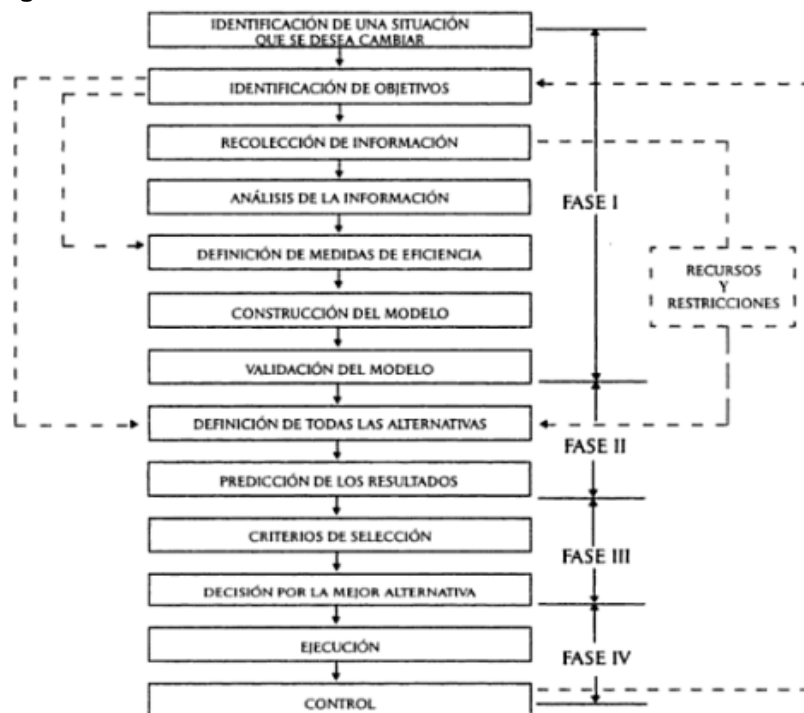
Esta etapa comprende la valoración de la función objetivo de cada una de las alternativas para elegir luego la mejor de ellas; esta selección se hace comparando cada uno de los valores de la función objetivo con los criterios de escogimiento.

Aquí debe tenerse en cuenta que algunos objetivos son contradictorios, lo cual significa que no todos se pueden lograr al tiempo. Habrá que hacer algunas concesiones. Ceder el logro de alguno a favor de otro y viceversa. Así mismo, hay que tener en cuenta los elementos de riesgo e incertidumbre asociados con todo el problema. Aquí es importante tener en cuenta la actitud hacia el riesgo.

FASE IV: Ejecución y Control

Consiste básicamente en poner en práctica la alternativa elegida y controlar que en la ejecución se satisfagan los objetivos.

Figura N° 11: Proceso de la toma de decisiones



Fuente: Vélez Pareja

Según la **(Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 2011, pp. 116,117)** hace mención:

El proceso de toma de decisiones

Un proceso de toma de decisiones consistente está formado por un conjunto de fases que las empresas deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. Este proceso puede tomar más de una vertiente, pero usualmente se realiza en siete pasos:

- a) Diagnosticar y definir el problema
- b) Establecer metas
- c) Buscar soluciones alternativas
- d) Comparar y evaluar las soluciones alternativas
- e) Elegir entre soluciones alternativas
- f) Implementar la solución seleccionada
- g) Dar seguimiento y controlar los resultados

a) Diagnosticar y definir el problema

La tarea correspondiente al diagnóstico y la definición del problema necesita de tres habilidades clave: advertir, interpretar e incorporar. Para advertir es preciso identificar y monitorear numerosos factores de los entornos interno y externo con el fin de determinar cuáles están contribuyendo al —o los— problemas. Para interpretar se necesita evaluar los factores advertidos y determinar cuáles son las causas, y no tan solo los síntomas, del —o los— problemas reales. Por último, para incorporar se relacionan las interpretaciones de las metas del momento o deseadas de una unidad administrativa o de toda la organización.

Si se advierte, interpreta e incorpora de forma fortuita o incorrecta, entonces es probable que el problema se diagnostique y defina de forma equivocada.

b) Establecer metas

Las metas son los resultados que se alcanzarán y señalan la dirección a la que deben apuntar las decisiones y las acciones. Las metas generales imprimen una dirección general para la toma de decisiones en términos cuantitativos. Para lograr una cobertura real, la empresa debe alinear las metas de todos los niveles y las unidades administrativas. La tarea no es fácil y puede dar origen a muchos conflictos. Una jerarquía de metas representa los nexos formales de las metas de los niveles de la empresa. Un buen enfoque del orden jerárquico de las metas requiere que se alcance la meta de las unidades del nivel más bajo para poder alcanzar las del nivel superior siguiente y así sucesivamente hasta que se alcancen las metas de toda la empresa

d) Comparar y evaluar soluciones alternativas

Identificadas las soluciones alternativas, deben compararse y a evaluarse. Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan y el costo relativo de cada alternativa. Los responsables de la toma de decisiones tienen que considerar distintos tipos de consecuencias. Pueden intentar predecir los efectos en el comportamiento financiero o de gestión de la empresa. Es de esperarse que no va ser posible predecir los resultados con toda precisión, pero pueden servir para prepararse para un futuro incierto y sus consecuencias potenciales y generar planes

de contingencia, esto es, recursos alternativos de acción de acuerdo con la forma en que se presenten los acontecimientos.

e) Elegir entre soluciones alternativas

Una vez que se hayan ponderado las posibles consecuencias de las soluciones alternativas, es momento de tomar una decisión. Para este efecto, son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar.

Maximizar es tomar la mejor decisión posible con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento esperado.

Satisfacer significa que en la búsqueda de alternativas se elige la primera aceptable o adecuada de acuerdo con el criterio o meta definidos.

Optimizar significa alcanzar el mejor equilibrio entre metas múltiples.

f) Implementar la solución seleccionada

Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión. Quienes implementan la decisión deben comprender la elección y los factores que mediaron para tomarla, asumir y mantener el compromiso de ejecutarla, ordenar en forma cronológica los pasos para que sea operativa asignando los recursos necesarios y calcular los tiempos consecuentes para culminarla.

g) Dar seguimiento y controlar los resultados

La implementación de la solución seleccionada no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de la implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma. Si la implementación no está produciendo resultados satisfactorios será necesario tomar medidas correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que afectan las decisiones no cesan de cambiar, el seguimiento y el control quizá señalen que es necesario redefinir el problema o revisar la meta original. La retroalimentación proveniente de este paso incluso podría sugerir que es necesario volver a empezar y repetir el proceso entero de la toma de decisiones.

Cabe destacar que cuando las personas toman decisiones de rutina no tienen problema para seguir estos pasos al igual que si se utiliza este proceso en situaciones que entrañan poco riesgo, es decir, cuando pueden adjudicar una probabilidad objetiva a los resultados.

Empero, cuando las personas o los equipos toman decisiones de adaptación o innovadoras, rara vez recorren los siete pasos en estricta secuencia.

Modelos de toma de decisiones

La teoría de decisiones proporciona una manera útil de clasificar los modelos para la toma de decisiones, se supondrá que ya se ha definido el problema, que se tiene todos los datos y que se ha identificado los recorridos de acción alternativos, entonces; la tarea será seleccionar la mejor alternativa, a través de las cuatro categorías generales dependiendo de la habilidad del personal

Certidumbre
Riesgo
Incertidumbre
Conflicto

Según (Amaya Amaya, 2010, págs. 15-19) dice:

Toma de decisiones bajo certidumbre

Esta se presenta cuando se pueden predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción. Es decir, existe una relación directa de causa y efecto entre cada acto y su consecuencia.

Toma de decisiones bajo riesgo

Esta categoría incluye aquellas decisiones para las que las consecuencias de una acción dada dependen de algún evento probabilista.

El resultado más importante de la teoría de decisiones bajo riesgo es que debe seleccionarse la alternativa que tenga el mayor valor esperado. Esto es equivalente a "apostar al promedio a largo plazo"; es decir, se debe seleccionar aquella alternativa con el pago promedio más alto.

Existen muchas decisiones administrativas que pueden catalogarse como toma de decisiones bajo riesgo. Por ejemplo:

- ¿Deberá introducirse un nuevo producto en particular?
- ¿Deberá ofrecerse más para obtener un contrato?
- ¿Deberá construirse una nueva planta o ampliarse la que se tiene?
- ¿Cuántos pasteles deberán producir una pastelería para la venta diaria?
- ¿Deberá una compañía petrolera realizar pruebas sísmicas costosas antes de hacer una nueva perforación?
- ¿Deberá iniciarse un nuevo programa costoso de propaganda?

En cada uno de estos casos se tienen elementos de un problema de toma de decisiones bajo riesgo: al menos dos cursos alternativos de acción, resultados probabilísticos y la habilidad para determinar (o hacer estimaciones razonables) las probabilidades de los eventos.

A estas decisiones tomadas una sola vez pueden agregarse situaciones de decisiones repetitivas, como inventarios, líneas de espera, programación de la producción que pueden involucrar decisiones bajo riesgo.

Toma de decisiones bajo incertidumbre

Esta es una categoría que se parece a la toma de decisiones bajo riesgo, con una diferencia: ahora no se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros y no se tiene idea de cuan posibles sean las diferentes consecuencias

Esta categoría es realmente como disparar en la oscuridad. ¿Habrà una manera óptima de disparar en la oscuridad? En realidad no. Aun así se pueden ofrecer varios métodos para manejar problemas de este tipo.

Debe tratar de reducirse la incertidumbre obteniendo información adicional sobre el problema. Con frecuencia esto basta para que la solución sea evidente. Si esto falla, se tienen varios caminos abiertos.

Otra manera de manejar este tipo de situaciones es introduciendo abiertamente en el problema los sentimientos subjetivos de optimismo y pesimismo. Esto no es tan malo como parece; en muchas ocasiones, los sentimientos subjetivos tienen una base razonable.

Una estrategia alternativa consiste en convertir el problema al de toma de decisiones bajo riesgo, para que pueda hacerse una selección óptima. Primero, pueden expresarse aquellos conocimientos o sentimientos que se tengan sobre los eventos en términos de una distribución de probabilidad.

Si no se tienen bases para hacer estimaciones subjetivas, se puede emplear el principio de la razón insuficiente. Esto significa que se puede suponer que todos los eventos son igualmente probables.

En muchas de las decisiones bajo incertidumbre se puede expresar el grado personal de optimismo, o convertir el problema a riesgo con una exactitud razonable, llámese intuición, experiencia, juicio, suerte o como se desee. El hacer esto mejorará la toma de decisiones en mayor medida que cuando simplemente se hace un disparo en la oscuridad.

Toma de decisiones bajo conflicto

En esta categoría se tienen aquellos casos de toma de decisiones bajo incertidumbre en los que hay un oponente. Las probabilidades de los eventos no solo se desconocen, sino que están influenciadas por un oponente cuya meta es vencer. Esta es la situación típica en cualquier competencia: béisbol, fútbol, póquer, blackjack, los negocios y la guerra. En el marco teórico, estos se llaman juegos y teoría de juegos. Hasta el momento, los resultados teóricos están limitados; no espere descubrir cómo volverse invencible en el porqué.

Tipos de decisiones

Según (**Business Intelligence, 2009**) realiza la siguiente clasificación:

La clasificación más habitual es la que hace referencia al alcance de la decisión. En este caso, se distinguen tres tipos:

Decisiones estratégicas: Son aquellas que afectan a toda la empresa (o a una buena parte de la misma) durante un largo periodo de tiempo. Influyen, por lo tanto, en los objetivos generales de la empresa y en su modelo de negocio. Estas decisiones son tomadas por los máximos responsables de las compañías (CEO, presidentes, directores generales, comités de dirección, etc.).

Decisiones tácticas: Afectan únicamente a parte de la empresa, o a parte de sus procesos, y generalmente se toman desde un solo departamento (o de unos pocos). Tienen un impacto relevante a medio plazo (1 o 2 años, como máximo), y son tomadas por cargos intermedios (jefes de departamento, gerentes, etc.).

Decisiones operativas: Afectan a actividades específicas, con un alcance muy claro, y su efecto es inmediato o muy limitado en el tiempo. Estas decisiones son responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial (jefes de equipo, encargados de área, dependientes, etc.).

Figura N° 12: Tipos de decisiones



Fuente: Business Intelligence

Según **(Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, 2011)** identifica tres tipos de decisiones basados en el libro *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*, de Enrique B. Franklin Fincowsky, Mario José Krieger, Ana Lucía Vallhonrat.

Tipos de decisiones

De acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras.

a) Decisiones de rutina

Las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación. Por lo mismo, de una manera u otra, están contempladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente.

b) Decisiones de adaptación

Las decisiones de adaptación se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.

c) Decisiones innovadoras

Las decisiones innovadoras se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada.

Normalmente se basan en información que cambia a gran velocidad. Es más, tal vez se tomen antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por lo tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.

2.5 Hipótesis

El Análisis Financiero incide en la toma de decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis

Variable Independiente: Análisis Financiero

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Término de Relación: Incide

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

Tomaremos como referencia lo manifestado por **Gómez (2006, pp. 60,61)** en cuanto a los enfoques de investigación que guiarán esta investigación:

EL enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

Un estudio cuantitativo regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de éstas deriva hipótesis y define variables; desarrolla un plan para probar las hipótesis (diseña la investigación); mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando la estadística), y establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. Sus resultados son informes estadísticos que por lo general utilizan gráficos para su mejor interpretación.

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico”, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio meramente numérico de sus partes.

Las investigaciones cualitativas son guiadas por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de información, porque no las presuponen, sino que las derivan de las observaciones que van realizando. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y, después, para refinarlas y responderlas (o probar hipótesis). La investigación se mueve dinámicamente en una ida y vuelta entre los “hechos” que se van observando y su interpretación, en ambos sentidos.

La presente investigación, tendrá como base el criterio **cualitativo-cuantitativo**, ya que el desarrollo del mismo se da inicialmente mediante entrevistas al personal en las áreas críticas de estudio, además de realizar observaciones a todas las áreas que influyen directa y significativamente

sobre las decisiones tomadas por la alta gerencia de la empresa Crediandina Representaciones, así como también se recolectará información más definida mediante encuestas que permitan tabular dichos datos y establecer patrones de comportamiento con el fin de probar la hipótesis planteada y establecer conclusiones y recomendaciones.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación de Campo

Se combinaron los enfoques cuanti-cualitativo y su aplicación será de forma directa o de campo, como así manifiestan **(Cortés Cortés & Iglesias León, 2010, pág. 8)**:

La investigación de campo tiene como objetivo profundizar, en la comprensión de un proceso ya sea teórico, práctico o teórico-práctico parte de los conocimientos científicos conduce a la solución de los problemas de la sociedad de una manera u otra no han sido investigados o se han realizado investigaciones en otra dirección. Se plantea la investigación de campo de la necesidad del hombre para resolver los problemas más acuciantes de la vida cotidiana, para conocer la naturaleza que lo rodea y transformarlo de acuerdo para satisfacer sus intereses y necesidades.

Mientras que **(Garza Mercado, 2007, p. 20)** manifiesta al respecto:

El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la entrevista, la observación participante y el experimento. La exploración y la observación se caracterizan por el contacto directo con el objeto del estudio, del modo que trabajan el antropólogo, el arqueólogo, el sociólogo y el geógrafo.

La entrevista se usa como base para el censo cuando el trabajo abarca prácticamente toda la población estudiada; para **la encuesta**, cuando abarca una muestra representativa de la población estudiada; y para las historias de vida de una o varias personas, **la observación** participante combina los procedimientos de las dos primeras. En ocasiones, el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno del estudio y la comunicación con los afectados.

El desarrollo del tema de investigación será de forma directa y personal pues la única forma de conocer a fondo la realidad de la empresa Crediandina Representaciones es a través de la investigación de campo, dicho de otra

manera la investigación se realizará en el lugar de los hechos para manejar los datos recolectados con mayor certeza.

3.2.2 Investigación Bibliográfica-Documental

Según lo investigado por **(Garza Mercado, 2007, pp. 19,20)** la investigación bibliográfica se caracteriza por:

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre también fotocopias, micropelículas, microfichas, diapositivas, pianos, discos, cintas y bases electrónicas de datos, entre otros.

El desarrollo de la investigación se apoyará en materiales bibliográficos internos (estados financieros y sus respectivos documentos de soporte), externos (libros, periódicos, revistas, internet, etc.) los mismos que aportarán un conocimiento más prolijo sobre la problemática expuesta en Crediandina Representaciones, de esta manera se pretende utilizar óptimamente los recursos disponibles para dicha investigación.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Metodológicamente la investigación se realizará de forma: descriptiva, correlacional y explicativa; proporcionando así un alto grado de validez interna en el proceso de recolección de datos durante la investigación. Así mismo facilitará el establecimiento de conclusiones y recomendaciones idóneas para la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

3.3.1. Investigación Descriptiva

Según **(Mario Tamayo y Tamayo, 2004, p. 46)** la investigación descriptiva comprende:

Investigación descriptiva

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

La tarea del investigador en este tipo de investigación tiene las siguientes etapas:

1. Descripción del problema.
2. Definición y formulación de hipótesis.
3. Supuestos en que se basan las hipótesis.
4. Marco teórico.
5. Selección de técnicas de recolección de datos.
 - a) Población.
 - b) Muestra.
6. Categorías de datos, a fin de facilitar relaciones.
7. Verificación de validez de instrumentos.
8. Descripción, análisis e interpretación de datos.

Otra apreciación algo diferente planteada por **(Vargas Sabadías, 2010, pág. 21)** manifiesta que:

También conocida como la investigación estadística, describe los datos y esto debe tener un impacto en las vidas de las personas que te rodean. Por ejemplo, la búsqueda de la enfermedad más común que afecta a los niños en una ciudad. El objetivo de la investigación descriptiva es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su objetivo no se limita a la recogida de datos, pero la predicción y la identificación de las relaciones entre dos o más variables.

Se observará y describirá todos los procesos y procedimientos que conforman la generación de información financiera y administrativa sin afectar o influir en el comportamiento de la empresa Crediandina Representaciones, de esta manera se pretende identificar claramente las propiedades o características, hechos, acontecimientos o situaciones del diario accionar de la empresa.

3.3.2. Investigación asociación de variables (correlacional)

Con respecto a la asociación de variables y su interrelación en las situaciones observadas, se encontró la siguiente definición aportada por **(Cortés Cortés & Iglesias León, 2010, pág. 48)**:

Es tratar de evaluar la relación entre dos o más conceptos, categorías o variables. Para los estudios de correlación cuantitativa se midió el grado de relación entre dos o más variables involucradas en el estudio y luego medir y analizar estas correlaciones y evaluar sus resultados. La utilidad principal de estudios de correlación cuantitativa es saber cómo comportarse un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Según **(Díaz Narváez, 2006, pp. 128,129)** dice:

Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no correlacionadas en el mismo sujeto y después se analiza la correlación. El propósito y utilidad principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tendrán a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable mostrarán bajos valores en la otra variable.

Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí.

Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que, mientras estos se centran en medir con precisión las variables individuales (varias de las cuales se pueden medir con independencia en una sola investigación), los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación (comúnmente se incluye más de una correlación).

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables están relacionadas aporta cierta información explicativa.

Sin embargo, existe un riesgo: puede darse al caso de que dos variables estén aparentemente relacionadas, pero que en realidad no lo estén. Esto se conoce como correlación espuria. Ante esta situación, es necesario avanzar hasta las investigaciones de carácter explicativo para conocer su existencia.

En el proceso de investigación además de identificar el comportamiento de las variables: Análisis Financiero y Toma de Decisiones, se pretende establecer el grado de relación entre ambas y su impacto en la empresa

Crediandina Representaciones. Así se obtendrán resultados garantizados y respaldados con suficiente material investigativo.

3.3.3. Investigación explicativa

Según **(Garza Mercado, 2007, p. 16)** menciona que “La investigación explicativa tiene carácter predictivo cuando se propone pronosticar la realización de ciertos efectos. Tiene carácter correctivo cuando se propone estimular, atenuar o eliminar los efectos”.

Según **(Cortés Cortés & Iglesias León, 2010, pág. 52)** el estudio explicativo es:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre los conceptos son teniendo como objetivo abordar las causas de los eventos y acontecimientos físicos o fenómenos sociales. Investigación explicativa es más estructurada que otros tipos de estudios y les implican propósitos.

Investigaciones cualitativas se iniciaron acercamientos principalmente exploratorios o descriptivos pero alcance correlacional surgen sin estadísticas o explicativo. En la investigación cuantitativa se puede aplicar cualquiera de los estudios discutidos anteriormente, una investigación puede iniciarse incluso como exploratorio y explicativo terminan.

Mediante este método se busca a más de describir el fenómeno de estudio y la relación entre las variables involucradas, esclarecer el porqué (causa) sucede el fenómeno, así como su nivel de impacto (efecto) y buscar alternativas para mitigarlos.

3.4. Sujetos de la investigación

3.4.1. Población

La definición planteada por **(Fuentelsaz Gallego, Icart Isem, & Pulpón Segura, 2006, p. 55)** es:

Población (o universo): Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce

el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita.

Esta diferenciación es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de estos dos tipos de población.

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente, sabemos de antemano que trabajaremos con una población finita para el estudio del presente proyecto de investigación. Se tomó en consideración a todo el personal que conforma la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato, los mismos que se detallan a continuación:

Cuadro N° 1: Nómina del personal

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1	Franklin Jurado	Gerente
2	Lucia Tapia	Contadora
3	Jazmín Lara	Secretaria-Contable
4	Juan Pérez	Vendedor 1
5	Luis Díaz	Vendedor 2
6	Franco Domínguez	Cobrador
7	Pablo Ruíz	Bodeguero

Fuente: Crediandina Representaciones

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

3.4.2. Muestra

Una definición de muestra según **(Sábado, 2009, p. 22)** es:

Una muestra es una porción de algo. Si deseamos preguntar a un conjunto de cinco mil personas su opinión sobre un determinado fenómeno, tenemos dos opciones: efectuar las preguntas persona por persona o efectuar las preguntas solamente a una muestra de estas personas, es decir, a un grupo de elementos representativos de ese conjunto. Así, la muestra es una parte o un subconjunto de la población en el que se observa el fenómeno a estudiar y de donde sacaremos unas conclusiones generalizables a toda la población.

En general, se considera que una muestra es grande cuando el número de individuos seleccionados es igual o superior a 30, y una muestra es pequeña cuando los individuos son menos de 30.

De acuerdo con lo que dicen **(Herrera E., Medina F., Naranjo L., & Proaño B., 2002, p. 145)** el “**Muestreo Regulado**.- Forman parte de la muestra los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema de investigación”.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta el *método de muestreo regulado*; es decir, no se calculará una muestra debido a que se trabajará con el 100% de la población sujeto de estudio, ya que ésta es pequeña, de este modo se obtendrán datos exactos de cómo incide el Análisis Financiero en la Toma de Decisiones de la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

Cuadro N° 2: Población de Estudio

SUJETOS	No.	%	INSTRUMENTO
Gerenciales	2	29%	Encuesta
Trabajadores	5	71%	Encuesta
TOTAL	7	100%	

Fuente: Crediandina Representaciones
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

3.5 Operacionalización de las variables

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Análisis Financiero

Cuadro N° 3: Operacionalización de Análisis Financiero

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El Análisis Financiero es el estudio que se realiza en base a los estados financieros, utilizando métodos y técnicas (indicadores financieros y de gestión) para analizar, interpretar y comprender la situación económica, administrativa y financiera de una empresa.	<p>Estados Financieros</p> <p>Análisis Financiero</p> <p>Indicadores</p>	<p>Balance General Estado de Resultados</p> <p>Análisis Horizontal Análisis Vertical</p> <p>Liquidez Actividad Endeudamiento Rentabilidad</p>	<p>¿La generación y procesamiento de la información contable es cronológico y oportuno?</p> <p>¿La estructura de los estados financieros está acorde a la normativa vigente?</p> <p>¿Se utilizan herramientas de análisis financiero que permita conocer la situación económica, administrativa y financiera de la empresa?</p> <p>¿Se utilizan mecanismos que permitan conocer las variaciones generadas en los Estados Financieros de un año a otro?</p> <p>¿Se utilizan mecanismos que permitan conocer la participación de los grupos que conforman los elementos de los Estados Financieros?</p> <p>¿En los últimos 5 años, la empresa ha generado resultados económicos favorables?</p>	Encuesta

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Toma de Decisiones

Cuadro N° 4: Operacionalización de Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La Toma de Decisiones es la elección entre varias alternativas que se realiza teniendo en cuenta dos aspectos importantes: el entorno en que realiza sus actividades y el nivel organizacional.</p>	<p>Proceso</p> <p>Entorno</p> <p>Organización</p> <p>Métodos y Técnicas</p>	<p>Identificación y definición del problema Búsqueda de alternativas Evaluación de alternativas Ejecución y control</p> <p>Incertidumbre Certidumbre Riesgo Conflicto</p> <p>Estratégicas Tácticas Operativas</p> <p>Cualitativa Cuantitativa</p>	<p>¿La empresa cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones efectivas y eficientes?</p> <p>¿Considera que el entorno competitivo influye en la toma de decisiones?</p> <p>¿Existen niveles jerárquicos para tomar decisiones que permitan cumplir los objetivos institucionales?</p> <p>¿Cómo califica la Gestión Administrativa y Financiera realizada por la Gerencia?</p> <p>¿Desde que se toman las decisiones, estas se monitorean para verificar su cumplimiento?</p>	<p>Encuesta</p>

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

3.6. Recolección de información

“La metodológicamente es la construcción de la información, se opera en dos fases:

- Plan para la recolección de información
- Plan para el procesamiento de información.”

(Herrera, 2002, pág. 124)

“La calidad, la validez y la pertenencia de los resultados en una investigación depende del proceso de recolección de información. Los datos ya sean estos cuantitativos o cualitativos representan la realidad empírica que el investigador quiere conocer”. **(Bonilla, 2005, pág. 147)**

3.6.1. Plan para la recolección de información

Citaremos una breve definición de cuestionario, bajo el criterio de **(Mario Tamayo y Tamayo, 2004, p. 185)**:

El cuestionario es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene dos aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisos al objeto de estudio.

La elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar, lo cual es el resultado de la primera etapa de trabajo. Una vez que se ha tenido contacto directo con la realidad que se investiga y se tiene conocimiento de sus aspectos más relevantes, es el momento para precisar el tipo de preguntas que haremos y que nos llevarán a la verificación de nuestras hipótesis.

La recolección de información se realizará mediante la técnica de la Encuesta (apoyado en un cuestionario), la misma que se establecerá previamente y estará dirigida a todo el personal que conforma la empresa Crediandina Representaciones en el cual constará aspectos relevantes en relación a la problemática expuesta, posteriormente los resultados obtenidos

se analizará, tabulará e interpretará para determinar el grado de incidencia entre el Análisis Financiero y la Toma de Decisiones.

Cuadro N° 5: Plan para recolección de la información

TÉCNICA	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿ Cómo? Se realizará a través del método Deductivo
	¿ Dónde? La encuesta se aplicará a todo el personal que labora en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato
	¿ Cuándo? La encuesta se llevará a cabo el 04 noviembre de 2014

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

3.7. Procesamiento y Análisis

3.7.1 Plan para el procesamiento de información

Una vez que se reúnan los datos a través de la aplicación de los instrumentos diseñados para este fin, se procesarán, es decir, tratarlos matemáticamente, ya que la cuantificación o tratamiento estadístico nos permitirá analizar, comparar y establecer conclusiones a favor o en contra de la hipótesis planteada.

La tabulación es una parte importante del proceso estadístico de los datos, consiste en contar las veces o incidencia en cada pregunta planteada en la encuesta.

A continuación se detalla brevemente la tabla en la que se tabula numéricamente los datos recopilados:

Cuadro N° 6: Cuantificación de resultados

N°	PREGUNTAS	Si	No	TOTALES

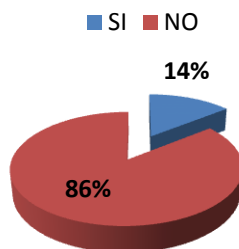
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Representaciones gráficas

De la misma manera se utilizará el diagrama de sectores que consiste en dividir un círculo en tantas modalidades o atributos como sea posible con el fin de representar gráficamente los datos cualitativos obtenidos y su porcentaje de participación a través de la encuesta aplicada.

Figura N° 13: Representación gráfica de resultados

Título del gráfico



Fuente: Investigación de campo
Elaborador por: Elizabeth Ocaña

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación de datos estadísticos: El propósito del análisis es resumir las observaciones con el fin de responder a las preguntas de investigación, identificando tendencias o patrones de comportamiento relacionadas con las variables, los objetivos e hipótesis planteados.

Interpretación de los resultados: El objetivo de la interpretación es la búsqueda de una respuesta más amplia a través de su enclavamiento con otros conocimientos de disponibles significado. Ambos propósitos, por supuesto, rigen todo el proceso de investigación de todas las fases anteriores se han tomado y se deja llevar a cabo estas dos últimas veces.

Establecimiento de las conclusiones y recomendaciones: En esta investigación los resultados derivados de la aplicación y el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación y las recomendaciones derivadas de las conclusiones.

Comprobación de la hipótesis: en la investigación de estudio se utilizara el método del ji-cuadrado que lo menciona (E & Mirian, 2010, págs. 21-33) que:

Una hipótesis: es una conjetura y científicamente basada sobre las relaciones y los vínculos elementos existentes que hacen que el objeto de estudio y mediante el cual se da la solución problema de la investigación y que es la esencia del modelo concebido teórico.

Ji-Cuadrado: Esta prueba se puede utilizar incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba de **ji-cuadrado** postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que generó la muestra.

Contraste a estos datos está dispuesto en una tabla de frecuencias. Para cada valor o rango de valores observados o frecuencia absoluta empírica (O_i) se indica. Luego, en el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, se calcula para cada valor o rango de valores de la frecuencia absoluta de lo que se espera o se espera que la frecuencia ($E_i = n \cdot p_i$, donde n es el tamaño de la muestra y el valor de p_i ith probabilidad o gama de valores de acuerdo con la hipótesis nula). La estadística de prueba se basa en las diferencias entre O_i y E_i y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

En realidad la distribución ji-cuadrado es la distribución muestral de s^2 . Así que si se extraen todas las posibles muestras de una población normal y cada muestra se calculó la varianza, se obtiene la distribución de muestreo de las varianzas.

Para estimar la varianza de la población o la desviación estándar, es necesario conocer la estadística X^2 .

Si se elige una muestra de tamaño n de una población normal con varianza estadística:

$$\frac{(n - 1)s^2}{\sigma^2}$$

Tiene una distribución de muestreo que es una **distribución ji-cuadrado** con $gl = n - 1$ grados de libertad, χ^2 denotado (χ es la letra minúscula griega chi). La estadística de ji-cuadrado es igual a:

$$\chi^2 = \frac{(n-1)s^2}{\sigma^2}$$

Donde n es el tamaño de la muestra, s^2 la varianza de la muestra y la varianza de la población de la que se extrajo la muestra. La estadística de ji-cuadrado se puede también dar con la siguiente expresión:

$$\chi^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{\sigma^2}$$

Criterio de independencia:

Ho: Las variables son independientes

H1: Las variables están relacionadas

$$\chi^2_{(F-1)(C-1)} = \sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Criterio de decisión:

Se permite H_0 caso contrario se rechaza:

$$\chi^2 < \chi_t^2(r-1)(k-1)$$

Donde t representa el valor proporcionado por las tablas, según el nivel de significación estadístico elegido.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

Para recolectar información suficiente y competente para el desarrollo de la investigación se aplicó la encuesta (*Ver Anexo 2: Encuesta*) al personal involucrado directamente en el ámbito administrativo-financiero de la empresa Crediandina Representaciones, información que servirá para diagnosticar la situación actual referente al control Administrativo-Financiero y establecer la relación entre las variables con sus respectivas causas-efectos y finalmente verificar la hipótesis planteada ya que de esta forma se pretende mejorar la Toma de Decisiones mediante la implementación de un Modelo Administrativo-Financiero.

4.2 Interpretación de Resultados

Luego de haber recogido los datos, se procede a interpretar los resultados obtenidos, los mismos que están en función de los objetivos de la investigación.

Para tabular los resultados, el investigador realizará todos los gráficos y tablas estadísticas mediante una hoja electrónica en Excel, a su vez el análisis e interpretación de los resultados a los porcentajes obtenidos en cada pregunta de la encuesta.

Como resultado de la encuesta aplicada al personal administrativo y financiero de la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato, se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta N° 1:

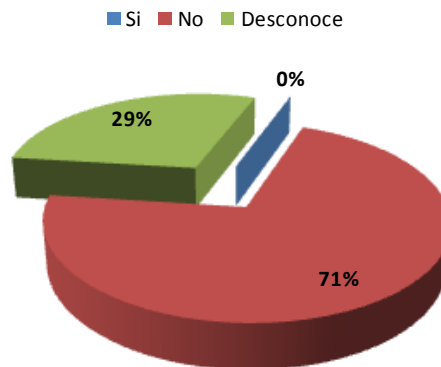
¿Es cronológica y oportuna la generación y procesamiento de la información contable?

Tabla N° 1: Generación y procesamiento de la información contable

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	0	0,00	0%
No	5	0,71	71%
Desconoce	2	0,29	29%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 14: Generación y procesamiento de la información contable
Generación y procesamiento de la información contable



Fuente: Tabla N° 1 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Del total de encuestados, ninguna persona manifestó que la generación y procesamiento de la información contable es cronológico y oportuno, lo que corresponde el 0%; mientras que cinco personas consideran que ésta generación y procesamiento es descoordinado e inoportuno dando un 71% y finalmente 2 personas, es decir el 29% restante de la población dicen desconocer dicho procesamiento.

Análisis:

Con los datos obtenidos, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados consideran que la generación y procesamiento de la información contable no es cronológico y oportuno, por lo que dificulta la realización de los Estados Financieros y su posterior análisis.

Pregunta N° 2:

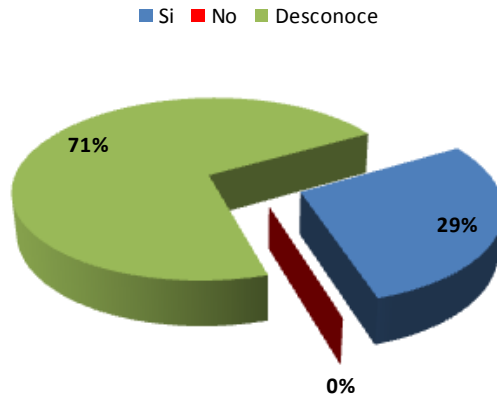
¿La estructura de los Estados Financieros está acorde a la normativa vigente?

Tabla N° 2: Estructura de los Estados Financieros

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	2	0,29	29%
No	0	0,00	0%
Desconoce	5	0,71	71%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 15: Estructura de los Estados Financieros
Estructura de los Estados Financieros



Fuente: Tabla N° 2 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Como se puede apreciar en la tabla, dos personas es decir el 29% de los encuestados consideran que la estructura de los Estados Financieros está acorde a la normativa vigente, mientras que cinco personas correspondientes al 71% desconocen dicha estructura.

Análisis:

Evidentemente los Estados Financieros se rigen por la normativa vigente, ya que al tratarse de una empresa obligada a llevar contabilidad debe cumplir con todas las obligaciones impuestas por los organismos reguladores.

Pregunta N° 3:

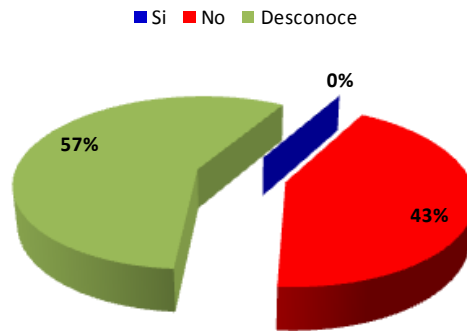
¿Se emiten mensualmente Estados Financieros internos para la toma de decisiones?

Tabla N° 3: Estados Financieros Internos

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	0	0,00	0%
No	3	0,43	43%
Desconoce	4	0,57	57%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 16: Estados Financieros Internos
Estados Financieros Internos



Fuente: Tabla N° 3 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

De la encuesta aplicada, tres personas manifiestan que no se emiten estados financieros internos que faciliten la toma de decisiones lo que corresponde al 43%, al mismo tiempo cuatro personas; es decir, el 57% de la población dice desconocen la emisión de dichos informes.

Análisis:

De acuerdo con el razonamiento expuesto, podemos decir que la empresa carece totalmente de Estados Financieros internos, dicho en otras palabras solo emiten los que formalmente están obligados a presentar por los entes reguladores. Esta carencia repercute directamente en la toma de decisiones ya que al desconocer la situación financiera de la empresa, está limitando su accionar administrativo.

Pregunta N° 4:

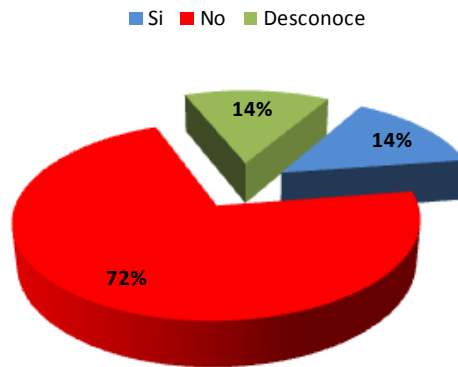
¿Se utilizan herramientas de Análisis Financiero para la Toma de Decisiones?

Tabla N° 4: Herramientas de Análisis Financiero

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	1	0,14	14%
No	5	0,72	72%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 17: Herramientas de Análisis Financiero
Herramientas de Análisis Financiero



Fuente: Tabla N° 4 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Del 100% de la población encuestada, el 72% que corresponde a cinco personas mencionan que la empresa no utiliza ninguna herramienta que sirva para realizar un análisis financiero a los estados financieros; asimismo el 14% equivalente a una persona desconoce la aplicación de herramientas de análisis financiero.

Análisis:

Como consecuencia de este análisis podemos evidenciar que la empresa no aplica ningún tipo de herramienta que sirva para realizar análisis a los estados financieros, lo que dificulta la toma de decisiones sea de inversión o financiamiento. Al carecer de estas herramientas no se puede medir el progreso, estancamiento o decremento de la empresa.

Pregunta N° 5:

¿Se utilizan herramientas que permitan conocer las variaciones generadas en los Estados Financieros de un año a otro?

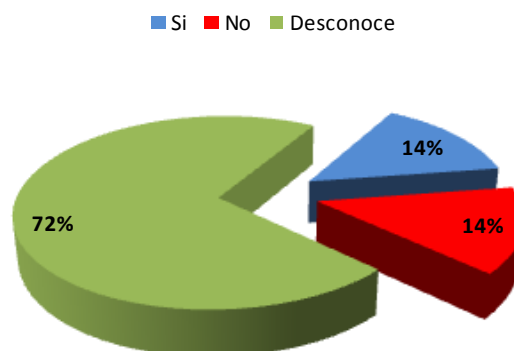
Tabla N° 5: Variación en los Estados Financieros

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	1	0,14	14%
No	1	0,14	14%
Desconoce	5	0,72	72%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 18: Variación en los Estados Financieros
Variación en los Estados Financieros



Fuente: Tabla N° 5 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Solo el 14%, es decir una persona manifestó que la empresa no utiliza herramientas de análisis que permitan identificar las variaciones ocasionadas de un año a otro, mientras que el 72% desconoce totalmente si se aplican dichas herramientas.

Análisis:

Todo lo anterior se resume en que la empresa no cuenta con un análisis horizontal, herramienta indispensable para analizar las variaciones en los estados financieros de un año a otro, lo que incide en el desconocimiento analítico del pasado en cuanto a las fuentes y aplicaciones del efectivo y a su vez la empresa carece de una planeación para eventos futuros.

Pregunta N° 6:

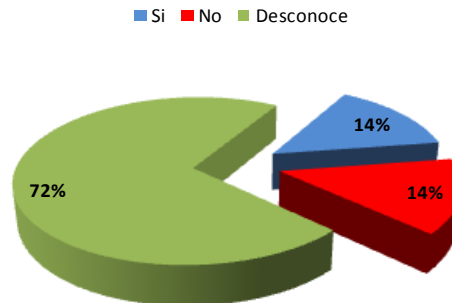
¿Se utilizan herramientas que permitan conocer la estructura de los grupos que conforman los elementos de los Estados Financieros?

Tabla N° 6: Estructura de los Estados Financieros

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	1	0,14	14%
No	1	0,14	14%
Desconoce	5	0,72	72%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 19: Estructura de los Estados Financieros
Estructura de los Estados Financieros



Fuente: Tabla N° 6 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Como se aprecia en la tabla, el 14% equivalente a una persona respondió que la empresa no cuenta con herramientas que permitan conocer la estructura de los grupos que conforman los elementos de los estados financieros, mientras que el 72%; es decir, cinco personas respondieron que desconocen si la empresa cuenta con algún tipo de herramienta que permita conocer dicha estructura.

Análisis:

La empresa no aplica un análisis vertical, por lo que no puede identificar la composición y distribución de sus Estados Financieros, así como el peso proporcional en % de cada cuenta. Por consecuencia desconoce totalmente si la distribución de los activos es equitativa de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, sean estas financieras u operativas.

Pregunta N° 7:

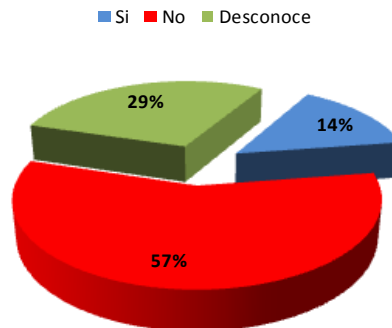
¿En los últimos 5 años la empresa contó con flujo de fondos para desarrollar sus actividades con normalidad?

Tabla N° 7: Flujo de Fondos

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	1	0,14	14%
No	4	0,57	57%
Desconoce	2	0,29	29%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 20: Flujo de Fondos
Flujo de Fondos



Fuente: Tabla N° 7 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Del total de encuestados, solo una persona respondió que la empresa si contó con los fondos necesarios para desarrollar sus actividades con normalidad, lo que representa el 14%, mientras que el 57% es decir 4 personas consideran que la empresa no contó con dichos fondos y finalmente dos personas dicen desconocer la existencia de los mismos lo que representa el 29% de la población total.

Análisis:

La empresa al no contar con un flujo de fondos y desconocer su importancia, no puede visualizar sus ingresos y egresos de dinero, lo que impide conocer de forma rápida la liquidez de la empresa. Simultáneamente se establece que la empresa no cuenta con un ordenado registro de ingresos y egresos lo que impide determinar con exactitud los costos fijos y variables.

Pregunta N° 8:

¿Qué plazo concede a los Clientes en las ventas a crédito?

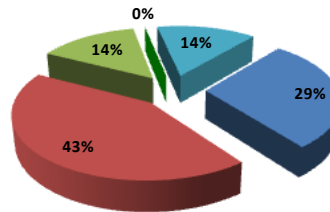
Tabla N° 8: Plazo en Ventas a Crédito

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Entre 6 y 12 meses	2	0,29	29%
Entre 12 y 18 meses	3	0,43	43%
Entre 18 y 24 meses	1	0,14	14%
Más de 24 meses	0	0,00	0%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 21: Plazo en Ventas a Crédito
Plazo en ventas a crédito

Entre 6 y 12 meses Entre 12 y 18 meses Entre 18 y 24 meses
Más de 24 meses Desconoce



Fuente: Tabla N° 8 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Como se puede apreciar en los datos obtenidos, la preferencia de los clientes en cuanto a créditos por electrodomésticos está entre los 12 y 18 meses plazo, lo que representa el 43%; mientras que el 29% respondió que los créditos se sitúan entre los 6 y 12 meses plazo, minoritariamente manifestaron que se concede créditos entre 18 y 24 meses y finalmente una persona es decir que 14% dice desconocer los plazos concedidos.

Análisis:

Al conocer previamente que las cuentas por cobrar son derechos exigibles originados por ventas a crédito de electrodomésticos, se puede determinar que el período de recuperación de cartera es a largo plazo. Consecuentemente al no utilizar un indicador que permita calcular con exactitud el tiempo que tarda la empresa en cobrar la cartera a sus clientes afecta directamente en las decisiones que tome la administración.

Pregunta N° 9:

¿Qué plazo conceden los proveedores en las compras a crédito?

Tabla N° 9: Plazo en Compras a Crédito

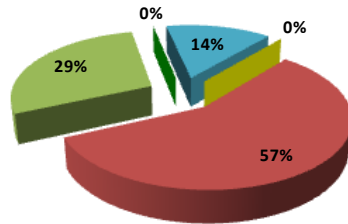
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Entre 1 y 30 días	0	0,00	0%
Entre 31 y 60 días	4	0,57	57%
Entre 61 y 90 días	2	0,29	29%
Más de 91 días	0	0,00	0%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 22: Plazo en Compras a Crédito
Plazo en compras a crédito

Entre 1 y 30 días Entre 31 y 60 días Entre 61 y 90 días
Más de 91 días Desconoce



Fuente: Tabla N° 9 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Como se puede apreciar en la tabla, cuatro personas manifestaron que el promedio de plazo en las compras a crédito se da entre los 31 y 60 días lo que representa el 57%, dos personas expresan que el plazo se extiende de 61 a 90 días dando el 29% y finalmente una persona dice desconocer dichos plazos, representando minoritariamente el 14%.

Análisis:

Cabe indicar que en la pregunta 8, se estableció que las ventas a crédito tienen un promedio de recuperación a largo plazo mientras que las compras a crédito se deben cancelar en un tiempo inferior; es decir, a corto plazo. Al no utilizar un indicador que mida el número de veces en que la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos, afecta seriamente la liquidez y rentabilidad de la misma.

Pregunta N° 10:

¿En los últimos 5 años la empresa ha generado resultados económicos favorables?

Tabla N° 10: Generación de Resultados Económicos favorables

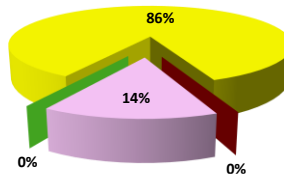
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Siempre	0	0,00	0%
Ocasionalmente	6	0,86	86%
Nunca	0	0,00	0%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 23: Generación de Resultados Económicos favorables

Generación de Resultados Económicos favorables

■ Siempre ■ Ocasionalmente ■ Nunca ■ Desconoce



Fuente: Tabla N° 10 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

De la encuesta aplicada, el 86% de la población; es decir, seis personas respondieron que la empresa ha tenido resultados económicos favorables de forma ocasional, mientras que una persona dice desconocer si la empresa ha generado dichos resultados económicos lo que da el 14%.

Análisis:

Claramente se evidencia que el desempeño de la empresa ha sido pobre, gran parte del problema se debe a la omisión de aplicar un análisis a los estados financieros, los mismos que son el reflejo de la gestión administrativa pasada, presente y futura. A su vez se evidencia que la empresa no cuenta con una rentabilidad optima ya que no analiza su situación financiera, así como sus ingresos, costos.

Pregunta N° 11:

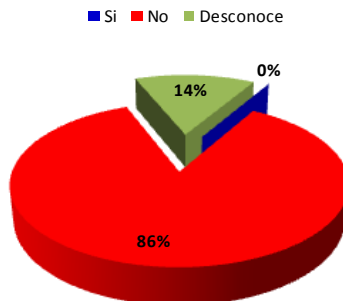
¿La empresa cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones?

Tabla N° 11: Procedimientos Administrativos y Financieros

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	0	0,00	0%
No	6	0,86	86%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 24: Procedimientos Administrativos y Financieros
Procedimientos Administrativos y Financieros



Fuente: Tabla N° 11 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Del 100% de los encuestados, ninguna persona manifestó que la empresa cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones, mientras que el 86% que corresponde a seis personas respondieron que la empresa no cuenta con dichos procedimientos, finalmente una persona desconocer la existencia de los mismos lo que equivale al 14%.

Análisis:

Todo lo anterior se resume en que la empresa tiene un deficiente control administrativo y financiero, lo que impide articular todos los procesos que forman parte de la empresa. Es indispensable analizar dicho control ya que de esta manera se contribuirá a mejorar la realidad que vive actualmente la empresa.

Pregunta N° 12:

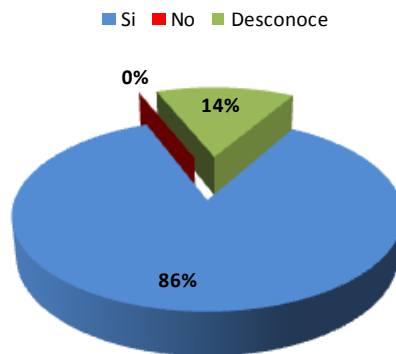
¿Considera que el entorno competitivo influye en la toma de decisiones?

Tabla N° 12: Influencia del Entorno Competitivo

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	6	0,86	86%
No	0	0,00	0%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 25: Influencia del Entorno Competitivo
Influencia del entorno competitivo



Fuente: Tabla N° 12 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Como se aprecia en la tabla, seis personas concuerdan que el entorno competitivo si influye sobre las decisiones que la empresa toma, lo que representa el 86% de la población total, solo una persona manifestó desconocer dicha influencia representando el 14%.

Análisis:

Con los datos obtenidos de la encuesta, claramente se evidencia que la mayoría del personal que conforma la empresa Crediandina Representaciones está consciente de que el entorno empresarial influye directamente en las decisiones tomadas, ya que dichos factores externos condicionan su crecimiento, estancamiento o decremento empresarial.

Pregunta N° 13:

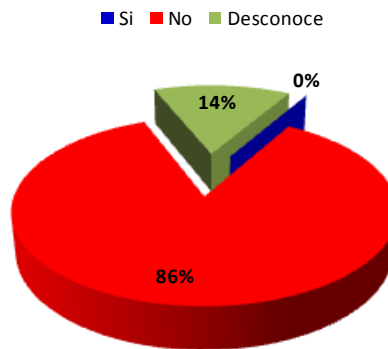
¿Existen niveles jerárquicos para tomar decisiones estratégicas, tácticas u operativas?

Tabla N° 13: Niveles Jerárquicos en la toma de decisiones

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	0	0,00	0%
No	6	0,86	86%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 26: Niveles Jerárquicos en la toma de decisiones
Niveles jerárquicos en la toma de decisiones



Fuente: Tabla N° 13 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

A través de la encuesta se evidencia que la empresa no posee niveles jerárquicos para la toma de decisiones estratégicas, tácticas u operativas, lo que representa el 86%; mientras que la minoría es decir el 14% respondió que desconoce si existen dichos niveles jerárquicos en la empresa.

Análisis:

La empresa al no contar con los diferentes niveles jerárquicos carece de políticas, normas y procedimientos interrelacionados a seguir por cada uno de las personas que conforman la empresa, al mismo tiempo es de vital importancia para la organización de la empresa establecer de forma clara las funciones con sus respectivas obligaciones y niveles de autoridad entre sí.

Pregunta N° 14:

¿Cuál es el componente predominante al momento de tomar decisiones?

Tabla N° 14: Componentes predominantes en la toma de decisiones

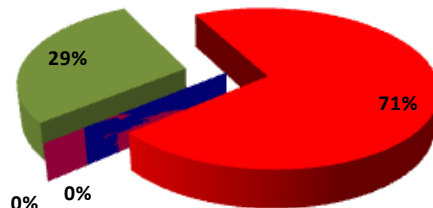
ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Administrativo	0	0,00	0%
Financiero	0	0,00	0%
Ambos	2	0,29	29%
Ninguno	5	0,71	71%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 27: Componentes predominantes en la toma de decisiones
Componentes predominantes en la toma de decisiones

■ Administrativo ■ Financiero ■ Ambos ■ Ninguno



Fuente: Tabla N° 14 Resultado de la Encuesta aplicada

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

De la encuesta aplicada se obtuvo que dos personas es decir el 28% manifiesta que al momento de tomar decisiones predominan los factores administrativos y financieros, mientras que la mayoría es decir cinco personas (72%) consideran que no se tiene definido algún aspecto que predomine en las decisiones que se toma.

Análisis:

Los directivos tienen la responsabilidad en decidir entre dos o más opciones al momento de enfrentar situaciones, las mismas que deberán satisfacer las necesidades por las que atraviesa la empresa sean éstas administrativas o financieras. Crediandina Representaciones al no tener definidos dichos criterios, toma decisiones inadecuadas o poco eficaces, hasta cierto punto empírica; es decir, surgen de momento sin haber realizado un análisis previo.

Pregunta N° 15:

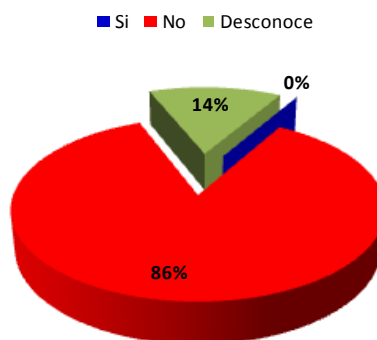
¿La empresa cuenta con estrategias que permita una sólida organización empresarial?

Tabla N° 15: Estratégias para la Organización

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	0	0,00	0%
No	6	0,86	86%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 28: Estratégias para la Organización
Estratégias para la organización



Fuente: Tabla N° 15 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Del total de encuestados seis personas que corresponde al 86% respondieron que la empresa no cuenta con estrategias que permitan o reflejen una sólida organización empresarial, mientras que ninguna persona manifiesta lo contrario lo que equivale al 0% y finalmente una persona desconoce dichas estrategias lo que da un 14%.

Análisis:

Como consecuencia del análisis realizado, se establece que la empresa no posee una sólida organización empresarial ya que al no contar con estrategias se dificulta la identificación de situaciones así como formas de accionar frente a problemas u oportunidades de gestión, adaptación o cambios que requiera acorde a la realidad de la empresa.

Pregunta N° 16:

¿Cómo califica la gestión administrativa y financiera realizada por la gerencia?

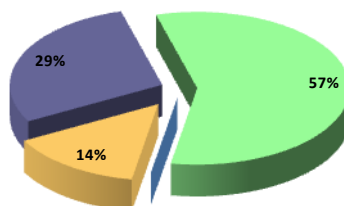
Tabla N° 16: Gestión Administrativa-Financiera

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00	0%
Muy buena	1	0,14	14%
Buena	2	0,29	29%
Regular	4	0,57	57%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 29: Gestión Administrativa-Financiera
Gestión administrativa-financiera

■ Excelente ■ Muy buena ■ Buena ■ Regular



Fuente: Tabla N° 16 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Con respecto a la gestión administrativa y financiera realizada por la gerencia dos personas respondieron como buena lo que equivale al 29%, mientras que cuatro personas lo califican como regular incidiendo en un 57%, sin embargo una persona lo calificó como muy buena dando el 14%.

Análisis:

Como consecuencia de éste análisis se establece que la gerencia administrativa y financiera no es eficiente lo que incide en la administración de sus recursos, capital de trabajo y rentabilidad. Al no tener un plan de trabajo bien definido la toma de decisiones se ve seriamente comprometida pues no se tiene identificadas las tareas críticas y prioritarias para el desarrollo de la empresa.

Pregunta N° 17:

¿Cómo se toman las decisiones empresariales?

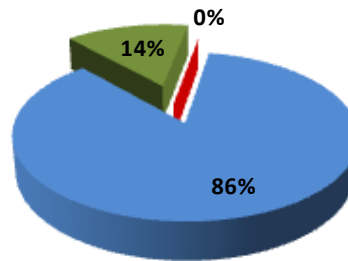
Tabla N° 17: Cómo se toman las decisiones

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Planificadas	0	0,00	0%
No planificadas	6	0,86	86%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 30: Cómo se toman las decisiones
Cómo se toman las decisiones

■ Planificadas ■ No Planificadas ■ Desconoce



Fuente: Tabla N° 17 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Del total de la población encuestada, seis personas que equivale al 86% manifestaron que al momento de tomar decisiones éstas no se planifican; es decir, son de forma empírica, solo una persona manifestó desconocer si existe o no una planificación para dichas decisiones dando el 14%.

Análisis:

En base al análisis realizado se evidencia la carencia de una planificación y al momento de tomar las decisiones, la gerencia no se detiene a considerar si cuenta o no con un procedimiento secuencial o sistemático lo que resta efectividad a las decisiones tomadas.

Pregunta N° 18:

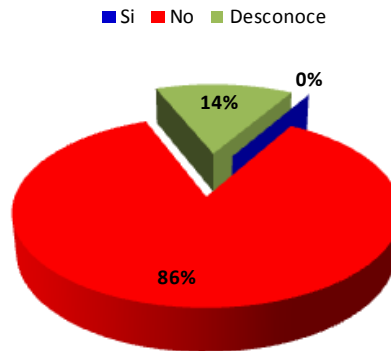
¿Desde que se toman las decisiones, éstas se monitorean y evalúan para verificar su cumplimiento en el término de un período?

Tabla N° 18: Monitoreo de las decisiones

ESCALA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
Si	0	0,00	0%
No	6	0,86	86%
Desconoce	1	0,14	14%
TOTAL MUESTRA	7	1,00	100%

Fuente: Encuesta (Anexo 2)
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Figura N° 31: Monitoreo de las decisiones
Monitoreo de las decisiones



Fuente: Tabla N° 18 Resultado de la Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Interpretación:

Del total de encuestados, seis personas manifestaron que no se realiza un monitoreo para verificar el cumplimiento de las decisiones tomadas, lo que representa el 86%, mientras que una persona dice desconocer dicho monitoreo lo que da un 14% de la población total.

Análisis:

Después del análisis realizado, se evidencia que la empresa no realiza un monitoreo ni se evalúan las decisiones tomadas dentro de un cierto período de tiempo, lo que dificulta identificar los logros obtenidos, oportunidades de negocio o cualquier tipo de situación favorable para la empresa, lo que es peor desconoce los efectos negativos, niveles de riesgo o incertidumbre provocado por dichas decisiones.

4.3 Verificación de la hipótesis

4.3.1 Método de verificación

Al inicio de la investigación, se estableció en el Capítulo II la siguiente hipótesis:

“El Análisis Financiero incide en la toma de decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.”

Para verificar la validez de dicha hipótesis, se elaboró y aplicó la encuesta, posterior a ello se tabularon los resultados obtenidos, lo que permitió identificar los puntos críticos referentes al problema de investigación.

Desde la perspectiva citada en el Capítulo III, considerando que la población de estudio es reducida, la verificación se realizará mediante el método estadístico **Ji-Cuadrado**, para lo cual se identificó las preguntas críticas para cada variable de investigación:

Variable Independiente:

Tabla N° 19: Tabulación de resultados variable independiente

N° PREGUNTA	SI	NO
1	0	7
2	2	5
4	1	6
5	1	6
6	1	6
Σ	5	30

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Variable Dependiente:

Tabla N° 20: Tabulación de resultados variable dependiente

N° PREGUNTA	SI	NO
3	0	7
11	0	7
13	0	7
15	0	7
18	0	7
Σ	0	35

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Elizabeth Ocaña

4.3.2 Planteo de hipótesis

a) Modelo lógico

H₀: No hay diferencia estadística significativa entre el análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

H₁: Si hay diferencia estadística significativa entre el análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

b) Modelo matemático

H₀: $O = E$

H₁: $O \neq E$

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Regla de decisión

$$1-0,05 = 0,95; \quad \alpha 0,05$$

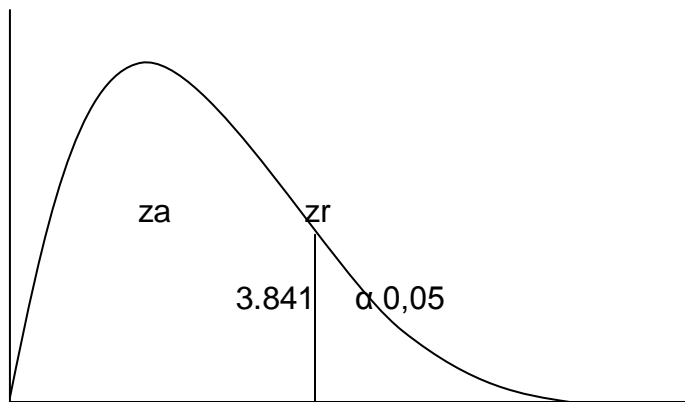
$$gl = (c-1)(r-1)$$

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

Al 95% y con 1 gl X^2_t es igual a 3,841

Se acepta la hipótesis nula si, X^2_c es menor o igual a X^2_t , caso contrario se rechaza con un α de 0,05

Se acepta la H_0 , si X^2_c es \leq a 3,841 con $\alpha 0,05$



Cálculo de X^2

Tabla N° 21: Presentación de los datos, frecuencias observadas

ESCALA	SI	NO	TMH
Variable Independiente	5	30	35
Variable Dependiente	0	35	35
TMV	5	65	70

Elaborado por: Elizabeth Ocaña
Fuente: Encuesta aplicada

4.3.3 Explicación: Todos los valores expresados en la tabla se conocen como frecuencias observadas y para encontrar las frecuencias Esperadas se procede de la siguiente manera:

Para encontrar la frecuencia Esperada del valor “5” se multiplica el total marginal vertical, en este caso 5, por el total marginal horizontal 35 y, ese producto se divide para el gran total, en este caso, 70. Con el mismo proceso se determinan todo los valores, tanto para las alternativas de análisis financiero y toma de decisiones. No importa si sus valores son con decimales. Su fórmula es: $E = \frac{TMV * TMH}{TG}$

Tabla N° 22: Cálculo del Ji-Cuadrado

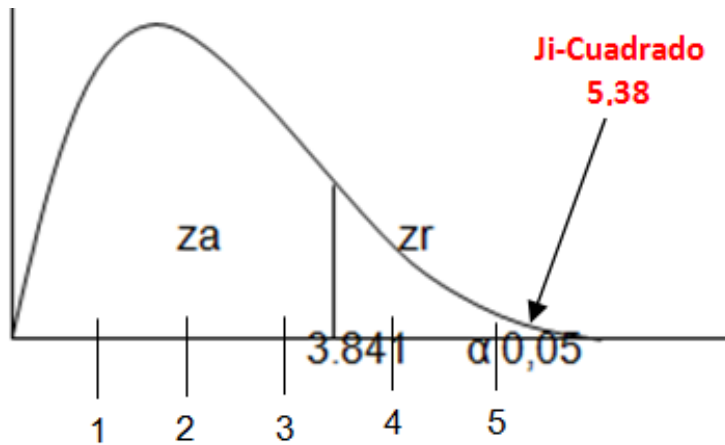
O	E	O-E	(O-E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
5	2,5	2,5	6,25	2,50
0	2,5	-2,5	6,25	2,50
30	32,5	-2,5	6,25	0,19
35	32,5	2,5	6,25	0,19
70		0		5,38

Elaborado por: Elizabeth Ocaña
Fuente: Análisis Estadístico

4.3.4 Interpretación

Con un nivel de confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1); por lo tanto, El Análisis Financiero incide en la Toma de Decisiones de la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

Figura N° 32: Representación gráfica Ji-Cuadrado



Elaborado por: Elizabeth Ocaña
Fuente: Análisis Estadístico

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

- 1) La empresa no genera ni procesa de forma cronológica y oportuna la información contable que sirve de base para la elaboración de los Estados Financieros, consecuentemente no se emite ningún tipo de informe que facilite la Toma de Decisiones a nivel gerencial.

- 2) La empresa no aplica ningún tipo de herramienta que sirva para realizar un Análisis Financiero, así como el cálculo de indicadores financieros y de gestión a los Estados Financieros, por lo que desconoce su situación financiera, económica y gestión administrativa pasada y presente.

- 3) La empresa no cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones efectivas y eficientes, éstas se ven afectadas principalmente por dos aspectos: su control o nivel de organización y el entorno competitivo, además la empresa toma decisiones de forma empírica; es decir, sin ningún tipo de planificación por consiguiente no son monitoreadas ni evaluadas.

5.2 RECOMENDACIONES:

- 1) Elaborar un Organigrama Estructural y Funcional que permita a todo el personal de la empresa tener bien definidas sus actividades, responsabilidades y niveles jerárquicos de autoridad, con el fin de interrelacionar todos los procesos que intervienen al momento de generar y procesar la información contable y así obtener información financiera razonable y oportuna.
- 2) Aplicar los principales indicadores financieros y de gestión para evaluar la situación económica y financiera de la empresa, así como medir el desempeño realizado por la gestión administrativa.
- 3) Se propone un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que permita mejorar el nivel organizacional de la empresa y su sistema de información, utilizando métodos y técnicas que impulsen el nivel competitivo de la misma a través de la aplicación de indicadores financieros, análisis DuPont e indicadores de gestión, estableciendo así procesos efectivos y eficientes para la Toma de Decisiones.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Tema: Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que permita mejorar la Toma de Decisiones de la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

Institución: Crediandina Representaciones

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: La Matriz

Dirección: Av. 12 de Noviembre N° 17-22 y Montalvo

Teléfono: 032-829211

Beneficiarios: Institución objeto de estudio e investigador

Tiempo estimado: 3 meses (Del 15 de Septiembre 2014 al 15 de Diciembre 2014)

Equipo Técnico responsable: Las principales personas que intervienen en la investigación son:

Cuadro N° 7: Equipo Técnico Responsable

NOMBRE	CARGO
Sr. Franklin Jurado	Gerente
Dra. Lucia Tapia	Contadora
Elizabeth Ocaña	Investigadora
Dr. Lenyn Vásquez	Tutor

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Costo estimado:

Presupuesto

Cuadro N° 8: Presupuesto

DETALLE	VALOR TOTAL (USD)
Suministros y útiles de oficina	\$ 40,00
Copias, impresiones, anillados y empastado	\$ 50,00
Transporte	\$ 100,00
Alimentación	\$ 150,00
Capacitación al personal	\$ 800,00
Adquisición de software	\$ 2.300,00
SUB-TOTAL	\$ 3.440,00
10% Imprevistos	\$ 344,00
TOTAL	\$ 3.784,00

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

6.2 Antecedentes de la propuesta

La empresa Crediandina Representaciones tiene como actividad principal la comercialización de electrodomésticos, fue constituida el 01 de Octubre de 1993, contando con 21 años de operación en el mercado local; sin embargo, con tantos años en el mercado no ha sido capaz de expandirse dentro o fuera de la provincia, por lo que a través de la investigación se establecieron conclusiones en el capítulo anterior, se puede evidenciar que la empresa tiene un deficiente control administrativo y financiero teniendo varios puntos críticos, entre los más importantes la forma de generar y procesar la información contable, inaplicación de flujo de fondos, indicadores financieros

o de gestión e inexistencia de políticas de compras y ventas por lo que las decisiones que se han venido tomando en la empresa han sido de forma empírica, siendo éstas poco efectivas.

Para mejorar la situación económica, financiera y administrativa de la empresa, es necesario aplicar las recomendaciones establecidas en cada una de las falencias detectadas, de tal manera que permita un crecimiento sustentable a través de una sólida estructura organizacional.

La falta niveles jerárquicos ha dificultado el establecimiento de procedimientos administrativos y financieros para la toma de decisiones lo que ha ocasionado que el personal realice sus actividades con letargo, limitando el nivel competitivo de la empresa.

En atención a la problemática expuesta es importante señalar que a través de la implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero se pretende facilitar la toma de decisiones por lo que es vital realizar un análisis a los estados financiero de la empresa con el fin de identificar no solo las debilidades sino sus fortalezas para de esta manera ir adecuando dicho modelo a las necesidades reales de la empresa.

6.3 Justificación

La investigación planteada: El Análisis Financiero y su incidencia en la Toma de Decisiones de la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato, se considera un tema fundamental que impulsará el desarrollo sostenible de la empresa, pues al implementar la aplicación de indicadores financieros y de gestión servirán como punto de referencia al momento de tomar decisiones importantes.

Partiendo desde las definiciones mencionadas en capítulos anteriores, se puede decir que el análisis financiero es una herramienta que ayuda a la alta gerencia a tomar decisiones objetivas en base a la interpretación de los datos recolectados, así como permitirá medir cuantitativa y cualitativamente del progreso de la empresa.

Partiendo desde el punto de vista que los estados financiero reflejan la realidad económica y financiera de una empresa, su aportación es poco significativa si no se realiza un análisis para establecer las causas y efectos para los resultados obtenidos, es por ello que se considera importante implementar dichos indicios, sirviendo de antemano al desarrollo de la filosofía gerencial, ya que al realizar análisis e interpretaciones periódicas (mensuales) se desarrollaran las habilidades y destrezas que permitirán tomar decisiones asertivas.

En cuanto a la toma de decisiones, cabe indicar que a través de un análisis financiero y de gestión la alta gerencia de la empresa Crediandina Representaciones estará en la capacidad de prever situaciones futuras y estará en capacidad de enfrentarlas a través del planteamiento de estrategias.

Finalmente se pretende que a través de la implementación de un modelo de gestión administrativo y financiero la información contable de la empresa sea totalmente útil a la hora de tomar decisiones, pues al no considerar el aporte de ésta investigación los estados financieros seguirán siendo un cúmulo de números a leer que no transmiten con precisión la realidad de la empresa; tomando en cuenta que gerencia poco conoce de contabilidad.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- Contribuir con un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que mejore la organización administrativa y financiera y facilite la Toma de Decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación administrativa y financiera actual de la empresa para encontrar falencias que existen en la organización.
- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que mejore la organización administrativa y financiera y facilite la Toma de Decisiones en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.
- Presentar a través de un informe el modelo propuesto para su correcta ejecución.

6.5 Análisis de factibilidad

Una vez que se ha estudiado minuciosamente la problemática que existe en la empresa a través de las herramientas establecidas, se puede decir que la propuesta planteada es factible bajo los siguientes aspectos:

6.5.1 Factibilidad Legal

Internamente, no existe impedimento para la elaboración de la presente propuesta de investigación, pues se cuenta con la aprobación de la gerencia de la empresa.

Externamente, no existe limitación alguna por parte de leyes u organismos reguladores del Estado; por el contrario la propuesta estaría amparada por las normas: NIC, NIIF y NEA.

Finalmente al ser de uso privado, la empresa está en libertad de aplicar o no la propuesta planteada.

6.5.2 Factibilidad Socio-Cultural

Actualmente al encontrarnos en un mercado globalizado, las empresas deben ser competitivas, en el caso del ente investigado se detectó un deficiente control administrativo y financiero, provocado directa o indirectamente por todas las personas que conforman la empresa, sin embargo la investigación no solo pretende implementar un modelo de gestión administrativo-financiero, sino construir una cultura organizacional de tal modo que el trabajo sea mancomunado.

6.5.3 Factibilidad Organizacional

Al contar con la aprobación del gerente de la empresa Crediandina Representaciones y el interés de todo el personal que la conforma, se facilita la implementación de la propuesta planteada y con ello todos los cambios que sean necesarios para su aplicación, de tal modo que la situación financiera y administrativa progresen.

6.5.4 Factibilidad Tecnológica

Entendiendo la tecnología como un conjunto de conocimientos e instrumentos técnicos para elaborar determinados procesos, se puede decir que la empresa actualmente dispone del software y hardware necesarios para la aplicación de la propuesta, sin embargo se requerirá desarrollar un módulo dentro del software contable que se encargue del análisis financiero

y de gestión el mismo que está estimado dentro del presupuesto de implementación.

Así mismo, se cuenta con todo el personal que labora en la empresa, los mismos que serán capacitados en el tema para asegurar la correcta implementación de la propuesta planteada, igualmente se consideró dicha capacitación dentro del presupuesto.

6.5.5 Factibilidad Económico-Financiero

Al hablar de factibilidad económica-financiera nos referimos a la relación costo-beneficio; dicho esto, la inversión estimada para la propuesta planteada se lo estableció en el presupuesto, el mismo que fue puesto en consideración del gerente de la empresa el cual dio su aprobación.

Cabe mencionar que los beneficios que conlleva la aplicación de este modelo de gestión administrativo-financiero excede la inversión realizada ya que al ser permanente se podrá medir los resultados de forma cualitativa y cuantitativa a corto, mediano y largo plazo especialmente en la toma de decisiones.

6.6 Fundamentación técnica-científica

Para fundamentar el trabajo de investigación es conveniente empezar citando los conceptos básicos y culminar con las definiciones técnicas que intervienen en el modelo planteado.

Según **(Definición.DE)** un modelo es:

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

De igual manera para **(Definición.DE)** gestión es:

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto **(Definición.DE)** establece el siguiente enunciado en cuanto al modelo de gestión:

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

6.7 Metodología

Modelo Operativo

Una vez analizadas las falencias que presenta la organización, es importante identificar las fases necesarias para el desarrollo de la propuesta planteada, las mismas que ayudarán a la consecución de los objetivos planteados.

Cuadro N° 9: Modelo Operativo

FASES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
FASE I DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1.- Ficha de observación 2.- Conclusiones y Recomendaciones	Investigador Investigador	5 días
FASE II DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	1.- Planificación Estratégica 2.- Estructura Organizacional 3.- Análisis Financiero 4.- Indicadores de Gestión 5.- Indicadores Financieros 6.- Análisis DuPont	Investigador Investigador Investigador Investigador Investigador	75 días
FASE III PRESENTACIÓN DE INFORME	1.- Informe a gerencia 2.- Demostración del modelo	Investigador Investigador	10 días
		TOTAL	90 días

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

FASE I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

6.7.1 Ficha de Observación

Para ésta primera fase del desarrollo de la propuesta, es primordial utilizar la ficha de observación como instrumento dentro de la investigación ya que de esta manera se pretende no pasar por alto hechos o situaciones que inciden de forma relevante en la problemática expuesta, muy por el contrario impera la necesidad de registrar datos adicionales o complementarios.

Cuadro N° 10: Cuestionario de Control Interno

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La empresa posee una Misión Institucional?		X		
2	¿La empresa dispone de Visión Institucional?		X		
3	¿La empresa se rige por Valores Corporativos?		X		
4	¿La empresa se desarrolla en base a Objetivos Institucionales?		X		
5	¿La empresa tiene definidos los niveles jerárquicos?	X			Definidos verbalmente por el Gerente.
6	¿La empresa delega adecuadamente la autoridad, responsabilidad y dependencia a sus empleados?		X		
7	¿La empresa cuenta con un Organigrama Estructural?		X		
8	¿La empresa cuenta con un Organigrama Funcional?		X		
9	¿La empresa tiene estrategias que permitan una sólida organización empresarial?		X		
10	¿La empresa realiza un análisis situacional FODA?		X		

11	¿Se encuentran integrados todos los procesos administrativos y financieros?		X		
12	¿La generación y proceso de la información contable es cronológico y oportuno?	X			Sin embargo no se encuentran integrados todos los procesos.
13	¿Los documentos de respaldo tienen firmas de responsabilidad?	X			
14	¿La empresa cuenta con un adecuado software contable?	X			
15	¿La estructura de los Estados Financieros está acorde a la normativa vigente?	X			
16	¿La empresa cumple oportunamente con las obligaciones establecidas por los organismos reguladores?	X			
17	¿Se emiten mensualmente Estados Financieros internos para la toma de decisiones?		X		
18	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar los Estados Financieros emitidos?		X		
19	¿Se utilizan herramientas de Análisis Financiero para la Toma de Decisiones?		X		
20	¿La empresa aplica algún tipo de indicador financiero?		X		La contadora no realiza ningún tipo de análisis a los Estados Financieros.
21	¿Se utilizan herramientas que permitan conocer las variaciones generadas en los Estados Financieros de un año a otro?		X		
22	¿Se utilizan herramientas que permitan conocer la estructura de los grupos que conforman los elementos de los Estados Financieros?		X		
23	¿En los últimos 5 años la empresa contó con flujo de fondos para cubrir sus obligaciones con normalidad?		X		
24	¿La empresa dispone de políticas de crédito y cobranza?		X		
25	¿La empresa tiene políticas de		X		

	compras y pagos?				
26	¿En los últimos 5 años la empresa ha generado resultados económicos favorables?	X			Los resultados económicos han sido favorables de manera intermitente.
27	¿La empresa cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones?		X		
28	¿La empresa cuenta con estrategias que permitan mejorar su nivel competitivo en el mercado?		X		
29	¿La empresa cuenta con mecanismos que permitan mitigar el nivel de impacto del entorno competitivo?		X		
30	¿Existe algún componente predominante al momento de tomar decisiones?		X		Las decisiones tomadas por el Gerente son de forma empírica.
31	¿Las decisiones empresariales se clasifican según su importancia, tiempo de ejecución o nivel de impacto?		X		
32	¿Desde que se toman las decisiones, éstas se monitorean para verificar su cumplimiento?		X		
33	¿Las decisiones son evaluadas al término de un período?		X		
34	¿La empresa aplica algún tipo de indicador de gestión?		X		
35	¿La empresa cuenta con indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia y efectividad?		X		
36	¿La empresa cuenta con niveles jerárquicos para la toma de decisiones?		X		Las decisiones son centralizadas ya que solo el Gerente toma las decisiones.
37	¿Las decisiones que toma la empresa son planificadas?		X		Las decisiones se toman al momento de presentarse un problema por ende no se analizan.
38	¿La empresa planifica sus actividades administrativas y financieras a través del POA?		X		

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La empresa no cuenta con una filosofía empresarial, por esta razón las actividades diarias que realiza el personal que la conforman no son guiadas por principios éticos, valores o una disciplina constante.
- Sin contar con una sólida estructura organizacional, se dificulta la integración de todas las áreas que conforman la empresa, viéndose afectado consecuentemente las actividades, niveles de autoridad, responsabilidad y dependencia de sus empleados.
- La empresa al ser obligada a llevar contabilidad emite Estados Financieros y cumple con las obligaciones establecidas por los organismos reguladores; sin embargo, no se realiza ningún tipo de análisis posterior a dichos informes por lo que por sí solos no tienen un valor significativo al momento de tomar decisiones.
- Al no aplicar herramientas de análisis financiero y de gestión, la empresa desconoce su realidad económica y financiera, por lo que impide evaluar los resultados obtenidos así como el desempeño de la gestión administrativa.

Recomendaciones

- Una vez que se ratifican las falencias detectadas en capítulos anteriores durante el proceso de la investigación, impera la necesidad de crear un modelo de Gestión Administrativo y Financiero que permita mejorar el nivel organizacional y cultural de la empresa, simultáneamente se pretende apoyar a la alta dirección suministrando información concisa e inmediata a través de la aplicación del Análisis Financiero, Análisis Dupont e indicadores financieros y de gestión, la efectividad con que se aplique dicho modelo permitirá desarrollar de forma permanente disciplinas tales como: planificaciones o proyecciones, fijación de políticas y metas, etc. Cabe indicar que este modelo no solo se enfoca en el ámbito financiero, al mismo tiempo evalúa el desempeño cualitativo de la empresa lo que permitirá tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

FASE II

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

6.7.2 Planificación Estratégica

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

- **Misión**

“Comercializar con responsabilidad social electrodomésticos innovadores y de calidad con precios y financiamientos accesibles al mercado nacional para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y garantizar un desarrollo mancomunado.”

- **Visión**

“Ser reconocidos por nuestros precios y productos competitivos dentro y fuera de la provincia, generando confianza y fidelidad de nuestros clientes.”

- **Valores**

Respeto

Responder disciplinadamente ante los diferentes niveles jerárquicos, así como guardar compostura al interactuar con clientes internos o externos para mejorar el clima laboral de la empresa y prestigio institucional.

Honradez

Promover la confianza entre compañeros de trabajo y la administración mediante el contacto directo y permanente; y con los clientes a través un ofrecimiento comercial seguro, asegurando la productividad de la empresa.

Responsabilidad

Cumplir oportunamente todas las actividades encomendadas procurando ser eficiente y eficaz; así como asumir las consecuencias de las decisiones o acciones ejecutadas.

Compromiso

Atender oportuna y eficazmente los requerimientos internos y externos con entrega y convicción de tal manera que se incentive el desempeño responsable de todas las personas que conforman la empresa.

- **Objetivos**

General

Incrementar el nivel competitivo para mejorar el posicionamiento comercial dentro y fuera de la provincia de Tungurahua.

Específicos

- En los próximos 5 años aumentar el nivel de ventas en un 30%.
- Incrementar la calidad y garantía de los productos.
- Promover el desarrollo sostenible a través estrategias empresariales

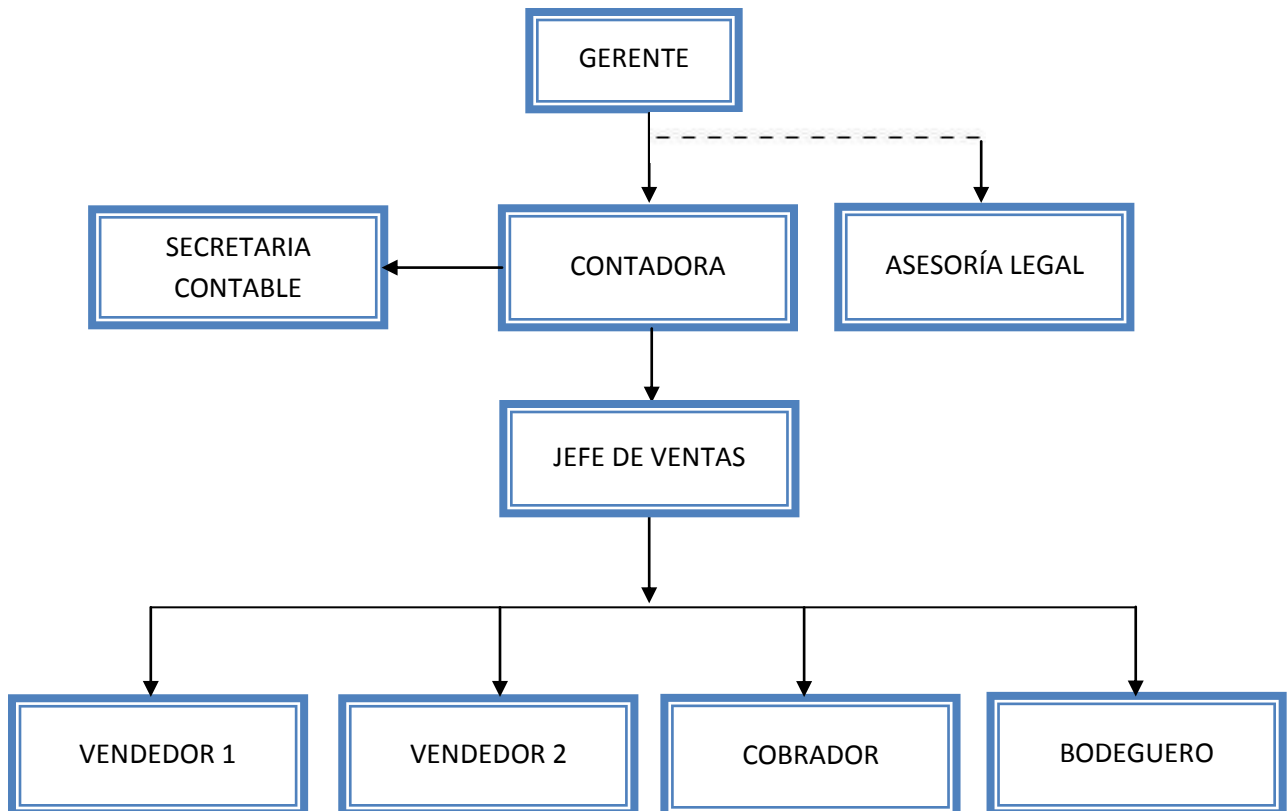
6.7.3 Organigrama Estructural y Funcional

Es importante mencionar la importancia de los organigramas dentro de una empresa, cumplen con el papel de informar de forma general los integrantes de la organización así como la vinculación entre ellos.

- **Organigrama Estructural**

Por otra parte este tipo de organigrama representa gráficamente y de forma simplificada la estructura “formal” de la empresa. A continuación se establece dicho organigrama de acuerdo con la realidad de la empresa, el mismo que estará sujeto a cambios para su mejora.

Figura N° 33: Organigrama Estructural



Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Manual de funciones**

Este manual incluye las principales funciones que tiene asignado cada empleado facilitando la comunicación interna ya que al tener claramente definido dichos roles se logra integrar todos los procesos.

GERENTE

- 1) Representante legal de la empresa
- 2) Manejo administrativo y de gestión
- 3) Direccionar la planificación estratégica
- 4) Definir y velar el cumplimiento de políticas
- 5) Dirigir y controlar el desempeño de las áreas
- 6) Toma decisiones administrativas, financieras y de gestión

CONTADORA

- 1) Responsabilidad social con la empresa
- 2) Procesar, codificar y contabilizar adecuadamente la información financiera de conformidad con las normativas vigentes.
- 3) Preparar y presentar los informes financieros
- 4) Presentar y representar las diferentes obligaciones tributarias
- 5) Presentar y representar las diferentes obligaciones laborales
- 6) Asesorar a la gerencia en asuntos relacionados con el cargo
- 7) Resguardar la confiabilidad de la información suministrada por la empresa

SECRETARIA CONTABLE

- 1) Atención personal o telefónica de clientes internos y externos
- 2) Elaboración y organización de oficios y demás documentos concernientes al puesto

- 3) Recepción, revisión y registro de movimientos diarios al sistema contable
- 4) Recibir, registrar y archivar documentos
- 5) Elaborar notas de crédito o débito
- 6) Manejar y controlar caja chica
- 7) Mantener al día los diferentes registros de contabilidad

JEFE DE VENTAS

- 1) Organización comercial
- 2) Formulación de políticas y objetivos de ventas
- 3) Preparar planes y presupuesto de ventas
- 4) Realizar un pronóstico de ventas
- 5) Selección y capacitación del personal de ventas
- 6) Premios por desempeño y motivación

VENEDORES

- 1) Responsable de las ventas
- 2) Establecer conexiones entre los clientes y la empresa
- 3) Ofertar adecuadamente los productos
- 4) Asesorar a los clientes en sus requerimientos
- 5) Contribuir a la solución de problemas concernientes a su puesto
- 6) Administrar su territorio de ventas
- 7) Vincularse a actividades de mercadotecnia con la empresa
- 8) Proporcionar servicio técnico

COBRADORES

- 1) Elaboración de presupuesto de cobranzas
- 2) Cumplir con los objetivos departamentales
- 3) Establecer políticas de cobranza

- 4) Elaborar reportes de cobros
- 5) Tomar medidas para regularizar la cartera vencida
- 6) Informar a gerencial las actividades realizadas con la recuperación de cartera
- 7) Realizar gestiones de mensajería

BODEGUERO

- 1) Registrar la entrada y salida de mercaderías
- 2) Realizar las respectivas guías de mercaderías
- 3) Mantener limpia y ordenadamente la bodega
- 4) Revisión y conteo de las mercaderías
- 5) Comunicar las existencias mínimas de las mercancías
- 6) Verificar adecuado almacenaje y el buen estado de las mercaderías
- 7) Resolver imprevistos relacionados con su puesto

6.7.4 Análisis Financiero

En términos generales, el análisis financiero parte de los diferentes estados financieros y permitirá a la empresa determinar el crecimiento, estancamiento o decremento financiero-económico y en base a estos resultados la alta gerencia podrá tomar decisiones acertadas. De igual manera a través de la aplicación de dicho análisis se podrá identificar las potenciales oportunidades o niveles de riesgos en las inversiones.

- **Análisis Horizontal**

Para realizar éste tipo de análisis es necesario utilizar estados financieros de dos períodos diferentes y compararlos a fin de establecer el incremento o decremento de las cuentas; es decir, muestra los resultados de la gestión realizada ya que las decisiones tomadas se ven reflejadas en dichos cambios.

A continuación se establece con precisión la aplicación de este análisis horizontal:

Cuadro N° 11: Análisis Horizontal

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA
ANÁLISIS HORIZONTAL	Determina la variación que un rubro ha sufrido de un año a otro.	Interpretar los porcentajes de variación absoluta o relativa de un año a otro.	VARIACIÓN ABSOLUTA = AÑO ACTUAL – AÑO ANTERIOR VARIACIÓN RELATIVA = VARIACIÓN ABSOLUTA/AÑO ANTERIOR * 100	Anual

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Análisis Vertical**

El análisis vertical consiste en determinar el porcentaje de participación de cada cuenta dentro de los diferentes estados financieros, de esta manera se puede identificar claramente como está estructurado dichos estados y peso proporcional de cada cuenta.

Una vez determinados los porcentajes de participación se analizan para la situación de la empresa que puede ser positiva o negativa, a su vez permite identificar si la distribución de sus activos es equitativo de acuerdo a las necesidades financieras u operativas de la empresa.

A continuación se establece con precisión la aplicación de este análisis vertical:

Cuadro N° 12: Análisis Vertical

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA
ANÁLISIS VERTICAL	Determina los porcentajes de participación de cada cuenta dentro del grupo al que pertenece	Determinar los porcentajes de participación de cada cuenta dentro del grupo al que pertenece	$\frac{\text{PARTICIPACIÓN} = \text{RUBRO o CUENTA}}{\text{TOTAL ACTIVO o PASIVO y PATROMONIO}}$	Anual

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

6.7.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de gestión refleja las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado por la administración de una empresa, a su vez sirve de base para tomar acciones presentes y futuras. Dichos indicadores son fundamentales para la toma de decisiones ya que permiten detectar los puntos débiles y fuertes de una entidad, así como identificar el nivel de riesgo que posee.

No existe una limitación en cuanto a estos indicadores, pues se adaptan a las necesidades de cada empresa. Principalmente buscan estudiar las ventajas competitivas, utilización de recursos, calidad en el servicio, desempeño de la gestión, etc.

Cuadro N° 13: Cumplimiento de la Misión

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN	Mide el grado de cumplimiento de la misión institucional.	Medir el grado de conocimiento de la misión institucional.	$\text{CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN} = \frac{(\text{EMPLEADOS QUE LA CONOCEN})}{(\text{TOTAL DE EMPLEADOS})} * 100$	Anual	>60%	Alto, este porcentaje representa al personal que conoce la misión institucional de manera óptima.
					=60%	Normal, este porcentaje representa al personal que conoce la misión institucional.
					<60%	Bajo, este porcentaje representa al personal que conoce la misión institucional de manera regular.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 14: Cumplimiento de la Visión

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN	Mide el grado de cumplimiento de la visión institucional.	Medir el grado de conocimiento de la visión institucional.	$\frac{\text{EMPLEADOS QUE LA CONOCEN}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}} \times 100$	Anual	>60%	Alto, este porcentaje representa al personal que conoce la visión institucional de manera óptima.
					=60%	Normal, este porcentaje representa al personal que conoce la visión institucional.
					<60%	Bajo, este porcentaje representa al personal que conoce la visión institucional de manera regular.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 15: Cumplimiento de Objetivos

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.	Medir el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.	$\frac{\text{(OBJETIVOS ALCANZADOS)}}{\text{(OBJETIVOS PLANTEADOS)}} \times 100$	Anual	>50%	Alto, este porcentaje representa al personal cumple con los objetivos de manera óptima.
					=50%	Normal, este porcentaje representa al personal cumple con los objetivos.
					<50%	Bajo, este porcentaje representa al personal que cumple con los objetivos de manera regular.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 16: Cumplimiento de Estrategias

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
CUMPLIMIENTO DE ESTRATÉGIAS	Mide el grado de cumplimiento de las estrategias institucionales.	Medir el grado de cumplimiento de las estrategias institucionales.	$\begin{aligned} &\text{CUMPLIMIENTO DE} \\ &\text{ESTRATEGIAS} \\ &= \\ &(\text{ESTRATEGIAS} \\ &\text{IMPLEMENTADAS}) \\ &/ \\ &(\text{TOTAL ESTRATEGIAS}) \\ &* \\ &100 \end{aligned}$	Anual	>50%	Alto, este porcentaje representa al personal cumple con las estrategias de manera óptima.
					=50%	Normal, este porcentaje representa al personal cumple con las estrategias.
					<50%	Bajo, este porcentaje representa al personal que cumple con las estrategias de manera regular.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 17: Estabilidad Laboral

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
ESTABILIDAD LABORAL	Mide la rotación interna del personal en un período determinado de tiempo.	Medir el grado de rotación del personal que conforma la empresa.	$\begin{aligned} &\text{ESTABILIDAD LABORAL} \\ &= \\ &(\text{EMPLEADOS DESPEDIDOS}) \\ &/ \\ &(\text{TOTAL EMPLEADOS}) \\ &* \\ &100 \end{aligned}$	Anual	>= 11%	Alta, este porcentaje representa que más de una persona rotará en el año
					< 11%	Normal, este porcentaje representa que máximo una persona rotará en el año

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 18: Afiliación Laboral

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
AFILIACIÓN LABORAL	Mide el porcentaje de empleados afiliados en un período determinado de tiempo.	Medir el porcentaje de empleados afiliados en un período determinado de tiempo.	$\text{AFILIACIÓN LABORAL} = \frac{(\text{EMPLEADOS AFILIADOS})}{(\text{TOTAL EMPLEADOS})} * 100$	Anual	= 100%	Normal, este porcentaje representa que todo el personal se encuentra afiliado
					< 100%	Baja, este porcentaje representa que no todo el personal se encuentra afiliado

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 19: Eficiencia en las Compras

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
EFICIENCIA EN LAS COMPRAS	Mide el grado de cumplimiento en las compras planificadas en un período determinado de tiempo.	Medir el grado de cumplimiento en las compras planificadas en un período determinado de tiempo.	$\text{EFICIENCIA EN LAS COMPRAS} = \frac{(\text{COMPRAS REALIZADAS})}{(\text{COMPRAS PLANIFICADAS})} * 100$	Anual	>= 100%	Alto, este porcentaje representa que las compras planificadas se realizaron óptimamente.
					< 100%	Bajo, este porcentaje representa que las compras no se realizaron de acuerdo a la planificación realizada.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 20: Calidad en Compras

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
CALIDAD EN COMPRAS	Mide el grado de satisfacción en las compras realizadas en un período determinado de tiempo.	Medir el grado de satisfacción en las compras realizadas en un período determinado de tiempo.	$\text{CALIDAD EN COMPRAS} = \frac{(\text{DEVOLUCIÓN EN COMPRAS})}{(\text{COMPRAS REALIZADAS})} * 100$	Anual	> 5%	Alta, este porcentaje representa que más de una devolución se realiza en el año
					<= 5%	Bajo, este porcentaje representa que máximo realiza una devolución en el año

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 21: Eficiencia en las Ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
EFICIENCIA EN LAS VENTAS	Mide el grado de cumplimiento en las ventas planificadas en un período determinado de tiempo.	Medir el grado de cumplimiento en las ventas planificadas en un período determinado de tiempo.	$\text{EFICIENCIA EN LAS VENTAS} = \frac{(\text{VENTAS REALIZADAS})}{(\text{VENTAS PLANIFICADAS})} * 100$	Anual	>= 100%	Alto, este porcentaje representa que las ventas planificadas se realizaron óptimamente.
					< 100%	Bajo, este porcentaje representa que las ventas no se realizaron de acuerdo a la planificación realizada.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 22: Efectividad en las Ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
EFECTIVIDAD EN VENTAS	Mide el nivel de productividad de los vendedores en un período determinado de tiempo	Medir el nivel de productividad de los vendedores en un período determinado de tiempo	$\text{EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS} = \frac{(\text{VENTAS REALIZADAS})}{(\text{CLIENTES ATENDIDOS})} * 100$	Anual	>= 50%	Alto, este porcentaje representa que al menos el 50% de los clientes atendidos realizaron la compra
					< 50%	Bajo, este porcentaje representa que menos del 50% de los clientes atendidos realizaron la compra

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 23: Satisfacción en las Ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
SATISFACCION EN VENTAS	Mide el nivel de efectividad de los vendedores en un período determinado de tiempo	Medir el nivel de efectividad de los vendedores en un período determinado de tiempo	$\text{SATISFACCIÓN EN VENTAS} = \frac{(\text{DEVOLUCIÓN EN VENTAS})}{(\text{VENTAS REALIZADAS})} * 100$	Anual	>= 5%	Alto, este porcentaje representa que más del 5% de los clientes realizaron una devolución
					< 5%	Bajo, este porcentaje representa que menos del 5% de los clientes realizaron una devolución

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 24: Informes Contables

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
INFORMES CONTABLES	Mide el grado de satisfacción en los requerimientos de informes internos para la toma de decisiones	Medir el grado de satisfacción en los requerimientos de informes internos para la toma de decisiones	$\frac{\text{INFORMES CONTABLES}}{\text{(INFORMES SOLICITADOS)}} \div \frac{\text{(INFORMES EMITIDOS)}}{100}$	Anual	>= 100%	Alto, este porcentaje representa se atendieron óptimamente los informes requeridos.
					< 100%	Bajo, este porcentaje representa que atendieron los requerimientos de informes de manera regular.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

6.7.6 INDICADORES FINANCIEROS

A través de los indicadores financieros los directivos de la empresa serán capaces de clasificar la información financiera de forma fácil y simplificada para ayudar a tomar decisiones, identificar riesgos u oportunidades de inversión.

Indicadores de Liquidez

A través de este indicador, los directivos de la empresa serán capaces de identificar su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo a través de la generación de dinero en efectivo.

- **Capital de Trabajo**

En términos generales se puede decir que a través de este indicador los directivos de la empresa podrán identificar la capacidad de la compañía para llevar a cabo sus actividades u operaciones con normalidad a corto plazo. A través de este indicador se puede establecer el equilibrio patrimonial de la empresa.

Cuadro N° 25: Capital de Trabajo

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Llamado también fondo de maniobra representan los fondos disponibles una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo, es decir, son los valores que dispone la empresa sus operaciones corrientes.	Medir los fondos disponibles para poder operar.	CAPITAL NETO DE TRABAJO = (ACTIVO CORRIENTE) - (PASIVO CORRIENTE)	Anual	Activo Corriente > Pasivo Corriente	Positivo, la empresa dispone de fondos para poder operar a corto plazo
					Activo Corriente = Pasivo Corriente	Neutro, la empresa cubre sus obligaciones a corto plazo, pero no dispone de un capital para poder maniobrar.
					Activo Corriente < Pasivo Corriente	Negativo, la empresa cubre parte de sus obligaciones a corto plazo, pero no dispone de capital para poder maniobrar, por lo que recurre a financiamiento externo.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Liquidez Corriente**

A través de este indicador los directivos de la empresa serán capaces establecer si la empresa está en la capacidad de cubrir sus obligaciones financieras con vencimiento a corto plazo.

Cuadro N° 26: Liquidez Corriente

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ CORRIENTE	Muestra la capacidad que tiene una empresa para afrontar sus compromisos financieros a corto plazo. Su análisis periódico permite prevenir situaciones de liquidez y posteriores problemas de solvencia.	Medir la capacidad para cubrir las obligaciones financieras a corto plazo.	$\frac{\text{LIQUIDEZ CORRIENTE}}{\text{(ACTIVO CORRIENTE)}} \div \text{(PASIVO CORRIENTE)}$	Anual	> 2	Alta, por cada dólar que la empresa debe, dispone de más de 2 dólares para cubrir sus obligaciones a corto plazo
					=1<2	Normal, por cada dólar que la empresa debe, dispone de hasta 2 dólares para cubrir sus obligaciones a corto plazo
					<1	Baja, por cada dólar que la empresa debe, dispone de menos de 1 dólar para cubrir sus obligaciones a corto plazo

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Prueba Ácida**

A través de este indicador los directivos de la empresa serán capaces de medir la capacidad de pago que tiene la empresa sin tomar en cuenta las ventas que se podrían generar a través del inventario, sino más bien tomando en cuenta los recursos que posee.

Cuadro N° 27: Prueba Ácida

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
PRUEBA ÁCIDA	Permite verificar la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus inventarios, es decir cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.	Verificar la capacidad de pago de obligaciones corrientes sin depender de los inventarios solo con los activos líquidos.	PRUEBA ÁCIDA = (ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS) / (PASIVO CORRIENTE)	Anual	>1	Alta, por cada dólar que la empresa debe, dispone de más de 1 dólar para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.
					=0,5<1	Normal, por cada dólar que la empresa debe, dispone de hasta 1 dólar para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.
					<0,5	Baja, por cada dólar que la empresa debe, dispone de menos de 0,50 centavos de dólar para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Indicadores de Actividad

Los indicadores de actividad ayudarán a los directivos de la empresa a medir la eficiencia en cuanto a la utilización de sus recursos y la recuperación de los mismos.

- **Rotación Cuentas por Cobrar**

Este indicador ayudará a los directivos de la empresa a establecer las condiciones de pago que la empresa concede a sus clientes en las ventas a crédito.

Cuadro N° 28: Rotación de Cuentas por Cobrar

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	Mide la rapidez con la que se convierte en efectivo las cuentas y documentos por cobrar de los clientes.	Medir el número de veces que se cobra las cuentas y documentos de los clientes en un año.	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR = (VENTAS A CRÉDITO) / (PROMEDIO DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR, CLIENTES)	Anual	>12 veces	Alta, la recuperación es rápida, considerando que la recuperación es en menos de 30 días.
					=12 veces	Normal, la recuperación está bajo los parámetros mensuales que otorga la empresa.
					<12 veces	Baja, la recuperación es lenta, es decir los clientes cancelan posterior a los 30 días que concede la empresa.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Plazo promedio de cobros**

Cuadro N° 29: Plazo Promedio de Cobros

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
PLAZO PROMEDIO DE COBROS	Mide el número de días que en promedio que los clientes tardan en cancelar sus cuentas con la empresa.	Medir el número de días que la empresa otorga crédito a sus clientes.	PLAZO PROMEDIO DE COBROS = $\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR}}$	Anual	< 30 días	Alta, los clientes cancelan sus cuentas por cobrar en menos de 30 días
					= 30 días	Normal, los clientes cancelan sus obligaciones en el plazo que la empresa concede, es decir 30 días
					> 30 días	Baja, los clientes tardan en cancelar sus obligaciones, por lo que superan los 30 días de crédito concedido por la empresa.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Rotación Cuentas por Pagar**

Este indicador ayudará a los directivos a evaluar las condiciones en que la empresa compra a sus proveedores, y a través de esto se puede comparar con la rotación de cuentas por cobrar y establecer una comparación entre políticas.

Cuadro N° 30: Rotación de Cuentas por pagar

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	Mide el número de veces que las cuentas y documentos por pagar, proveedores se convierten en efectivo en el transcurso de un año.	Medir el número de veces que se pagan a los proveedores en un año.	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR = (COMPRAS A CRÉDITO) / (PROMEDIO DE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR, PROVEEDORES)	Anual	>6 veces	Alta, el pago de las obligaciones a los proveedores es menor a 60 días.
					=6 veces	Normal, el pago de las obligaciones a los proveedores está dentro de los parámetros normales de pago de sus obligaciones
					<6 veces	Baja, el pago de obligaciones a proveedores es mayor a 60 días, por lo que esto sería lo más recomendable para la empresa.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Plazo promedio de pagos.**

Cuadro N° 31: Plazo Promedio de Pagos

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
PLAZO PROMEDIO DE PAGOS	Mide el número de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.	Medir el número de días en que las obligaciones son pagadas a los proveedores.	$\frac{\text{PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR}}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR}} = \frac{360}{\text{ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR}}$	Anual	< 60 días	Baja, los proveedores otorgan menos días de crédito a la empresa
					= 60 días	Normal, los proveedores otorgan los días necesarios en que la empresa puede cubrir dichas obligaciones.
					> 60 días	Alta, los proveedores otorgan más días de crédito a la empresa, tornándose este parámetro en el ideal, si se diera el caso.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Rotación de Inventarios**

A través de este indicador los directivos de la empresa determinarán el tiempo en que las mercancías tardan en convertirse en dinero en efectivo o en cuentas por cobrar dentro de un determinado período de tiempo.

Cuadro N° 32: Rotación de Inventarios

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Mide la rapidez con lo que los inventarios promedios se transforman en cuentas por cobrar o efectivo.	Medir el número de veces que los inventarios salen de la empresa.	ROTACIÓN DE INVENTARIOS = (COSTO DE VENTAS) / (PROMEDIO DE INVENTARIOS)	Anual	>4 veces	Alta, la salida de los inventarios es más rápida, considerando eventos fortuitos que pueden ocurrir en el transcurso del año.
					=4 veces	Normal, salida de los inventarios es la más adecuada para este tipo de empresa.
					<4 veces	Baja, la salida de los inventarios es muy lenta, por casos fortuitos que pueden ocurrir en el transcurso del año.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Plazo promedio de inventarios**

Cuadro N° 33: Plazo Promedio de Inventarios

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS	Mide el número de días que el inventario permaneció en bodega antes de ser vendido.	Medir el número de días que el inventario sale de la bodega.	PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS = $\frac{360}{\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS}}$	Anual	< 90 días	Alta, los inventarios salen más rápido, considerando eventos fortuitos en el transcurso del año
					= 90 días	Normal, los inventarios salen acorde a las necesidades de la empresa.
					> 90 días	Baja, los inventarios se van a tardar más días en salir de la bodega.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Ciclo de caja**

Cuadro N° 34: Ciclo de Caja

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
CICLO DE CAJA	Mide el período que transcurre desde que la empresa paga por la compra de sus inventarios hasta el momento que se recibe el efectivo por la venta de los mismos.	Medir el número de veces entre el desembolso y cobro de los inventarios.	CICLO DE CAJA = (PLAZO PROMEDIO DE COBRO+PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS – PLAZO PROMEDIO DE PAGOS)	Anual	>60 días	Alta, número mayor de días que quedan una vez pagado y cobrado en las operaciones con los inventarios.
					=60 días	Normal, número de días que quedan una vez pagado y cobrado en las operaciones con los inventarios.
					<60 días	Baja, número menor de días que quedan una vez pagado y cobrado en las operaciones con los inventarios.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Rotación de Activos Totales**

Cuadro N° 35: Rotación de Activos Totales

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	.Mide la eficiencia de la utilización de los activos de la empresa en relación a las ventas.	Medir la eficiencia de la utilización de los activos de la empresa en relación a las ventas.	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES = (VENTAS) / (ACTIVO TOTAL PROMEDIO)	Anual	>3 veces	Alta, número mayor de veces que rota el activo en relación a las ventas.
					=3 veces	Normal, número de veces que rota el activo en relación a las ventas.
					< 3 veces	Baja, número menor de veces que rota el activo en relación a las ventas.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento proveerán a los directivos de la empresa el nivel de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, así como establecer el nivel de riesgo tanto para la empresa o acreedores.

- **Apalancamiento Financiero**

Este indicador permitirá a los directivos establecer si debe o no endeudarse para realizar sus operaciones, es decir sin la utilización de fondos propios.

Cuadro N° 36: Apalancamiento Financiero

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Mide la forma como los activos de la empresa están siendo financiados tanto por sus pasivos y patrimonio.	Medir la forma como están financiados sus activos.	$\text{APALANCAMIENTO FINANCIERO} = \frac{(\text{PASIVO TOTAL})}{(\text{PATRIMONIO})}$	Anual	>1	Alta, sus activos están financiados más con el pasivo
					=1	Normal, sus activos están financiados de manera equitativa tanto con el pasivo como el patrimonio.
					<1	Baja, sus activos están financiados más con el patrimonio.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Nivel de Endeudamiento**

Este indicador ayudará a los directivos de la empresa a identificar el nivel de participación de los acreedores sobre el valor total de la empresa.

Cuadro N° 37: Nivel de Endeudamiento

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Mide el porcentaje de participación de los pasivos para financiar sus activos	Medir el financiamiento que tiene el activo con sus pasivos.	$\begin{aligned} & \text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} \\ & = \\ & \frac{(\text{PASIVO TOTAL})}{(\text{ACTIVO TOTAL})} \\ & * \\ & 100 \end{aligned}$	Anual	>40%	Alta, está sobre el parámetro establecido para esta empresa.
					=40%	Normal, lo ideal es que los activos estén financiados en un 40% por sus pasivos.
					<40%	Baja, está bajo el parámetro establecido para esta empresa.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Fondos Propios**

Llamado también Patrimonio Neto, este indicador ayudará a los directivos de la empresa a determinar el capital que verdaderamente le pertenece a los propietarios de la misma, por lo tanto mientras mayor sean los fondos propios que posee la empresa mayor será su solvencia.

Cuadro N° 38: Fondos Propios

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
FONDOS PROPIOS	Mide como el activo ha sido financiado con el patrimonio	Medir la forma como están financiados sus activos.	$\frac{\text{FONDOS PROPIOS}}{\text{(PATROMONIO)} / \text{(ACTIVO TOTAL)} * 100}$	Anual	>60%	Alta, está sobre el parámetro establecido para esta empresa.
					=60%	Normal, lo ideal es que los activos estén financiados en un 60% por su patrimonio
					<60%	Baja, está bajo el parámetro establecido para esta empresa.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

INDICADORES DE RENTABILIDAD

A través de los indicadores de rentabilidad los directivos de la empresa serán capaces de establecer la capacidad para generar ingresos obteniendo lucratividad a través del control de costos y gastos.

Inversión

- Rendimiento de Activos Totales

Cuadro N° 39: Rendimiento de Activos Totales

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	Mide el rendimiento de los activos totales, es decir la eficacia que tiene la gerencia para obtener utilidades.	Medir la forma como rinden los activos totales para la generación de utilidades.	$\begin{aligned} &\text{RENDIMIENTO DEL} \\ &\text{ACTIVO TOTAL} \\ &= \\ &\frac{(\text{UTILIDAD NETA})}{(\text{PROMEDIO ACTIVO TOTAL})} \\ & * \\ & 100 \end{aligned}$	Anual	>10%	Alta, este porcentaje permite demostrar que el activo total rindió como inversión de la manera más optima con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional
					=10%	Normal, este porcentaje permite demostrar que el activo total rindió como inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional
					<10%	Bajo este porcentaje permite demostrar que el activo total rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Rendimiento de Capital**

Mide el desempeño de los accionistas en relación a la utilidad obtenida en un período determinado.

Cuadro N° 40: Rendimiento de Capital

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
RENDIMIENTO DEL CAPITAL	Mide la tasa de rendimiento de las inversiones que hacen los accionistas en la empresa.	Medir el rendimiento que esperan por las aportaciones de los accionistas.	RENDIMIENTO DEL CAPITAL = (UTILIDAD NETA) / (CAPITAL PROMEDIO) * 100	Anual	>40%	Alta, este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión de la manera más óptima con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional
					=40%	Normal, este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional
					<40%	Bajo este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- Rendimiento del Patrimonio

Cuadro N° 41: Rendimiento del Patrimonio

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	Mide el rendimiento del patrimonio en la empresa.	Medir como rinde el patrimonio en la empresa.	$\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO} = \frac{(\text{UTILIDAD NETA})}{(\text{PATRIMONIO PROMEDIO})} * 100$	Anual	>25%	Alta, este porcentaje permite demostrar que el patrimonio rindió como inversión de la manera más optima con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional
					=25%	Normal, este porcentaje permite demostrar que el patrimonio rindió como inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional
					<25%	Bajo este porcentaje permite demostrar que el patrimonio rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Ventas

- **Margen de Utilidad Bruta**

Cuadro N° 42: Margen de Utilidad Bruta

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	Mide la utilidad generada por las ventas, antes de deducir los costos operativos.	Medir la utilidad bruta de la empresa.	$\begin{aligned} &\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} \\ &= \\ &\frac{(\text{UTILIDAD BRUTA EN VENTAS})}{(\text{VENTAS})} \\ &\quad * \\ &\quad 100 \end{aligned}$	Anual	>40%	Alto, este porcentaje servirá para cubrir todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores en condiciones óptimas, superando la utilidad neta esperada.
					= 40%	Normal, este porcentaje servirá para deducir todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores.
					<40%	Bajo, este porcentaje cubrirá todos los todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores, sin embargo su utilidad neta será muy reducida.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Margen de Utilidad Neta**

Cuadro N° 43: Margen de Utilidad Neta

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Mide la eficiencia de la empresa una vez cubierto gastos operativos.	Medir la utilidad neta de la empresa.	$\begin{aligned} &\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} \\ &= \\ &\frac{(\text{UTILIDAD NETA})}{(\text{VENTAS})} \\ & * \\ & 100 \end{aligned}$	Anual	>20%	Alto, es el porcentaje que esperarían obtener los propietarios en condiciones óptimas.
					= 20%	Normal, es el porcentaje ideal que los propietarios desean obtener una vez cubierto todos sus gastos
					<20%	Bajo, este porcentaje no es el esperado de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

- **Análisis DuPont**

El análisis DuPont fusiona el estado de resultados con el balance general a través del rendimiento y rentabilidad, este análisis localiza las áreas responsables del desempeño financiero y operativo de la empresa.

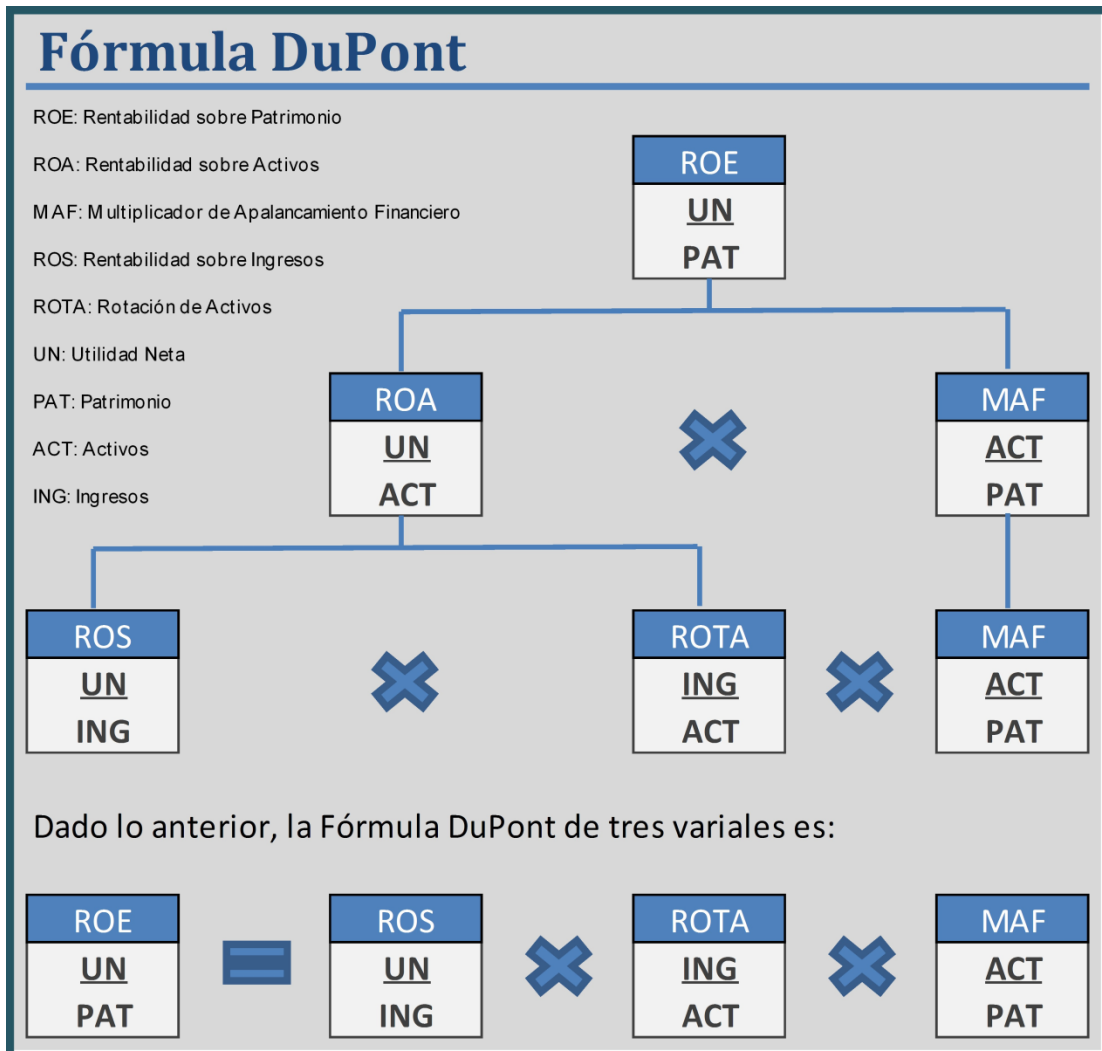
Este sistema integra los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el apalancamiento financiero, lo que permite identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad.

Cuadro N° 44: Análisis DuPont

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	FÓRMULA	FRECUENCIA	PARÁMETROS	INTERPRETACIÓN
ANÁLISIS DUPONT	Mide la integración de indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, pasivos y patrimonio.	Medir la integración de indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, pasivos y patrimonio.	ANÁLISIS DUPONT = (UTILIDAD NETA) / (PATRIMONIO) * 100	Anual	>20%	Alto, es el porcentaje que esperarían obtener los propietarios en condiciones óptimas.
					= 20%	Normal, es el porcentaje ideal que los propietarios desean obtener una vez cubierto todos sus gastos
					<20%	Bajo, este porcentaje no es el esperado de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.

Elaborado por: Elizabeth Ocaña

Cuadro N° 45: Fórmulas Análisis DuPont



FASE III

PRESENTACIÓN DEL INFORME A GERENCIA

6.7.8 Informe General

Ambato, 10 de diciembre de 2014

Señor:

Franklin Jurado

Gerente del Almacén de Electrodomésticos

CREDIANDINA REPRESENTACIONES

De mi consideración:

Una vez efectuado el estudio de investigación en la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato, aplicado al segundo semestre del año 2013 bajo los enfoques administrativos y financieros, se desprende el siguiente informe:

Conclusiones:

- 1) La empresa no genera ni procesa de forma cronológica y oportuna la información contable que sirve de base para la elaboración de los Estados Financieros, consecuentemente no se emite ningún tipo de informe que facilite la Toma de Decisiones a nivel gerencial.

- 2) La empresa no aplica ningún tipo de herramienta que sirva para realizar un Análisis Financiero, así como el cálculo de indicadores financieros y de gestión a los Estados Financieros, por lo que desconoce su situación financiera, económica y gestión administrativa pasada y presente.

- 3) La empresa no cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones efectivas y eficientes, éstas se ven afectadas principalmente por dos aspectos: su control o nivel de organización y el entorno competitivo, además la empresa toma decisiones de forma empírica; es decir, sin ningún tipo de planificación por consiguiente no son monitoreadas ni evaluadas.

Es así que impera la necesidad de implementar de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero que permita mejorar el nivel de organización y su sistema de información utilizando métodos y técnicas que impulsen el nivel competitivo de la empresa, estableciendo así procesos efectivos y eficientes para la toma de decisiones.

Aspectos a tratar:

1 Planificación Estratégica

1.1 Organigrama Estructural

1.2 Manual de Funciones

2 Análisis Financiero

2.1 Análisis Horizontal

2.2 Análisis Vertical

3 Indicadores

3.1 Indicadores Financieros

3.2 Indicadores de Gestión

4 Análisis DuPont

Una vez implementado el modelo propuesto, la administración será capaz de establecer el análisis de los Estados Financieros comparativos y predecir situaciones futuras, promoviendo la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo.

Cabe mencionar que una vez implementado el modelo, éste podrá ser modificado según los requerimientos de la gerencia.

Finalmente, se propone realizar una demostración del modelo el día lunes 15 de diciembre de 2014.

Sin otro particular, me suscribo de usted agradeciéndole de antemano la oportunidad de poder contribuir con el desarrollo de la empresa.

Atentamente,

Elizabeth Ocaña
Investigadora

6.8 Administración

Las personas que intervienen activa y responsablemente en el desarrollo de la propuesta son:

- Investigador
- Gerente
- Contadora

6.9 Previsión de la Evaluación

Para poder realizar la evaluación de la propuesta se utilizará el siguiente cuestionario:

Cuadro N° 46: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quién solicita evaluar?	El Sr. Franklin Jurado, gerente de la empresa Crediandina Representaciones de la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Se evalúa la propuesta para determinar si la implementación del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero mejora la Toma de Decisiones.
¿Para qué evaluar?	Para mejorar el control administrativo y financiero.
¿Qué evaluar?	Los estados financieros a través de análisis e indicadores financieros y de gestión.
¿Quién evalúa?	El gerente y contadora
¿Cuándo evaluar?	Anualmente.
¿Cómo evaluar?	Con estados financieros comparativos
¿Con qué evaluar?	Mediante recursos administrativos y financieros.

Realizado por: Elizabeth Ocaña

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, E. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Editorial Norma.
- Fuentes Medina, A. A. (2014). *Prospectiva de Gestión y Estrategia Empresarial*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). *ECUADOR EN CIFRAS*.
- Valdés Robles, G., & Alcerreca, C. J. (2000). *Administración un enfoque interdisciplinario*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Aguilar Díaz, I. (2009). *FINANZAS CORPORATIVAS EN LA PRÁCTICA*.
- Amaya Amaya, J. (2010). *TOMA DE DECISIONES GERENCIALES*. Ecoe Ediciones
- Baena Toro, D. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*.
- Barajas Nova. (2008). *Finanzas para no financistas*.
- Business Intelligence. (2009). *Tipos de Decisiones Empresariales*.
- Calixto Mendoza Roca. (2004). *Presupuestos para empresas de Manufactura*.
- Castillo, H. D. (2010). *Análisis de Estados Financieros: finanzas para no financieros*. México D.F: Trillas, S.A. de C.V.
- César Anching Guzmán. (2014.). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*.
- Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*.
- Constitución Política del Ecuador (1999). *Vigilancia y control de compañías constituidas en el Ecuador*.
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2010). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. MEXICO: POLKEYMEX.
- Diario El Heraldo (2013), pág. A5

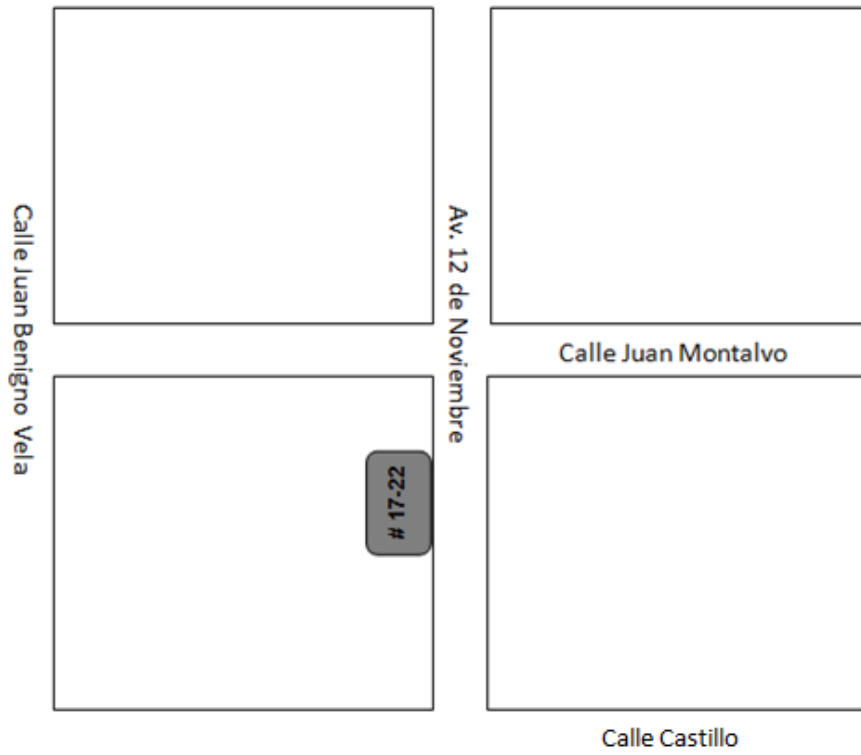
- Diario El Telégrafo. (2012).
- Díaz Narváez, V. (2006). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Ril Editores
- Domínguez Orozco, J. (2004). *Reexpresión de Estados Financieros*.
- Dumralf, G. L. (2010). *FINANZAS CORPORATIVAS UN ENFOQUE LATINOAMERICANO (2da. Edición ed.)*. Argentina: Alfaomega, Grupo Editor Argentino.
- E, C. C., & Mirian, I. L. (2010). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. MEXICO: POLKEYMEX.
- Estupiñán Gaitán, O. (2006). *ANÁLISIS FINANCIERO Y DE GESTIÓN*.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio*.
- Fuentelsaz Gallego, C., Icart Isem, M. T., & Pulpón Segura, A. M. (2006). *Elaboración y Presentación de un Proyecto de Investigación*.
- FUNDACIÓN IFRS, (2012). *Resumen Ejecutivo NIC 1*
- Garza Mercado, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. El Colegio de México, A. C.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Brujas, Editorial
- Guerra Espinel, G., & Aguilar Valdés, A. (1994). *Manual Práctico para la administración de Agronegocios*. Editores, Noriega
- Gustavo Tanaka Nakasone. (2005). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES*
- Héctor Recalde, (2011). *Metodología de la Investigación*
- Henry, M., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*.
- Herrera E., L., Medina F., A., Naranjo L., G., & Proaño B., J. (2002). *Tutoría de la Investigación*. Quito: AFEFCE.

- Hitt, M. A., & Pérez de Lara Choy, M. I. (2006). *Administración*.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principios de Administración*. ITM, Fondo Editorial
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2010). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial*. MÉXICO: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Lawrence J. Gitman, Elisa Núñez Ramos. (2003). *Principios de Administración Financiera*.
- López Solís, (2014). “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FUNDACIÓN CULTURAL Y EDUCATIVA AMBATO”
- Mario Tamayo y Tamayo. (2004). *El proceso de la Investigación científica*. Editorial Lumisa, S.A. de C.V.
- NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA, (2014). *Revelación de la información financiera*.
- Núñez Paulo. (2008). *La Gestión Financiera*.
- Oriol Amat (2003). *Supuestos de Análisis de Estados Financieros Ejercicios y Casos Resueltos*.
- Pellegrino, F. A. (2001). *Introducción a la Contabilidad General*.
- Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. (2011). *Toma de Decisiones Empresariales*.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2006). *Métodos Cuantitativos para los negocios*. Pearson Prentice Hall
- Sábado, J. T. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Servei de Publicacions
- Sánchez Estrella, O. (2011). *Análisis Contable y Financiero*. Editorial Paraninfo
- Sánchez López, (2011). “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA VIHÁLMOTOS”

- Tarodo Pisonero, C., & Sánchez Estrella, Ó. (2012). *Gestión Contable*. Editorial Paraninfo.
- Tennent, J. (2010). *Gestión Financiera Principios Básicos*. Quito - Ecuador: Ediecuatorial.
- Torre Padilla, A. (2014). *La Gestión Financiera en la empresa*
- Vargas Sabadías, A. (2010). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. COMPOBELL,S.L. Murcia.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Vélez Pareja, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Grupo Editorial Norma
- Wild, J. J., Subramanyam, K., & Halsey, R. F. (2011). *Análisis de Estados Financieros*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

Anexo N° 1: Gráfico Ubicación Sectorial y Físico



Anexo N° 2: Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto: El Análisis Financiero y su incidencia en la Toma de Decisiones de la empresa Crediandina de la ciudad de Ambato.

Dirigido a: Todo el personal que conforma la empresa Crediandina Representaciones.

Objetivo: Evaluar el control administrativo y financiero para mejorar la toma de decisiones.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta, responda marcando con una X según su criterio, la información que proporcione deberá ser verás y objetiva ya que de ella dependerá la propuesta de solución a los problemas identificados.

Cuestionario de preguntas:

1.- ¿Es cronológica y oportuna la generación y procesamiento de la información contable?

SI NO DESCONOCE

2.- ¿La estructura de los Estados Financieros está acorde a la normativa vigente?

SI NO DESCONOCE

3.- ¿Se emiten mensualmente Estados Financieros internos para la toma de decisiones?

SI NO DESCONOCE

4.- ¿Se utilizan herramientas de Análisis Financiero para la Toma de Decisiones?

SI NO DESCONOCE

5.- ¿Se utilizan herramientas que permitan conocer las variaciones generadas en los Estados Financieros de un año a otro?

SI NO DESCONOCE

6.- ¿Se utilizan herramientas que permitan conocer la estructura de los grupos que conforman los elementos de los Estados Financieros?

SI NO DESCONOCE

7.- ¿En los últimos 5 años la empresa contó con flujo de fondos para desarrollar sus actividades con normalidad?

SI NO DESCONOCE

8.- ¿Qué plazo concede a los Clientes en las ventas a crédito?

Entre 6 y 12 meses	<input type="checkbox"/>
Entre 12 y 18 meses	<input type="checkbox"/>
Entre 18 y 24 meses	<input type="checkbox"/>
Más de 24 meses	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Qué plazo conceden los proveedores en las compras a crédito?

Entre 1 y 30 días	
Entre 31 y 60 días	
Entre 61 y 90 días	
Más de 91 días	
Desconoce	

10.- ¿En los últimos 5 años la empresa ha generado resultados económicos favorables?

Siempre	
Ocasionalmente	
Nunca	
Desconoce	

11.- ¿La empresa cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones?

SI NO DESCONOCE

12.- ¿Considera que el entorno competitivo influye en la toma de decisiones?

SI NO DESCONOCE

13.- ¿Existen niveles jerárquicos para tomar decisiones estratégicas, tácticas u operativas?

SI NO DESCONOCE

14.- ¿Cuál es el componente predominante al momento de tomar decisiones?

Administrativo	
Financiero	
Ambos	
Ninguno	

15.- ¿La empresa cuenta con estrategias que permita una sólida organización empresarial?

SI NO DESCONOCE

16.- ¿Cómo califica la gestión administrativa y financiera realizada por la gerencia?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	

17.- ¿Cómo se toman las decisiones empresariales?

Planificadas	
No Planificadas	
Desconoce	

18.- ¿Desde que se toman las decisiones, éstas se monitorean y evalúan para verificar su cumplimiento en el término de un período?

SI

NO

DESCONOCE

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Nombre del encuestador: Elizabeth Ocaña

Modalidad de la encuesta:

Presencial	<input type="checkbox"/>
Vía telefónica	<input type="checkbox"/>
Vía e-mail	<input type="checkbox"/>

Anexo N° 3: Ruc de la empresa

SRI
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1800758995001

APELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA APONTE MARIA IMELDA

NOMBRE COMERCIAL: CREDI ANDINA REPRESENTACIONES

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

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 29/10/1938 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 21/09/2011

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/10/1983 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 08/10/1983 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: AV. BOLIVARIANA Número: 7 Referencia: JUNTO AL COLEGIO HISPANO AMERICA, CIUDADELA 12 DE NOVIEMBRE, BLOQUE A Teléfono: 032520288

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

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

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

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: LPLA020407 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1580 **Fecha y hora:** 21/09/2011 14:50:51

Página 1 de 2

SRI.gob.ec



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1800758995001
APELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA APONTE MARIA IMELDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 01/10/1993
NOMBRE COMERCIAL: CREDI ANDINA REPRESENTACIONES			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Número: 17-22 Intersección: CASTILLO Referencia: A CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE 12 DE NOVIEMBRE Telefono Domicilio: 032529268



RECUERDE:

- Actualizar su RUC cuando se produzcan cambios en su información.
- Entregar y solicitar comprobantes de venta válidos y vigentes en todas sus transacciones.
- Declarar a tiempo sus impuestos.

**SU FECHA MÁXIMO
DE PAGO ES EL:**

26

DE CADA MES



Imelda Garcia
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPLA020407 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580 Fecha y hora: 21/09/2011 14:50:51

Anexo N° 4: Plantillas del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero

BALANCE GENERAL

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

BALANCE GENERAL	GESTIÓN		ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL	
	AÑO 1	AÑO 2	DIFERENCIA		PARTICIPACIÓN	
	2013	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	% AÑO 1	% AÑO 2
CREDIANDINA						
REPRESENTACIONES						
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
<i>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</i>						
Caja						
Caja Chica						
Bancos						
ACTIVOS FINANCIEROS						
Clientes						
Otras Cuentas por Cobrar						
(-) Provisión Cuentas Incobrables						
Inversiones > 1 año						
INVENTARIOS						
Mercaderías						
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES						
Crédito Tributario IVA						
Crédito Tributario IMP, RTA.						
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
DEPRECIABLES						
Vehículos						
Muebles y Enseres						
Muebles de Oficina						
Equipo de Computo						
(-) Depreciación Acumulada						
TOTAL ACTIVO						
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores						
Cuentas y Documentos por Pagar						
Obligaciones Tributarias						
Obligaciones IESS						
Obligaciones Laborales						
PASIVO NO CORRIENTE						
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS						
Préstamos Bancarios						
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL						
Capital Social						
RESULTADOS						
Resultados Acumulados						
Utilidad o Perdida del Ejercicio						
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO						

ESTADO DE RESULTADOS

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

ESTADO DE RESULTADOS	GESTIÓN		ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL	
	AÑO 1	AÑO 2	DIFERENCIA		PARTICIPACIÓN	
	2013	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	% AÑO 1	% AÑO 2
CREDIANDINA						
INGRESOS						
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS						
Venta de Mercaderías						
(-) Descuento en Mercaderías						
(-) Devolución en Mercaderías						
TOTAL INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS						
(-) COSTO DE VENTA						
= UTILIDAD BRUTA						
(-) GASTOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Sueldos y Salarios						
Beneficios Sociales						
Servicios básicos						
Suministros y materiales						
Refrigerios						
Mantenimiento						
Transporte						
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS DE VENTA						
Sueldos y Salarios						
Beneficios Sociales						
Publicidad y propaganda						
Combustible						
Depreciación						
Suministros y materiales						
Provisión Cuentas incobrables						
TOTAL GASTOS VENTA						
= UTILIDAD OPERACIONAL						
(-) Gastos Financieros						
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS						
(-) Impuesto a la Renta						
= UTILIDAD NETA						
(-) 15% Participación Trabajadores						
RESULTADO DEL EJERCICIO						

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS				
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
DESCRIPCION	AÑO 1 - 2013		AÑO 2 - 2014	
	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION
LIQUIDEZ CORRIENTE		OPERATIVA		OPERATIVA
PRUEBA ACIDA		OPERATIVA		OPERATIVA
CAPITAL NETO DE TRABAJO		TÁCTICA		TÁCTICA
INDICADORES DE SOLVENCIA				
DESCRIPCION	AÑO 1 - 2013		AÑO 2 - 2014	
	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO		ESTRATÉGICA		ESTRATÉGICA
APALANCAMIENTO FINANCIERO		OPERATIVA		OPERATIVA
FONDOS PROPIOS		OPERATIVA		OPERATIVA
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
DESCRIPCION	AÑO 1 - 2013		AÑO 2 - 2014	
	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		ESTRATÉGICA		ESTRATÉGICA
PLAZO PROMEDIO DE COBROS		ESTRATÉGICA		ESTRATÉGICA
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		ESTRATÉGICA		ESTRATÉGICA
PLAZO PROMEDIO DE PAGOS		ESTRATÉGICA		ESTRATÉGICA
ROTACION DE INVENTARIOS		OPERATIVA		OPERATIVA
PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS		OPERATIVA		OPERATIVA
CICLO DE CAJA		OPERATIVA		OPERATIVA
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES		OPERATIVA		OPERATIVA
RENDIMIENTO EN RELACION A LA INVERSION				
DESCRIPCION	AÑO 1 - 2013		AÑO 2 - 2014	
	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION
RENDIMIENTO DE ACTIVOS TOTALES		OPERATIVA		OPERATIVA
RENDIMIENTO DEL CAPITAL		OPERATIVA		OPERATIVA
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO		OPERATIVA		OPERATIVA
RENDIMIENTO EN RELACION A LAS VENTAS				
DESCRIPCION	VALOR		VALOR	
	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA		OPERATIVA		OPERATIVA
MARGEN DE UTILIDAD NETA		OPERATIVA		OPERATIVA

RANGOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

RANGOS PARA TOMA DE DECISIONES							
LIQUIDEZ CORRIENTE		FONDOS PROPIOS		ROTACION DE INVENTARIOS		RENDIMIENTO AL CAPITAL	
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION
menor 1	OPERATIVA	MENOR 60%	OPERATIVA	MENOR 4	OPERATIVA	MENOR 40%	OPERATIVA
entre	TÁCTICA	IGUAL 60%	TÁCTICA	IGUAL 4	TÁCTICA	IGUAL 40%	TÁCTICA
mayor 2	ESTRATÉGICA	MAYOR 60%	ESTRATÉGICA	MAYOR 4	ESTRATÉGICA	MAYOR 40%	ESTRATÉGICA
PRUEBA ACIDA		ROTACION DE CUENT. COBRAR		PLAZO PRO. INVENTARIOS		RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION
menor 0,5	OPERATIVA	MENOR 12	OPERATIVA	MENOR 90	OPERATIVA	MENOR 25%	OPERATIVA
entre	TÁCTICA	IGUAL 12	TÁCTICA	IGUAL 90	TÁCTICA	IGUAL 25%	TÁCTICA
mayor 1	ESTRATÉGICA	MAYOR 12	ESTRATÉGICA	MAYOR 90	ESTRATÉGICA	MAYOR 25%	ESTRATÉGICA
CAP. NET. TRAB.		PLAZO PROMEDIO DE COBROS		CICLO DE CAJA		MARGEN UTILIDAD BRUTA	
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION
POSITIVO 0	OPERATIVA	MENOR 30	OPERATIVA	MENOR 60	OPERATIVA	MENOR 40%	OPERATIVA
NEGATIVO 0	TÁCTICA	IGUAL 30	TÁCTICA	IGUAL 60	TÁCTICA	IGUAL 40%	TÁCTICA
NEUTRO 0	ESTRATÉGICA	MAYOR 30	ESTRATÉGICA	MAYOR 60	ESTRATÉGICA	MAYOR 40%	ESTRATÉGICA
NIVEL ENDEUDA.		ROTACION CUENTAS PAGAR		ROTACION ACTIVOS TOTALES		MARGEN UTILIDAD NETA	
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION
MENOR 40%	OPERATIVA	MENOR 6	OPERATIVA	MENOR 3	OPERATIVA	MENOR 20%	OPERATIVA
IGUAL 40%	TÁCTICA	IGUAL 6	TÁCTICA	IGUAL 3	TÁCTICA	IGUAL 20%	TÁCTICA
MAYOR 40%	ESTRATÉGICA	MAYOR 6	ESTRATÉGICA	MAYOR 3	ESTRATÉGICA	IGUAL 20%	ESTRATÉGICA
APALANC. FINANC.		PLAZO PROMEDIO DE PAGOS		RENDIMIENTO ACTIVOS TOTALES			
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION		
MENOR 1	OPERATIVA	MENOR 90	OPERATIVA	MENOR 10%	OPERATIVA		
IGUAL 1	TÁCTICA	IGUAL 90	TÁCTICA	IGUAL 10%	TÁCTICA		
MAYOR 1	ESTRATÉGICA	MAYOR 90	ESTRATÉGICA	MAYOR 10%	ESTRATÉGICA		

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN					
DESCRIPCION	AÑO 1 - 2013		AÑO 2 - 2014		ACCION / TOMA DE DECISION
	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION	VALOR	ACCION / TOMA DE DECISION	
CUMPLIMIENTO DE LA MISION	90,00%	ESTRATÉGICA	82,61%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
CUMPLIMIENTO DE LA VISION	90,00%	ESTRATÉGICA	82,61%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	90,00%	ESTRATÉGICA	80,00%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS	60,00%	ESTRATÉGICA	66,67%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
ESTABILIDAD LABORAL	5,00%	ESTRATÉGICA	4,35%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
AFILIACION LABORAL	99,50%	OPERATIVA	91,80%	OPERATIVA	OPERATIVA
EFICIENCIA DE COMPRAS	100,33%	TÁCTICA	103,00%	TÁCTICA	TÁCTICA
CALIDAD DE COMPRAS	1,33%	ESTRATÉGICA	1,62%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
EFICIENCIA DE VENTAS	88%	OPERATIVA	84%	OPERATIVA	OPERATIVA
EFFECTIVIDAD DE VENTAS	92%	ESTRATÉGICA	81%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
CALIDAD DE VENTAS	3%	ESTRATÉGICA	2%	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGICA
INFORMES CONTABLES	118%	ESTRATÉGICA	100%	TÁCTICA	TÁCTICA

RANGOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

RANGOS PARA TOMA DE DECISIONES					
CUMPLIMIENTO MISION		AFILIACION LABORAL		CALIDAD EN VENTAS	
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION
MENOR 60%	ESTRATÉGICA	MENOR 100%	ESTRATÉGICA	MENOR 5%	ESTRATÉGICA
IGUAL 60%	TÁCTICA	IGUAL 100%	TÁCTICA	IGUAL 5%	TÁCTICA
MAYOR 60%	OPERATIVA	MAYOR 100%	OPERATIVA	MAYOR 5%	OPERATIVA
CUMPLIMIENTO VISION		EFICIENCIA DE COMPRAS		INFORMES CONTABLES	
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION	VALOR	ACCION
MENOR 60%	ESTRATÉGICA	MENOR 100%	ESTRATÉGICA	MENOR 100%	ESTRATÉGICA
IGUAL 60%	TÁCTICA	IGUAL 100%	TÁCTICA	IGUAL 100%	TÁCTICA
MAYOR 60%	OPERATIVA	MAYOR 100%	OPERATIVA	MAYOR 100%	OPERATIVA
CUMPLIMIENTO OBJETIVOS		CALIDAD DE COMPRAS			
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION		
MENOR 50%	ESTRATÉGICA	MENOR 5%	ESTRATÉGICA		
IGUAL 50%	TÁCTICA	IGUAL 5%	TÁCTICA		
MAYOR 50%	OPERATIVA	MAYOR 5%	OPERATIVA		
CUMPLIMIENTO ESTRATEGIAS		EFICIENCIA DE VENTAS			
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION		
MENOR 50%	ESTRATÉGICA	MENOR 100%	ESTRATÉGICA		
IGUAL 50%	TÁCTICA	IGUAL 100%	TÁCTICA		
MAYOR 50%	OPERATIVA	MAYOR 100%	OPERATIVA		
ESTABILIDAD LABORAL		EFFECTIVIDAD DE VENTAS			
VALOR	ACCION	VALOR	ACCION		
MENOR 13%	ESTRATÉGICA	MENOR 50%	ESTRATÉGICA		
IGUAL 13%	TÁCTICA	IGUAL 50%	TÁCTICA		
MAYOR 13%	OPERATIVA	MAYOR 50%	OPERATIVA		

ANÁLISIS DUPONT

