



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

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

**TEMA: “El manejo de indicadores contables y de gestión y su  
incidencia en la disminución de la rentabilidad en SERMACO.”**

**AUTOR: ENRIQUE SANTIAGO JÁCOME JÁCOME.**

**INSTRUCTORA: Dra. Cecilia Toscano**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Enrique Santiago Jácome Jácome, con C.I. 180390613-8 tengo ha bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo: “El manejo de indicadores contables y de gestión y su incidencia en la disminución de la rentabilidad en SERMACO.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusividad y responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, Julio de 2011

AUTOR

.....

Enrique Santiago Jácome Jácome

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Cecilia Toscano mi calidad de tutor de trabajo de investigación sobre el tema “El manejo de indicadores contables y de gestión y su incidencia en la disminución de la rentabilidad en SERMACO.”, desarrollado por Enrique Santiago Jácome Jácome, egresado de la carrera de Contabilidad y Auditoría considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad tutorial de la Universidad Técnica de Ambato y en el formativo para la presentación de proyectos de investigación 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 el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Julio de 2011

LA TUTORA

.....

Dra. Cecilia Toscano

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El tribunal de grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “EL MANEJO DE INDICADORES CONTABLES Y DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA DISMINUCIÓN DE LA RENTABILIDAD EN SERMACO.”, elaborado por el Sr. Enrique Santiago Jacome Jacome, egresado de la carrera de Ingeniería en 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, 26 de Agosto de 2011

Para constancia firma

**PROFESOR CALIFICADOR**

Dr. Carlos Barreno

**PROFESOR CALIFICADOR**

Dr. Mauricio Arias

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

**PARA DIOS:** Por ofrendarme la vida el amor el cuidado el valor la paciencia y la fortaleza que debo tener en todo momento, lugar y acción que realizo para alcanzar mis sueños en el camino de mi existencia.

**PARA MIS PADRES Y MI HERMANA:** Que sin esperar nada a cambio se esfuerzan en todo momento por mi bienestar, han sido las bases de mi vida y mi personalidad, por su amor y cuidado. Los Quiero.

**PARA TODAS LAS PERSONAS:** Que intervinieron directa o indirectamente en mi vida estudiantil, mis amigos mis maestros que me brindaron su apoyo en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

**A DIOS:** Por darme la oportunidad de estar en este hermoso planeta y luchar.

**A LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA:** Por colaborar en mi formación académica, personal, profesional, tuve la oportunidad de conocer excelentes personas tanto docentes como compañeros.

**A LA EMPRESA SERMACO SR. FERNANDO FRUTOS:** Por abrirme las puertas de su prestigiosa empresa para la realización del presente trabajo investigativo su apoyo y sobretodo su amistad.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### CONTENIDO

CARATULA.....	i
AUTORIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION .....	ii
APROBACION DE L TUTOR.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA.....	2
1.1. TEMA .....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2

1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico.....	7
1.2.3. Prognosis .....	8
1.2.4. Formulación del Problema .....	9
1.2.5. Preguntas directrices .....	9
1.2.6. Delimitación.....	10
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	10
1.4. OBJETIVOS .....	12
1.4.1. Objetivo General .....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12

## **CAPÍTULO II**

2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ATECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.2. FUNDAMENTACIONES .....	14
2.2.1. Fundamentación Filosófica .....	14
2.2.2. Fundamentación Legal .....	15
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	16
2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones.....	16
2.3.1.1. Marco conceptual variable independiente.....	16
2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente.....	38

2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados .....	59
2.3.2.1. Súper-ordinación conceptual.....	59
2.3.2.2. Sub-ordinación conceptual.....	60
2.5. HIPÓTESIS.....	61
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	61

### **CAPÍTULO III**

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.2.1. De Campo.....	63
3.2.2. Bibliográfica – Documental .....	64
3.3. TIPOS DE INVESTIGACION .....	64
3.3.1. Exploratoria.....	64
3.3.2. Correlacional.....	65
3.3.3. Explicativa.....	65
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	66
3.4.1. Población.....	66
3.4.2. Muestra.....	67
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	68
3.5.1. Operacionalización de la Variable Independiente.....	68

3.5.2. Operacionalización de la Variable Dependiente .....	69
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	70
3.6.1. Plan de Recolección de Información.....	70
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	72
3.7.1. Plan de Procesamiento de Información.....	72
3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados .....	73

## **CAPÍTULO IV**

4. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	76
4.1. Análisis de los Resultados.....	76
4.2. Interpretación de Resultados .....	99
4.3. Verificación de Hipotesis .....	121

## **CAPÍTULO V**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
5.1. Conclusiones .....	128
5.2. Recomendaciones.....	130

## **CAPÍTULO VI**

6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	131
-------------------------------	-----

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	132
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	133
6.4. OBJETIVOS .....	134
6.4.1. Objetivo General .....	134
6.4.2. Objetivos Específicos.....	134
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	135
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	136
6.7. METODOLOGÍA .....	137
6.8. DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO.....	138
6.9. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	166
6.10. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	167
BIBLIOGRAFIA.....	169
ANEXOS.....	173

## ÍNDICE DE TABLAS

### TABLA

1. Dimensiones de los Indicadores de Gestión.....	26
2. Personal de la Empresa Sermaco .....	66
3: Población y Muestra de Estudio.....	67
4: Operacionalización de la Variable Independiente .....	68
5: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	69
6: Procedimiento de Recolección.....	71
7: Tabulación de Datos.....	72
8: Conclusiones y Recomendaciones .....	75
9: Abastecimiento de Materia Prima.....	77
10: Abastecimiento de Productos.....	78
11: Conocimiento de Productos .....	79
12: Facturación.....	80
13: Servicio al Cliente.....	81
14: Despachos .....	82
15: Transporte .....	83
16: Asesoría.....	84
17: Toma de Decisiones con Información Adecuada .....	85
18: Interpretación de Resultados.....	86

19: Conocimiento de Indicadores.....	87
20: Aplicación de Indicadores.....	88
21: Capacitación.....	89
22: Medición de Ventas .....	90
23: Financiamiento.....	91
24: Remuneración de Personal.....	92
25: Influencia de Políticas de ventas .....	93
26: Influencia de Conflictos Laborales .....	94
27: Políticas de Financiamiento .....	95
28: Autorización de Financiamiento .....	96
29: Vendedores.....	97
30: Cumplimiento de Normas de Ventas .....	98
31: Abastecimiento de Materia Prima.....	99
32: Abastecimiento de Productos.....	100
33: Conocimiento de Indicadores.....	101
34: Facturación.....	102
35: Servicio al Cliente.....	103
36: Despachos .....	104
37: Transporte .....	105
38: Asesoría.....	106
39: Toma de Decisiones con Información Adecuada .....	107
40: Interpretación de Resultados.....	108

41: Conocimiento de Indicadores.....	109
42: Aplicación de Indicadores.....	110
43: Capacitación.....	111
44: Medición de Ventas .....	112
45: Financiamiento.....	113
46: Remuneración de Personal.....	114
47: Influencia de Políticas de ventas .....	115
48: Influencia de Conflictos Laborales .....	116
49: Políticas de Financiamiento .....	117
50: Autorización de Financiamiento .....	118
51: Vendedores.....	119
52: Cumplimiento de Normas de Ventas .....	120
53: Verificación de Chi-Cuadrado .....	122
54: Toma de Decisiones con Adecuada Información .....	123
55: Interpretación de Resultados.....	124
56: Cuadro de Frecuencias Observadas .....	124
57: Cuadro de Frecuencias Esperadas.....	125
58: Cuadro de Contingencia.....	126
59: Cálculo Chi-Cuadrado.....	126
60: Matriz de Evaluación .....	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

### FIGURA

1. Árbol de Problemas.....	7
2. Super-ordinación Conceptual.....	59
3: Sub-ordinación Conceptual.....	60
4: Presentación de Gráficos.....	73
5: Abastecimiento Materia Prima.....	77
6: Abastecimiento de Productos.....	78
7: Conocimiento de Indicadores.....	79
8: Facturación.....	80
9: Servicio al Cliente.....	81
10: Despachos.....	82
11: Transporte.....	83
12: Asesoría.....	84
13: Toma de Decisiones con Información Adecuada.....	85
14: Interpretacion de Resultados.....	86
15: Conocimiento de Indicadores.....	87
16: Aplicación de Indicadores.....	88
17: Capacitación.....	89
18: Medición de Ventas.....	90
19: Financiamiento.....	91

20: Remuneración de Personal.....	92
21: Influencia de las Políticas de Ventas.....	93
22: Influencia de Conflictos Laborales .....	94
23: Políticas de Financiamiento .....	95
24: Autorización de Financiamiento .....	96
25: Vendedores.....	97
26: Cumplimiento de Normas de Ventas .....	98
27: Abastecimiento Materia Prima.....	99
28: Abastecimiento de Productos.....	100
29: Conocimiento de Indicadores.....	101
30: Facturación.....	102
31: Servicio al Cliente .....	103
32: Despachos .....	104
33: Transporte .....	105
34: Asesoría.....	106
35: Toma de Decisiones con Información Adecuada .....	107
36: Aplicación de Indicadores.....	108
37: Conocimiento de Indicadores.....	109
38: Aplicación de Resultados.....	110
39: Capacitación.....	111
40: Medición de Ventas .....	112
41: Financiamiento.....	113

42: Remuneración de Personal.....	114
43: Influencia de las Políticas de Ventas.....	115
44: Influencia de Conflictos Laborales .....	116
45: Políticas de Financiamiento .....	117
46: Autorización de Financiamiento .....	118
47: Vendedores.....	119
48: Cumplimiento de Normas de Ventas .....	120
49: Curva Chi-Cuadrado .....	127

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el capítulo primero se encuentra un Sistema de Interpretación y Análisis con Indicadores de Gestión Logísticos como una alternativa en la optimización de la Toma de Decisiones Administrativas para perfeccionar el rendimiento del recurso humano y financieros en la Empresa Sermaco.

En el capítulo segundo el planteamiento del problema, su análisis crítico en el que se establece el objetivo general y objetivos específicos, dando una justificación acorde a nuestra investigación, se realizó una fundamentación teórica en la que se encontró sobre investigaciones afines a la nuestra además se categoriza las variables y se da su conceptualización respectiva.

En el capítulo tercero las encuestas realizadas se detalla una interpretación y análisis de cada una de las preguntas de esta y se obtienen las conclusiones respectivas con lo que se encontrará una buena propuesta de solución al problema.

En el capítulo cuarto se detalla un análisis de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta con lo que se buscará una buena propuesta de solución al problema encontrado.

En el capítulo quinto encontraremos las conclusiones obtenidas de cada análisis que se realizó además de sus respectivas conclusiones.

La propuesta para la investigación que en este caso es La Implementación de un Sistema de Indicadores Contables y de Gestión, es realizada exclusivamente para la empresa Sermaco y se encuentra realizado en el programa Excel para mayor facilidad de utilización por parte del Gerente.

## INTRODUCCIÓN

La competencia origina que las empresas tengan una naturaleza de mejora continua llegando a fijar nuevas estrategias financieras, con las cuales las empresas puedan obtener un nivel competitivo alto, siendo así que los indicadores contables y de gestión conseguirían ser parte fundamental de una organización, y su continua revisión permitirá establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Una organización debe tener un número mínimo posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre el comportamiento de la empresa, para que se lleve a cabo de una manera optima la tarea del Gerente que es la de tomar decisiones y encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos.

La forma adecuada de implementar indicadores contables y de gestión es empleando una combinación de técnicas de manejo, en el cual pueda hacerse un seguimiento y control de las actividades de la empresa, para ello surge la elaboración y uso de indicadores que permiten el mejoramiento de la calidad en la entidad.

El estudio plantea la implementación de indicadores contables y de gestión los mismos que ayudarán y facilitarán la toma de decisiones al gerente con responsabilidades de planeación y control, permitiendo emitir información permanente e integral sobre su desempeño para poder tomar los correctivos necesarios en su momento para que la dirección de la empresa sea mejor.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

“El Manejo de Indicadores Contables y de Gestión y su incidencia en la Disminución de la Rentabilidad en SERMACO.”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **- Contexto macro**

El escenario de las empresas ha cambiado pero algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y priorizando los indicadores financieros que están anclados en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles. Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se

necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Continuar gerenciando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy es un suicidio, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

En el mundo globalizado actual, los indicadores tanto financieros como de carácter administrativo se han convertido en una herramienta de gestión que, bien utilizada, tiene un efecto transformador enorme para toda clase de empresas, ya que los indicadores pueden servir para mejorar el desempeño de su administración desde varios criterios: economía, eficiencia, efectividad y calidad del servicio, etc., así como mejorar los mecanismos de control, proporcionar información sobre gasto y desempeño para mejorar el proceso presupuestal, motivar a los servidores a mejorar su desempeño y aportar credibilidad a la acción pública

El impulso a la generación de indicadores a nivel mundial en el ámbito público y privado es una gran promesa, pero se ha establecido en forma general que no son una fórmula mágica para resolver los problemas de gestión administrativa puesto que por sí mismos no resuelven nada, su efectividad depende de la habilidad del empresario y son sólo una herramienta, cuya efectividad depende de elementos ajenos a ella.

Interpretar los indicadores económicos en todas las empresas no es nada sencillo, y en el caso de los países en vías de desarrollo, pocos son los que se preocupan por medir los sectores que integra la actividad económica. Es así como los pronósticos económicos en materia de indicadores económicos, suelen ser inexactos y asimétricos, lo cual no describen como funcionan dichos mercados desde la visión macroeconómica.

- **Contexto meso**

**Vicente Molina Vendedor de VSM** opina: La comercialización como uno de los ejes fundamentales económicos más frecuentes en el medio competitivo de las empresas de nuestro país, ha contribuido a definir la situación socio económica en que se desarrollan, actualmente varias de las empresas ecuatorianas que se encuentran creciendo aceleradamente tienen grandes falencias en la medición del desempeño del cumplimiento de las actividades, abastecimiento y distribución a nivel interno (todo en cuanto a procesos) y externo (todo en cuanto a satisfacción al cliente final), lamentablemente algunas empresas en el país no tienen una idea clara del alcance de sus actividades debido a que su evaluación no es realizada de una manera técnica y oportuna para la toma de decisiones, un examen que puede ayudar a este fin es implantar y manejar algún tipo de indicadores para que mejore el desarrollo de cada uno de los departamentos de la entidad que no cuenta con la revisión técnica del cumplimiento operacional, lo cual conlleva a no tener una información clara y precisa que establezca el significado de designaciones implantadas si son eficientes o no y así poder evaluar resultados que establezcan acciones futuras.

**José Luis Solano Gerente de Repcopy** opina: La Provincia de Tungurahua es una zona comercial que a estado en constante crecimiento económico de sus empresas ya que su esfuerzo y dedicación impuesto por los Administradores a sido grande, la mejor manera de que una empresa vaya creciendo por fuera es hacerlo por dentro de tal manera que para administrar se debe tener un pilar básico e indispensable como es la información contable de esta manera los administradores la analizan y pueden tomar decisiones pero hay varias empresas en las que no se puede realizar bien este análisis por lo cual sería muy bueno un sistema que permita la interpretación fácil de estos documentos que algunas empresas tungurahueses no están implantando sistemas ni métodos evaluativos para obtener datos precisos para que se pueda tomar de decisiones adecuadas en los momentos indicados, por lo que se han tenido que enfrentarse a situaciones de

decisiones en cuanto a oportunidades o amenazas y lo han hecho sin tener un respaldo técnico el cual facilite el escoger la opción mas adecuada, además del desconocimiento o descuido.

En la mayoría de las empresas de nuestra provincia se demuestra un factor común que afecta la economía de la empresa es que, la mayoría de las mismas son PYMES de tipo familiar cuyas características condicionan la viabilidad de las mismas debido a una serie de factores entre los que se mencionan la baja escala productiva y la competencia entre los requerimientos del consumo familiar y de la explotación que condicionan la sustentabilidad. Por ello, los problemas de ésta clase de empresas se puede agrupar en ítems productivos, financieros, administrativos y de mercado.

Como hemos podido observa a nivel provincial el actual contexto demanda a los productores un manejo eficiente del proceso productivo que ajuste el empleo de los factores de la producción según su retribución. Por ello, los empresarios necesitan estar capacitados para un adecuado gerenciamiento de sus empresas.

#### - **Contexto micro**

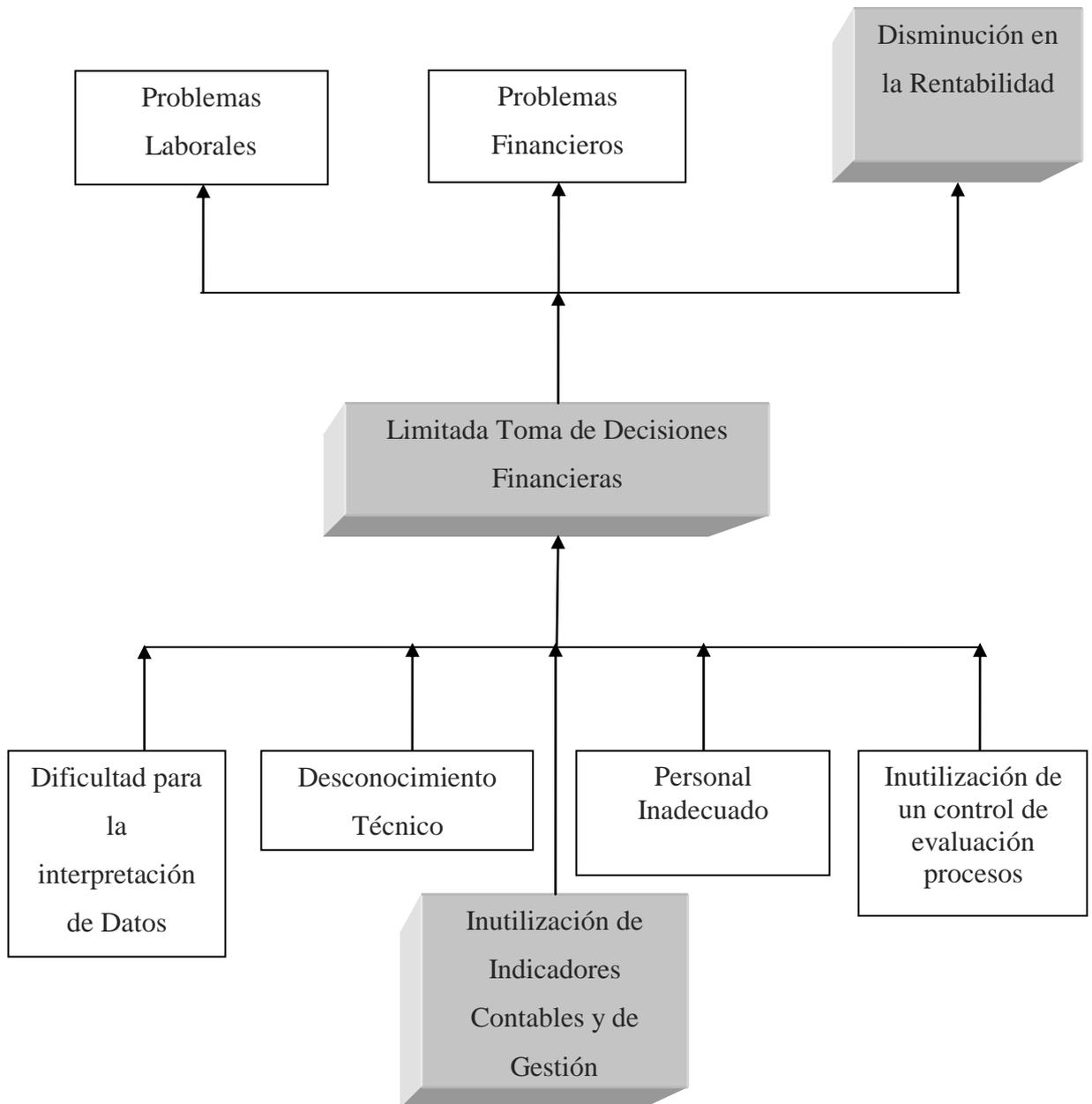
**Fernando Frutos Gerente de SERMACO** opina: A partir de los últimos años, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Es la naturaleza de la competencia empresarial seguir creciendo y siendo mejores, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. Se habla que esta es la era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión si no

debemos tratar de obtener ventajas ayudándonos de toda la información posible sobre nuestra empresa, debemos mirarla desde otro aspecto para tener en cuenta las partes fuertes y débiles que esta tiene, así que la información contable que debe arrojar el departamento de contabilidad debe ser preciso y claro más que nada para que la Alta Gerencia tome las decisiones pertinentes, una herramienta muy útil serían los indicadores de gestión logísticos puesto que nos ayudarían a medir el desempeño y optimizar nuestras decisiones para competir en el mercado.

El cálculo de indicadores económicos a nivel de la empresa en estudio tiene objetivos claros como es: servir de elemento de juicio para la toma de decisiones acertadas para un uso eficiente de los recursos, de una manera compatible con el bienestar de la sociedad, y, tomando como primicia que SERMACO es una empresa familiar se requiere del esfuerzo necesario mayor que en décadas pasadas, teniendo en cuenta la gran cantidad de información disponible a analizar, para un correcto gerenciamiento. Esto requiere el cálculo de indicadores económicos para evaluar el desempeño de los mismos, para luego analizar posibles impactos de variables productivas, económicas o de políticas.

## 1.2.2 Análisis Crítico

### - Árbol de problemas



**Figura 1:** Árbol de Problemas

**Elaborado por:** JÁCOME, Santiago.

**Fuente:** Administrativos de Sermaco

## **- Relación Causa Efecto**

Ya analizado el problema de La Empresa SERMACO, se puede decir que la Limitada Toma de Decisiones con Información Contable en la actividad económica que realiza la empresa es debido a varias causas con lo que se determina que la principal es la Inutilización de Indicadores Contables y de Gestión lo que esto ocasiona que la rentabilidad este disminuyendo.

### **1.2.3 Prognosis**

La Toma de Decisiones Financieras es uno de los aspectos más importantes en cada empresa, ya sea esta productora comercial o de servicios al no tener en una entidad indicadores contables y de gestión que son una herramienta de evaluación financiera administrativa las decisiones que sean puestas en marcha para beneficio de la empresa no van a tener mayor impacto puesto que sería de forma empírica, para evitar esto es aconsejable aplicar los mencionados indicadores pero de no realizarla no se podrá optimizar los resultados al mismo tiempo que no se contará con una información clara y precisa para poderla analizar y que de esta manera permita tomar decisiones de una manera razonada y acertada para beneficio de la empresa.

Al no tomar atención y acción al problema que se encuentra actualmente para solucionarlo, la inutilización de indicadores contables y de gestión se verá afectando notoriamente la toma de decisiones de la empresa y esta se reflejará en los estados financieros hasta llegar a tener pérdidas en el ejercicio económico.

Este problema ocasionará consigo conflictos legales, lo cual sería perjudicial para la empresa debido a que perdiendo liquidez, teniendo que recurrir a créditos en

entidades financieras y de no tomarse las medidas necesarias continuará y disminuirá la rentabilidad de la empresa y afectando el posicionamiento y prestigio que tiene en el mercado.

Este es un problema que se debe resolver para el beneficio de todas las personas que se encuentra dentro de la empresa para el beneficio de los clientes para que sean atendidos de la mejor manera y para que el prestigio y posicionamiento que tiene la misma siga creciendo.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Es la utilización de indicadores contables y de gestión la principal causa de la limitada toma de decisiones financieras lo que conlleva a la disminución de la rentabilidad en la empresa SERMACO, en el segundo semestre del año 2009?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿A que se debe la inutilización de indicadores contables y de gestión?
  
- ¿Cómo influye la inutilización de indicadores contables y de gestión en la interpretación de datos?
  
- ¿A qué se debe la limitada toma de decisiones financieras?

- ¿La disminución de la rentabilidad fue ocasionada por la limitada toma de decisiones?
  
- ¿Por qué es importante la aplicación de un sistema total de apoyo, interpretación, análisis y resultados de índices contables y de gestión en la consecución de objetivos institucionales?

### 1.2.6 Delimitación

- **Campo:** Contabilidad
- **Área:** Análisis financiero.
- **Aspecto:** Aplicación de un sistema de análisis contable y de gestión
- **Temporal:** La formulación del problema planteado es en el segundo semestre del año 2010. El tiempo de investigación es del 2 de marzo del 2010 al 30 de Noviembre del 2010.
- **Espacial:** Según número de RUC 1802535813001 de SERMACO, el domicilio principal de la empresa se encuentra ubicada en la Provincia: Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia: La Matriz, Calle: Floreana, Número: 03-341, Referencia: Diagonal al Colegio de la Inmaculada, Barrio Miraflores Alto, Teléfono Trabajo: 032822284. (Ver Anexo 1)

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado y muy competitivo lo que es un factor bueno para que las empresas sigan creciendo y con esto puedan estar preparadas para enfrentar los distintos retos que llegan en cada momento, para esto se debe tomar buenas decisiones en una entidad, de tal manera que una

empresa que no se encuentre adecuadamente lista será devorada y desplazada del mercado.

Una empresa que esta creciendo a pasos firmes y agigantados es Sermaco se dedica a la comercialización de copadoras esta se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua calle Floreana, número: 03-341 barrio Miraflores Alto, esta empresa cuenta con un número de 45 personas aproximadamente las cuales se encuentran con un trabajo estable y justo lo que ha aportado a su crecimiento económico, de esta manera es apropiado resolver el problema en estudio para su beneficio y estabilidad.

La investigación se desarrolla debido a la Inutilización de métodos evaluativos en la empresa SERMACO, mediante la evaluación de los estados financieros, siendo así que el adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de mejoramiento continuo en los procesos logísticos de la entidad, será una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

La presente investigación tiene por interés aplicar un sistema de apoyo a nivel administrativo, para identificar las acciones o rutas que se habrán de tomar o seguir para la consecución de sus objetivos específicos. Para ello se pueden seguir distintas estrategias o pasos, los cuales pueden ir desde una espontánea decisión, hasta una concienzuda y razonada proposición de carácter financiero contable como es la interpretación de índices. Al aplicar en la empresa SERMACO métodos para la evaluación de cumplimiento de las diferentes actividades que se dan en la empresa, como son los indicadores contables y de gestión, se tendrá una guía para toma de decisiones obteniendo sólidas bases y fundamentaciones más analíticas en las que se establezca parámetros en todos los actos diarios y cotidianos ya sea a nivel operativo o administrativo en su entorno empresarial.

El desarrollo de este trabajo investigativo es factible ya que cuenta con el apoyo de todos los miembros que forman la empresa SERMACO y con los recursos económicos necesarios.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Estudiar el grado de incidencia de la utilización de indicadores contables y de gestión en la disminución de la rentabilidad relacionada con la limitada toma de decisiones financieras para optimizar el desempeño en la empresa SERMACO.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar si existe y se utiliza algún tipo de análisis con indicadores contables y de gestión para establecer el mejor sistema de interpretación de datos para la empresa SERMACO.
2. Analizar la visión gerencial en la disminución de la rentabilidad en la Empresa SERMACO para contrarrestar su efecto.
3. Proponer un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión para mejorar la toma de decisiones en la Empresa SERMACO.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ATECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El problema de la limitada toma de decisiones financieras es un tema que no se encuentra solamente en el campo de la comercialización de materiales y equipos de oficina sino que se viene dando también en otras ramas empresariales. No existen semejanzas con este tema planteado en tesis y proyectos de investigación archivados en la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoria, de la Universidad Técnica de Ambato, a continuación se resumen aquellas que hablan del mismo problema en base a otros productos y servicios y además opiniones de autores en libros.

Según **Jhonny Pinto (2005: Pág. 49)**. Los estados financieros proporcionan toda la información que se necesita para que los empresarios o usuarios tomen las decisiones acerca de sus empresas. Esta información se obtiene a través del análisis a dichos estados para así determinar si la evolución financiera de una empresa está dentro de las pautas de comportamiento normal o sirve para identificar las políticas financieras de la competencia y además podemos determinar la situación y tendencias financieras de un cliente actual o de un posible.

Según **William Spurr y Charles Bonini (1983: Pàg. 175)**. Cualquier Problema que requiera toma decisiones tiene ciertos elementos esenciales. Primero: hay diferentes maneras de resolver el problema, o sea, dos o más acciones o alternativas posibles; de otro modo no habría problema de decisión. Segundo: de haber metas u objetivos que trata de alcanzar el que toma decisiones. Por ejemplo, un administrador puede tener como metas las ganancias y desarrollo de su compañía. Tercero: de haber un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. Entonces la persona encargada de tomar las decisiones puede escoger la alternativa que mejor conduce a sus metas.

## **2.2. FUNDAMENTACIONES**

### **2.2.1. Fundamentación Filosófica**

El presente trabajo de grado estará guiado por un paradigma crítico – propositivo ya que la realidad que se estudia en esta investigación es única, busca llegar al objetivo independientemente del tiempo y espacio. Pero considerando la parte antológica, epistemológica, metodológica y axiológica. Además tendremos variables cuantitativos como cualitativos que estarán orientados a la verificación y análisis de resultados obtenidos.

Cuando hablamos de la limitada toma de decisiones financieras estamos estudiando un problema que acontece en la realidad de la institución que necesita una propuesta de solución para el mejoramiento de las actividades que desarrolla esta entidad.

De lo que acabamos de describir, tenemos los conocimientos suficientes y pertinentes, para lograr analizar las razones por las cuales existe una limitada toma de decisiones con información contable y también dar una solución óptima.

En atención a la problemática expuesta, utilizaremos una metodología sencilla para proceder a dar la solución adecuada a este caso. A fin de lograr un mejoramiento en la rentabilidad y como consecuencia de ello incrementos en los beneficios de los socios, empleados, proveedores, entre otros.

### **2.2.2. Fundamentación Legal**

La empresa SERMACO, como toda empresa de nuestro país dispone leyes, reglamentos y estatutos que debe aplicar en cada una de las actividades que realicen sus empleados y directivos.

Por tal motivo el presente trabajo de grado también deberá estar respaldado por los mismos y de todos estos, los más relevantes lo mencionaremos a continuación:

- Normas Internacionales de Información Financiera
- Constitución Política de la República del Ecuador, 2008.

Según las **Normas Internacionales de Información Financiera** publicada en el Registro Oficial N 291, martes 5 de octubre de 1999 en el párrafo número 12 y 14 de los Objetivos de los Estados Financieros dice:

“**12** El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios en la posición

financiera. Se pretende que tal información sea útil a una amplia gama de usuarios al tomar sus decisiones económicas.

**14** Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia, o dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma. Aquéllos usuarios que desean evaluar la administración o responsabilidad de la gerencia, lo hacen para tomar decisiones económicas como pueden ser, por ejemplo, si mantener o vender su inversión en la empresa, o si continuar o reemplazar a los administradores encargados de la gestión de la entidad.”

En la **Constitución Política del Ecuador** publicado en el Registro Oficial número 449 del 20 de octubre de 2008; en el Título VI de Régimen de Desarrollo, Capítulo sexto de Trabajo y Producción, Sección tercera de Formas de Trabajo y su Retribución en los Art. 327:

**“Art. 327.-** La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización en las actividades propias y habituales de la empresa o personas empleadora, la contratación laboral de horas, o cualquier otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.”

## **2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones**

#### **2.3.1.1. Marco conceptual variable independiente**

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Según **Luz Amaguaña (2005: 57, 59 - 60)** en Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Popular” Ltda . Ambato 2004 manifiesta lo siguiente:

“Son los elementos que medirán los efectos e impactos de las actividades institucionales de la sociedad, sobre la base de los actuales estándares de los índices biodemográficos del país, producción de bienes o generación de servicios, accesibilidad a los servicios públicos”

La necesidad de usar indicadores, parámetros o índices como los elementos fundamentales para la planificación y el programa, debe partir del hecho de que una institución tiene una misión que cumplir que le orienta en la fijación de objetivos, metas, resultados e impactos, enfrentando de este modo los inestables y cambiantes entornos (internos, externos) que influyen en sus actividades.

Varias son las razones que pueden justificar el uso de los indicadores de gestión para medir la gestión de las entidades, deben ser aplicables a las actividades, tanto administrativas como productivas y de proyectos, lo que permiten medir la gestión y el desempeño en todos los niveles institucionales y sus impactos que son:

- Control de Calidad.
- Asegura los registros de Control.
- Mejora la práctica administrativa.
- Apoya la formulación de estrategias, objetivos y metas.
- Retroalimentación con información de los procesos de planificación y programación presupuestaria.
- Impulsa la búsqueda de la equidad en la distribución de los bienes y servicios.

Para conseguir los procesos de control y medición se busca que los índices puedan proporcionar información en tres etapas:

- En la asignación de los recursos (programación y formulación presupuestaria).
- En la producción (Ejecución).
- En los resultados e impactos.

Para medir una actividad lo importante es saber:

- ¿Qué medir?
- ¿Cuándo medir?
- ¿Dónde medir?
- ¿Contra qué medir?
- ¿Qué y con qué frecuencia se va a revisar?

## LOS INDICADORES DE GESTION

Según **Carlos Pérez (2005)** en el Curso de Índices de Gestión manifiesta lo siguiente:

“Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.”

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros, y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

## **1. BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido.

Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos, actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

## **2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN:**

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

### **3. LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

### **4. ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- **La Definición**

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- **El Objetivo**

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- **Los Valores de Referencia**

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Existen los siguientes valores de referencia:

- **Valor histórico:**

- Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
- Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
- El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
- El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

- **Valor estándar:**

El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

- **Valor teórico:**

- También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.

- El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

- **Valor de requerimiento de los usuarios:**

Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

- **La Responsabilidad:**

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- **Los Puntos de Medición**

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cual es el procedimiento de obtención de las muestras. Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- **La Periodicidad**

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

· **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones**

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

**5. SELECCIÓN DE INDICADORES**

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

**TABLA 1.** Dimensiones de los Indicadores de Gestión

<b>TIPO</b>	<b>REVISIÓN</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>PROPÓSITO</b>
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo Plazo (Anuales)	Alcance de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos	Cotidiano (Semanales, diarios, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

**Elaborado por:** PEREZ, Carlos

**Fuente:** <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

Algunos de los indicadores que son monitoreados en una empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada a un momento específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización, tienen un inicio y un fin bien establecidos.

Cuando el proyecto termina, el objetivo se alcanza o el problema ha sido resuelto, el indicador puede dejar de ser relevante y por tanto no es justificable su monitoreo continuo (o se convierte en un indicador indispensable para la organización).

De esta manera, el control se centra sólo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención continua.

- **Proceso**

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado por un verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- Es fácil de medir?
- Se mide rápidamente?
- Proporciona información relevante en pocas palabras?
- Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Claro que requiere de un poco de tiempo evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativa o negativamente, la respuesta está asegurada.

## **LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Según **Jhonny Pinto (2005: 61 - 64)**, Gestión es el conjunto de trámites que se lleva a cabo para resolver un asunto: está haciendo las gestiones para el permiso de trabajo, dirección, administración de una empresa, negocio, etc.

En cambio un indicador es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una compañía.

El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad.

Por lo tanto se entiende, por indicadores de gestión a las expresiones cuantitativas del comportamiento o desempeño de toda una organización, o una de sus áreas o partes. El resultado al ser comparado con algún nivel de referencia, revelará alguna desviación, sobre la cual se tomarán acciones correctivas o de prevención, de acuerdo a la desviación encontrada.

El desempeño de una empresa se mide en términos de resultados, estos, los resultados se expresan en índices de gestión. Los índices de gestión se constituyen en una unidad de medida de la gerencia de una empresa, que permitirá evaluar el desempeño de la misma frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

Los indicadores de gestión son una medida clave para retroalimentar los procesos, de monitoreo el avance o ejecución de un proyecto, o planes estratégicos, etc., y se vuelven mas indispensables si se los hace en el momento oportuno, ya que esto permitirá realizar las correcciones o ajustes en el momento preciso.

Los indicadores deben permitir conocer la situación de una determinada actividad, de ahí su importancia hacer posible que se actúe con base de tendencias positivas o negativas observadas. En conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de una empresa, de un proceso o de las ventas de una compañía. En conclusión podemos decir, que los indicadores de gestión se constituyen en una unidad de medida gerencial, que permite evaluar el desempeño de una empresa en relación a sus subjetivos, metas y responsabilidades.

La realización de los análisis de gestión, es parte fundamental en la evolución de los servicios, del mejoramiento y optimización de la calidad de los mismos, debido a que son medios por los cuales se logra identificar como se encuentran funcionando los servicios, las posibles causas del mismo y un nivel optimo al que llegaríamos en el futuro, para beneficio de los clientes y de la compañía en general.

## **HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTION**

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otro totalmente interesante.

Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la

competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacer esto es importante que tenga en cuenta los siguientes aspectos claves:

- Clima organizacional.
- Planeación estratégica.
- Objetivos financieros de la empresa y.
- El cliente externo es decir, el mercado y los compradores.

- **Clima organizacional:**

El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar a los clientes externos y es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal en el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber por que las cosas no están funcionando de la manera adecuada Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión

es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomar medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

- **El cliente externo:**

La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

## INDICADORES DE GESTIÓN

Según **Puertas, Nydia (2009)**, Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Los indicadores de gestión presentan unos paradigmas a la hora de la medición:

- 1. La medición precede al castigo:** infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo.

En cambio lo que se busca con la medición es generar rasgos de autonomía de decisiones y acción razonable para los empleados y debe ser liberadora de tiempo para los administradores; ya que cuando se emplea de una forma eficiente este recurso se establece un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y las organizaciones mismas.

- 2. No hay tiempo para medir:** con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión, como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.

Si los funcionarios y los empleados de las empresas no se percatan de la importancia que tiene el control para sus organizaciones, para el indispensable desarrollo exitoso de la gestión, la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo.

3. **Medir es difícil:** la medición es difícil según como la persona ha emplear quiera que sea. Si bien es cierto que para algunos procesos se justifican y es necesario haber uso de mediciones especiales en algunos casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.
  
4. **Hay cosas imposibles de medir:** es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente compleja, pero hay que tener presente que existen la excepción de la regla.

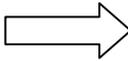
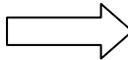
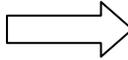
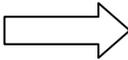
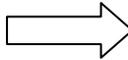
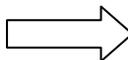
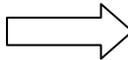
**Es más costoso medir que hacer:** esto tiene que ver, que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables más representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos más vitales para la empresa.

## **AUDITORIA DE GESTION**

Según **Luz Amaguaña (2005:35, 39, 41-42)**. La Auditoría de Gestión o Integral es el examen multidisciplinario independiente y con el enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer

alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos. “CPA ING. Fonseca Hugo”

El control de gestión cuenta con los siguientes instrumentos o herramientas que sirve para entenderlo y evaluar el control:

• Índices		Variaciones de metas o normas
• Indicadores		Análisis de rendimientos
• Cuadros de Mando		Direccionar y enfocar objetivo
• Gráficas		Representación de la Información
• Análisis Comparativo		Comparar lograr superación
• Control Integral		Control para logro de objetivos
• Flujogramas		Representación de procedimientos

## **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Los objetivos de la Auditoría de Gestión son los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignado.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Verificar si la asignación de los recursos (humano, físicos y financieros), fue la correcta para maximizar los resultados (Economía).
- Satisfacer las necesidades de la población determinando el aumento de la productividad en la actividad económica.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.

## **ASPECTOS INTERNOS DE LA EMPRESA**

Según **Jhonny Pinto (2005: 54-55)**. Que insistimos debe abarcar a la globalidad de la misma, por ejemplo:

- **La Administración:** La cual debe ser funcional, en conjunción con el tamaño, necesidades y objeto social de la empresa. Los directivos deben tener capacidad, conocimiento, experiencia y liderazgo.
- **Las Relaciones Laborales:** Ambiente laboral sano en todos los sentidos para conseguir los fines determinados.

- **El Mercado:** Determinando la existencia de un mercado potencial, dentro de la economía, posibilidades de comercialización, de exportación, canales de distribución, proveedores de materia prima, etc... Y
- **La Producción:** En cuanto a capacidad instalada, proceso productivo, consecución de materias primas, inversiones en planta y equipos, costos de mano de obra, necesidades futuras de financiación.

### **2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente**

## **RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA**

### **RENTABILIDAD**

Según **Jaime Acosta (2008)**, La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

### **LIQUIDEZ vs. RENTABILIDAD**

Según **María Cabrera (2005: 45, 47-48, 53-54)**. Así mismo desde el punto de vista financiero hay dos factores que determinan el éxito en una empresa: que sea líquida y a la vez rentable, ambas cosas a la vez. Una empresa puede ser rentable y fracasar por falta de liquidez y viceversa

## **RENTABILIDAD**

La rentabilidad es el rendimiento o ganancia que produce una empresa, la rentabilidad, además mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observación de cualquier medida tendiente a la observación de utilidades.

Se llama gestión rentable de una empresa la que no solo evita pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa.

La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. Sin embargo, la obtención de ganancias no es un fin en si para la producción socialista, sino que constituye una condición importantísima para poder ampliar la producción social y para poder satisfacer de manera más completa las necesidades de toda la sociedad.

Es de gran importancia planificar con acierto la magnitud de la ganancia y la cuota de rentabilidad o relación entre la suma del ingreso neto de la empresa o la suma del costo total de la producción realizada. La cuota de rentabilidad ha de hallarse en un nivel que permita estimular eficientemente la lucha del personal de las empresas por reducir los gastos de trabajo vivo y de trabajo materializado.

La rentabilidad es el resultado neto de las acertadas políticas y decisiones, hay razones hasta este momento que proporciona información sobre como opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

## **ANALISIS DE LA RENTABILIDAD**

La rentabilidad es el mayor margen de utilidad obtenido en la inversión del proyecto, representa el porcentaje de utilidades respecto al capital empleado. La rentabilidad se calcula tomando como base las utilidades o beneficios obtenidos en un periodo determinado y los recursos utilizados en la producción y generación de estos beneficios.

Existen muchas medidas de rentabilidad, la cual relaciona los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable. Además se puede calcular este coeficiente en base a las siguientes tasas:

- Rentabilidad con respecto a la Inversión Total.
- Rentabilidad con respecto al Capital Fijo.

## **RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN MERCADO**

Según **Wilma Mangui (2005: 16-18)**. La Rentabilidad no es otra cosa que el resultado del proceso productivo. Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo. El producto en

cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser descontinuado.

Una empresa hace dinero y por ende es rentable cuando satisface las necesidades del consumidor mejor que la competencia, se deduce que una empresa que produce bajo el principio de integridad en los negocios obtienen las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento por añadidura. Según menciona Abdu Salama (1998: 43), existen 10 puntos que ayuda a realizar bien las cosas desde un principio. He aquí la lista:

1. ¿Cuál es el beneficio para el cliente?
2. ¿Captará fácilmente ese beneficio el cliente?
3. ¿Qué efectos podría tener esa idea?
4. ¿Cómo van a ser afectados nuestros sistemas actuales?
5. ¿Lo está utilizando con éxito alguien más?
6. ¿Qué podría salir mal?
7. ¿Nos dará una ventaja sobre nuestros competidores?
8. ¿Cuánto va a costarnos?
9. ¿Va a ser rentable?
10. ¿Cada cuando deberíamos evaluarlo?

Antes de cambiar la forma en que hacemos algo, siempre debemos hacernos esas diez preguntas. Antes de seguir adelante, debemos sentirnos a gusto con cada una de ellas.

## **ESTIMACIÓN DE LA RENTABILIDAD**

¿Cómo se calcula o se estima la rentabilidad de un producto? Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable? Muchas empresas no cambian la cantidad inicial a menos que se encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad. La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Existen 8 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

1. Intensidad de la inversión.
2. Productividad.
3. Participación de Mercado.
4. Tasa de crecimiento del mercado.
5. Calidad de producto/servicio
6. Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
7. Integración vertical.
8. Costos operativos

## LA RENTABILIDAD EN EL ANÁLISIS CONTABLE

Según **Sánchez Juan (2002)**. La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero 3 (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

## **NIVELES DE ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL**

Aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

- Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como rentabilidad económica o del activo, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
- Y un segundo nivel, la rentabilidad financiera, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

## **RENTABILIDAD ECONÓMICA**

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de como han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica se rige en un indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del siglo XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados.

En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

## **RENTABILIDAD FINANCIERA**

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa.

En sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

## **LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS**

Según **Guy Bouchet (2008: 149, 169–171, 181)**. Vender a cualquier precio, sea lo que fuere y a quien sea. Conocida frase que a menudo sirve de base a una política comercial. Política que a veces desemboca en un incremento de la cifra de negocios de la empresa.

Pero paradójicamente ello desemboca solo muy raramente una mejora del resultado. Ya que también paradójicamente los productos más pedidos no son necesariamente, y a veces están lejos de serlo, los que la empresa tiene más interés en vender, pues en la gama de productos o servicios que una empresa ofrece al mercado no todo tienen una rentabilidad idéntica.

¿A qué llamamos un producto rentable? Los partidarios de la política que acabamos de citar responden: es un artículo que se vende bien. Otros contestan: es un artículo en el que la diferencia de su precio de venta y su precio de coste es importante.

## **ESTUDIOS DE LA RENTABILIDAD**

So pena de desaparecer, la empresa ha de conseguir beneficio, es decir, lograr una cifra de negocios (e ingresos diversos) superiores a los gastos de todas clases indispensables para asegurar su funcionamiento. La dirección, y por delegación sus colaboradores, adoptan decisiones en todo momento, que se materializa en diferentes acciones.

Los estudios de la rentabilidad permiten medir la participación de cada una de tales decisiones o acciones en el beneficio final.

La rentabilidad tiene múltiples aspectos; por ejemplo:

- Rentabilidad de los artículos;
- Rentabilidad de las categorías de artículos;
- Rentabilidad de los clientes (individualmente y por categorías);
- Rentabilidad de los pedidos;
- Rentabilidad de nuevos medios de producción;
- Rentabilidad de nuevos medios de distribución; etc.

La rentabilidad global de la empresa, o beneficio final, es la suma del total de las rentabilidades parciales. Para que la rentabilidad global sea óptima a veces hay

que admitir que ciertas rentabilidades parciales sean débiles o incluso presenten una pérdida.

La dirección comercial tiene obligación de medir sin cesar su gestión para que la empresa pueda optimizar el beneficio de las ventas.

Dentro de este marco, los estudios de rentabilidad han de hacerse a tres estados diferentes:

- En previsión a largo plazo para promover las ventas de productos que asegurarán en el futuro las mejores posibilidades de beneficio y elegir así las justas inversiones necesarias;
- En previsión a corto plazo para tener en cuenta los fenómenos conyugales, lo que permitirá orientar la producción hacia los únicos artículos vendibles para el periodo considerado y, entre ellos, hacia los que dejan el mejor margen global;
- Durante la ejecución para tomar decisiones inmediatas que no perjudiquen lo menos posible el resultado previsto.

## **RENTABILIDAD A LARGO PLAZO**

Todo estudio de rentabilidad a largo plazo más o menos largo ha de formularse sobre varios años, planteado hipótesis diversas y poniendo de manifiesto las aportaciones de cobertura de cada una de ellas, en función de las posibilidades de

producción, de uno de los cuellos de botella, de las modificaciones de estructura, para volúmenes diferentes con registro de las variaciones de costes y cargas.

Para estos estudios, los nuevos medios electrónicos son capaces de establecer rápidamente las tablas de rentabilidad para cada periodo a medio plazo utilizando programas de análisis, según el método llamado de simulación. Basta con registrar en unas memorias la documentación necesaria, por lo tanto, también, los precios de coste, mantenerla al día y formular hipótesis

Estas tablas permiten retener como base de la evolución de la empresa una o varias de las hipótesis de partida, y eliminar las que conducirán a la empresa a estados o umbrales de no rentabilidad. Los resultados más profundos que siguen muestran la exactitud de las primeras investigaciones y, finalmente, la dirección podrá determinar el mejor ciclo de evolución, es bien entendido que cada año se revisarán estos trabajos de previsión.

Incluso las empresas pequeñas y medianas tienen la oportunidad de recurrir a estos medios electrónicos, confiando su ejecución a empresas que se dedican a estos cálculos con computador.

## **RENTABILIDAD ANTES DE LA EJECUCIÓN A CORTO PLAZO**

La empresa se halla dotada de un cierto potencial de producción. Hace la prospección de una posible clientela y ha adoptado uno o varios circuitos de distribución. No es cuestión en este momento de modificar profundamente estos datos.

En cambio, la empresa está en presencia de un mercado coyuntural que aporta modificaciones a los comportamientos de los consumidores por razones:

- Meteorológicas distintas de las normales;
- Políticas que modifican el poder de compra o la tasa de ahorro;
- Económicas, que modifican la ley de la oferta y la demanda.

El estudio de la rentabilidad consiste en elegir los productos que dan la mayor aportación de cobertura en función de volúmenes que puede absorber el mercado actual, y de las posibilidades de fabricación de la empresa, con lo que se minimizan los cuellos de botella y se utilizarán al máximo el potencial disponible.

## **CONCEPTO DE CONTABILIDAD**

Según **Jonathan Villasmil (2008: Internet)**, La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa.

## **OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD**

Proporcionar información a: Dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que el negocio deba a terceros, la cosas

poseídas por el negocio. Sin embargo, su primordial objetivo es suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público. Para ello deberá realizar:

Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.

Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.

Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.

Con relación a la información suministrada, esta deberá cumplir con un objetivo administrativo y uno financiero:

- **Administrativo:** ofrecer información a los usuarios internos para suministrar y facilitar a la administración intrínseca la planificación, toma de decisiones y control de operaciones. Para ello, comprende información histórica presente y futura de cada departamento en que se subdivide la organización de la empresa.
- **Financiero:** proporcionar información a usuarios externos de las operaciones realizadas por un ente, fundamentalmente en el pasado por lo que también se le denomina contabilidad histórica.

## **ANALISIS DE ESTADOS CONTABLES**

Según Puertas Nydia (2008), El análisis contable proporciona elementos de juicio que pueden ser de suma importancia al momento de analizar la situación

financiera de una empresa, tales como los cocientes, las comparaciones y los porcentajes. Analizar el estado financiero de una empresa consiste en examinarla desde el punto de vista de su situación económica y financiera.

Cuando hablamos de situación económica nos referimos a la eficiencia de la empresa para producir beneficios, y con respecto a la situación financiera es la capacidad que tiene la empresa de pagar sus deudas.

El balance y el estado de pérdidas y ganancias, por si solos no son capaces de reflejar toda la complejidad de la situación económica y financiera de la empresa, el hecho de que la igualdad planteada en la partida doble del balance, no debe significar que las cifras reflejen su verdadero valor.

Es por eso que debe existir un plan de cuentas organizado y adecuado, información estadística al alcance del analista, una auditoria previa que demuestre que el análisis esta cimentado sobre bases correctas, etc.

### **Formas del análisis.**

La que ofrece menos complicaciones es la siguiente:

- Método comparativo
- Método de porcentajes

El primero realiza comparaciones de los distintos valores de un balance, con el objetivo de formarse una opinión rápida de la situación que se analiza.

El segundo consiste en la reducción a porcentajes del total, de las diferentes partes que componen el activo o el pasivo de un balance o que porcentaje corresponde a ese rubro determinado.

### **¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA?**

Según **Nydia Puertas (2007)** La estructura financiera consiste en la forma en la que se van a financiar los activos de una empresa, incluye las deudas a corto y a largo plazo, así como el capital contable de los accionistas.

Los factores que afectan esta estructura son:

Las ventas: La tasa de crecimiento de las ventas nos da una idea de como se verán afectadas las utilidades por acción en relación a las deudas que tengamos, por ejemplo si incrementamos las ventas se incrementan las utilidades, pero también se incrementan los gastos fijos y también se deberían incrementar los rendimientos de los dueños del capital.

La estabilidad del flujo de efectivo: La relación entre el endeudamiento y la estabilidad del flujo de efectivo están muy relacionadas, es decir mientras mayores sean las ventas las opciones de crédito que tenga la empresa serán mejores, y si las ventas disminuyen y necesita efectivo rápidamente la opciones se reducen y los intereses serán más altos.

Industria: Una industria en crecimiento da márgenes de utilidad más altos pero en cuanto entran los competidores estos márgenes van a disminuir porque el mercado se reparte.

Estructura de activos: Esto se refiere al tipo de financiamiento que va a necesitar la empresa ya sea a corto o largo plazo dependiendo de la actividad de la empresa.

Objetivos de la administración: Son todas las políticas internas que dicta la empresa como la relación con el endeudamiento, rendimiento de los activos, creación de valor, etc.

## **LA ESTRUCTURA FINANCIERA**

Según **Tomasa Romero de Artigas, (2008: Internet)**, La estructura financiera es la forma en que se financian los activos de una empresa. “Cada uno de los componentes de la estructura patrimonial:  $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$ , tiene su costo, que está relacionado con el riesgo: “La deuda es menos riesgosa que el Capital, porque los pagos de intereses son una obligación contractual y porque en caso de quiebra los **tenedores** de la deuda tendrán un derecho prioritario sobre los activos de la empresa. Los dividendos, la retribución de capital son derechos residuales sobre los flujos de efectivo de la compañía, por lo tanto son más riesgosos que una deuda.

## **¿QUÉ ES UN ANÁLISIS DE VENTAS?**

Según **Fabiola Mora y Walter Schupnik (2008)**

“El análisis de ventas consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de ventas. Hay dos herramientas específicas en este análisis que son el análisis de varianza de ventas y el análisis de micro

ventas. En el caso del análisis de varianza de ventas esta mide la contribución relativa de distintos factores a una brecha en el desempeño de las ventas. *Por ejemplo, si una empresa en su plan anual se estipulo que había que vender 40.000 unidades en el primer trimestre a 100 Bolívares, es decir 4 MM de Bolívares y al final del trimestre sólo vendió 30.000 unidades a 80 bolívares cada uno, es decir 2.4 MM. La varianza de desempeño de ventas es de 1.6 MM o el 40% de las ventas esperadas. Casi dos terceras partes de la varianza de ventas se deben a no haber logrado el objetivo de conseguir su volumen de ventas esperado.*”

En este ejemplo, lo que sucedió es que la empresa no logró las ventas esperadas ya que hubo una disminución en el volumen. “

En cuanto al análisis de micro ventas puede proporcionar la respuesta, pues revisa productos, territorios y otros elementos específicos que no pudieron generar el volumen de ventas esperado. Este corresponde a un análisis detallado de lo que está sucediendo en cada una de las zonas de ventas a fin de determinar microeconómicamente que está pasando. De esta manera se puede saber que en una zona hay un problema socioeconómico, una recesión, problemas con el equipo de ventas, un competidor con una fuerte estrategia de ventas personales, o cualquier otro factor.

**¿Porque es una herramienta de control eficaz para la productividad y la rentabilidad?**

Es una herramienta de control eficaz, porque compara o mide el desempeño actual de las ventas con las ventas planificadas de la empresa, y los costos incurridos para generar el volumen actual de las ventas, dicho análisis se realiza sobre las ventas totales, por producto, canal de distribución, área geográfica o grupo de clientes, lo cual permite a cualquier empresa observar la relación de factores de

producción utilizados y el resultado obtenido (productividad), y conocer sus ingresos y costos (rentabilidad).

### **¿Cómo afectan las utilidades de las empresas las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo?**

Malcolm Forbes escribió: "Cualquiera que diga que los hombres de negocios tratan con hechos, no con ficción, nunca han leído a posteriori proyecciones a cinco años".

Sobre todo en una economía como la venezolana los planes a largo plazo, no funcionan. Creo que como máximo, se puede hablar de planes para un año. Aunque la empresa pueda hacer proyecciones para más tiempo, estas deben ser revisadas con frecuencia, con respecto a lo que hace la competencia y otros factores: económicos, políticos, sociales, culturales, etc. que puedan afectar el negocio.

En tal sentido **Jack Trout** (1999) reseñó en su último libro: "El poder de lo simple" lo siguiente:

Lo sensato en la planificación es incorporar algo de sensatez en el proceso:

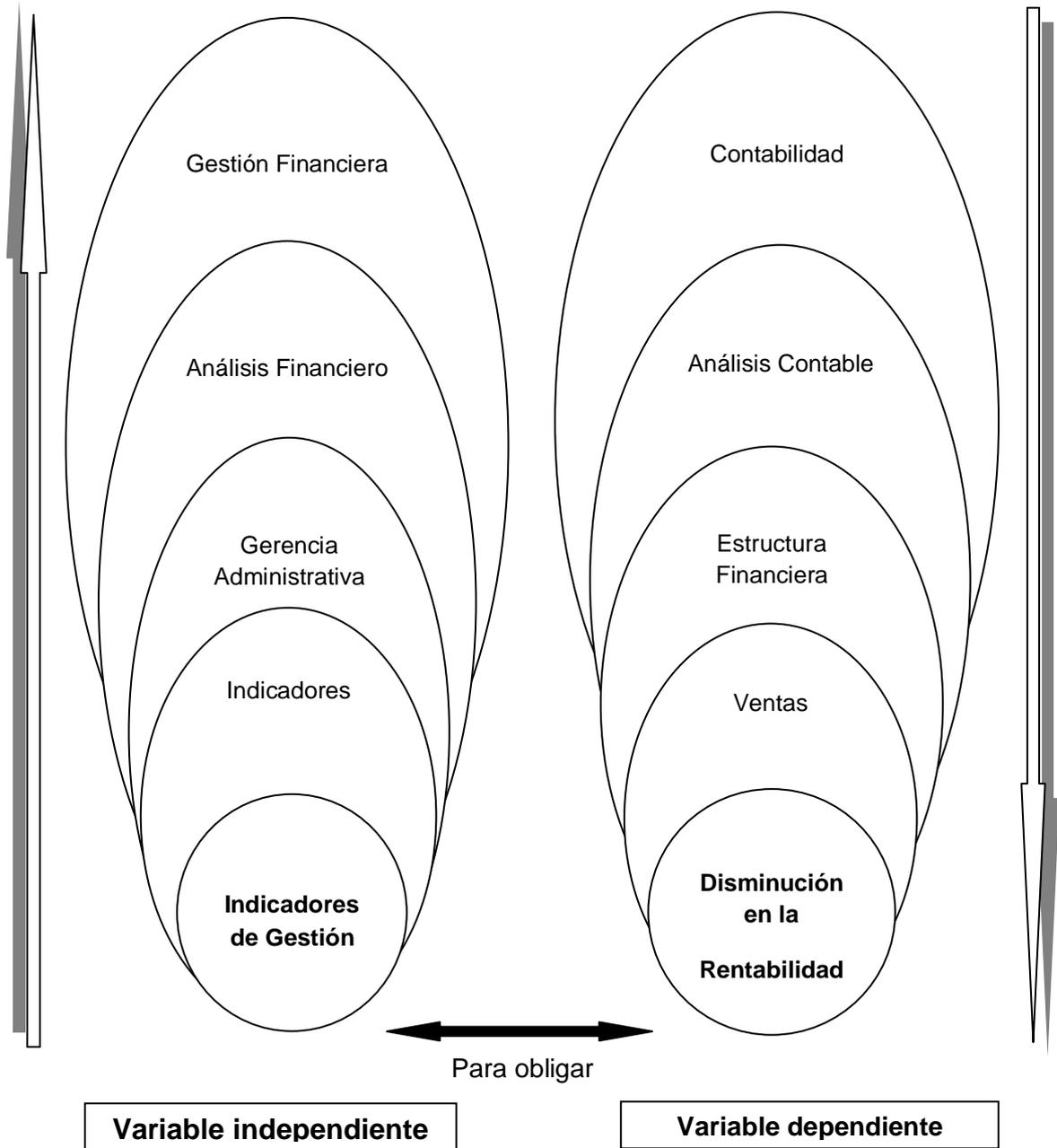
- Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión, y que el agudo análisis "de escenarios estratégicos" demasiado detallados es más bien una pérdida de tiempo.

- Informar a todo el mundo que el valor real de la planificación estratégica, está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia.
- Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones, en cada línea de negocio, y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas.
- Enfatizar que lo que se está buscando es un "plan de vuelo" que sirva de guía a la empresa algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo"

Aunque el señor Trout resulta un tanto "ácido" en su enfoque coincidimos en que los planes deben ser planteados en plazos cortos y aunque existan proyecciones a mayores plazos, estos deben ser revisados con frecuencia. De no ser así, los presupuestos de las empresas y sus utilidades darán como resultado, números en rojo llevándolas incluso a posiblemente perder mercado como en el caso de general Motors.

## 2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.3.2.1. Súper-ordinación conceptual

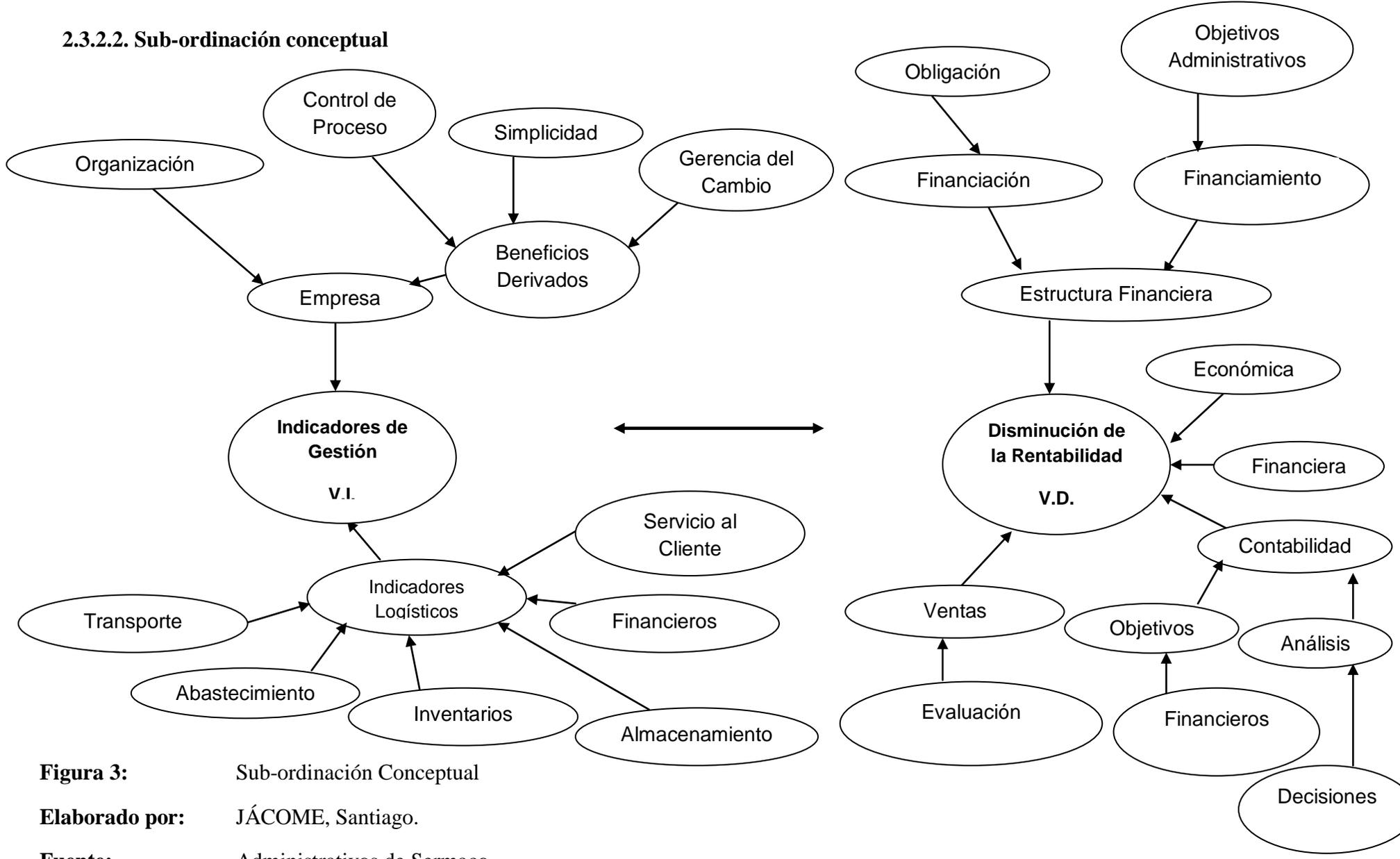


**Figura 2:** Súper-ordinación Conceptual

**Elaborado por:** JÁCOME, Santiago.

**Fuente:** Administrativos de Sermaco

**2.3.2.2. Sub-ordinación conceptual**



**Figura 3:** Sub-ordinación Conceptual  
**Elaborado por:** JÁCOME, Santiago.  
**Fuente:** Administrativos de Sermaco

## **2.5. HIPÓTESIS**

La inexistencia de un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión y su incidencia en la disminución de la rentabilidad en la Empresa SERMACO.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Dependiente:** Disminución de la Rentabilidad.

**Variable Independiente:** Inutilización Indicadores Contables y de Gestión.

**Unidad de Observación:** Empresa SERMACO.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la presente investigación es predominante cualitativo.

Según **Lamberto Vera Vélez y otros (2006)**, la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

La investigación está destinada a la búsqueda análisis y solución del problema que aqueja a la entidad.

#### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro de la investigación de campo y apoyada en la investigación bibliográfica – documental.

### 3.2.1. De Campo

Según **Patricio Alvarado, (1983: 30, 32)**. Realizar este tipo de investigación, es ponerse en contacto directo con el fenómeno, hecho o lugar que es motivo de nuestro interés o de nuestra investigación. Este fenómeno o hecho puede ser un sector geográfico o un grupo humano, de los cuales queremos recaudar información. Es este tipo de investigación es indispensable aplicar algunas técnicas, como: la observación, la encuesta, etc.

Para realizar la investigación de campo, es preciso tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Planificar con oportunidad el tiempo de que se dispone, los objetivos y el esquema de la investigación.
- Disponer de los recursos humanos y técnicos suficientes.
- Trasladarse al sitio de la investigación las veces que sean necesarias.
- Conocer exactamente el lugar.
- Comunicarse con las personas más representativas (líderes), para explicar el motivo de nuestra presencia, y alcanzar la cooperación que necesitamos.
- No subestimar sus costumbres, idioma y tradiciones.
- Identificarse, en lo posible, con el medio ambiente e idiosincrasia del sector investigado.

Para el presente trabajo se empleará a través de los datos recolectados mediante entrevistas, observaciones, cuestionarios, en la Empresa SERMACO de la ciudad de Ambato al área Administrativa. y de la misma manera a través de encuestas a los clientes de la entidad.

### **3.2.2. Bibliográfica – Documental**

Es aquella que se caracteriza por utilizar material de información escrito, gráfico y audio – visual que, en síntesis, es la bibliografía; este material se lo puede encontrar en sitios tales como bibliotecas, archivos o centros de documentación. Para realizar este tipo de investigación hay que conocer la técnica de las fichas para poder recopilar adecuadamente los datos y el material bibliográfico. Según el criterio, la investigación bibliográfica, es la más generalizada y común en nuestra realidad educativa, ya que el material que se utiliza, se lo puede conseguir con relativa facilidad y abundancia.

En el trabajo de grado fue y será empleada la investigación bibliográfica – documental, para el desarrollo de la fundamentación de la investigación, para los antecedentes, categorías fundamentales, definición de términos básicos y la recolección de la información, su procesamiento y análisis.

## **3.3. TIPOS DE INVESTIGACION**

### **3.3.1. Exploratoria**

Según **Adrian Vera (2005)** La investigación exploratoria: es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha

sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

El tipo de investigación será exploratoria mediante la cual se examinará la competencia y permitirá identificar los posibles problemas internos de la compañía que servirán de ayuda para el problema investigado y a su vez se identificará las oportunidades que la compañía mejore en cuanto al servicio que ofrece y calidad en relación a su competencia.

### **3.3.2. Correlacional**

El nivel o tipo de investigación será Asociación de Variables mediante la cual se mediará la relación entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado y se evaluará las variaciones de comportamiento de una variable en función de la otra, y a su vez se identificará oportunidades para que la entidad mejore.

La investigación también se considera descriptiva debido a que se explicará detalladamente el problema del presente trabajo de grado y se realizará un estudio profundo de la causa principal que origina el mismo, lo que servirá para proponer soluciones e implementar correctivos si el caso lo amerita.

### **3.3.3. Explicativa**

Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y NO experimentales

La investigación busca encontrar y resolver la causal del problema que se encuentra afectando a la empresa a sus colaboradores y las personas que se encuentran a su alrededor directa o indirectamente para su beneficio.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Según **Luís Herrera y otros (2006: 107 - 108)**, Se denomina población a todo grupo de personas que poseen alguna característica en común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido para el presente trabajo de grado.

La población considerada para la investigación es de 4 personas que forman nuestro marco muestral, que corresponden al Gerente, Sub Gerente, Contadora y Jefe de Ventas de la Empresa

**TABLA 2.** Personal de la Empresa SERMACO

<b>No</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>NÚMERO</b>
1	Administrativos	20
2	Operarios	25
	<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

**Elaborado por:** JACOME, Santiago

**Fuente:** Administrativos de SERMACO

### 3.4.2. Muestra

Es el conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir mediante su estudio características de toda la población. Se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella. Es importante determinar el tamaño de la muestra por cuanto si tomamos una muestra más grande de lo necesario es un desperdicio de recursos, y muestras muy pequeñas a menudo nos lleva a tener resultados sin uso práctico, es decir, nada confiables.

En el presente trabajo de grado no se utilizará muestreo puesto que el universo poblacional no es amplio y requiere de estudio total.

**TABLA 3:** Población y Muestra de Estudio

No	NOMBRES Y APELLIDOS	NÚMERO
1	Administrativos	20
2	Operarios	25
	<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

**Elaborado por:** JACOME, Santiago

**Fuente:** Administrativos de SERMACO

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Indicadores de Gestión.

**TABLA 4:** Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICA INSTRUMENTO
<p><b>INDICADORES DE GESTION</b></p> <p>Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso lo cual mejora la forma de tomar decisiones.</p>	<p><b>INDICADORES LOGÍSTICOS</b></p> <p><b>INDICADORES FINANCIEROS</b></p>	<p>Abastecimiento</p> <p>Inventarios</p> <p>Almacenamiento</p> <p>Transporte</p> <p>Administrativos</p> <p>Ventas</p>	<p>¿Se lleva control sobre el abastecimiento de los productos a comercializar?</p> <p>¿El control que se tiene sobre el abastecimiento de los productos es bueno?</p> <p>¿Cuánto conoce sobre indicadores contables y de gestión aplicados a los inventarios de la empresa?</p> <p>¿Se tiene algún tipo de supervisión a la persona que realiza los despachos?</p> <p>¿El cliente solicita asesoría en cuanto a los productos a comercializar?</p> <p>¿Existe algún tipo de medición a la atención al cliente?</p> <p>¿Piensa usted que la toma de decisiones realizada con mayor información ayuda a la empresa?</p> <p>¿Cree usted que si la empresa aplicar un sistema de análisis de indicadores contables y de gestión para obtener mayor y mejor información se podría mejorar la interpretar de sus resultados?</p>	<p>Encuesta al Personal Administrativo y Personal Operativo con un cuestionario (Ver Anexo2)</p>

**Elaborado por:** JÁCOME, Santiago.

**Fuente:** Administrativos SERMACO

**3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente:** Disminución de la Rentabilidad.

**TABLA 5:** Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA INSTRUM
<p><b>DISMINUCIÓN DE LA RENTABILIDAD</b> Es la baja que sufren las utilidades, los beneficios, y los rendimientos que llega a obtener la entidad en un período determinado.</p>	<p><b>DE LA EMPRESA</b></p> <p><b>DE LA FINANCIACIÓN</b></p>	<p>Pagos.</p> <p>Disminución de Ventas.</p> <p>Financiamiento.</p> <p>Políticas.</p>	<p>¿Cuál es la razón para que no se pague cumplidamente al personal?</p> <p>¿El personal de ventas tuvo que ver con el decremento de las ventas del año 2008?</p> <p>¿Causa algún conflicto con los colaboradores la disminución de las ventas?</p> <p>¿La empresa realiza ventas a crédito?</p> <p>¿Se cuenta con políticas de financiación?</p> <p>¿El Gerente es la persona que autoriza las financiaciones?</p> <p>¿Existen políticas de comercialización y ventas en la entidad?</p> <p>¿Se capacita adecuadamente a los vendedores?</p>	<p>Encuesta al Personal Administrativo y Personal Operativo con un cuestionario (Ver Anexo 3)</p>

**Elaborado por:** JÁCOME, Santiago.

**Fuente:** Administrativos SERMACO

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

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

#### 3.6.1. Plan de Recolección de Información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.  
En la presente investigación los sujetos que van a ser investigados son:

- Administrativos	20 personas
- Operarios	25 personas

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

Las técnicas a emplearse en el presente trabajo investigativo es una encuesta, para la variable independiente utilizando cuestionarios, una para la variable dependiente utilizando el mismo instrumento cuestionarios. Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación son dos cuestionarios (Ver Anexo 2).

- Selección de recursos de apoyo.
- Explicación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**TABLA 6:** Procedimiento de Recolección

<b>ENCUESTA</b>	<b>A QUIÉN:</b> Administrativos.
	<b>QUIÉN RECOLECTA LA INFORMACIÓN:</b> Encuestador.
	<b>QUÉ TÉCNICA SE APLICARÁ:</b> Deductivo
	<b>CON QUE INSTRUMENTO:</b> Cuestionario.
	<b>DÓNDE:</b> En las oficinas de la Empresa SERMACO.
	<b>CUANDO:</b> Enero 2011

**Elaborado por:** JACOME, Santiago

**Fuente:** Investigador

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1. Plan de Procesamiento de Información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir la limpieza de la información que se encuentra defectuosa puede ser: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir las fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

**TABLA 7:** Tabulación de Datos

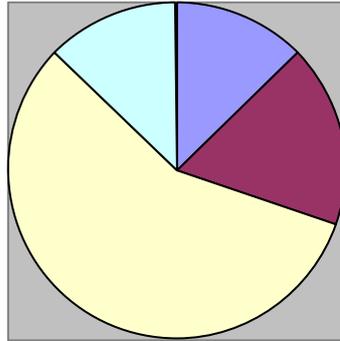
ITEMS	PREGUNTAS															
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
	f															
1																
2																

**Elaborado por:** JACOME, Santiago

**Fuente:** Investigador

Luego de aplicar las encuestas se procederá a la tabulación de datos, para lo que utilizaremos el patrón expresado.

- Presentación de gráficos.



**Figura 4:** Presentación de Gráficos

**Elaborado por:** JÁCOME, Santiago.

**Fuente:** Investigador

Los resultados que se hayan obtenidos de las encuestas realizadas serán expuestos gráficamente, los datos serán expresados en gráficos de pastel o circulares para mejor comprensión del análisis.

### 3.7.2. Plan de Análisis e Interpretación de Resultados

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

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

El trabajo investigativo será comprobado matemáticamente por el estimador estadístico Chi-cuadrado.

Para la comprobación de la hipótesis se recomienda utilizar el estimador estadístico denominado Chi-cuadrado, que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas y se aplica la fórmula:

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

Donde:

X<sup>2</sup>= CHI cuadrado

Σ= Sumatoria

O= Frecuencia observada en una categoría específica

E= Frecuencia esperada en una categoría determinada

k= Número de categorías o clases

Chi-cuadrado en el nivel de significancia y regla de decisión acepta la hipótesis nula, si el valor a calcularse de X<sup>2</sup> es menor al valor de X<sup>2</sup> tabular = 5.99; caso contrario se rechaza.

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

**TABLA 8:** Conclusiones y Recomendaciones

OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1. Determinar si existe y se utiliza algún tipo de análisis con Indicadores Contables y de Gestión para establecer el mejor sistema de interpretación de datos para la Empresa SERMACO.	1.	1.
2. Analizar la Visión Gerencial en la Disminución de la Rentabilidad en la Empresa SERMACO para contrarrestar su efecto.	2.	2.
3. Proponer un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión para mejorar la toma de decisiones en la Empresa SERMACO.	3.	3.

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Investigador

Las conclusiones del presente trabajo investigativo se derivarán de los objetivos específicos y para cada conclusión se emanará una recomendación.

## **CAPITULO IV**

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

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para el presente trabajo fue realizada una investigación de campo, en la que fue encuestado todo el personal de la empresa SERMACO. Para la mencionada encuesta se identificó cada departamento y área de la empresa con lo cual se ejecutó la mencionada visitando sus instalaciones.

A continuación se presenta las preguntas tabuladas de las encuestas, las que cuentan con un análisis e interpretación por cada pregunta preestablecida a las diferentes áreas de SERMACO.

## PREGUNTA N. 1

1.- ¿Se lleva control sobre el abastecimiento de los productos a comercializar?

**TABLA 9:** Abastecimiento de Materia Prima

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SIEMPRE	42	93,3
NUNCA	3	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

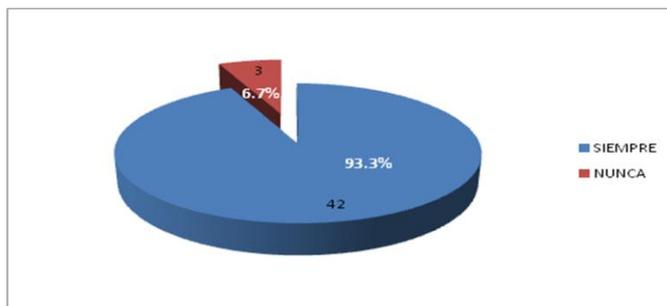


Figura 5: Abastecimiento de Materia Prima

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## ANÁLISIS:

El 93,3% del personal encuestado de la empresa SERMACO ha contestado que siempre se lleva control sobre el abastecimiento de los productos a comercializar de la empresa mientras que el 6,7% restante del personal opinan que nunca se ha llevado control alguno sobre este.

## PREGUNTA N. 2

2.- ¿El control que se tiene sobre el abastecimiento de los productos a comercializar es bueno?

**TABLA 10:** Abastecimiento de Productos

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	38	84,4
<b>NO</b>	7	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

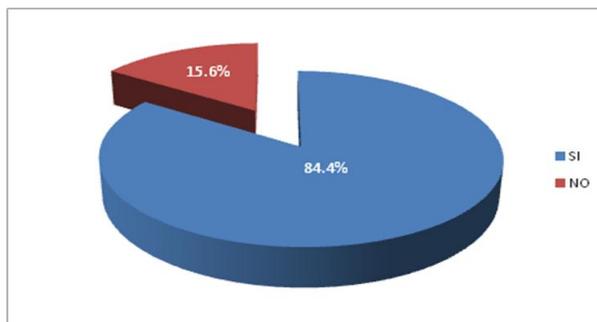


Figura 6: Abastecimiento de Productos.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## ANÁLISIS:

El 84,4% del personal de SERMACO dice que casi siempre se lleva un control evaluativo bueno en cuanto al abastecimiento de los productos de la empresa, mientras que el 15,6% consideran que no se lleva un buen control del abastecimiento de los productos.

### PREGUNTA N. 3

3.- ¿Cuánto conoce sobre Indicadores Contables y de Gestión aplicados a los inventarios de la empresa?

**TABLA 11:** Conocimiento de Productos

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
MUCHO	0	0,0
NADA	45	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

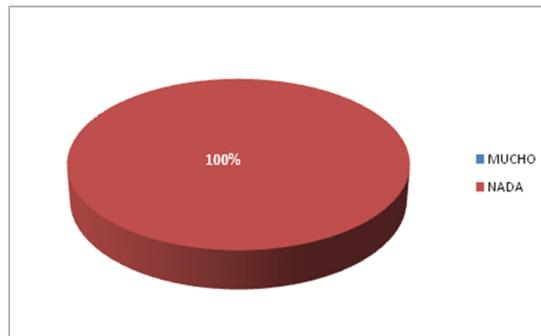


Figura 7: Conocimiento de Indicadores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### ANÁLISIS:

El 100% del personal de la empresa SERMACO no tiene conocimiento alguno sobre el tema de indicadores contables y de gestión.

#### PREGUNTA N. 4

4.- ¿Qué categoría le da a la calidad de la facturación de los productos?

**TABLA 12:** Facturación

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>BUENA</b>	37	82,2
<b>MALA</b>	8	17,8
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

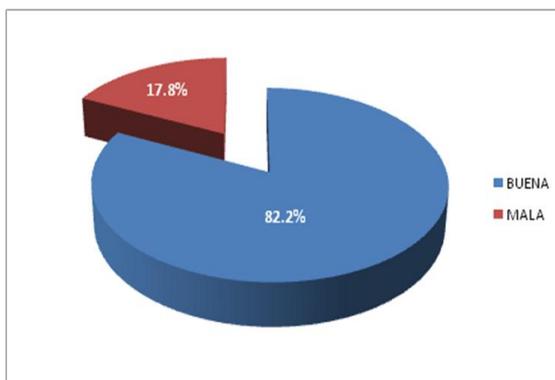


Figura 8: Facturación.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

#### **ANÁLISIS:**

El 82,2% del personal de SERMACO piensa que la facturación realizada por la persona encargada es buena, el resto del personal que es el 17,8% opina que la facturación no es la adecuada para la empresa, debido a que no tiene información actual de existencias.

**PREGUNTA N. 5**

**5.- ¿Existe algún tipo de medición que realicen las personas a la atención al cliente por parte de la persona de facturación?**

**TABLA 13:** Servicio al Cliente

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0,0
<b>NO</b>	45	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

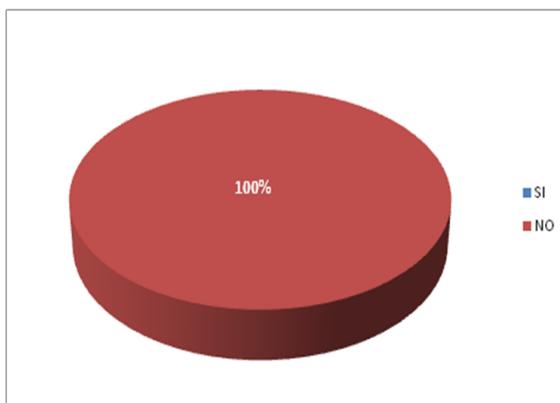


Figura 9: Servicio al Cliente.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO piensa que no existe en la empresa alguna manera para que los clientes evalúen a la persona que realiza la facturación en la empresa.

## PREGUNTA N. 6

6.- ¿Se tiene algún tipo de supervisión a la persona que realiza los despachos?

**TABLA 14:** Despachos

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	41	91,1
NO	4	8,9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

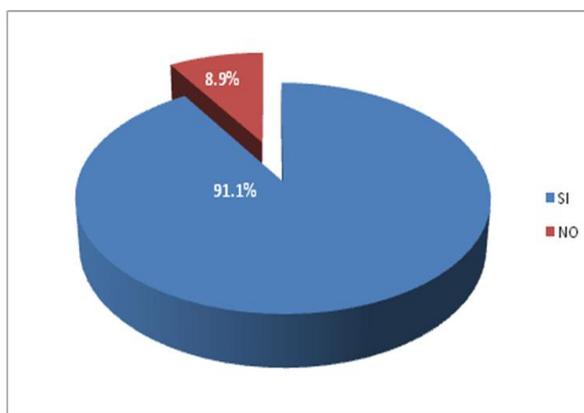


Figura 10: Despachos.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### ANÁLISIS:

El 91.1% del personal de SERMACO se encuentra de acuerdo en que si se tiene un control sobre la persona responsable de realizar los despachos del producto de la empresa pero también existe un 8.9% del mismo personal que piensa que no se controla a la persona que se encarga de despachar los productos debido a que el encargado se encuentra solo en bodega.

## PREGUNTA N. 7

7.- ¿Existe algún tipo de evaluación para la calidad del transporte utilizado por la empresa?

**TABLA 15:** Transporte

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	2	4,4
NO	43	95,6
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

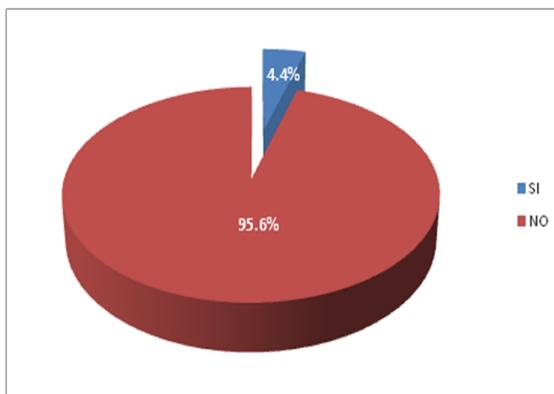


Figura 11: Transporte.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## ANÁLISIS:

El 95,6% del personal de SERMACO piensa que la calidad del transporte que utiliza la empresa si es evaluada para un mejor desempeño, por cuanto hay un 4,4% del personal que opina que no se evalúa la calidad del transporte de la empresa ya que las llamadas se realiza a los clientes no ayudan mucho.

**PREGUNTA N. 8**

**8.- ¿El cliente solicita asesoría en cuanto a los productos a comercializar?**

**TABLA 16: Asesoría**

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SIEMPRE</b>	45	100
<b>NUNCA</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

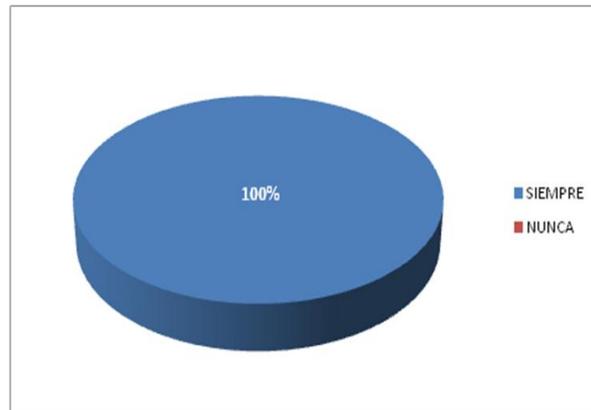


Figura 12: Asesoría.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO se encuentra de acuerdo en que todos los clientes que han llegado a la empresa han solicitado asesoría de los productos que han adquirido cuando lo requieren.

**PREGUNTA N. 9**

**9.- ¿Piensa usted que la toma de decisiones realizada con una adecuada información ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa?**

**TABLA 17:** Toma de Decisiones con Información Adecuada

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	38	84,44
<b>NO</b>	7	15,56
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

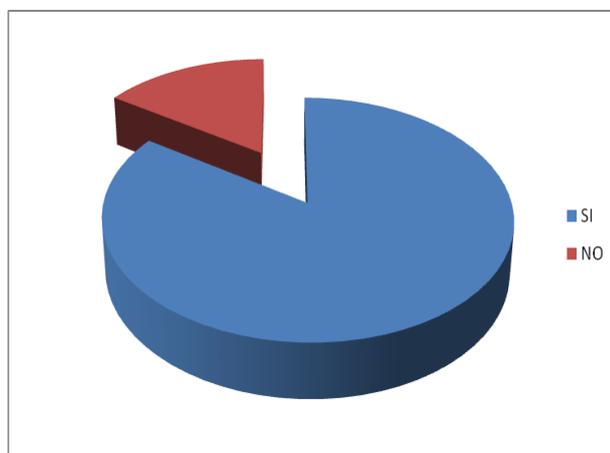


Figura 13: Toma de Decisiones con Información Adecuada.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO está de acuerdo en que la toma de decisiones que pueden hacer los dueños de la empresa con una adecuada información puede ayudar a la empresa.

**PREGUNTA N. 10**

**10.- ¿Cree usted que si la empresa aplica un sistema de análisis de indicadores contables y de gestión para obtener mayor y mejor información se podría mejorar la interpretar de sus resultados?**

**TABLA 18:** Interpretación de Resultados

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0
<b>NO</b>	45	100
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

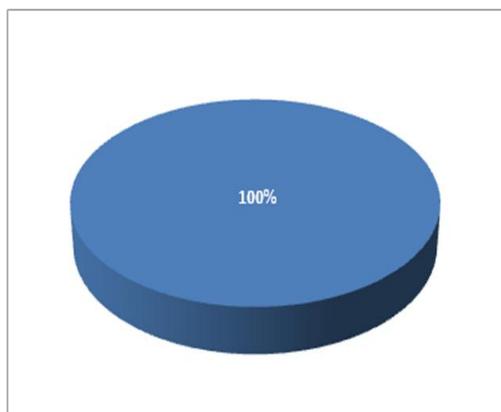


Figura 14: Interpretación de Resultados.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO comenta que si se podrían interpretar los resultados del mencionado sistema indicadores contables y de gestión

**PREGUNTA N. 11**

**11.- ¿Conoce usted las utilidades de manejar Indicadores Contables y de Gestión?**

**TABLA 19:** Conocimiento de Indicadores

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	0	0
<b>NO</b>	45	100
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

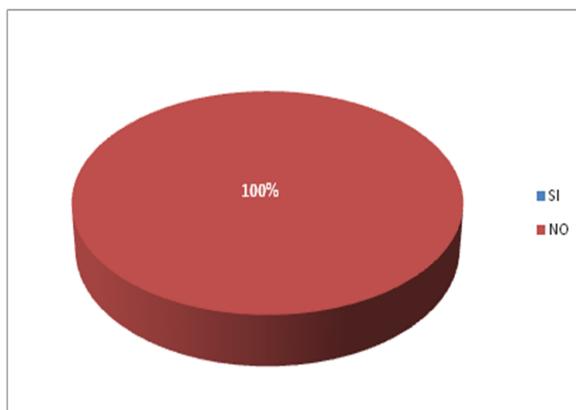


Figura 15: Conocimiento de Indicadores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO comenta que no tienen conocimiento alguno de las utilidades de manejar Indicadores Contables y de Gestión

**PREGUNTA N. 12**

**12.- ¿Considera usted que se necesita la aplicación de indicadores contables y de gestión para obtener mayor información para la toma de decisiones?**

**TABLA 20 INDICADOR:** Aplicación de Indicadores

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100,0
<b>NO</b>	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

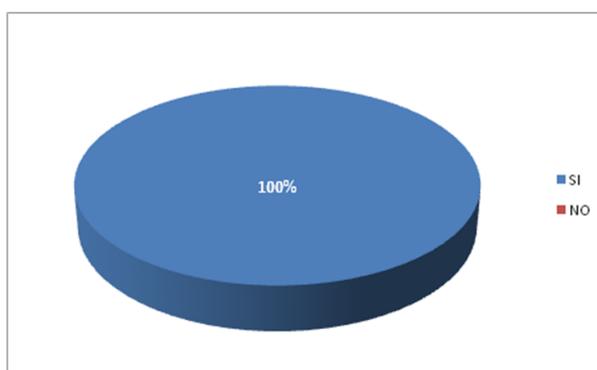


Figura 16: Aplicación de Indicadores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO está de acuerdo en que la aplicación de los indicadores contables y de gestión mejoraría las decisiones administrativas en la empresa.

**PREGUNTA N. 13**

**13.- ¿Estaría dispuesto a capacitarse sobre indicadores contables y de gestión?**

**TABLA 21:** Capacitación

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100
<b>NO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

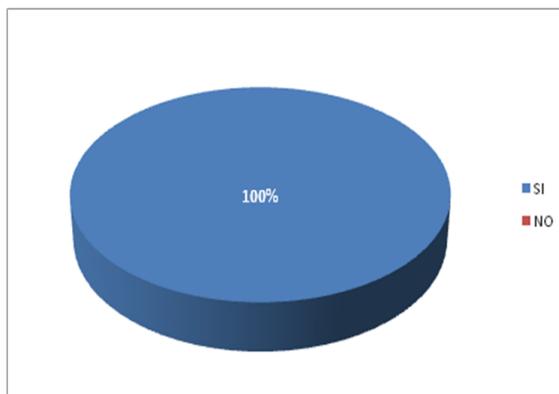


Figura 17: Capacitación.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO piensa que si estarían dispuestos a capacitarían sobre conocimientos de indicadores contables y de gestión que la empresa brindara.

#### PREGUNTA N. 14

14.- ¿Se lleva una medición sobre el incremento y disminución de las ventas de la empresa?

**TABLA 22:** Medición de Ventas

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	4	8,9
<b>NO</b>	41	91,1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

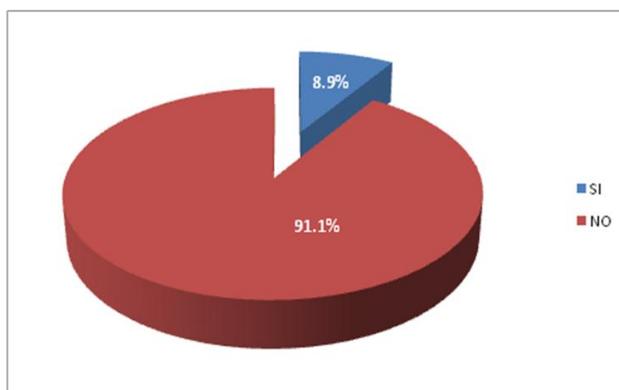


Figura 18: Medición de Ventas.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

#### **ANÁLISIS:**

El 8.9% del personal de SERMACO piensan que si se mantiene una medición sobre el incremento o disminución de las ventas, mientras que el 91.1% de las personas que trabajan en la empresa opinan que no se llevan ningún tipo de medición de las ventas por que los encargados no llevan registros de estas.

**PREGUNTA N. 15**

**15.- ¿La empresa realiza ventas a crédito?**

**TABLA 23:** Financiamiento

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100
<b>NO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

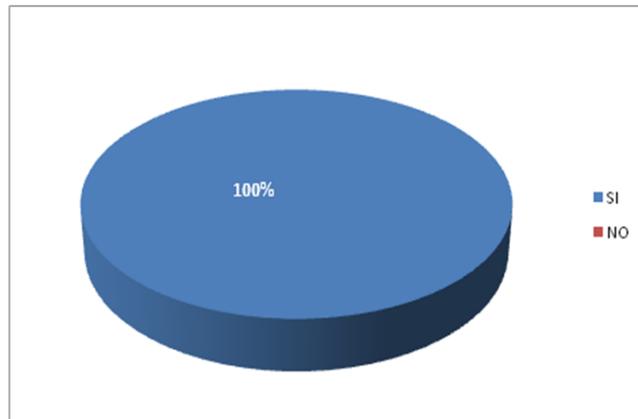


Figura 19: Financiamiento.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO se encuentra de acuerdo en que la empresa si realiza ventas a crédito a sus clientes.

**PREGUNTA N. 16**

**16.- ¿Cuál es la razón para que no se pague cumplidamente al personal?**

**TABLA 24:** Remuneración de Personal

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>ILIQUIDEZ</b>	45	100
<b>SANCIONES</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

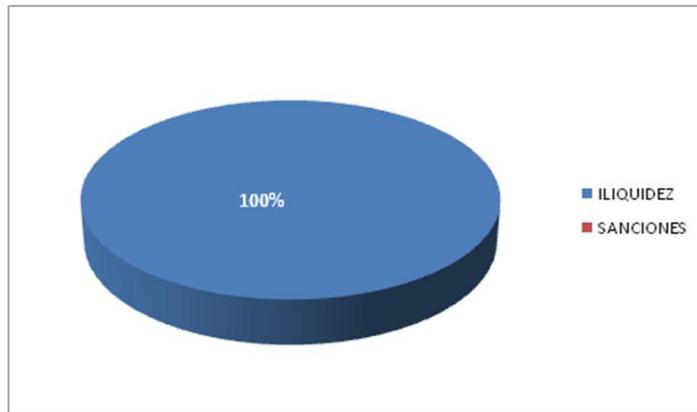


Figura 20: Remuneración De Personal.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO se encuentran de acuerdo que en la empresa ha tenido retrasos en los pagos del sueldo debido a la iliquidez realizar los cobros respectivos.

## PREGUNTA N. 17

17.- ¿Considera usted que las políticas de ventas influyeron en la disminución de las ventas del año 2009?

**TABLA 25:** Influencia de Políticas de ventas.

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	37	82,2
NO	8	17,8
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

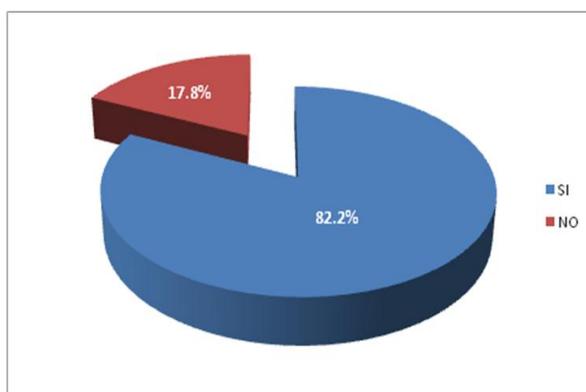


Figura 21: Influencia de las Políticas de ventas.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## ANÁLISIS:

El 82.2% del personal de SERMACO opina que las ventas sufrieron una disminución por las políticas de ventas establecidas, mientras que un 17.8% de las personas que trabajan en la empresa piensan que la políticas de las ventas no fue motivo para que estas disminuyera.

## PREGUNTA N. 18

18.- ¿Causa algún conflicto con los colaboradores la disminución de las ventas?

**TABLA 26:** Influencia de Conflictos laborales

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SIEMPRE	42	93,3
NUNCA	3	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

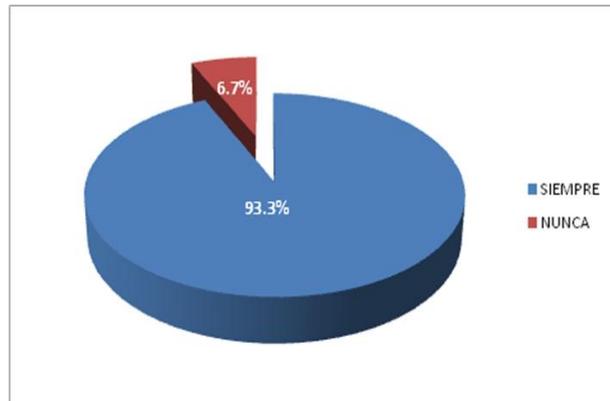


Figura 22: Influencia de Conflictos Laborales.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### ANÁLISIS:

El 93.3% del personal de trabajo en SERMACO opina que si existe malestar dentro de la empresa cuando existe disminución de las ventas, pero existe también una contra parte de 6.7% de colaboradores que piensa que no existe ningún tipo de malestar cuando las ventas sufren decremento.

## PREGUNTA N. 19

### 19.- ¿Se cuenta con políticas internas de financiación?

**TABLA 27:** Políticas de Financiamiento

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100,0
<b>NO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

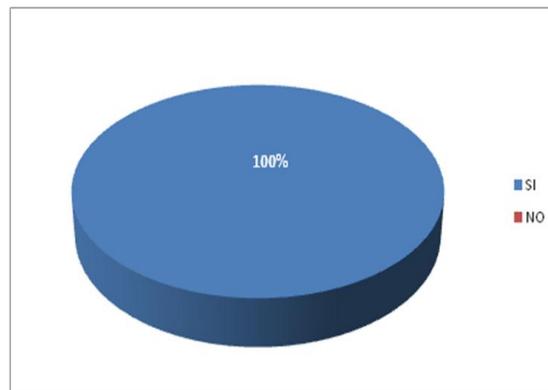


Figura 23: Políticas de Financiación.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## ANÁLISIS:

El 100% del personal de SERMACO opina que la empresa si cuenta con políticas internas de financiamiento para los clientes que soliciten crédito en las adquisiciones que realicen.

**PREGUNTA N. 20**

**20.- ¿El Gerente es la única persona que autoriza las financiaciones?**

**TABLA 28:** Autorización de Financiamiento

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100
<b>NO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

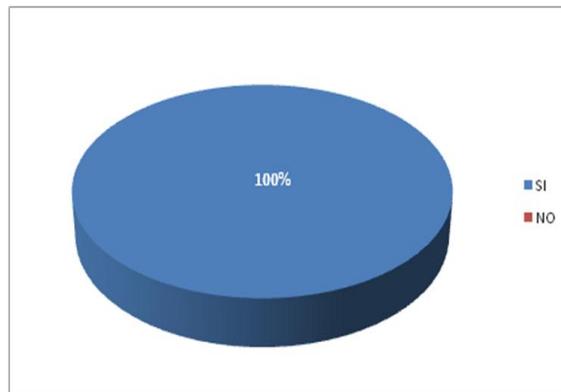


Figura 24: Autorización de Financiamiento.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 100% del personal de SERMACO opina que el Gerente es la única persona que autoriza las financiaciones en la empresa para los clientes.

## PREGUNTA N. 21

21.- ¿Se les entrega por escrito políticas y procedimientos para los vendedores?

**TABLA 29:** Vendedores

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	41	91.1
<b>NO</b>	4	8.9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

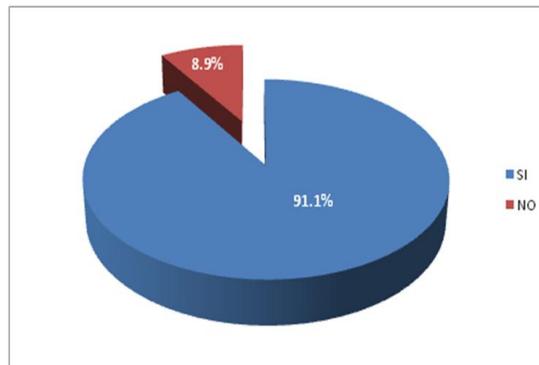


Figura 25: Vendedores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## ANÁLISIS:

El 91.1% del personal de SERMACO piensa que si se les entrega a los vendedores políticas y procedimientos escritos para que los apliquen, pero también tenemos un 8.9% de los colaboradores de la empresa que piensan que no se les entrega dichas políticas y procedimientos a los vendedores que se contrata.

**PREGUNTA N. 22**

**22.- ¿Cumplen los vendedores con las políticas y procedimientos que les entrega la empresa?**

**TABLA 30:** Cumplimiento de normas de venta

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	6	13.3
<b>NO</b>	39	86.7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

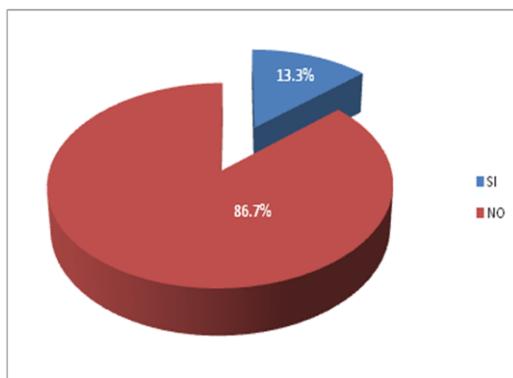


Figura 26: Cumplimiento de Normas de Ventas.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

**ANÁLISIS:**

El 86.7% del personal de SERMACO opina que los vendedores no cumplen con las políticas y los procedimientos que les son entregados al momento que ingresan, y un 13.3% de los colaboradores de la empresa piensa que si cumplen con lo estipulado en dichas políticas y procedimientos.

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### PREGUNTA N. 1

1.- ¿Se lleva control sobre el abastecimiento de materia prima de la empresa?

**TABLA 31:** Abastecimiento de Materia Prima

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SIEMPRE	42	93,3
NUNCA	3	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

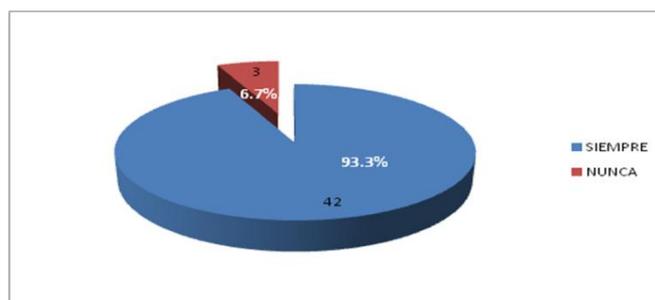


Figura 27: Abastecimiento de Materia Prima

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### INTERPRETACIÓN:

Se manifiesta que si existe un control sobre el abastecimiento de la materia prima en la empresa por cuanto es de gran importancia tener en cuenta este punto de abastecimiento y de los proveedores que se encuentran muy relacionados con las decisiones de gerencia.

## PREGUNTA N. 2

2.- ¿El control que se tiene sobre el abastecimiento de los productos a comercializar es bueno?

**TABLA 32:** Abastecimiento de Productos

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	38	84,4
<b>NO</b>	7	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

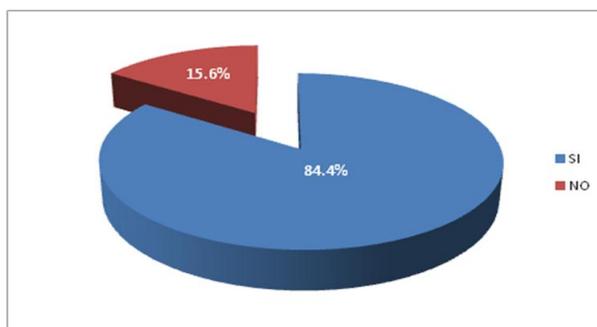


Figura 28: Abastecimiento de Productos.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Aún cuando se encuentran opiniones de que no se lleva un buen control de la materia prima podemos observar que la mayor parte del personal piensa afirmativamente en cuanto al mencionado control por lo que es una fortaleza ya que podemos saber con cuanto se dispone para satisfacer los pedidos de los clientes.

### PREGUNTA N. 3

3.- ¿Cuánto conoce sobre Indicadores Contables y de Gestión aplicados a los inventarios de la empresa?

**TABLA 33:** Conocimiento de Indicadores

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
MUCHO	0	0,0
NADA	45	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

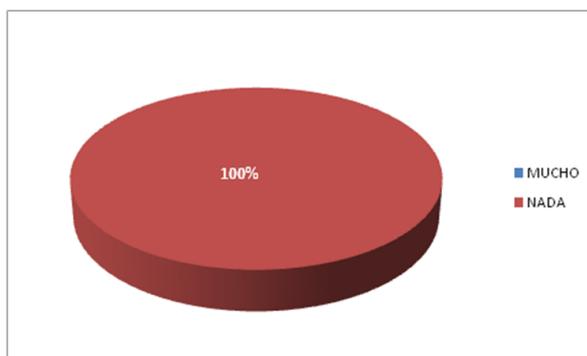


Figura 29: Conocimiento de Indicadores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### INTERPRETACIÓN:

Observamos que todos los colaboradores de la empresa desconocen sobre el tema de Indicadores Contables y de Gestión su forma de aplicar o su ayuda en los análisis de la información, por lo que es importante enfocarnos en este punto ya que es esencial solucionarlo y que la empresa logre utilizarlos para estrategias administrativas.

#### PREGUNTA N. 4

4.- ¿Qué categoría le da a la calidad de la facturación de los productos?

**TABLA 34:** Facturación

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>BUENA</b>	37	82,2
<b>MALA</b>	8	17,8
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

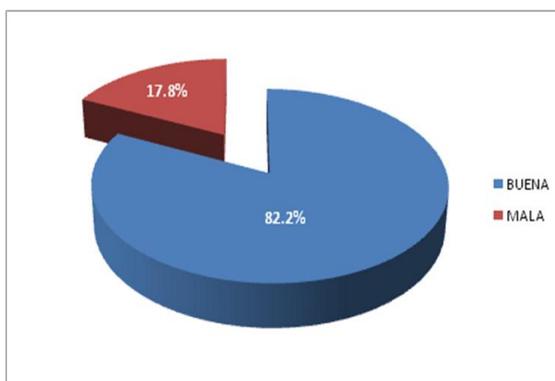


Figura 30: Facturación.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Es un proceso esencial el que realiza la persona encargada de la facturación puesto que está en contacto directo con el cliente, es la voz y presencia de la empresa hacia las personas que llegan a buscar los productos que necesitan, es aconsejable mantener un control adecuado para tomar medidas administrativas en el momento que se requieran.

## PREGUNTA N. 5

5.- ¿Existe algún tipo de medición que realicen los clientes para la persona de facturación?

**TABLA 35:** Servicio al Cliente

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	0	0,0
NO	45	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

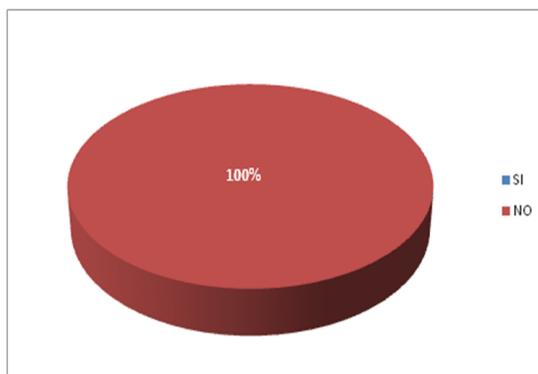


Figura 31: Servicio al Cliente.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Este es un ítem importante debido a que el personal de la empresa observa las situaciones desde la parte interior de la empresa y a las personas dentro de ellas como compañeros de trabajo pero en cambio los clientes son los que ven mas allá de una relación laboral y su opinión es fundamental para realizar mejoras si se necesitaran.

## PREGUNTA N. 6

6.- ¿Se tiene algún tipo de supervisión a la persona que realiza los despachos?

**TABLA 36:** Despachos

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	41	91,1
<b>NO</b>	4	8,9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

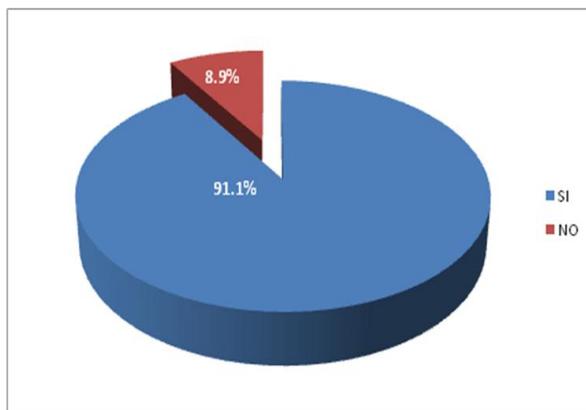


Figura 32: Despachos.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Se manifiesta que si se cuenta con un control en la parte de los despachos, esto es esencial puesto que no debe existir ningún tipo de confusiones o errores para que el cliente de la empresa se encuentre satisfecho.

## PREGUNTA N. 7

7.- ¿Existe algún tipo de evaluación para la calidad del transporte utilizado por la empresa?

**TABLA 37:** Transporte

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	2	4,4
<b>NO</b>	43	95,6
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

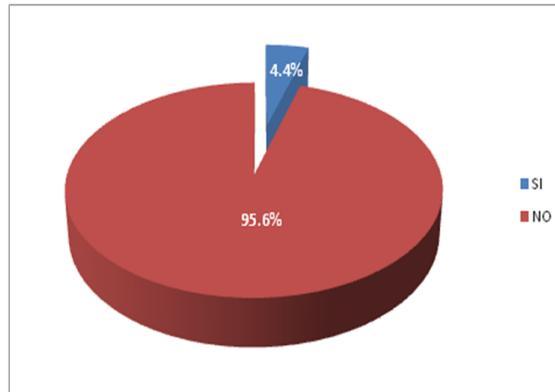


Figura 33: Transporte.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Existe medición del transporte que utiliza la empresa para la entrega de sus productos de esta manera la evaluación que se está realizando es primordial puesto que el producto de la empresa debe llegar en muy buen estado hacia los clientes para su mayor satisfacción y confianza.

## PREGUNTA N. 8

8.- ¿El cliente solicita asesoría?

**TABLA 38:** Asesoría

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SIEMPRE</b>	45	100
<b>NUNCA</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

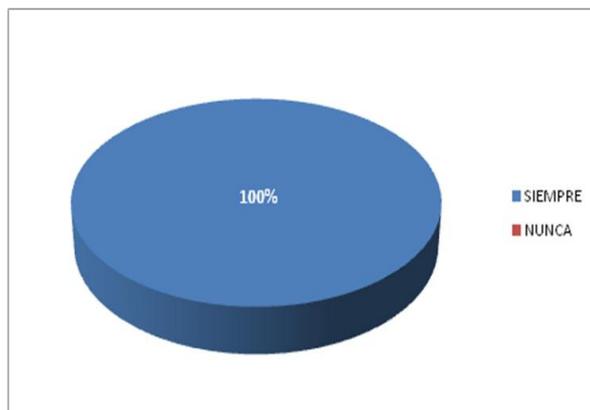


Figura 34: Asesoría.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### **INTERPRETACIÓN:**

Existe una opinión uniforme y completa en cuanto a la asesoría que brinda la empresa a sus clientes de esta manera ellos tendrán confianza en despejar cualquier inquietud que tengan y la seguridad que más que un proveedor la empresa es un amigo que le puede ayudar.

## PREGUNTA N. 9

9.- ¿Piensa usted que la Toma de Decisiones realizada con una adecuada información ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa?

**TABLA 39:** Toma de Decisiones con Información Adecuada

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	38	100,0
NO	7	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

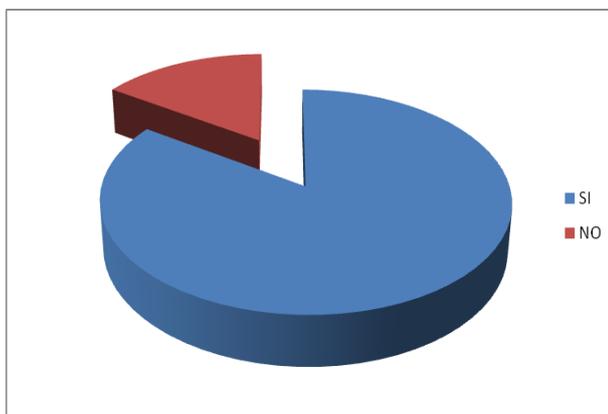


Figura 35: Toma de Decisiones con Información Adecuada.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Se manifiesta que una adecuada y real información en cuanto al estado de la empresa ayudaría de una buena manera a la toma de decisiones por parte de la gerencia y mejoraría la dirección que esta tiene de tal manera que así se podría tomar acciones correctivas o preventivas.

## PREGUNTA N. 10

10.- ¿Cree usted que si la empresa aplica un Sistema de Análisis de Indicadores Contables y de Gestión se podría mejorar la interpretación de sus resultados?

**TABLA 40:** Interpretación de Resultados

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	5	11.10
<b>NO</b>	40	88.90
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

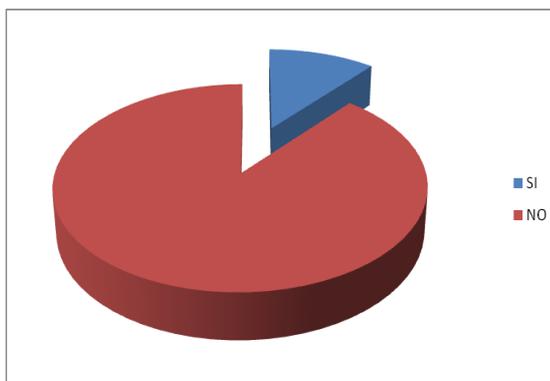


Figura 36: Interpretación de Resultados.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Todos los colaboradores piensan que si la empresa aplicara el mencionado sistema no se podrían interpretar los resultados que este arrojará, esto se debe a que no tiene todavía la capacitación necesaria para realizar una interpretación buena de los resultados.

## PREGUNTA N. 11

11.- ¿Conoce usted las utilidades de manejar Indicadores Contables y de Gestión?

**TABLA 41:** Conocimiento de Indicadores

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	0	0
NO	45	100
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

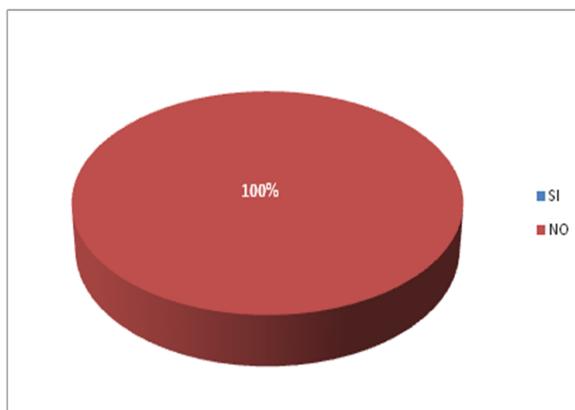


Figura 37: Conocimiento de Indicadores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

La totalidad de los colaboradores de SERMACO no tienen conocimientos de las utilidades que se tendría al manejar Indicadores Contables y de Gestión por lo que se debe tener primordial énfasis en este punto puesto que una gran herramienta se esta pasando por alto.

## PREGUNTA N. 12

**12.- ¿Considera usted que se necesita la aplicación de Indicadores Contables y de Gestión en SERMACO?**

**TABLA 42:** Aplicación de Indicadores

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	45	100,0
NO	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

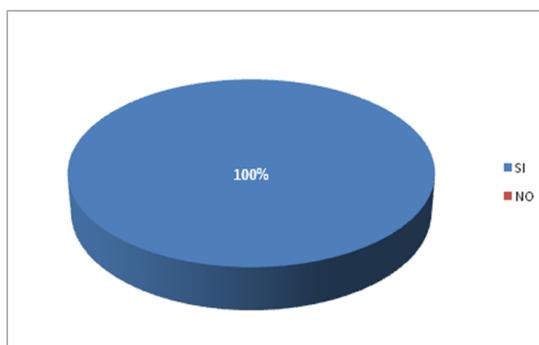


Figura 38: Aplicación de Indicadores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

La Administración de una empresa la toma de decisiones que realizan los gerentes de las empresas es un pilar fundamental dentro de ella puesto que deben ser lo más acertadas posibles para que no vaya a tener pérdidas, de tal manera que Información con Indicadores Contables y de Gestión como ayuda para un Gerente en su labor de decidir lo mejor para la empresa optimizaría y hasta facilitaría en la realización.

### PREGUNTA N. 13

13.- ¿Estaría dispuesto a capacitarse sobre Indicadores Contables y de Gestión?

**TABLA 43:** Capacitación

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100
<b>NO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

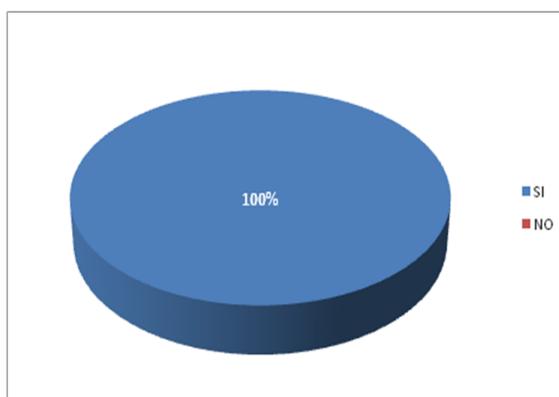


Figura 39: Capacitación.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### INTERPRETACIÓN:

Todos los colaboradores de la empresa están dispuestos a capacitarse sobre indicadores Contables y de Gestión, este es muy bueno debido a que los colaboradores crecerán en sus conocimientos y para aplicarlos en la empresa, con lo que esta mejoraría en sus decisiones tanto de cada persona como en conjunto.

#### PREGUNTA N. 14

14.- ¿Se lleva una medición sobre el incremento y disminución de las ventas de la empresa?

**TABLA 44:** Medición de Ventas

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	4	8,9
NO	41	91,1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

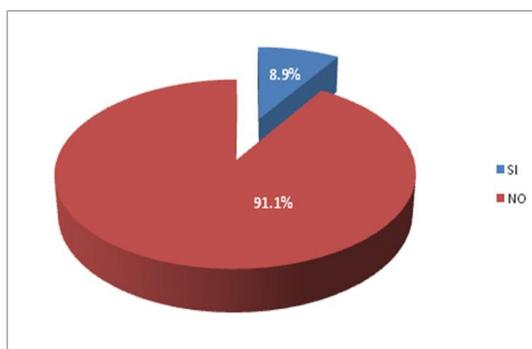


Figura 40: Medición de Ventas.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

#### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los colaboradores de la empresa SERMACO están de acuerdo en que no se lleva ningún tipo de control o medición en cuanto al incremento o disminución que puedan tener las ventas de la empresa, de tal manera que se debe tener mayor énfasis en este punto puesto que un buen control de las ventas que se realizan en la empresa ayudaría considerablemente a las decisiones que se deban tomar por parte de la gerencia.

## PREGUNTA N. 15

### 15.- ¿La empresa realiza ventas a crédito?

**TABLA 45:** Financiamiento

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	45	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

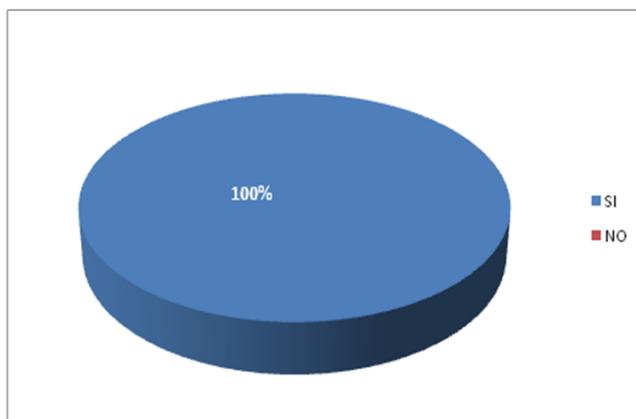


Figura 41: Financiamiento.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### **INTERPRETACIÓN:**

Se manifiesta que es un pilar fuerte la posibilidad de financiar los productos a los clientes ya que de esta manera se tiene mayor acogida y gran demanda de las personas que lo requieren.

## PREGUNTA N. 16

16.- ¿Cuál es la razón para que no se pague cumplidamente al personal?

**TABLA 46:** Remuneración de Personal

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
ILIQUIDEZ	45	100
SANCIONES	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

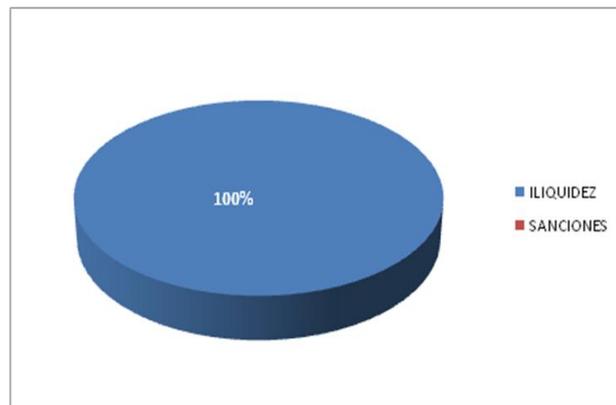


Figura 42: Remuneración De Personal.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### INTERPRETACIÓN:

Todo el personal de SERMACO está de acuerdo en que los retrasos que han existido en la empresa han sido ocasionados a la Iliquidez que sufre la empresa pueden ser estos debido al retraso de cobros en las ventas realizadas a crédito.

## PREGUNTA N. 17

17.- ¿Considera usted que las políticas de ventas influyeron en la disminución de las ventas del año 2009?

**TABLA 47:** Influencia de Políticas de ventas.

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	37	82,2
NO	8	17,8
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

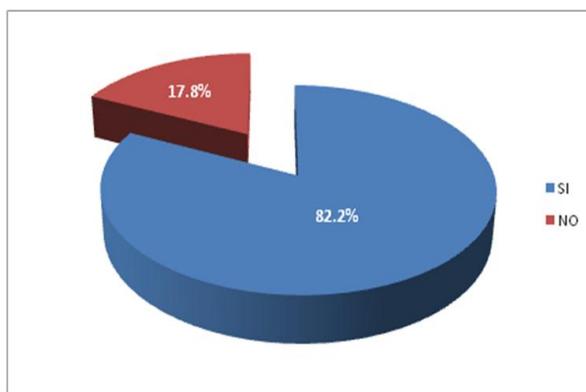


Figura 43: Influencia de las Políticas de ventas.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### INTERPRETACIÓN:

Se manifiesta que las políticas de ventas con las que se cuenta han sido la causa o una de las posibles causas para que el nivel de ventas disminuya ocasionando malestar en la empresa, pero también existe parte personal que manifiesta que no fue ese el motivo.

## PREGUNTA N. 18

18.- ¿Causa algún conflicto con los colaboradores la disminución de las ventas?

**TABLA 48:** Influencia de Conflictos Laborales

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SIEMPRE	42	93,3
NUNCA	3	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

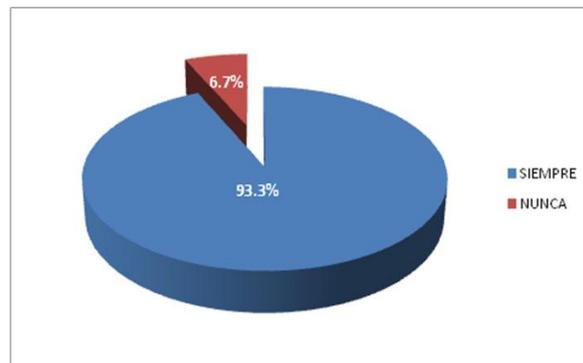


Figura 44: Influencia de Conflictos Laborales.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que la mayor parte del personal de SERMACO siente malestar cuando se enteran de que la empresa está sufriendo disminución en sus ventas puesto que ellos también pueden verse afectados económicamente en sus remuneraciones de tal manera que pueden existir conflictos internos entre los colaboradores.

## PREGUNTA N. 19

### 19.- ¿Se cuenta con políticas internas de financiación?

**TABLA 49:** Políticas de Financiamiento

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100,0
<b>NO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

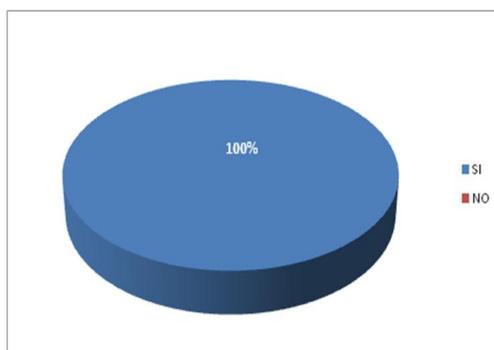


Figura 45: Políticas de Financiación.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### **INTERPRETACIÓN:**

Se manifiesta que si existen políticas internas de financiación para los clientes que se acerquen a adquirir los productos en la empresa lo cual ayuda a que la empresa ponga las condiciones que se piensen necesarias para garantizar su cobro, aquí se debe tener en cuenta que es importante saber como manejarse para que no existan problemas con los clientes y que el cobro de lo que se adeude a la empresa sea pronto y fácil.

## PREGUNTA N. 20

20.- ¿El Gerente es la única persona que autoriza las financiaciones?

**TABLA 50:** Autorización de Financiamiento

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	45	100
<b>NO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

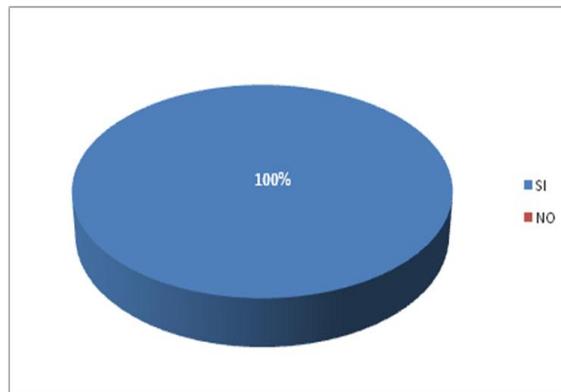


Figura 46: Autorización de Financiamiento.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

### **INTERPRETACIÓN:**

Se manifiesta que el Gerente es la única persona que autoriza las financiaciones para los clientes que las solicitan de esta manera el Gerente es la persona quien evalúa a las personas que necesitan los productos y no puedan adquirirlos de contado.

## PREGUNTA N. 21

21.- ¿Se les entrega por escrito políticas y procedimientos para los vendedores?

**TABLA 51:** Vendedores

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	41	91.1
NO	4	8.9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

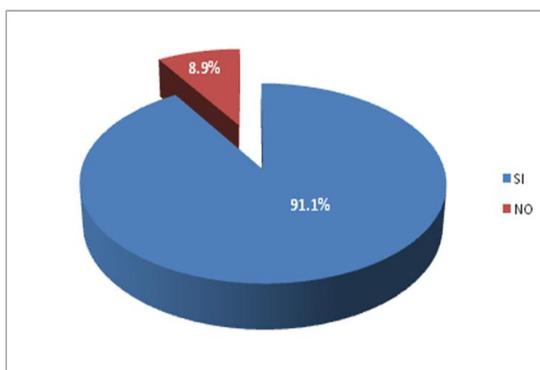


Figura 47: Vendedores.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Podemos observar que la mayor parte de los colaboradores de la empresa piensan que si se entregan las políticas y los procedimientos con los que cuenta la empresa a los vendedores cuando ingresan, lo cual ayuda a que ellos puedan desenvolver mejor en sus actividades con lo que pueden o no pueden hacer en sus ventas.

## PREGUNTA N. 22

22.- ¿Cumplen los vendedores con las políticas y procedimientos que les entrega la empresa?

**TABLA 52:** Cumplimiento de Normas de Ventas

OPCION	PERSONAL DE SERMACO	%
SI	6	13.3
NO	39	86.7
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JACOME, Santiago

Fuente: Encuestas

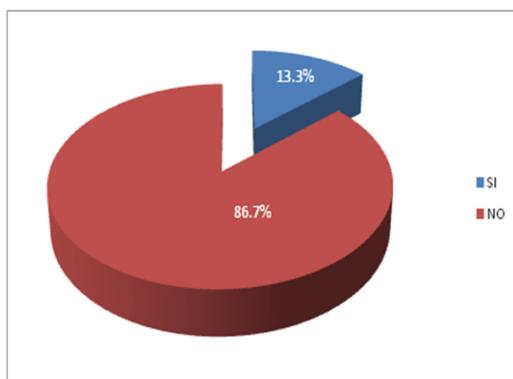


Figura 48: Cumplimiento de Normas de Ventas.

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

Fuente: Encuestas.

## INTERPRETACIÓN:

Se manifiesta que los vendedores no cumplen ya sea total o parcialmente las políticas y los procedimientos que se les entregan por lo que esto puede ser uno de los motivos para que las ventas sufran variaciones negativas para la empresa. Por lo que es importante poner una mejor medición en cuanto a ventas se refiere.

### 4.3. VERIFICACION DE HIPÓTESIS

En la presente investigación para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajará con la prueba del CHI-CUADRADO que se utiliza para determinar la relación entre variables; con el propósito de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos en las encuestas y registrados en la tabla de doble entrada son representativos.

#### **Planteamiento de la hipótesis**

El análisis de los recursos financieros es lo que incide en la mala toma de decisiones en la empresa SERMACO.

#### **Paso 1: Establecimiento de la hipótesis**

$H_0$  = La inexistencia de un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión es la principal causa de la disminución de la rentabilidad en la Empresa SERMACO.

$H_a$  = La existencia de un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión mejorará la rentabilidad en la Empresa SERMACO.

$H_0 = H_a$

Acepta Hipótesis Nula

$H_0 \neq H_a$

Acepta Hipótesis Alternativa

## Paso 2: Nivel de Significancia y grados de libertad

### Nivel de Significancia

$$\alpha 0,05$$

### Grados de libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (n-1)(m-1)$$

$$GL = (2-1)(2-1)$$

$$GL = 1$$

**TABLA 53: VERIFICACIÓN DE CHI CUADRADO**

G. L.	NIVELES			
	0.005	0.01	0.025	0.05
1	7.9	6.6	5.02	3.8

Elaborado por: JÁCOME, Santiago. (2009).

Fuente: Encuestas.

**Paso 3: Calcular el valor estadístico de prueba**

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

Donde:

X<sup>2</sup>= CHI cuadrado

Σ= Sumatoria

O= Frecuencia observada en una categoría específica

E= Frecuencia esperada en una categoría determinada

k= Número de categorías o clases

**PREGUNTA 9**

**¿Piensa usted que la Toma de Decisiones realizada con una adecuada información ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa?**

**TABLA 54:** Toma de Decisiones con Adecuada Información

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	38	84,4
<b>NO</b>	7	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JÁCOME, Santiago. (2009).

Fuente: Encuestas.

## PREGUNTA 10

¿Cree usted que si la empresa aplicara un Sistema de Análisis de Indicadores Contables y de Gestión se podría mejorar la interpretación de sus resultados?

**TABLA 55:** Interpretación de Resultados

<b>OPCION</b>	<b>PERSONAL DE SERMACO</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	5	11.10
<b>NO</b>	40	88.9
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Elaborado por: JÁCOME, Santiago. (2009).

Fuente: Encuestas.

**TABLA 56:** Cuadro de Frecuencias Observadas

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>P9</b>	38	7	45
<b>P10</b>	5	40	45
<b>TOTAL</b>	43	47	90

Elaborado por: JÁCOME, Santiago. (2009).

Fuente: Encuestas.

### Cálculo de las Frecuencias Esperadas

Total O1 * Total.P9	43*45	= 21,5
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total. Total	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> 90	
Total O2 * Total.P9	47*45	= 23,5
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total. Total	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> 90	
Total O1 * Total.P10	43*45	= 21,5
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total. Total	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> 90	
Total O2 * Total.P10	47*45	= 23,5
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total. Total	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> 90	

**TABLA 57:** Cuadro de Frecuencias Esperadas

VARIABLES	SI	NO
<b>P 9</b>	21,5	23,5
<b>P10</b>	21,5	23,5

Elaborado por: JÁCOME, Santiago. (2009).

Fuente: Encuestas.

**TABLA 58:** Cuadro de Contingencia

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
PREGUNTA 9	38	7
	21,5	23,5
PREGUNTA 10	5	40
	21,5	23,5

Elaborado por: JÁCOME, Santiago. (2009).

Fuente: Encuestas.

**TABLA 59:** Calculo Chi-Cuadrado

		fo	Fe	(fo-fe)	(fo-fe) <sup>2</sup>	((fo-fe) <sup>2</sup> /fe)
P9	SI	38	21,5	16,5	272,25	12,66
	NO	7	23,5	-16,5	272,25	11,59
P10	SI	5	21,5	-16,5	272,25	12,66
	NO	40	23,5	16,5	272,5	11,59
						<b>48,50</b>

Elaborado por: JÁCOME, Santiago. (2009).

Fuente: Encuestas.

#### Paso 4: Aplicar regla de rechazo

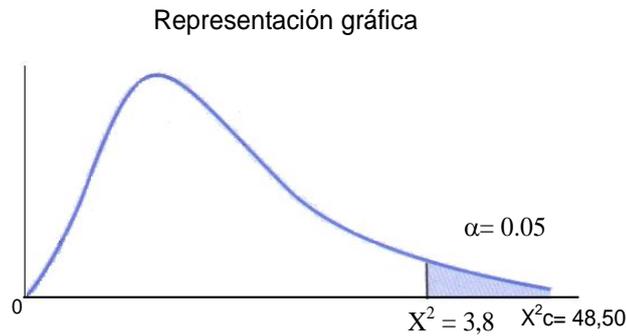


Figura 49: Curva chi-cuadrado

Elaborado por: JÁCOME, Santiago.

$$X^2 \neq X^2_c$$

$$3,8 \neq 48,50$$

#### Interpretación:

Se verifica la Hipótesis alternativa por tener un valor CHI CUADRADO calculado de 48,50 que es mayor al valor encontrado en la tabla de la curva  $X^2$  con un 5% de significación, y un grado de libertad de 1.

#### Conclusión:

Por lo tanto se acepta la Hipótesis alternativa “= La existencia de un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión mejorará la rentabilidad en la Empresa SERMACO.” y se rechaza Hipótesis Nula “La inexistencia de un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión y su incidencia en la disminución de la rentabilidad en la Empresa SERMACO.”

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

Después de haber realizado un examen minucioso ha: **Estudiar el grado de Incidencia de la Inutilización de Indicadores Contables y de Gestión en la Disminución de la Rentabilidad relacionada con la Limitada Toma de Decisiones Financieras para optimizar el desempeño en la Empresa SERMACO.** Se concluye en función de los objetivos específicos, referente a las diferentes actividades del personal.

Respecto al primer objetivo: **Determinar si existe y se utiliza algún tipo de análisis con Indicadores Contables y de Gestión para establecer el mejor sistema de interpretación de datos para la Empresa SERMACO,** se concluye:

- No existen tipos de evaluación pre establecida con las que se puedan realizar mediciones a las actividades de la empresa bajo la guía de resultados arrojados por algún tipo de Indicador Contable o de Gestión.

- El seguimiento que se da a cada una de las actividades de la empresa no se encuentra realizada de una manera técnica y sin resultados obtenidos para un posterior análisis.

Segundo objetivo: **Analizar la Visión Gerencial en la Disminución de la Rentabilidad en la Empresa SERMACO para contrarrestar su efecto.**, se concluye:

- La inexistencia de Indicadores Contables y de Gestión, conduce a que la Gerencia tome decisiones de una manera empírica.
- Un control no técnico en las actividades comerciales que realiza la empresa conduce a que cada uno de sus objetivos se vayan retrasándose en el tiempo obtención.

Tercer objetivo: **Proponer un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión para mejorar la toma de decisiones en la Empresa SERMACO.**, se concluye:

- Las personas que trabajan en la Empresa SERMACO no tienen conocimientos sobre Indicadores Contables y de Gestión en cuanto a su implementación, funcionamiento o interpretación.
- La Implementación de un sistema de análisis de Indicadores se encuentra acogida de una manera positiva puesto que se convertiría en

un apoyo para la empresa en cuanto a la toma de decisiones que realice el Gerente de la misma para cualquiera de las áreas a las que se los aplique.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta las conclusiones descritas anteriormente se recomienda a SERMACO lo siguiente:

- Utilizar Indicadores Contables y de Gestión en los que sus resultados sean analizados por el Gerente antes de tomar decisiones para la empresa.
- Constatar que las distintas áreas con las que cuenta la empresa estén realizando e la mejor manera sus labores cotidianas para optimización de sus resultados.
- Capacitar al personal que vaya a estar encargado de obtener la información para que sea ingresada y conseguir los resultados reales de los Indicadores.
- Aplicar un sistema que sea un soporte en las decisiones tomadas por Gerencia con lo que se tratará de llegar al éxito para la empresa en cada una de ellas con el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

## CAPITULO VI

### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

<b>Título</b>	: Aplicación de un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión para SERMACO
<b>Institución Ejecutora</b>	: SERMACO
<b>Beneficiarios</b>	: Directivos, Empleados, Clientes, de SERMACO y la Sociedad.
<b>Ubicación</b>	
<b>Provincia</b>	: Tungurahua
<b>Parroquia</b>	: La Merced
<b>Barrio</b>	: Miraflores
<b>Calle</b>	: Floreana No 03-341
<b>Tiempo Estimado para la Ejecución</b>	: 30 días después la aprobación de gerencia
<b>Equipo técnico</b>	: Iniciativa : Santiago Jácome Aprueba : Fernando Frutos Instructora : Cecilia Toscano

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Después de realizar un análisis minucioso al personal de SERMACO en las diferentes áreas, podemos establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- No existen tipos de evaluación preestablecida con las que se puedan realizar mediciones a las actividades de la empresa bajo la guía de resultados arrojados por algún tipo de Indicador Contable o de Gestión.
- El seguimiento que se da a cada una de las actividades de la empresa no se encuentra realizada de una manera técnica y con resultados obtenidos para un posterior análisis.
- La inexistencia de Indicadores Contables y de Gestión, conduce a que la Gerencia tome decisiones de una manera empírica.
- Un control no técnico en las actividades comerciales que realiza la empresa conduce a que cada uno de sus objetivos se vayan retrasándose en el tiempo de obtención.
- Las personas que trabajan en la Empresa SERMACO no tienen conocimientos sobre Indicadores Contables y de Gestión en cuanto a su implementación, funcionamiento o interpretación.

- La aplicación de un sistema de análisis de Indicadores se encuentra acogida de una manera positiva puesto que se convertiría en un apoyo para la empresa en cuanto a la toma de decisiones que realice el Gerente de la misma para cualquiera de las áreas a las que se los aplique.
- El desconocimiento de Indicadores Contables y de Gestión por parte del Gerente de la empresa no le ha permitido tomar la decisión de que se realice la aplicación de un sistema anteriormente.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

En SERMACO se priorizan y valoran las labores que realizan los colaboradores por la empresa, el trabajo exhaustivo hecho por la Gerencia en cuanto a mejoramiento y avance en el mercado además del conocimiento de la buena o mala consecución de sus procesos contribuye a fortalecer la concepción e importancia del trabajado y del asociado, en una perspectiva de integridad y de bienestar por lo que se buscan mejores medidas de soporte y apoyo para un mejoramiento en el manejo de la empresa.

A lo largo del tiempo y de los constantes cambios que ha presentado SERMACO en el mercado para encontrarse ubicado en uno de los primeros sitios y aún en etapa de crecimiento se han visto inconvenientes por la falta de parámetros en el control de algunas actividades y el proceso administrativo en la toma de decisiones, lo que hace que se trate de optimizar estas actividades y que todas las personas que la conforman estén direccionados a los mismos objetivos

Con la implementación de Indicadores Contables y de Gestión se desea, mejorar las decisiones que realice la Gerencia, en todo lo relacionado con las actividades de la empresa enfatizando en aquellas que tengan mayor incidencia dentro de su actividad comercial.

Al aplicar ciertos métodos evaluativos estaremos dando apertura a la optimización de los recursos financieros y humanos llevando a la empresa a una medición frente a los potenciales competidores y de esta manera tener una mejora continua para satisfacción del cliente interno, cliente externo y de la empresa, llevándola de esta manera a que cada uno de sus objetivos corporativos sean alcanzados de una manera efectiva.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

- Aplicar un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión para mejorar la toma de decisiones Administrativas en SERMACO.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un manual para el uso adecuado del sistema de interpretación y análisis de indicadores contables y de gestión creado en el programa utilitario Excel.
- Medir el nivel de situación financiera y rentabilidad de la empresa y la afectación de la toma de decisiones de los ejercicios económicos 2009 y 2010

- Diseñar un sistema de interpretación y análisis con Indicadores Contables y de Gestión creado en el programa utilitario Excel.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **TECNOLÓGICA**

SERMACO cuenta con la tecnología necesaria que permitirá realizar las proyecciones deseadas, las mismas que nos ayudará a la asignación de recursos económicos para diferentes periodos.

### **ORGANIZACIONAL**

En este contexto podríamos decir que la organización brinda toda la apertura correspondiente, y no se atenta a la estabilidad laboral e institucional, de tal manera que todos los correctivos tomados serán en beneficio de empleados, gerente y todas las personas ya se indirecta o directamente están involucradas con la compañía.

### **ECONÓMICA FINANCIERA**

Es factible por tal razón que el monto que se va invertir puede ser recuperable en un tiempo no tan largo, los recursos económicos que se le asignen a la realización de este proyecto son razonables y la compañía está en capacidad suficiente para aportar.

## **LEGAL**

La realización de esta propuesta se encuentra dentro de los parámetros legales y civiles y nos se atenta de ninguna manera a la institución o la sociedad, al contrario ayudará al desarrollo económico de la empresa y otras empresas relacionadas con la misma actividad económica que decidan ejecutar este proyecto.

### **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

Para aplicar un sistema de interpretación y análisis de Indicadores Contables y de Gestión para SERMACO se debe tener en cuenta varios pasos a seguir para que los resultados sean reales y sean un buen soporte en la toma de decisiones del Gerente:

- Recopilación de información.

Para realizar la recopilación de la información que va a ser necesaria para el sistema se debe primeramente elegir una persona que conozca la empresa sobretodo el área que interviene en el sistema de la cual se va a requerir la información, se aconseja que sea una persona del departamento de contabilidad puesto que en esta área va a ser la mayor cantidad de información que se necesitará, y de no existir una persona con similar a lo anteriormente expuesto se deberá realizar una capacitación de las demás áreas fuera de contabilidad en los cuales se vaya a incurrir.

- Ingreso de la Información.

El ingreso de la información tiene dos alternativas, lo puede hacer la persona que recopiló la información anteriormente y dejarla ingresada en

el sistema para posteriormente sea revisado por el Gerente, o la segunda opción que la información sea ingresada al sistema por la persona encargada de manejar el mismo y tomar las decisiones en la empresa que es el Gerente.

- Verificación de la Información Ingresada.

La información para mayor seguridad y confiabilidad se recomienda que sea revisada una vez que se ha terminado de ingresar en el lugar correspondiente del sistema para que después sean revisados los indicadores.

- Consulta de Resultados.

La revisión de los resultados de los indicadores del sistema deberán ser realizados únicamente por el Gerente que es la persona encargada de la toma las decisiones en la empresa por cuanto será quien maneje el sistema.

## **6.7. METODOLOGÍA.**

La investigación fue basada en los principios administrativos ya que los seres humanos desde su origen comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente; constituyendo una reacción que mantuvo el paradigma positivista.

La información que se recolecto son de fuentes primarias, que son las mejores pruebas disponibles, a través de los testimonios de los guardias, hechos reales que ocurrieron en el tiempo del servicio, que constituye los elementos básicos de la investigación

## 6.8 DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO

### PROPUESTA



---

**Sistema de Indicadores Contables y de Gestión para Mejorar la Toma de Decisiones en SERMACO.**

---

**AMBATO - ECUADOR**

**2010 – 2011**

- 1. Elaborar un manual para el uso adecuado del sistema de interpretación y análisis de indicadores contables y de gestión creado en el programa utilitario Excel.**

El manual realizado para la utilización del sistema fue elaborado por la persona que diseño el mismo, y es de uso exclusivo de la Empresa SERMACO.

# MANUAL DEL USUARIO

## SERMACO SISTEM

### CONOCIENDO EL SISTEMA

Los indicadores son una manera de simplificar la información que se obtiene, por ello se ha creado una mejor forma de darle a medida que se tiene la información una interpretación adecuada y comprensible que ayude y complemente las decisiones del Gerente.

SERMACO SISTEM es un sistema básico diseñado para obtener la información contable y de gestión necesaria para que sea ingresada y de manera automática los resultados que sigan apareciendo.

### PANTALLA PRINCIPAL

Botones que nos llevaran inmediatamente a los Indicadores.

Seleccione de la parte izquierda la opción que desea consultar..

SERMACO SISTEM		
SISTEMA DE INDICADORES CONTABLES Y DE GESTIÓN		
Analisis Horizontal BG	Margen Operacional	Productividad de Trabajadores
Analisis Horizontal ER	Margen Neto	Estado Resultados
Analisis Vertical BG	Asistencia de Trabajo	Balance General
Analisis Vertical ER	Relación entre Proveedores	Actividades
Liquidéz Corriente	Nivel de Capacitación	Plan Ctas. Ant. Periodo
Prueba Ácida	Mantenimiento Maquinaria	Plan de Cuentas
Periodo Cobranza		GLOSARIO DETERMINADOS
Endeudamiento del Activo		

Los indicadores son puntos de referencia, que brindan información, conformada por uno o varios datos que permiten seguir su desenvolvimiento y su evaluación, y que deven guardar relación con el mismo.

Los Indicadores de gestión pueden aplicarse a las diversas áreas funcionales de una organización, las mismas que mantienen relaciones estrechas, hasta el punto que no pueden existir independientemente unas de otras.

- 1) Área de Producción o Área Técnica
- 2) Área de Mercadeo o Área Comercial
- 3) Área de Personal o Recursos Humanos
- 4) Área Financiera
- 5) Área Administrativa

La pantalla principal es aquella que nos encontramos al momento de ingresar al sistema, en esta se nos presentan las opciones a escoger tanto de ingreso de datos para comenzar a utilizarlo como para revisar cada uno de los distintos indicadores.

El primer paso es escoger las opciones de Plan de Cuentas para que nos seamos trasladados a cada una y de esta manera podamos ingresar los datos respectivos y así utilizar el sistema.

## **1. INGRESO DE DATOS**

Existe dos tipos de información que se van a utilizar en el sistema, los primeros son los datos contables que serán ingresados en el Campo del Sistema llamado Plan de Cuentas que se ha diseñado para cada periodo, con lo cual, los Indicadores Contables irán tomando valores y arrojando resultados, los mismos que tendrán su respectiva interpretación, los segundos son los datos de Gestión que en este caso se tomarán de actividades que se realiza dentro de la empresa, se ingresarán en el campo del Sistema denominado Actividades con lo que de manera automática se obtendrán los resultados en cada Indicador.

## CAMPO PLAN DE CUENTAS

Cuentas contables de la empresa.

**SERMACO**  
LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SISTEM**  
**PLAN DE CUENTAS**

← DEC. DESC.

<b>ACTIVO</b>					434030,72
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					434030,72
DISPONIBLE				1460,30	
CAJA	856				
CAJA CHICA	230,30				
BANCOS	342				
EXIGIBLE				43216,4	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				43216,4	
CLIENTES	43216,4				
PROVISION CUENTAS INCORRIBLES					
IMPUESTOS Y CONTRIBUYENTES					
RETENCION EN LA FUENTE					
RETENCION IVA					
12X IVA					
CRÉDITO TRIBUTARIO					
REALIZABLE				314434,54	
<b>INVENTARIOS</b>				314434,54	
MERCADERIAS	314434,54				
<b>ACTIVO FIJO</b>					64301,4
DEPRECIABLE				64301,4	
EDIFICIO				64301,4	
EDIFICIO	64301,4				
DEP. ACUM. EDIFICIO					
LOCAL COMERCIAL					
LOCAL COMERCIAL					
DEP. ACUM. LOCAL COMERCIAL					
HUEBLES DE OFICINA					
HUEBLES DE OFICINA					
DEP. ACUM. HUEBLES DE OFICINA					
EQUIPO DE OFICINA					
EQUIPO DE OFICINA					
DEP. ACUM. EQUIPO DE OFICINA					
EQUIPO DE COMPUTO					
EQUIPO DE COMPUTO					
DEP. ACUM. EQUIPO DE COMPUTO					
VEHICULO					
VEHICULO					

Botones retorno a los indicadores.

Ingreso de datos de Cuentas.

Se ingresaran todos y cada uno de los valores existentes en el Campo Plan de Cuentas de los dos periodos del Sistema para que empiecen los indicadores a tomar valores automáticamente.

## CAMPO ACTIVIDADES

The screenshot shows the 'SERMACO SYSTEM ACTIVIDADES' interface. At the top, there is a blue header with the 'SERMACO' logo and the slogan 'LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA'. Below this, the title 'SERMACO SYSTEM ACTIVIDADES' is centered. On the left, there is a blue button labeled 'PAG. PRINC.' with a left-pointing arrow. To the right, a table displays various activity metrics and their values. At the bottom, there are five blue buttons labeled '(MM)', '(PT)', '(AT)', '(RP)', and '(NC)'. Red callout boxes with arrows point to these elements: 'Botón de retorno a Página Principal.' points to the 'PAG. PRINC.' button; 'Ingreso de datos de Actividades d la Empresa' points to the table; and 'Botones de retorno a los Indicadores.' points to the bottom buttons.

NÚMERO TOTAL DE MAQUINAS	<u>100</u>
NÚMERO DE MAQUINAS CON MANTENIMIENTO	<u>24</u>
NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES	<u>45</u>
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS	<u>52</u>
ASISTENCIA	<u>20</u>
DIAS LABORABLES	<u>24</u>
NUMERO ACTUAL PROVEEDORES	<u>15</u>
TOTAL PROVEEDORES	<u>24</u>
NUMERO DE TRABAJADORES CAPACITADOS	<u>17</u>

Son ingresados todos los valores que se hayan obtenido en las actividades en el Campo Actividades del Sistema para que vayan automáticamente apareciendo los resultados en los indicadores.

- No necesariamente se deben llenar los dos campos del Sistema, pero cada uno individualmente si. Debemos tener en cuenta que los dos campos son para indicadores diferentes por lo que si un campo no es llenado solamente afectará a los indicadores del mismo sin verse afectado los otros.

## 2. CONSULTA DE DATOS

- Una vez que se han ingresado la información en los dos campos o cualquiera de ellos individualmente dependiendo de los requerimientos a consultar se podrá acceder a la Página Principal desde el botón de confirmación que se encuentra en la parte superior izquierda de la pantalla llamado Pagina Principal.
- Cuando ya se ha podido acceder a la Página Principal del Sistema se encontrará la ventana anteriormente mencionada en la que tendrá explicaciones en cuanto a los Indicadores Contables y a los Indicadores de gestión.
- Para acceder a cualquiera de los Indicadores que se encuentran en la Página Principal debemos pulsar sobre el botón que se encuentra con su respectivo nombre, de esta manera accederemos a la ventana del Indicador seleccionado.



- La primera información que encontraremos después de estos pasos son los respectivos Balances y estados con su información en el sistema para que sean consultados.

Botón de retorno a Página Principal.

Cuentas del Balance General

Botones de retorno a Indicadores

En fecha		2.009	2.010	En fecha		2.009	2.010
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo		1.468,4	3.893,2	Obligaciones bancarias M/L			
Inversiones temporales				Porción corriente Oblig. Banc. LP			
Cuentas por cobrar clientes		43.216,4	85.648,8	Proveedores		(55.178,2)	(59.873,2)
Provisión para deudas malas				Pasivos laborales			
Otros deudores				Impuestos por pagar			
Inventarios		314.434,5	275.047,8	Dividendos por pagar			
Provisión protección de inventarios				Acreedores varios			
Otros activos corrientes				Otros pasivos corrientes			
<b>Total activo corriente</b>		<b>359.119,3</b>	<b>364.589,8</b>	<b>Total pasivo corriente</b>		<b>(55.178,2)</b>	<b>(59.873,2)</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				<b>A LARGO PLAZO</b>			
Terrenos				Obligaciones bancarias LP M/L		(34.536,5)	(34.536,5)
Edificios		64.901,4	54.861,9	Obligaciones bancarias LP M/E			
Maquinaria y equipo				Pasivos laborales largo plazo			
Muebles y enseres				Préstamos de socios			
Vehículos				Bonos			
Otros activos fijos				Otros pasivos a largo plazo			
Equipos de cómputo				<b>Total pasivo a largo plazo</b>		<b>(34.536,5)</b>	<b>(34.536,5)</b>
<b>Activo Fijo Bruto</b>		<b>64.901,4</b>	<b>54.861,9</b>	<b>Total pasivo</b>		<b>(89.714,7)</b>	<b>(94.409,7)</b>
Depreciación acumulada				<b>Patrimonio</b>			
<b>Total activo fijo</b>		<b>64.901,4</b>	<b>54.861,9</b>	Capital		(334.818,5)	(334.818,5)
<b>OTROS ACTIVOS</b>				Reserva legal			
Inversiones permanentes				Otras reservas			
Intangibles				Revalorización del patrimonio			
Diferidos				Utilidades por distribuir			
Otros activos				Utilidad (pérdida) del ejercicio		512,4	9.776,5
Valorizaciones				Valorizaciones			
<b>Total otros activos</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Total patrimonio</b>		<b>(334.306,0)</b>	<b>(325.042,0)</b>
<b>Total activo</b>		<b>424.020,7</b>	<b>419.451,7</b>	<b>Total pasivo más patrimonio</b>		<b>(424.020,7)</b>	<b>(419.451,7)</b>

**SERMACO**  
LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SISTEM**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

← PAG. PRINC.

(AH) (AV)

	2.009	2.010
Ventas netas	815.720,22	981.450,22
Menos: costo de ventas	606.620,47	606.620,47
Inventarios de mercancías		
Más compras		
Menos inventario final		
<b>Utilidad bruta</b>	<b>209.099,75</b>	<b>374.829,75</b>
Gastos de administración	194.810,40	342.250,20
Gastos de ventas	13.776,91	23.315,48
Otros gastos operacionales		
<b>Utilidad operacional</b>	<b>512,44</b>	<b>9.264,07</b>
Ingresos financieros		
Otros ingresos		
Otros gastos		
Corrección monetaria		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>512,44</b>	<b>9.264,07</b>
Provisión para impuesto de renta		
<b>Utilidad neta</b>	<b>512,44</b>	<b>9.264,07</b>

Datos calculados automáticamente del Estado de resultados.

- Con la información tanto del Balance como del Estado de Resultados obtendremos los respectivos análisis tanto horizontal como vertical, los mismos que los encontramos en las opciones a escoger en la pantalla principal.

Botón de retorno a  
Página Principal

**SERMACO**  
LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SISTEM**  
**BALANCE GENERAL**  
**ANALISIS HORIZONTAL**

Datos de los periodos  
a evaluarse en el  
análisis horizontal

Área en la que se escribirá la  
interpretación y las posibles  
decisiones que tomara  
Gerencia

TOMA DE DECISIONES GERENCIALES							
Activo	(P1)	(P2)	(P1 - P2)	%	Variación esperada		
					E	NO	Explicación
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Efectivo	1.468,38	3.893,19	(2.424,81)	-165,14%	X		El efectivo incremento considerablemente en el año siguiente.
Inversiones temporales	-	-	-	INDET.			
Cuentas por cobrar clientes	43.216,40	85.648,82	(42.432,42)	-98,19%		X	La cartera de clientes por cobrar incremento por lo que se debe pensar en tomar acciones jurídicas en los clientes que se encuentren con mayor tiempo de morosidad
Provisión para deudas malas	-	-	-	INDET.			
Otros deudores	-	-	-	INDET.			
Inventarios	314.434,54	275.047,75	39.386,79	12,53%	X		Los inventarios han disminuido en un 12,53%
Provisión protección de inventario	-	-	-	INDET.			
Otros activos corrientes	-	-	-	INDET.			
<b>Total activo corriente</b>	<b>359.119,32</b>	<b>364.589,76</b>	<b>(5.470,44)</b>	<b>-1,52%</b>			
<b>ACTIVO FIJO</b>							
Terrenos	-	-	-	INDET.			
Edificios	64.901,40	54.861,93	10.039,47	15,47%		X	Partes de los edificios con que cuenta la empresa han sido vendidos, se debe verificar cual fue el motivo de su venta.
Maquinaria y equipo	-	-	-	INDET.			
Muebles y enseres	-	-	-	INDET.			
Vehículos	-	-	-	INDET.			
Otros activos fijos	-	-	-	INDET.			
Equipos de cómputo	-	-	-	INDET.			
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>64.901,40</b>	<b>54.861,93</b>	<b>10.039,47</b>	<b>15,47%</b>			
Depreciación acumulada	-	-	-	INDET.			
	-	-	-	INDET.			
<b>Total activo fijo</b>	<b>64.901,40</b>	<b>54.861,93</b>	<b>10.039,47</b>	<b>15,47%</b>			
<b>OTROS ACTIVOS</b>							
Inversiones permanentes	-	-	-	INDET.			
Intangibles	-	-	-	INDET.			
Diferidos	-	-	-	INDET.			
Otros activos	-	-	-	INDET.			
Valorizaciones	-	-	-	INDET.			
	-	-	-	INDET.			
	-	-	-	INDET.			
<b>Total otros activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>INDET.</b>			
<b>Total activo</b>	<b>424.020,72</b>	<b>419.451,69</b>	<b>4.569,03</b>	<b>1,08%</b>			

Área en la que se escribirá la interpretación y las posibles decisiones que tomara Gerencia

Pasivo	Período 1 (P1) 30/04/2009	Período 2 (P2) 31/12/2008	(P2 - P1)	%	TOMA DE DECISIONES GERENCIALES		
					Variación esperada?	SI	NO
<b>CORRIENTE</b>							
Obligaciones bancarias ML	-	-	-	INDET.	SI	NO	Explicación
Porción corriente Oblig. Banc. LP	-	-	-	INDET.			
Proveedores	-55.178,2	-59.873,2	4.695,0	-8,51%	X		Se incremento la cuenta de proveedores, analizar que tipo de proveedores fueron los que incrementaron y tomar acciones correctivas.
Pasivos laborales	-	-	-	INDET.			
Impuestos por pagar	-	-	-	INDET.			
Dividendos por pagar	-	-	-	INDET.			
Acreedores varios	-	-	-	INDET.			
Otros pasivos corrientes	-	-	-	INDET.			
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>-55.178,2</b>	<b>-59.873,2</b>	<b>4.695,0</b>	<b>-8,51%</b>			
<b>A LARGO PLAZO</b>							
Obligaciones bancarias LP ML	-34.536,5	-34.536,5	-	0,00%			
Obligaciones bancarias LP M/E	-	-	-	INDET.			
Pasivos laborales largo plazo	-	-	-	INDET.			
Préstamos de socios	-	-	-	INDET.			
Bonos	-	-	-	INDET.			
Otros pasivos a largo plazo	-	-	-	INDET.			
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-34.536,5</b>	<b>-34.536,5</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>			
<b>Total pasivo</b>	<b>-89.714,7</b>	<b>-94.409,7</b>	<b>4.695,0</b>	<b>-5,23%</b>			
<b>Patrimonio</b>							
Capital	-334.818,5	-334.818,5	0,0	0,00%			
Reserva legal	-	-	-	INDET.			
Otras reservas	-	-	-	INDET.			
Revalorización del patrimonio	-	-	-	INDET.			
Utilidades por distribuir	-	-	-	INDET.			
Utilidad (pérdida) del ejercicio	512,4	9.776,5	-9.264,1	-1807,84%			Hay que corregir acciones, para que incremente mas la utilidad.
Valorizaciones	-	-	-	INDET.			
<b>Total patrimonio</b>	<b>-334.306,0</b>	<b>-325.042,0</b>	<b>9.264,1</b>	<b>-2,77%</b>			
<b>Total pasivo más patrimon</b>	<b>-424.020,7</b>	<b>-419.451,7</b>	<b>-4.569,0</b>	<b>1,08%</b>			

- Cuando hayamos escogido el indicador que necesitamos nos trasladaremos a la ventana correspondiente del Indicador que hayamos seleccionado y podremos observar que son varias opciones las que tiene, se encuentra el valor de cada cuenta que ingresamos anteriormente en el Campo Plan de Cuentas o en el Campo Actividades dependiendo del indicador escogido.

**SERMACO**  
LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SISTEM**  
**INDICADOR - LIQUIDEZ CORRIENTE (LC)**

PAG. PRINC.

Activo Corriente  
Pasivo Corriente

424020,72  
89714,68

(LC) 4,726324833

GLOSARIO DE TERMINOS AYUDA

El Valor (LC) muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en la empresa.

Cuando más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Botones de acceso a definiciones.

Botón de acceso al Glosario de Términos.

Datos obtenidos automáticamente

Botón de acceso a conceptualización del Indicador.

- En esta ventana veremos el valor del indicador y su explicación con lo que el Gerente podrá apoyarse en esta información para su toma de decisiones.
- Si en algún momento el Usuario o persona encargada de manejar el Sistema desea regresar a la Página Principal podrá hacerlo únicamente pulsando el botón que se encuentra en la parte superior izquierda.

### 3. CONSULTAS

- Ubicados ya en la ventana del Indicador seleccionado tenemos varias opciones como son las de consultas, encontramos de dos tipos, las Consultas y las Ayuda.
- Las Consultas en cuanto existe desconocimiento sobre las Cuentas que intervienen en el Indicador como por ejemplo *Activo Corriente*, *Total Maquinas*, etc., para acceder a estas hay que pulsar sobre el botón de la misma cuenta y se abrirá una ventana con información.

Botón de retorno a los Indicadores.

**SERMACO**  
LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SYSTEM  
ACTIVO CORRIENTE**

(LC) (PA)

Son considerados activos corrientes el efectivo y todas aquellas otras cuentas que se espera se conviertan, a su vez, en efectivo o que se hayan de consumir durante el ciclo normal de operaciones.

EL VALOR DEL ACTIVO CORRIENTE ES DE.

424.020,72

Valor de la cuenta

- Esta ventana contiene información teórica sobre la cuenta consultada y el valor que tiene este desde su ingreso con la información contable.
- Para regresar a la ventana anterior solo hay que pulsar el botón superior de la parte izquierda que se encuentra con las letras iniciales del nombre del Indicador seleccionado y de forma inmediata regresará a la ventana anterior.
- El siguiente caso es cuando se desea observar el valor que tiene el Indicador, para esto pulsamos sobre el valor numérico y nos trasladaremos a la ventana correspondiente, dependiendo del Indicador abriremos la ventana del Campo Plan de Cuentas o el Campo Actividades.

*Campo Plan de Cuentas*

 LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA				
<b>SERMACO SISTEM</b> <b>PLAN DE CUENTAS</b>				
← PAC. PRIV.				
ACTIVO	(SA)			413451,7
ACTIVO CORRIENTE	(PA) (LC)			413451,7
DISPONIBLE			36893,19	
CAJA		3116,56		
CAJA CHICA		250		
BANCOS		33526,53		
EXIGIBLE			52648,82	
CUENTAS POR COBRAR	(PC)		52648,82	
CLIENTES		52648,82		
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		0		
IMPUESTOS Y CONTRIBUYENTES			0	
RETENCION EN LA FUENTE		0		
RETENCION IVA		0		
12% IVA		0		
CRÉDITO TRIBUTARIO		0		
REALIZABLE			275047,8	
INVENTARIOS	(PI)		275047,8	
MERCADERÍAS		275047,8		
ACTIVO FIJO				54861,93
DEPRECIABLE			54861,93	
EDIFICIO		54861,93		
EDIFICIO		54861,93		
DEP. ACUM. EDIFICIO		0		
LOCAL COMERCIAL			0	
LOCAL COMERCIAL		0		
DEP. ACUM. LOCAL COMERCIAL		0		
MUEBLES DE OFICINA			0	
MUEBLES DE OFICINA		0		
DEP. ACUM. MUEBLES DE OFICINA		0		
EQUIPO DE OFICINA			0	
EQUIPO DE OFICINA		0		
DEP. ACUM. EQUIPO DE OFICINA		0		
EQUIO DE COMPUTO			0	

La cuenta y su respectivo valor señalado.

## Campo Actividades

**SERMACO**  
LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SYSTEM**  
**ACTIVIDADES**

PAG. PRINC.

NÚMERO TOTAL DE MAQUINAS	100
NÚMERO DE MAQUINAS CON MANTENIMIENTO	24
NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES	45
NÚMERO DE UNIDADES VENDIDAS	52
ASISTENCIA	20
DIAS LABORABLES	24
NUMERO ACTUAL PROVEEDORES	15
TOTAL PROVEEDORES	24
NUMERO DE TRABAJADORES CAPACITADOS	17

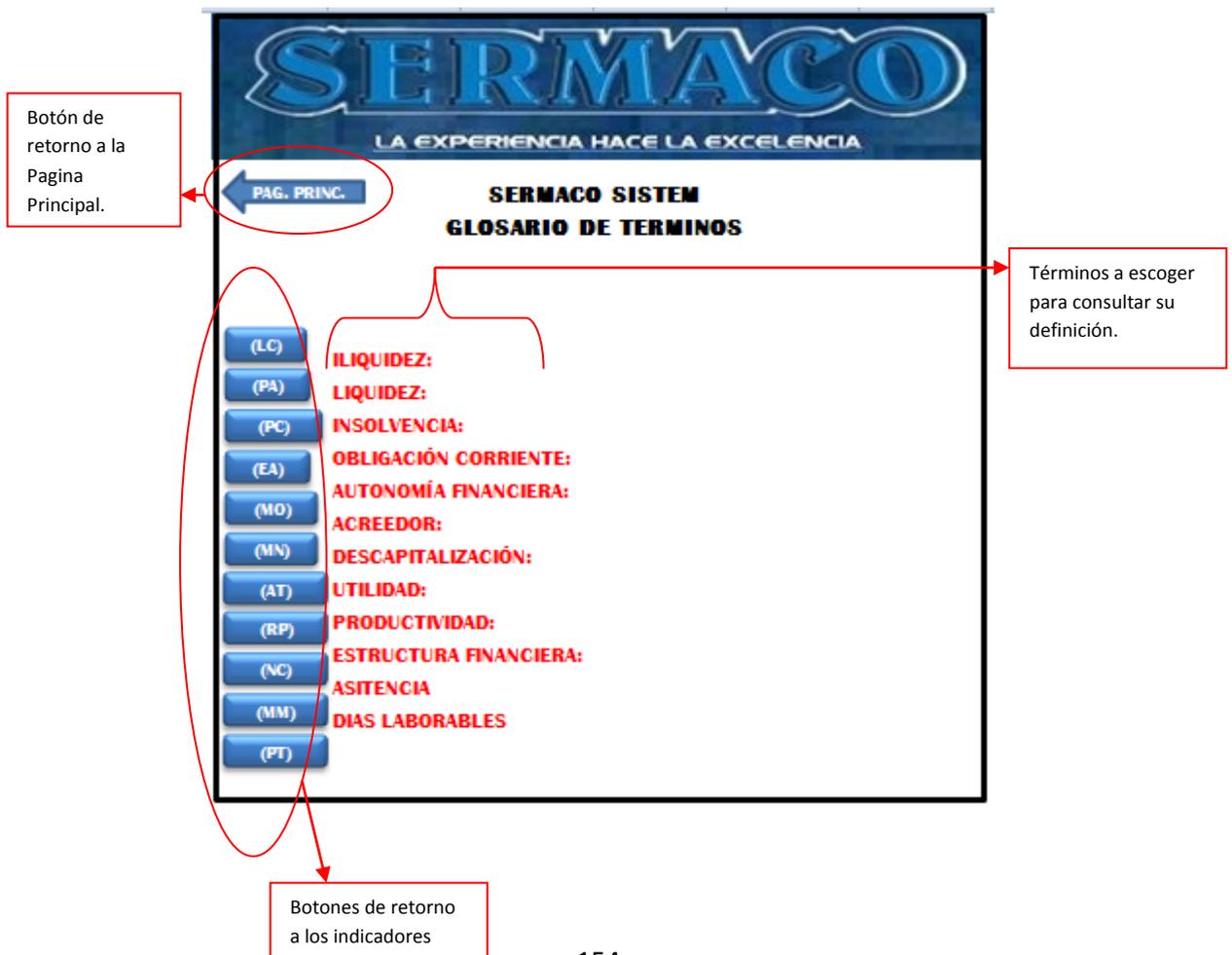
(MM) (PT) (AT) (RP) (NC)

La actividad y su respectivo valor señalado.

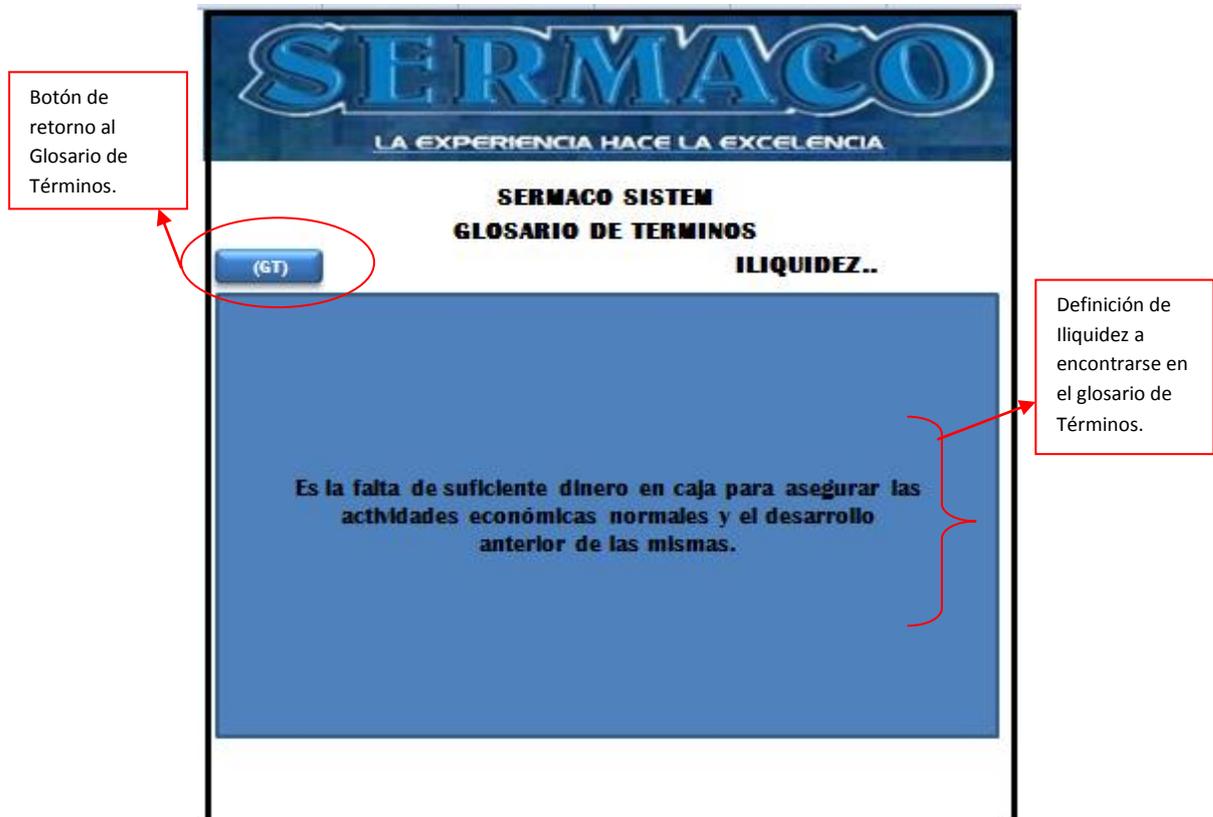
Botones de retorno a los Indicadores

- Cualquiera que fuere el Indicador que hayamos escogido al pulsar la opción del valor numérico nos trasladaremos a las ventas respectivas ya sea en el Campo Plan de Cuentas o en el Campo Actividades pero en este caso la cuenta y el valor correspondiente al que fue seleccionado se encontrarán sombreados mostrándonos el valor, con lo que confirmaremos que es el que se encuentra en el Indicador.

- Y como anteriormente se menciono para regresar a la ventana del Indicador debemos pulsar el botón con las iniciales de su nombre, o a su vez el botón con de la Página Principal.
- Sobre las otras que son las Ayudas de igual manera cada ventana de cada Indicador cuenta con dos botones de ayuda, la primera en cuanto a un Glosario de Términos que nos ayudará a despejar inquietudes en cuanto a significados de varias palabras, y el segundo es el botón de Ayuda que muestra mayor información sobre el Indicador.
- Para el primer caso en la ventana del Indicador se encuentra el botón explícitamente señalando el Glosario de Términos al pulsarlo accederemos a su respectiva ventana donde encontraremos varias palabras con sus respectivas definiciones.



- Una vez que se haya consultado se deberá pulsar el botón Página Principal para acceder a esta o de igual manera para regresar a la ventana anterior del Indicador escogido, los botones se encuentran en la parte izquierda.



- Para acceder a la segunda opción que es la Ayuda, para conocer más sobre el Indicador que se está consultando debemos pulsar sobre el botón Ayuda que se encuentra en la parte media derecha de la ventana del Indicador de esta manera se abrirá la ventana correspondiente.

**SERMACO**  
LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SISTEM**  
**AYUDA PRUEBA ÁCIDA**

(PA)

**Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.**

- Y para regresar a la ventana anterior pulsaremos el botón con el nombre del Indicador en el que nos encontrábamos.

**FIN**

2. Medir el nivel de situación financiera y rentabilidad de la empresa y la afectación de la toma de decisiones de los ejercicios económicos 2009 y 2010.

- A continuación se procede a realizar un análisis de los Balances 2009 - 2010 tomados de nuestro sistema de indicadores contables y de gestión creado en el programa utilitario Excel.

**BALANCE GENERAL**

2009 - 2010

					
<b>SERMACO SISTEM</b>					
<b>BALANCE GENERAL</b>					
← PAG. PRINC.		(AH) (AV)			
En fecha	2.009	2.010	En fecha	2.009	2.010
<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo	1.468,4	3.893,2	Obligaciones bancarias M/L		
Inversiones temporales			Porción corriente Oblig. Banc. LP		
Cuentas por cobrar clientes	43.216,4	85.648,8	Proveedores	(55.178,2)	(59.873,2)
Provisión para deudas malas			Pasivos laborales		
Otros deudores			Impuestos por pagar		
Inventarios	314.434,5	275.047,8	Dividendos por pagar		
Provisión protección de inventarios			Acreedores varios		
Otros activos corrientes			Otros pasivos corrientes		
<b>Total activo corriente</b>	<b>359.119,3</b>	<b>364.589,8</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>(55.178,2)</b>	<b>(59.873,2)</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>A LARGO PLAZO</b>		
Terrenos			Obligaciones bancarias LP M/L	(34.536,5)	(34.536,5)
Edificios	64.901,4	54.861,9	Obligaciones bancarias LP M/E		
Maquinaria y equipo			Pasivos laborales largo plazo		
Muebles y enseres			Préstamos de socios		
Vehículos			Bonos		
Otros activos fijos			Otros pasivos a largo plazo		
Equipos de cómputo			<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>(34.536,5)</b>	<b>(34.536,5)</b>
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>64.901,4</b>	<b>54.861,9</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>(89.714,7)</b>	<b>(94.409,7)</b>
Depreciación acumulada			<b>Patrimonio</b>		
<b>Total activo fijo</b>	<b>64.901,4</b>	<b>54.861,9</b>	Capital	(334.818,5)	(334.818,5)
<b>OTROS ACTIVOS</b>			Reserva legal		
Inversiones permanentes			Otras reservas		
Intangibles			Revalorización del patrimonio		
Diferidos			Utilidades por distribuir		
Otros activos			Utilidad (pérdida) del ejercicio	512,4	9.776,5
Valorizaciones			Valorizaciones		
<b>Total otros activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Total patrimonio</b>	<b>(334.306,0)</b>	<b>(325.042,0)</b>
<b>Total activo</b>	<b>424.020,7</b>	<b>419.451,7</b>	<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>(424.020,7)</b>	<b>(419.451,7)</b>

## ANALISIS HORIZONTAL DE ESTADOS FINANCIEROS

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

<b>SERMACO SISTEM</b>					<b>TOMA DE DECISIONES GERENCIALES</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>								
<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>								
		(P1)	(P2)	(P1 - P2)	%	Variación esperada?		
						SI	NO	Explicación
<b>Activo</b>								
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>								
Efectivo		1.468,38	3.893,19	(2.424,81)	-165,14%	X		El efectivo incremento considerablemente en un 165,14% con relacion al año 2009.
Inversiones temporales		-	-	-	INDET.			
Cuentas por cobrar clientes		43.216,40	85.648,82	(42.432,42)	-98,10%		X	La cartera de clientes por cobrar incremento en un 98,10% por lo que se debe pensar en tomar acciones mas radicales para recuperar cartera.
Provisión para deudas malas		-	-	-	INDET.			
Otros deudores		-	-	-	INDET.			
Inventarios		314.434,54	275.047,75	39.386,79	12,53%		X	Los inventarios han disminuido en un 12,53%
Provisión protección de inventarios		-	-	-	INDET.			
Otros activos corrientes		-	-	-	INDET.			
		-	-	-	INDET.			
<b>Total activo corriente</b>		<b>359.119,32</b>	<b>364.589,76</b>	<b>(5.470,44)</b>	<b>-1,52%</b>			

ACTIVO FIJO							
Terrenos		-	-	-	INDET.		
Edificios	64.901,40	54.861,93	10.039,47	15,47%		X	Edificios disminuyó en un 15,47%
Maquinaria y equipo		-	-	-	INDET.		
Muebles y enseres		-	-	-	INDET.		
Vehículos		-	-	-	INDET.		
Otros activos fijos		-	-	-	INDET.		
Equipos de cómputo		-	-	-	INDET.		
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>64.901,40</b>	<b>54.861,93</b>	<b>10.039,47</b>	<b>15,47%</b>			
Depreciación acumulada		-	-	-	INDET.		
		-	-	-	INDET.		
<b>Total activo fijo</b>	<b>64.901,40</b>	<b>54.861,93</b>	<b>10.039,47</b>	<b>15,47%</b>			
OTROS ACTIVOS							
Inversiones permanentes		-	-	-	INDET.		
Intangibles		-	-	-	INDET.		
Diferidos		-	-	-	INDET.		
Otros activos		-	-	-	INDET.		
Valorizaciones		-	-	-	INDET.		
		-	-	-	INDET.		
		-	-	-	INDET.		
<b>Total otros activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>INDET.</b>			
<b>Total activo</b>	<b>424.020,72</b>	<b>419.461,69</b>	<b>4.569,03</b>	<b>1,08%</b>			
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES							
	Período 1 (P1)	Período 2 (P2)	(P2 - P1)	%	Variación esperada?		
Pasivo	30/04/2009	31/12/2008			SI	NO	Explicación
CORRIENTE							
Obligaciones bancarias ML	-	-	-	INDET.			
Porción corriente Oblig. Banc. LP	-	-	-	INDET.			
Proveedores	-55.178,2	-59.873,2	4.695,0	-8,51%		X	Se incremento en 8,51%, hay que verificar que proveedores fueron y toamr acciones.
Pasivos laborales	-	-	-	INDET.			
Impuestos por pagar	-	-	-	INDET.			
Dividendos por pagar	-	-	-	INDET.			
Acreedores varios	-	-	-	INDET.			
Otros pasivos corrientes	-	-	-	INDET.			
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>-55.178,2</b>	<b>-59.873,2</b>	<b>4.695,0</b>	<b>-8,51%</b>			
ALARGO PLAZO							
Obligaciones bancarias LP ML	-34.536,5	-34.536,5	-	0,00%			
Obligaciones bancarias LP ME	-	-	-	INDET.			
Pasivos laborales largo plazo	-	-	-	INDET.			
Préstamos de socios	-	-	-	INDET.			
Bonos	-	-	-	INDET.			
Otros pasivos a largo plazo	-	-	-	INDET.			
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-34.536,5</b>	<b>-34.536,5</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>			
<b>Total pasivo</b>	<b>-89.714,7</b>	<b>-94.409,7</b>	<b>4.695,0</b>	<b>-5,23%</b>			
Patrimonio							
Capital	-334.818,5	-334.818,5	0,0	0,00%			
Reserva legal	-	-	-	INDET.			
Otras reservas	-	-	-	INDET.			
Revalorización del patrimonio	-	-	-	INDET.			
Utilidades por distribuir	-	-	-	INDET.			
Utilidad (pérdida) del ejercicio	512,4	9.778,5	-9.264,1	-1807,84%			Hay que corregir acciones, para que incremente mas la utilidad.
Valorizaciones	-	-	-	INDET.			
<b>Total patrimonio</b>	<b>-334.306,0</b>	<b>-325.042,0</b>	<b>9.264,1</b>	<b>-2,77%</b>			
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>-424.020,7</b>	<b>-419.461,7</b>	<b>-4.569,0</b>	<b>1,08%</b>			

## INTERPRETACION DEL ANALISIS HORIZONTAL

**DISPONIBLE:** El efectivo incremento considerablemente en un 165,14% con relación al año 2009.

**CUENTA POR COBRAR CLIENTES:** La cartera de clientes por cobrar incremento en un 98,19% por lo que se debe pensar en tomar acciones más radicales para recuperar cartera.

**INVENTARIOS:** Los inventarios de la empresa en el nuevo año disminuyeron 39,386.79 que se refiere al 12,53%%

**EDIFICIOS:** En cuanto a edificios disminuyo en un 15,47%, se debe verificar cuales fueron vendidos y sus motivos.

**PROVEEDORES:** Se incrementó en 8,51%, hay que verificar que proveedores fueron y tomar acciones.

**UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO:** Hay que corregir acciones, para que incremente más la utilidad.

Los Indicadores Contables y de Gestión son herramientas muy útiles para el manejo de una empresa puesto que simplifican la información de esta para poder analizarla y mejorar la toma de decisiones, el sistema anteriormente expuesto es de mayor ayuda debido a que se procesará la información tanto Contable como de Gestión que se obtenga y los resultados aparecerán de una manera rápida al terminar de ingresar la información, por lo que una adecuada capacitación a la persona encargada de manejar el sistema es de mucha importancia para que su funcionamiento sea el adecuado y rápido. La persona encargada de la capacitación será la misma que lo creo, además que no tendrá valor.

- Se realiza el análisis de un indicador contable, se toma el indicador de la prueba ácida de la empresa.

# SERMACO

LA EXPERIENCIA HACE LA EXCELENCIA

**SERMACO SISTEM**  
**INDICADOR - PRUEBA ÁCIDA**  
**(PA)**

← **PAG. PRINC.**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Activo Corriente -</span> <span>Inventarios</span> </div>	→	<span style="color: red;">419451,7</span> <span style="color: red;">275047,8</span>
<span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">Pasivo Corriente</span>	→	<span style="color: red;">59873,19</span>
<span style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px;">(PA)</span>	→	<span style="color: red; border-bottom: 1px solid black;">2,411829735</span>

GLOSARIO DE TERMINOS

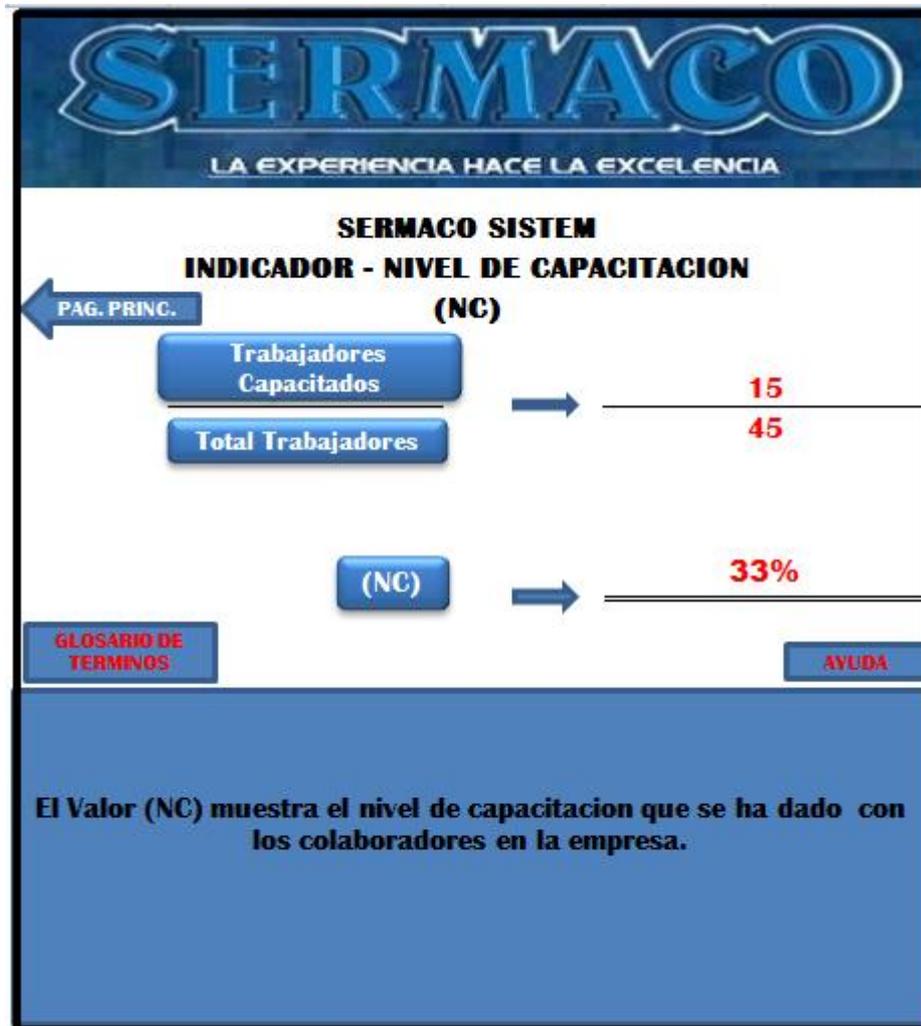
AYUDA

**El Valor (PA) verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; básicamente con sus saldos de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.**

**El valor adecuado puede acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel.**

La empresa por cada dólar que adeuda cuenta con 0,40 ctvs de dólar para pagarlos.

- Se realiza el análisis de un indicador de gestión, se toma el indicador de nivel de capacitación de la empresa.



El nivel de capacitación que tiene la empresa en sus colaboradores es de 33% en total.

### **3. Diseñar un sistema de interpretación y análisis con Indicadores Contables y de Gestión creado en el programa utilitario Excel.**

El sistema de interpretación y análisis con indicadores contables y de gestión está realizado en el programa utilitario Excel, el mencionado es realizado en su totalidad para la empresa SERMACO y este servirá para de apoyo para las tomas de decisiones y se encuentra dirigido para el gerente general de la misma quien es la persona encargada de manejarlo.

A continuación se detalla los indicadores que se encuentran en el sistema creado en el programa utilitario Excel.

<b>INDICADOR</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>Análisis Horizontal</b>	En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.
<b>Análisis Vertical</b>	Determina que tanto participa un rubro dentro de un total global, nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global
<b>Liquidez Corriente</b>	Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia

	en la empresa.
<b>Prueba Acida</b>	Verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; básicamente con sus saldos de efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales y otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios.
<b>Periodo de Cobranza</b>	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
<b>Endeudamiento del Activo</b>	Permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento o lo que es lo mismo, la empresa se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.
<b>Margen Operacional</b>	Indica si el negocio es o no lucrativo, en si mismo independientemente de la forma como ha sido financiado.
<b>Margen Neto</b>	Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta del producto.
<b>Asistencia de Trabajo</b>	Muestra el porcentaje que un trabajador a asistido a su puesto de trabajo.
<b>Relación entre Proveedores</b>	Muestra el porcentaje de proveedores activos que tiene la empresa.

<b>Nivel de Capacitación</b>	Muestra el nivel de capacitación que se ha dado con los colaboradores en la empresa.
<b>Mantenimiento Maquinaria</b>	Indica que únicamente ese porcentaje de la maquinaria ha recibido mantenimiento y éste se ha dado en el momento en que éstas han presentado daño.
<b>Productividad de Trabajo</b>	Indica la productividad que ha tenido cada trabajador de la empresa.

## **6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La evaluación del desarrollo de los Indicadores estará a cargo del Gerente de la Empresa (Sr. Fernando Frutos) quien es la persona encargada de manejar el Sistema.

### **RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACION`:**

**AUXILIAR CONTABLE:** Es la encargada de la recopilación de los datos y su respectivo ingreso al sistema, estos datos deben ser reales para que la posterior interpretación no contenga ciertos errores.

**CONTADOR Y GERENTE:** Son las personas encargadas de la interpretación de los datos arrojados en el sistema para las toma de decisiones respectiva en la empresa.

La buena administración de la propuesta y el uso de la tecnología con la información ayudan a lograr este propósito, sin embargo no es una tarea simple, esto requiere de mucha responsabilidad ya que abarca varias y diversas actividades.

La parte más importante de la Administración de la Propuesta es la realización en su totalidad con debida honestidad, puesto que ayudará a la persona que esta manejando el sistema con una firme idea de una relación integrada en varios aspectos relevantes de la empresa. Esta administración se ha convertido en el camino para mejorar la competitividad de la empresa por medio de las decisiones con mayor certeza, lo cual será traducido al mejor servicio al cliente y por ende la rentabilidad y productividad de la empresa.

## **6.10 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

Una evaluación del cumplimiento del Sistema en la empresa tiene como objetivo permitir un seguimiento directo para los Indicadores y con ello conocer las mejoras que se hayan dado o si sucediere lo contrario enfocar la parte con problemas y realizar mejoras del caso.

La evaluación del Sistema debe realizarse oportunamente en cada una de sus áreas para que de esta manera se puedan mejorar las partes en las que se encuentren dificultades, y así lograr una confianza en el personal total de la organización.

El monitoreo es una manera de mantener control y evaluación, este se realizará semestralmente para que se determine si su utilización está siendo la adecuada, de ésta se encargará el diseñador del sistema, además de las rectificaciones que sean necesarias para el sistema.

Deberá existir una auto evaluación para lo que se procederá cada semestre a una verificación de funcionabilidad del sistema y en base a un check list se procederá al benchmarking.

**TABLA 60:** Matriz de Evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>APLICACIÓN</b>
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
2. ¿Por qué evaluar?	Porque no se cuenta con un Sistema de Interpretación de Datos.
3. ¿Para qué evaluar?	Para dar cumplimiento a los objetivos de la Empresa.
4. ¿Qué evaluar?	La Toma de Decisiones.
5. ¿Quién evalúa?	El encargado de la evaluación de ACUERDO A LA DESIGNACIÓN Del Gerente.
6. ¿Cuándo evaluar?	A la culminación de la ejecución de la propuesta. Y POSTERIOR CADA 6 MESES
7. ¿Cómo evaluar?	Mediante del Cumplimiento de objetivos.
8. ¿Con qué evaluar?	Se evalúa a través de la toma de decisiones con información arrojada del sistema de Interpretación de Datos, un check list y benchmarking.

**Elaborado por:** JACOME, Santiago

**Fuente:** Capítulo VI.

## BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA, Jaime (2008): Internet “Rentabilidad y Productividad en una Empresa”. (En Línea). Disponible en: [www.slidershare/emanpaz/rentabilidad-y-productividad](http://www.slidershare/emanpaz/rentabilidad-y-productividad). (*Pág. 38*)
- ALVARADO, Patricio (1983). “Nociones Elementales de Investigación Científica – La Elaboración de la Monografía”. II Edición 1983 Quito. 178pp (*Pág. 63*)
- AMAGUAÑA, Luz (2005). “Auditoría de Gestión como herramienta para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Popular” Ltda . Ambato 2004”. Tesis Previa a la Obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. 241pp (*Pág. 16, 34*)
- BOLETIN EL CONTADOR (2008): Internet. ”Normas Internacionales de Contabilidad”. (En Línea). Disponible en: [www.boletinelcontador.com.ec](http://www.boletinelcontador.com.ec) (*Pág. 15*)
- BOUCHET, Guy (2008). “Como Controlar la Rentabilidad de la Empresa”. III Edición. Editorial Francisco Cassanovas – Barcelona. 173pp (*Pág. 47*)
- CABRERA, María (2005). “Diversificación de Productos Financieros y Comerciales y su Incidencia en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Ltda.”. Perfil de Proyecto de Investigación Previa a la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. 130pp (*Pág. 38*)

- CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ECUADOR (2008): Internet. “Artículo 350”. En Línea. Disponible en: [http://www.asambleaconstituyente.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleaconstituyente.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf). (**Pág. 16**)
  
- HERRERA Luis y Otros, "Tutoría de la Investigación Científica", Diemerino Editores, 2004, 137pp. (**Pág. 66, 70**)
  
- LAMBERTO VERA VÉLEZ. (2006): Internet. “Investigación”. (En Línea) Disponible: [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cualitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa). (**Pág. 62**)
  
- MANGUI, Wilma (2005).”La Competencia como Factor Determinante en la Rentabilidad de Centro Agrícola Agrofyt”. Perfil de Proyecto de Investigación previa a la Obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA”. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. 90pp (**Pág. 40**)
  
- MEJIA Luis (2008): Internet. “Chi-Cuadrado”. (En Línea). Disponible en: [http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&url=http%3A%2F%2Fcete.iespana.es%2Fgenetica%2Fpragen10.pdf&ei=RNufSvSZL8-M8QbJvJ3hDw&rct=j&q=chi+cuadrado+probabilidad&usq=AFQjCNH5HC4evHIBj5\\_KbWANzM5YF0kGfw](http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&url=http%3A%2F%2Fcete.iespana.es%2Fgenetica%2Fpragen10.pdf&ei=RNufSvSZL8-M8QbJvJ3hDw&rct=j&q=chi+cuadrado+probabilidad&usq=AFQjCNH5HC4evHIBj5_KbWANzM5YF0kGfw). (**Pág. 74**)
  
- MORA, Fabiola y SCHUPNIK, Walter (2008): Internet. “Rentabilidad y Productividad en Mercado” (En Línea). Disponible en: [http://www.uazuay.edu.ec/monografia/rentabilidad\\_y\\_productividad\\_en\\_mercadeo-analisis\\_de\\_la\\_rentabilidad\\_en\\_mercadeo\\_i/15203-2](http://www.uazuay.edu.ec/monografia/rentabilidad_y_productividad_en_mercadeo-analisis_de_la_rentabilidad_en_mercadeo_i/15203-2). (**Pág.55**)
  
- PEREZ, Carlos (2005): Internet.”Curso de Índices de Gestión” (En Línea). Disponible en: [http://www.escuela\\_gobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf](http://www.escuela_gobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf). (**Pág. 19**)

- PINTO, Jhonny (2005), “Diseño de análisis de gestión para la toma de decisiones en la compañía Radio HIT S.A.”. Tesis de Grado Previa a la obtención del Título de Doctor en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. 145pp **(Pág. 13,28, 36)**
  
- PUERTAS, Nydia (2007): Internet. “¿Qué es la Estructura Financiera de la Empresa?”. (En Línea). Disponible en: <http://ppbconsultores.com.mx/2008/04/01/que-es-la-estructura-financiera-de-la-empresa/>. **(Pág. 32)**
  
- ROMERO DE ARTIGAS, Tomasa (2008): Internet. “Estructura Financiera de la Empresa”. (En Línea). Disponible en: <http://www.sapiens.com/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml> **(Pág. 55)**
  
- SÁNCHEZ, Juan (2002): Internet. "Análisis de Rentabilidad de la empresa", (En Línea). Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>. **(Pág.43)**
  
- SPURR, William y BONINI, Charles (1983). “Toma de Decisiones en Administración” Escuela de Administración para Postgrados de la Universidad de Stanford. I Edición. Editorial Limusa 1986 México. 275pp **(Pág. 14)**
  
- VERA, Adrian (2005): Internet. “Principales Tipos de Investigación”. (En Línea). Disponible en: [http://www.learning.com/rentabilidad\\_y\\_productividad\\_en\\_mercadeo-analisis\\_de\\_la\\_rentabilidad\\_en\\_mercadeo\\_i](http://www.learning.com/rentabilidad_y_productividad_en_mercadeo-analisis_de_la_rentabilidad_en_mercadeo_i) **(Pág. 64)**

- VILLASMIL, Jonathan (2008): Internet. “Concepto de Contabilidad”. (En Línea). Disponible en: [http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad\\_y\\_Finanzas/La\\_contabilidad/2A95964EB4FB748B41256AAA005A1CB7!opendocument](http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Contabilidad_y_Finanzas/La_contabilidad/2A95964EB4FB748B41256AAA005A1CB7!opendocument). (**Pág. 51**)

# **ANEXOS**

**RUC**

**CUESTIONARIO**

**Formato de Encuestas para el Personal de SERMACO**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO ESTRUCTURADO DE MANERA INDEPENDIENTE**

**TEMA:** El Manejo de Indicadores Contables y de Gestión y su incidencia en la Disminución de la Rentabilidad en Sermaco.

**OBJETIVO:** Obtener la mayor información posible en cuanto al conocimiento de a aspectos existentes en la empresa, datos que ayudaran en el proceso de la investigación.

**INSTRUCCIONES**

**Instrucciones:** Ponga una X en espacio que considere correcto.

**Sres.:** Personal de SERMACO

1. **¿Se lleva control sobre el abastecimiento de los productos a comercializar de la empresa?**

SIEMPRE: \_\_\_\_

NUNCA: \_\_\_\_

2. **¿El control que se tiene sobre el abastecimiento de los productos a comercializar es bueno?**

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

**3. ¿Cuánto conoce sobre indicadores contables y de gestión aplicados a los inventarios de la empresa?**

MUCHO: \_\_\_\_\_

NADA: \_\_\_\_\_

**4. ¿Qué categoría le da a la calidad de la facturación de los productos?**

BUENA: \_\_\_\_\_

MALA: \_\_\_\_\_

**5. ¿Existe algún tipo de medición que realicen los clientes para la persona de facturación?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**6. ¿Se tiene algún tipo de supervisión a la persona que realiza los despachos?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**7. ¿Existe algún tipo de evaluación para la calidad del transporte utilizado por la empresa?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**8. ¿El cliente solicita asesoría en cuanto a los productos a comercializar?**

SIEMPRE: \_\_\_\_\_

NUNCA: \_\_\_\_\_

**9. ¿Piensa usted que la toma de decisiones realizada con una adecuada información ayuda a mejorar rentabilidad de la empresa?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**10. ¿Cree usted que si la empresa aplica un sistema de análisis de indicadores contables y de gestión para obtener mayor y mejor información se podría mejorar la interpretación de sus resultados?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**11. ¿Conoce usted las utilidades de manejar indicadores contables y de gestión?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**12. ¿Considera usted que se necesita la aplicación de indicadores contables y de gestión para obtener mayor información para la toma de decisiones?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**13. ¿Estaría dispuesto a capacitarse sobre indicadores contables y de gestión?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**14. ¿Se lleva una medición sobre el incremento y disminución de las ventas de la empresa?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**15. ¿La empresa realiza ventas a crédito?**

SI: \_\_\_\_\_

NO: \_\_\_\_\_

**16. ¿Cuál es la razón para que no se pague cumplidamente al personal?**

ILIQUIDEZ: \_\_\_\_

SANCIONES: \_\_\_\_

**17. ¿Considera usted que las políticas de ventas influyeron en la disminución de las ventas del año 2009?**

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

**18. ¿Causa algún conflicto con los colaboradores la disminución de las ventas?**

SIEMPRE: \_\_\_\_

NUNCA: \_\_\_\_

**19. ¿Se cuenta con políticas internas de financiación?**

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

**20. ¿El Gerente es la única persona que autoriza las financiaciones?**

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

**21. ¿Se les entrega por escrito políticas y procedimientos para los vendedores?**

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

**22. ¿Cumplen los vendedores con las políticas y procedimientos que les entrega la empresa?**

SI: \_\_\_\_

NO: \_\_\_\_

*Gracias por su amable colaboración.*

**NOMINA DE TRABAJADORES**

	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>1</b>	FRUTOS FERNANDO	Administrativo
<b>2</b>	VILLA MARCIA	Administrativo
<b>3</b>	GUERVARA MARICELA	Administrativo
<b>4</b>	FREIRE LORENA	Administrativo
<b>5</b>	GUAMAN JHON	Administrativo
<b>6</b>	LASCANO JHONY	Administrativo
<b>7</b>	LOPEZ ADRIANA	Administrativo
<b>8</b>	LLUGLLA GERARDO	Administrativo
<b>9</b>	MINDA OLMER	Administrativo
<b>10</b>	MIRANDA PATRICIA	Administrativo
<b>11</b>	NARANJO INES	Administrativo
<b>12</b>	NUÑEZ SARA	Administrativo
<b>13</b>	SAILEMA NANCY	Administrativo
<b>14</b>	SILVA MARCO	Administrativo
<b>15</b>	MORALES MARIO	Administrativo
<b>16</b>	CHUQUIANA EDISON	Administrativo
<b>17</b>	MEJIA JESSICA	Administrativo
<b>18</b>	CONRADO DANIELA	Administrativo
<b>19</b>	ROMERO XIMENA	Administrativo
<b>20</b>	GAMBOA MAYRA	Administrativo
<b>21</b>	CASTILLO EDUARDO	Operario

<b>22</b>	BARROS MARIBEL	Operario
<b>23</b>	DELGADO ALEX	Operario
<b>24</b>	GARCIA ALEJANDRO	Operario
<b>25</b>	GORDON PAOLA	Operario
<b>26</b>	HERNANDEZ GUSTAVO	Operario
<b>27</b>	MOLINA GRACIELA	Operario
<b>28</b>	PAREDES GABRIELA	Operario
<b>29</b>	RAMIREZ MIGUEL	Operario
<b>30</b>	SILVA JOSE	Operario
<b>31</b>	VALENCIA WILSON	Operario
<b>32</b>	CARAVALI EDGAR	Operario
<b>33</b>	MONTESDEOCA LINDA	Operario
<b>34</b>	CAIZA ESTEBAN	Operario
<b>35</b>	LOPEZ ANTONIO	Operario
<b>36</b>	JURADO SANTIAGO	Operario
<b>37</b>	JEREZ VICTOR	Operario
<b>38</b>	URQUIZO JOSE	Operario
<b>39</b>	TOSCANO VINICIO	Operario
<b>40</b>	BORJA LUIS	Operario
<b>41</b>	SANCHEZ SONIA	Operario
<b>42</b>	VELASTEGUI FERNANDA	Operario
<b>43</b>	ACURIO JUAN CARLOS	Operario
<b>44</b>	ALCACIEGA VICTOR	Operario
<b>45</b>	ORDOÑEZ MARCO	Operario

## BALANCE GENERAL

2009 – 2010

					
SERMACO SISTEM BALANCE GENERAL					
← PAG. PRINC.				(AH) (AV)	
En fecha	2.009	2.010	En fecha	2.009	2.010
<b>Activo</b>			<b>Pasivo</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo	1.468,4	3.893,2	Obligaciones bancarias M/L		
Inversiones temporales			Porción corriente Oblig. Banc. LP		
Cuentas por cobrar clientes	43.216,4	85.648,8	Proveedores	(55.178,2)	(59.873,2)
Provisión para deudas malas			Pasivos laborales		
Otros deudores			Impuestos por pagar		
Inventarios	314.434,5	275.047,8	Dividendos por pagar		
Provisión protección de inventarios			Acreedores varios		
Otros activos corrientes			Otros pasivos corrientes		
<b>Total activo corriente</b>	<b>359.119,3</b>	<b>364.589,8</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>(55.178,2)</b>	<b>(59.873,2)</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>A LARGO PLAZO</b>		
Terrenos			Obligaciones bancarias LP M	(34.536,5)	(34.536,5)
Edificios	64.901,4	54.861,9	Obligaciones bancarias LP M/E		
Maquinaria y equipo			Pasivos laborales largo plazo		
Muebles y enseres			Préstamos de socios		
Vehículos			Bonos		
Otros activos fijos			Otros pasivos a largo plazo		
Equipos de cómputo					
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>64.901,4</b>	<b>54.861,9</b>	<b>Total pasivo a largo pl:</b>	<b>(34.536,5)</b>	<b>(34.536,5)</b>
Depreciación acumulada					
<b>Total activo fijo</b>	<b>64.901,4</b>	<b>54.861,9</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>(89.714,7)</b>	<b>(94.409,7)</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>Patrimonio</b>		
Inversiones permanentes			Capital	(334.818,5)	(334.818,5)
Intangibles			Reserva legal		
Diferidos			Otras reservas		
Otros activos			Revalorización del patrimonio		
Valorizaciones			Utilidades por distribuir		
			Utilidad (pérdida) del ejercicio	512,4	9.776,5
			Valorizaciones		
<b>Total otros activos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Total patrimonio</b>	<b>(334.306,0)</b>	<b>(325.042,0)</b>
<b>Total activo</b>	<b>424.020,7</b>	<b>419.451,7</b>	<b>Total pasivo más patri:</b>	<b>(424.020,7)</b>	<b>(419.451,7)</b>

FOTOGRAFIAS

