



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**Facultad de Contabilidad y Auditoría**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

**TEMA:**

---

---

“LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SU INCIDENCIA EN EL  
MANEJO CONTABLE – ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MARPINO  
DE LA CIUDAD DE AMBATO”

---

---

**AUTORA:** Silvia Lorena Guerrero Lascano

**TUTORA:** Ing. Gissela Alexandra Arcos Naranjo

Ambato – Ecuador

2014

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing, Gissela Alexandra Arcos Naranjo con C.I. # 180319081-6 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SU INCIDENCIA EN EL MANEJO CONTABLE – ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MARPINO SEGUNDO SEMESTRE AÑO 2012”** desarrollado por Silvia Lorena Guerrero Lascano, estudiante del Décimo Semestre paralelo “B”, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, enero 2014

LA TUTORA  
.....  
Ing. Gissela Alexandra Arcos Naranjo

## AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Silvia Lorena Guerrero Lascano, con C.I 180428801-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación, **“LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SU INCIDENCIA EN EL MANEJO CONTABLE – ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MARPINO SEGUNDO SEMESTRE AÑO 2012”** es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, enero 2014.

AUTORA

  
.....  
Srta. Silvia Lorena Guerrero Lascano

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: **“LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y SU INCIDENCIA EN EL MANEJO CONTABLE – ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MARPINO SEGUNDO SEMESTRE AÑO 2012”** , elaborado por Silvia Lorena Guerrero Lascano, estudiante del Décimo Semestre paralelo “B” de la Carrera de Contabilidad y Auditoria , el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, enero 2014.

Para constancia firma



.....  
Dra. Karina Benitez  
PROFESOR CALIFICADOR



.....  
Econ. Nelson Lascano  
PROFESOR CALIFICADOR



.....  
Econ. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo va dedicado principalmente a mis Padres Nelson y Mariana que son mi inspiración están en mi corazón ya que de una u otra manera me apoyaron para seguir adelante y fortalecen mi espíritu de lucha por el éxito profesional.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco de manera especial a la Empresa "MAR PINO", por haberme  
brindado todo el  
apoyo necesario, también a mis Instructores quiénes  
con su conocimiento y paciencia supieron guiarme de  
manera correcta para que el presente trabajo de  
Graduación llegue a culminar en los plazos y  
parámetros establecidos por la Universidad Técnica  
de Ambato de una manera exitosa.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

### Contenido

	<b>Pág.</b>
PORTADA-----	I
APROBACIÓN DEL TUTOR-----	li
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN-----	lii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO-----	Iv
DEDICATORIA-----	V
AGRADECIMIENTO-----	Vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS-----	Vii
ÍNDICE DE TABLAS-----	X
ÍNDICE DE FIGURAS-----	Xi
RESUMEN EJECUTIVO-----	Xi
INTRODUCCIÓN-----	1

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 TEMA-----	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	3
1.2.1 Contextualización-----	3
1.2.1.1 Contextualización macro-----	3
1.2.1.2 Contextualización meso-----	6
1.2.1.3 Contextualización micro-----	7
1.2.2 Análisis Crítico-----	9
1.2.3 Prognosis-----	10
1.2.4 Formulación del problema-----	11
1.2.5 Interrogantes-----	11
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación-----	11
1.3 JUSTIFICACIÓN-----	12
1.4 OBJETIVOS-----	14
1.4.1 Objetivo General-----	14
1.4.2 Objetivos Específicos-----	14

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS-----	15
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA-----	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL-----	19
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES-----	22
2.4.1 VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIONES-----	23
2.4.1.1 MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE----	24
2.4.1.2 MARCO TEÓRICO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE-----	43
2.5 HIPÓTESIS-----	62
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES-----	62

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

3.1 ENFOQUE-----	63
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.2.1 Investigación Bibliográfica -----	63
3.2.2 Investigación de Campo-----	63
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN-----	64
3.2.1 Nivel Explorativo-----	64
3.2.2 Nivel Descriptivo-----	64
3.2.3 Nivel Explicativo-----	64
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA-----	65
3.4.1 Población-----	65
3.4.2 Muestra-----	66
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES-----	67
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS-----	69
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN-----	70

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1/4.2 Análisis e Interpretación de Resultados-----	71
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS-----	82

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES-----	86
5.2 RECOMENDACIONES-----	87

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA**

6.1 DATOS INFORMATIVOS-----	88
6.2 ANTECEDENTES-----	89
6.3 JUSTIFICACIÓN-----	89
6.4 OBJETIVOS-----	90
6.4.1 Objetivo General-----	88
6.4.2 Objetivos Específicos-----	88
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD-----	91
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA-----	92
6.7 METODOLOGÍA.- MODELO OPERATIVO-----	97
6.7.1 Desarrollo del Plan-----	98
6.7.2 Fase 1 Direccionamiento Estratégico -----	100
6.7.3 Fase 2 Estudio de la Situación Financiera -----	101
6.7.4 Fase 3 Cadena de Valor-----	112
6.7.5 Fase 4 Delineamiento de Políticas-----	115
6.8 ADMINISTRACIÓN-----	117
6.9 PREVISION DE LA EVALUACION-----	119
BIBLIOGRAFÍA-----	120
ANEXOS-----	122
Anexo 1: Matriz de Análisis de Situaciones.-----	122

Anexo 2: Registro Único de Contribuyentes-----	123
Anexo 3: Encuesta-----	125
Anexo 4: Estado de Situación Financiera 2011-----	127
Anexo 5: Estado de Situación Financiera 2012-----	129
Anexo 6: Estado de Situación Económico 2011-----	131
Anexo 7: Estado de Situación Económico 2012-----	132

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág</b>
Tabla N°1      Unidades de Observación -----	66
Tabla N°2      Operacionalización variable independiente-----	67
Tabla N°3      Operacionalización variable dependiente-----	68
Tabla N°4      Recolección de Datos-----	69
Tabla N°5      Pregunta N°1-----	72
Tabla N°6      Pregunta N°2-----	73
Tabla N°7      Pregunta N°3-----	74
Tabla N°8      Pregunta N°4-----	75
Tabla N°9      Pregunta N°5-----	76
Tabla N°10     Pregunta N°6-----	77
Tabla N°11     Pregunta N°7-----	78
Tabla N°12     Pregunta N°8-----	79
Tabla N°13     Pregunta N°9-----	80
Tabla N°14     Pregunta N°10-----	81
Tabla N°15     Frecuencias observadas y esperadas-----	84
Tabla N°16     Cálculo del chi-cuadrado-----	85
Tabla N° 17    Modelo Operativo-----	98

## ÍNDICE DE GRÀFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N°1	Relación causa - efecto ----- 9
Gráfico N°2	Supé ordenación Conceptual ----- 22
Gráfico N°3	Subordinación Conceptual----- 23
Gráfico N°4	Niveles Jerárquicos de la Estrategia Empresarial----- 31
Gráfico N°5	Funciones----- 72
Gráfico N°6	Desarrollo Empresarial----- 73
Gráfico N°7	Capacitación----- 74
Gráfico N°8	Estrategias Empresariales----- 75
Gráfico N°9	Tecnología ----- 76
Gráfico N°10	Objetivos----- 77
Gráfico N°11	Procesos Administrativos----- 78
Gráfico N°12	Evaluación Contable----- 79
Gráfico N°13	Nuevos Procesos----- 80
Gráfico N°14	Implementación de Estrategias----- 81
Gráfico N°15	Verificación de Hipótesis ----- 85
Gráfico N°16	Cadena de Valor MARPINO----- 113
Gráfico N°17	Cuadro de Mando Integral MARPINO----- 116

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de Graduación, “Las Estrategias Empresariales y su incidencia en el manejo Contable – Administrativo de la empresa Marpino”. Segundo Semestre año 2012. Se realizó una recopilación de la información teórica referente a información contable, complementándose con la investigación de campo realizada en la empresa mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los trabajadores de la empresa “Administrativos y operativos”, fichas de observación y la verificación física de los documentos y registros contables. Los resultados de la investigación muestran que no tienen las operaciones sustentadas con su respectivo documento, no entregan la información financiera en forma clara, veraz y oportunamente, toma de decisiones inadecuadas, personal no idóneo para su puesto de trabajo, personal no capacitado, falta de importancia del gerente para el departamento contable y en el área administrativa. Las funciones del personal no están eficientemente definidas dando como resultado en bajo rendimiento de los trabajadores.

Dado que la Empresa “MARPINO” no puede seguir llevando un control en las tareas y funciones; y además teniendo conocimiento que esta problemática repercute en el desarrollo empresarial, se propone un Plan de Estrategias Empresariales, para la correcta toma de decisiones y así poder obtener una buena rentabilidad en la misma.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se fundamenta en la necesidad de contar con un plan de Estrategias Empresariales basado en el análisis y planificación, para que ayude a mirar al futuro y prevenga problemas que afecten a la empresa ya sea contable o administrativa, por lo expuesto anteriormente me permito presentar el tema propuesto, el cual pertenece en forma resumida dar una visión general de las Estrategias Empresariales y su incidencia en el manejo contable – administrativo segundo semestre año 2012 , así: La presente investigación usa el instrumento de investigación de campo porque el estudio sistemático de los hechos se lo realizó donde se producen los acontecimientos, además utiliza también la investigación documental y bibliográfica por que tiene el propósito, detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el problema detectado, basándose en documentos, libros, revistas y otras publicaciones. Así como también vamos a recoger información descriptiva porque permitirá estar al tanto del entorno de la Empresa El proceso para analizar e interpretar todo tipo de indicador financiero de manera más simple es con el apoyo adecuado de una herramienta financiera, pero es preciso aclarar que dicho análisis debe regirse por principios establecidos para ejecutar una contabilidad empresarial.

Para administrar un patrimonio de forma eficiente es preciso ayudar con un análisis financiero, el cual proporciona todos los datos requeridos para la toma de decisiones en una empresa que colaboren a explotar de mejor manera sus recursos, que servirán para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones.

En el primer capítulo se plantea el problema, su contextualización a nivel macro, meso y micro, el análisis crítico, la prognosis, formulación del problema, así como delimitación, justificación, el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

El segundo capítulo por su parte corresponde al marco teórico, unidad que sintetiza los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica y legal, además señala las categorías fundamentales, la hipótesis y las variables de estudio.

En el tercer capítulo se plantea la metodología, se describe entonces en esta sección: la modalidad y el nivel de la investigación, por otra parte presenta la población y la muestra objetiva de estudio, concentra la Operacionalización de las variables, así como prevé el plan de recolección y de procesamiento de la información.

El capítulo cuarto está dedicado al análisis e interpretación de los resultados, por lo cual esta sección agrupa una serie de gráficos estadísticos los mismos que permiten resaltar la tendencia y relaciones fundamentales, las mismas que son analizadas en la comprobación de la hipótesis.

El capítulo quinto se centra en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones que surgen luego de haber aplicado la investigación.

En el Capítulo sexto Propuesta, como una alternativa de solución al problema detectado que la investigadora plantea a la Empresa "Marpino"

Por último se incluye la bibliografía empleada durante la presente investigación, así como el material complementario en los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema de Investigación.**

“Las Estrategias Empresariales Y Su Incidencia En El Manejo Contable – Administrativo De La Empresa Marpino De La Ciudad De Ambato”

### **1.2 Planteamiento del Problema.**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Contexto Macro**

En el mundo actual, en pleno siglo XXI se desata la incertidumbre frente a diversos eventos económicos como: la revolución tecnológica, el desarrollo de las telecomunicaciones, la globalización de la economía, la competencia agresiva de los mercados, la exigencia de los clientes, trabajadores, la inestabilidad de los mercados, de los precios, de las materias primas, las guerras, ha generado rivalidad en el campo económico, político, social y sobretodo comercial; manteniendo a las empresas en continua revisión de los resultados y pensando en llevar a cabo las mejores estrategias para tener éxito bajo estas circunstancias.

La industria de automóviles cumple un rol fundamental en las economías modernas. Su desarrollo está ligado al transporte de personas y de bienes en prácticamente todas las actividades productivas. En los países donde este sector no constituye uno de los ejes del desarrollo industrial, el comercio creado a su alrededor y las actividades conexas que requiere generan puestos de trabajo e ingresos fiscales por medio de aranceles e impuestos. O, dadas las diferencias tecnológicas entre países, puede

servir para impulsar el desarrollo de aquellas manufacturas con menor componente tecnológico que se pueden incorporar a los productos ensamblados a partir de CKD importados. Sin embargo, esta opción debería ser evaluada en función del gasto fiscal en el que se incurre para promover el ensamblaje.

En Ecuador, según información para 2007, este sector aportó al fisco alrededor de US \$ 400 millones por concepto de impuestos, tasas y aranceles. Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), ese año las matrículas de los vehículos permitieron recaudar US\$ 74,4 millones, que subieron a US\$ 155,6 millones en 2010, lo que admite aproximar la tendencia de crecimiento del sector y su importancia relativa, en todos los órdenes económicos.

Según **Javier Calderón Análisisista del sector Automotor** En lo que corresponde a la producción nacional, este sector está conformado por tres grandes componentes: las empresas ensambladoras, las empresas del subsector de elaboración de autopartes para el sector automotor (SEA) y las empresas distribuidoras.

A estos tres componentes se añaden las empresas de importación de vehículos.<sup>3</sup> Una separación nítida entre el componente nacional y el componente importado de la oferta total de automóviles se hace difícil al momento en que se consideran los servicios de comercio y, de alguna manera, también el SEA.

Dada esta dificultad, se ha afirmado que “el sector automotor es un importante generador de mano de obra. De acuerdo a cifras obtenidas por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), en 2004 el sector generó aproximadamente 77 mil fuentes de empleo directas e indirectas, lo que representa alrededor de 1,6% de la Población Económicamente Activa (PEA) y 7,7% del empleo formal del país. Sin

embargo, las cifras de empleo del sector difieren ampliamente, según su origen. En el caso de las cifras proporcionadas por AEADE, ese número de fuentes de empleo corresponde principalmente a la actividad de comercialización de vehículos”.

La producción nacional de vehículos ha incrementado su participación en las exportaciones no petroleras de 2,1% en 2004 a 6% en 2008, con una participación promedio de 5% en el período 2004-2008. Su participación también se ha fortalecido entre las exportaciones no tradicionales, con 11,6% para el quinquenio señalado. Ninguno de estos progresos ha podido contrarrestar el marcado déficit comercial que se verifica en el sector.

El dinamismo del sector se incrementó a partir de la dolarización, cuando la opción de adquirir bienes duraderos fue una alternativa ante la desconfianza en el sistema financiero.

Sin embargo, de la información disponible no se puede afirmar que ese dinamismo arrastró consigo a las empresas manufactureras de partes y piezas para vehículos automotores que operan en el país.

Además según datos del INEC las razones descritas han originando que el sector automotriz busque alternativas que posibiliten su integración y mejoramiento de la competitividad teniendo como prioridad el diseñar, elaborar o fortalecer el plan estratégico organizacional, contribuyendo en el mejoramiento de la estructura financiera.

Actualmente en nuestro país Ecuador, los individuos y las empresas, producto de los avances tecnológicos, la diversificación de los mercados, la competencia creciente en la adquisición de conocimientos para el desarrollo científico y los cambios sociales han influido en la necesidad de establecer el planes y acciones para alcanzar un nivel de competencia

aceptable, con un posicionamiento estratégico que posibilite la estabilidad ante un entorno dinámico y cambiante de las estructuras que sostienen la sociedad y sus economías. Se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos.

De este modo, el sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartista proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena.

Es trascendental manifestar que en las rectificadoras ecuatorianas la mayor parte de problemas surge por la escasez de recursos financieros, inadecuada planificación estratégica, carencia de ciertos elementos y conocimientos de conceptos financieros aunado a la presión de competencia y a la situación política-económica actual del país, sobresaliendo la competencia encaminando a las empresas al mejoramiento empresarial estratégico

#### **1.2.1.2 Contexto Meso**

En Tungurahua específicamente se han constituido medianas y pequeñas empresas dedicadas a diferentes actividades, entre ellas la compra, venta y reparación de motores de autos las mismas que hoy por hoy tratando de abrirse un campo en este nicho de mercado han realizado inversiones para satisfacer las necesidades de la sociedad; dentro de la venta y reparación de un medio de transporte han visto necesario que las Políticas Gubernamentales se fortalezcan para llegar a la mayor parte del sector social, ya que la mayoría de los ciudadanos necesitan trasladarse de un lugar a otro y no todos tienen la posibilidad de adquirir un vehículo.

En Tungurahua las empresas dedicadas a explotar este nicho de negocio necesitan de manera inmediata un análisis de la situación financiera de cada entidad teniendo un énfasis en los movimientos económico-financieros de las mismas; a pesar que estas no son notados por los administradores o gerentes, dichos movimientos afectan la operacionalidad de la entidad, provocando altibajos en la rentabilidad de la empresa.

### **1.2.1.3 Contexto Micro**

La empresa “**MARPINO**” es unipersonal y se fundó el 11 de Abril del 2001 con Ruc N° 1802488583001. Su propietaria la Sra. Isabel Cristina. Noboa Pico quien en conocimiento del adelanto del parque automotor de la provincia de Tungurahua se decide a cubrir la necesidad del mercado en el campo de la venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores, su decisión fue acertada y hasta la actualidad ha venido funcionando gracias al desempeño de sus trabajadores, la correcta atención al cliente y primordialmente de la calidad de los servicios prestados, esta empresa Matriz se encuentra ubicada en las calles Verdeloma y Quispicacha, barrio Juan León Mera, parroquia Huachi Loreto, ciudad de Ambato, cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

En el 2003 en el mes de agosto decide abrir una Sucursal ubicada en la Provincia de Bolívar Cantón Guaranda en la Parroquia Gabriel Ignacio de Veintimilla, calle Av. Guayaquil.

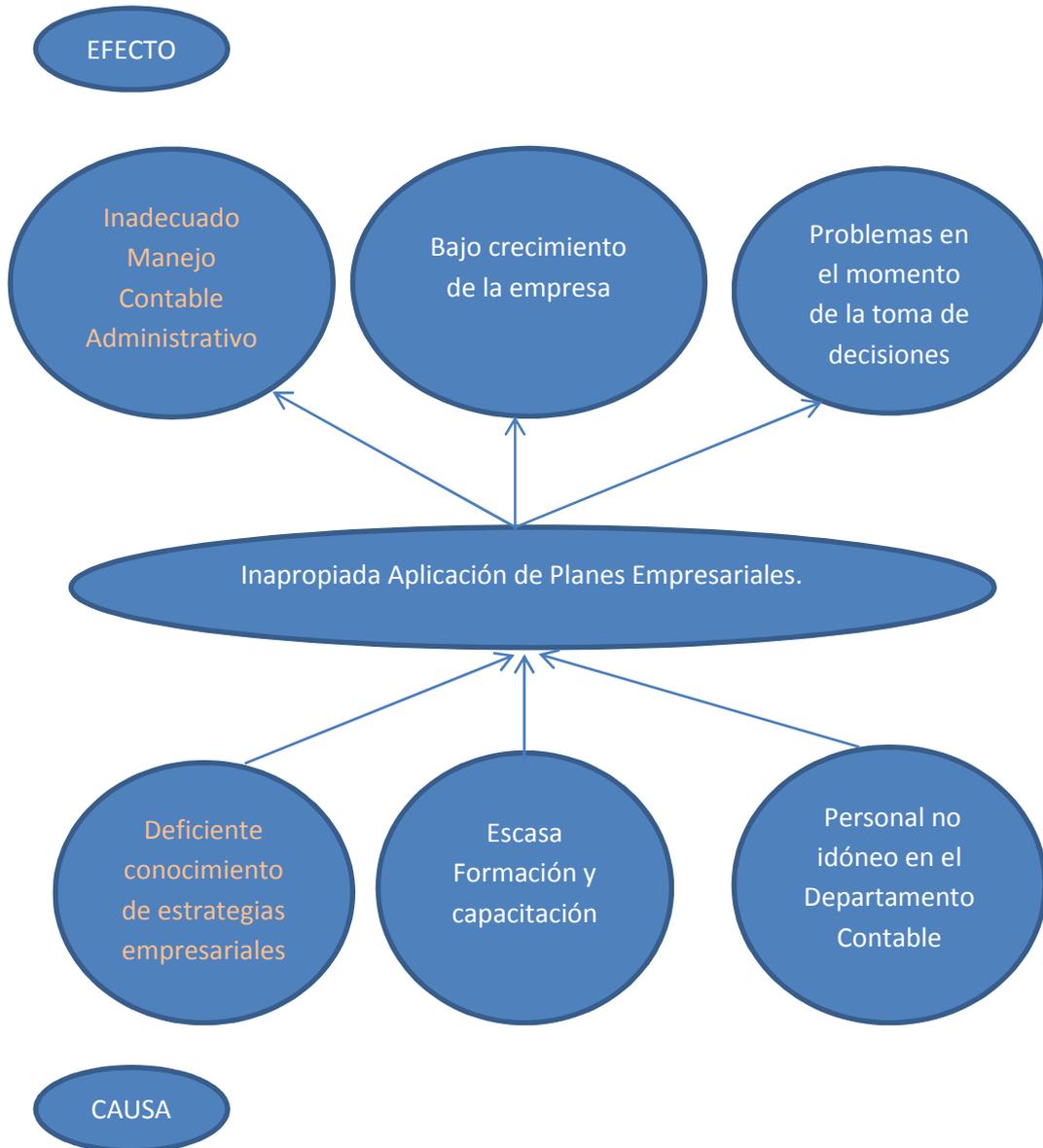
En el 2004 en el mes de mayo decide abrir una sucursal con la Actividad Económica: Actividades relacionadas con la Contabilidad ubicada en la Matriz.

Esta empresa se ha constituido con el objeto de prestar sus servicios en la compra y venta de pistones, empaque de cabezotes, rines, cojinetes de biela, cojinete de bancada, válvulas de admisión, válvulas de escape, bombas de aceite, bombas de agua, pruebas de empaques, templadores, bandas de distribución, cadenas, guías de válvulas, disco de embrague, filtros etc., es decir repuestos y partes de motor de carros a gasolina.

## 1.2.2 Análisis crítico.

### 1.2.2.1 Árbol de problemas

**Grafico N° 1:** Relación Causa – Efecto



**Fuente:** "MARPINO" (Marzo 2013)  
**Elaborado por:** Silvia Guerrero

### **1.2.2.2 Relación causa- efecto**

Una vez detectado el problema sobre la Inexperiencia de Planes Empresariales en la empresa Marpino de la Ciudad de Ambato, se procede al análisis en el cual se detecta que la principal causa que origina este problema es la falta de conocimiento sobre estrategias empresariales ya que no existe la debida actualización de conocimiento sobre este tema.

El efecto que origina este problema es la desorganización de carácter contable administrativo, ya que existe una falta de conocimientos no se puede hacer una verdadera aplicación de estrategias empresariales, cabe destacar que este problema afectará mucho en un futuro, ya que la toma de decisiones no será en un proceso efectivo, para poder llegar a este razonamiento se tomo como punto de partida el Gráfico N° 01 que es el Árbol de Problemas.

El presente proyecto se origina además de la matriz de análisis de situaciones, MAS (ver anexo 1), el cual nos ayuda a la realización y al despliegue de las diferentes causas y efectos que se presentaron anteriormente.

### **1.2.3 Prognosis**

La Empresa Marpino de la ciudad de Ambato, es una empresa de gran importancia en las actividades que esta desarrolla, especialmente cuando su trabajo se extiende a nivel nacional, ningún aspecto puede quedar libre de una planificación.

El hecho de que no se aplique una estrategia empresarial puede arriesgar a la empresa en un largo plazo, ya no se posee una visualización real del manejo administrativo del negocio.

Esto conllevaría a una desconfianza por parte de los empleados y clientes a cerca de las decisiones que tome la gerencia y esto encaminaría a la empresa a tener inconvenientes laborales y legales en el momento en que se detecte alguna anomalía en el manejo administrativo.

#### **1.2.4 Formulación del problema.**

¿Es el inadecuado conocimiento de estrategias empresariales la principal causa de la Aplicación de Planes Empresariales en el Manejo Contable-Administrativo en la Empresa Marpino, ubicada en la ciudad de Ambato para el segundo semestre del año 2012?

➤ **Variable Independiente:**

Estrategias Empresariales

➤ **Variable Dependiente:**

Manejo Contable Administrativo

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ◆ ¿Cómo afecta las estrategias empresariales en la Empresa Marpino. en el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- ◆ ¿Mejorará el control contable – administrativo de la Empresa Marpino. mediante el cumplimiento y la aplicación de Planes Empresariales?
- ◆ ¿Cómo incide las estrategias empresariales en el mejoramiento de la gerencia empresarial de la Empresa Marpino?

## **1.2.6 Delimitación del objeto de Investigación**

### **1.2.6.1 Delimitación de contenido.**

**Campo:** Contabilidad.

**Área:** Contable - Administrativa.

**Aspecto:** Empresarial.

### **1.2.6.2 Delimitación espacial.**

**Provincia:** Tungurahua.

**Cantón:** Ambato.

**Institución:** Empresa Marpino.

### **1.2.7 Delimitación temporal.**

La investigación se efectuará en el mes de Enero a Julio del 2013.

## **1.3 Justificación**

La realización de la presente investigación, se justifica considerando que a nivel nacional y empresarial las estrategias empresariales es una herramienta que facilita a la empresa el ordenamiento y la priorización de las actividades tanto contables como administrativas, fortaleciendo el desarrollo administrativo empresarial para alcanzar los niveles de eficiencia, rentabilidad y competitividad.

Es importante realizar la presente investigación por que proporcionara a la empresa Marpino considerando que actualmente las estrategias empresariales es esencial para las empresas que viven en el mundo de la competencia, alcanzando el éxito e integración de sus miembros, fundamental para alcanzar el éxito empresarial mediante la mejora de la

calidad en procesos, servicios y actividades encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos de la institución.

El trabajo investigativo es de importancia práctica, por que contribuirá en el mejor desenvolvimiento de la gerencia empresarial en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de servicio en la Empresa Marpino. Los beneficiarios serán los administradores, el departamento de talento humano y sus usuarios, destaca su novedad por que las estrategias empresariales posibilitará el diseño de planes estratégicos encaminados al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Es factible de realización porque se cuenta con la colaboración de los administradores de la empresa quienes facilitarán información necesaria para detectar el problema y brindar alternativas de solución.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar las estrategias empresariales que inciden en el manejo contable administrativo de la empresa Marpino.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar los efectos que origina la falta de estrategias empresariales en la empresa Marpino
  
- Identificar la rentabilidad de la empresa Marpino para relacionar la eficiencia y eficacia de los resultados de las operaciones por medio de índices financieros.
  
- Establecer un plan estratégico para un adecuado control empresarial y el buen manejo contable en la empresa Marpino.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Empleando la técnica de la entrevista y observación es posible determinar que en la empresa **MARPINO** ubicada en la ciudad de Ambato: calle Verdeloma y Quispicacha, en la cual se ha realizado varias investigaciones pero no se ha efectuado una como la presente, esta razón es más que suficiente para permitir asegurar que el trabajo investigativo planteado tiene un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán tomar las decisiones adecuadas y oportunas para el crecimiento futuro de la empresa.

Los antecedentes de la investigación serán acorde a las fuentes bibliográficas de las variables en estudio.

**ARMAS, Pamela Verónica (2012)** señala: “Sistema de Estrategias para la empresa PROVEBPA CIA.LTDA.” quién llego a las siguientes conclusiones:

- Lo que podemos sacar como conclusión, es que existen falencias no tan profundas pero significativas.
- Inexistencia de motivación para los trabajadores departe del cuerpo administrativo.
- No hay interacción entre el personal mas allá de lo laboral.
- No hay reuniones semanales en ningún nivel departamental.
- Deficiente Comunicación entre los colaboradores de distintas áreas y el cuerpo directivo.

Según **Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III (2006)** En el libro **Administración Estratégica, manifiesta:** “Las Estrategias” Consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.

La estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios (sin considerar los resultados financieros y competitivos que la propia estrategia genera), en tanto que el término “modelo de negocio”, tiene que ver con la cuestión de que los ingresos y costos que manan de la estrategia demuestran una viabilidad en los negocios.

Según **MANENE Luis Miguel (2013)** En la revista Estrategias Empresariales: Topología, Características y Uso manifiesta: “Las Estrategias Empresariales” Vienen hacer el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y la necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial. Es muy importante la innovación de los productos y/o servicios, ya que solo mejorándolas continuamente será posible sobrevivir en los mercados de la actualidad, procurando ser pioneros en el mercado con una adecuada visión estratégica para los nuevos productos y servicios.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

Las Estrategias Empresariales y su incidencia en el manejo contable-administrativo de la empresa Marpino en el periodo 2012 se basarán en el paradigma Crítico Propositivo; por lo cual se basa en el siguiente texto:

## PARADIGMAS.

Si bien el concepto de paradigmas (Kuhn, 1971) admite pluralidad de significados y diferentes usos, aquí se refiere a un conjunto de creencias y actitudes, como una visión del mundo "compartida" por un grupo de científicos que implica una metodología determinada (Alvira, 1982).

El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado.

El Paradigma crítico – propositivo permite confrontar la realidad con bases conceptuales y filosóficas de las estrategias empresariales, de modo que se pueda contrastar con la realidad empírica investigada, situación que conduce a esclarecer la problemática planteada, teniendo una concepción mucho más amplia de los procesos administrativos y financieros de la empresa.

Este paradigma es de real interés a nivel empresarial y en general ya que permite realizar comparaciones apropiadas entre entidades del mercado competitivo de este modo mantener una visión acertada de los factores que intervienen en el desarrollo y evolución del estudio planteado; a más de ello centrará la investigación en demostrar un análisis financiero y la capacidad de administrar es decir planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de la empresa que contribuya a una adecuada estrategia empresarial sólida y oportuna para alcanzar el buen manejo contable-administrativo deseado.

Arnal, (1992) Paradigma Sociocrítico. Obtenida el 20 de mayo del 2013, de <http://gerenciacarlos.zoomblog.com/archivo/2010/07/24/paradigma-Sociocritico.html>.

## **Epistemología**

Esta investigación estará fundamentada por la epistemología que es la encargada de generar conocimiento y buscar solución a los problemas por tal motivo ayudará a que empresa este encaminada al desarrollo corporativo y buscar siempre la estabilidad laboral.

## **Ontológica**

Desde el punto de vista de la fundamentación ontológica este trabajo de investigación radica en buscar todas las causas inherentes y efectos consecuentes que afecta al desempeño laboral y por ende ayudar a dar solución a todos los problemas que existe dentro de la empresa

## **Axiológica**

La presente investigación se fundamenta en la axiológica por referirse a todos los valores y principios que respaldaran dicho trabajo como lo son la honradez de que la información es real y no tiene ninguna alteración, la exactitud en valores expuestos matemáticamente que necesitara respaldar, responsabilidad y ética profesional.

## **Administrativa**

Es importante que la administración brinde su ayuda necesaria para mejorar el control y proceso de las estrategias empresariales considerando como básico el desarrollo de las empresas, y la tarea es establecer procedimientos que traten de solucionar aquellas trabas que dificultan el sistema de control.

Tomando como perspectiva en este proyecto la administración partimos de que es un tema que tiene trascendencia al referirse a lo que es planificación estratégica el cual es expresado por los altos funcionarios quienes son los encargados de que existe un adecuado control buscando siempre el beneficio económico para mantener un equilibrio interno y externo.

### **2.3 Fundamentación Legal**

La empresa MARPINO empieza sus actividades de forma legal y cumpliendo con los requisitos que disponen la ley y los organismos de control pertinentes como se detalla a continuación:

#### **Servicio de Rentas Internas**

Cumple con el requerimiento del Servicio de Rentas Internas (SRI.) con el número de RUC 1802488583001 a nombre de MARPINO (Ver Anexo 2).

#### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

Pago puntual de aportes patronales y beneficios sociales

#### **Municipalidad de Ambato**

Pago Tributos anuales

El presente trabajo investigativo posee el apoyo legal de la Constitución Política de la República del Ecuador la cual establece lo siguiente:

**Art. 27.-**La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa,

obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

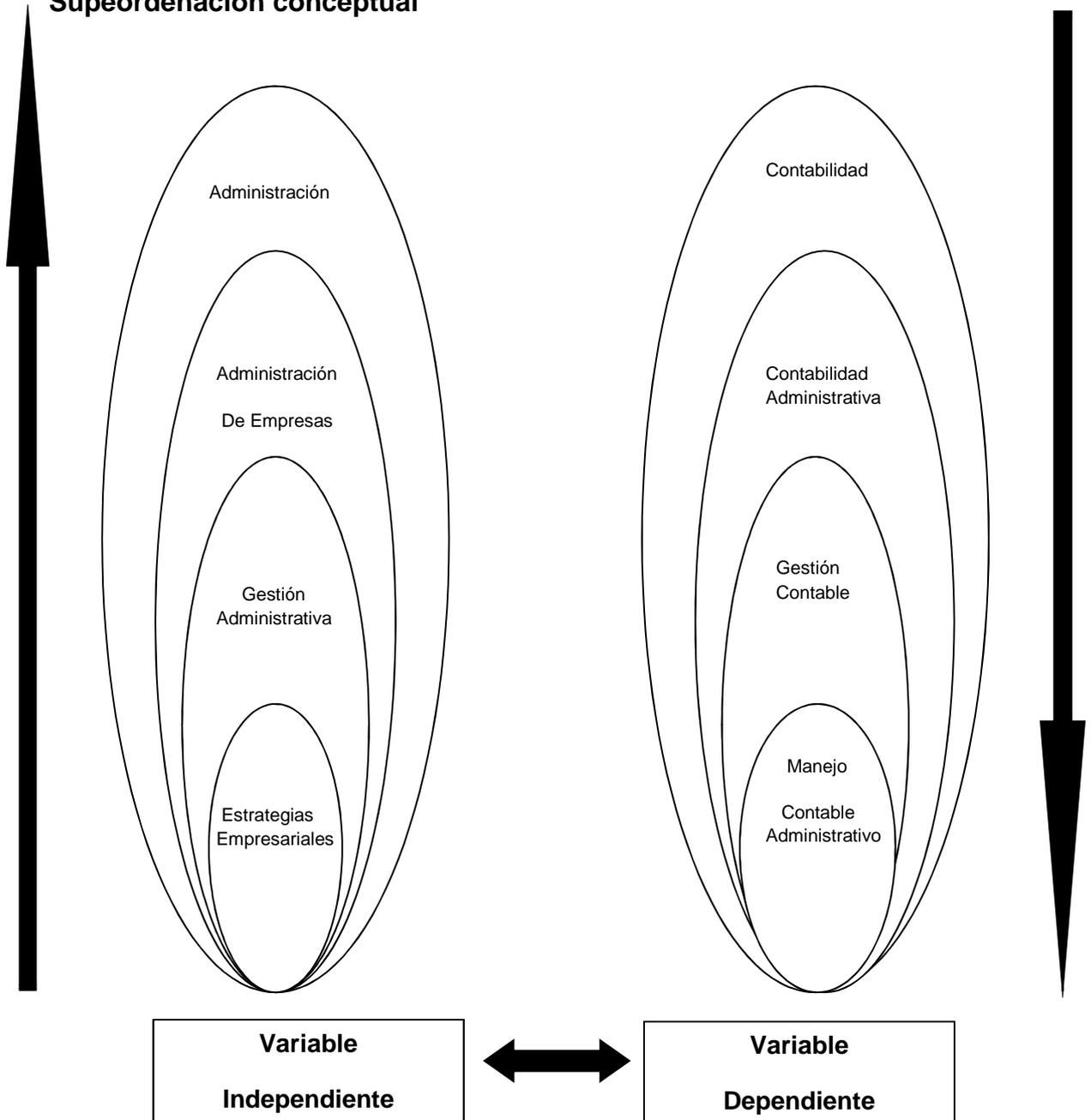
**Artículo 304 numeral 6**, de la Carta Fundamental establece que la política comercial tendrá como objetivo evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados; Que, en virtud de las atribuciones conferidas bajo el Decreto Ejecutivo 103, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 26, de 22 de febrero de 2007, la Secretaría Nacional de Planificación ha elaborado y puesto en marcha el Plan Nacional para el Buen Vivir, que considera que frente a los indicadores de migración, desempleo y pobreza es necesaria una revolución económica que conduzca a una reactivación de la producción, generación de empleo, convirtiéndonos en una sociedad de propietarios y productores que supere el sistema actual de exclusión social; frente a ello se plantea la democratización de los medios de producción, como una "condición necesaria para auspiciar la igualdad y la cohesión desde la perspectiva de desarrollo territorial integrable que fomente un sistema económico social y solidario";

**Art. 3 Objeto.-** El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

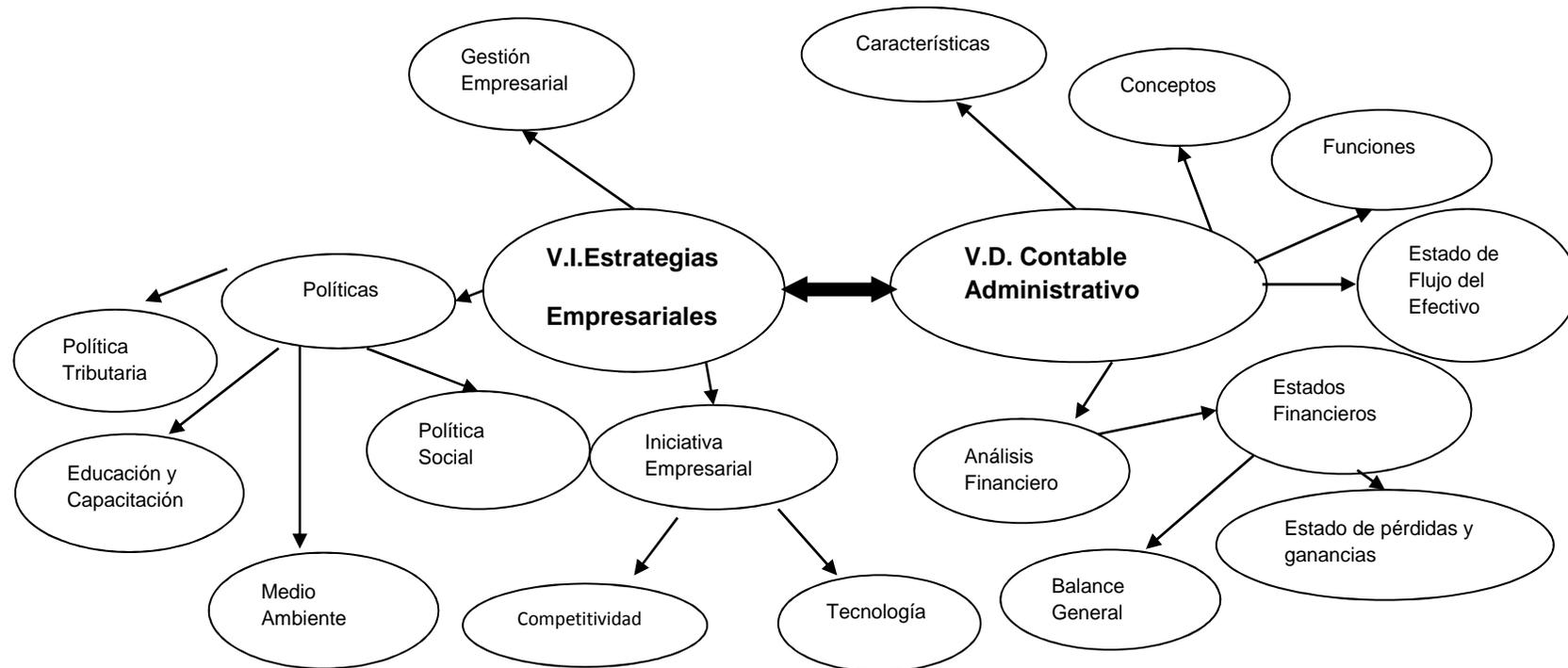
## 2.4 Categorías fundamentales

### Supeordenación conceptual



Fuente: Grafico N° 2 Categorías Fundamentales  
Elaborado por: Silvia Guerrero

## Subordinación conceptual



**Fuente:** Gráfico N° 3 Subordinación de las Variables Independiente y Dependiente  
**Elaborado por:** Silvia Guerrero

## 2.4.1 Visión Dialéctica de Conceptualizaciones

### 2.4.1.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente

#### ADMINISTRACIÓN

Según **Koch Richard SMART (2000)**, define que: “Es una técnica que nos permite utilizar los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) con los que cuenta una organización, de manera eficaz y eficiente, para poder alcanzar los objetivos, misión y visión que ésta se ha planteado, esto mediante un proceso, que es conocido como el proceso administrativo.”

La administración consiste en utilizar de manera eficaz y eficiente cada uno de los recursos con que cuenta una empresa y de esta manera alcanzar los objetivos deseados.

La administración hace referencia directa a un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas. Así lo menciona **THOMAS S. Bateman y SCOTTH A. Snell en su Obra Administración una Ventaja Competitiva (2004; 06)**. “La administración es un proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales.

Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficiencia y eficacia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible”.

## **Objetivo de la Administración**

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

La Clasificación de los Objetivos en una Empresa son los siguientes:

- Obtener Utilidades (Económicos)
- Proporcionar buenos productos o servicios
- Mantener a la cabeza de los competidores
- Bienestar de los empleados (Sociales)
- Ser eficiente
- Progresar

## **Importancia de la Administración**

Es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y materia.

## **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En palabras de **Piedrahita (2011: Internet)** “El estado de administración de empresas puede resumirse en cinco etapas diferentes, cada una de las cuales destacan un aspecto importante de la administración, las cuales son:

**Tarea:** Es un enfoque microscópico implementado en todo trabajo del obrero y no en la totalidad de la empresa y mecanicista porque involucra un conjunto de factores (estudio de tiempos y movimientos, selección científica del obrero, aplicación del método planeado racionalmente medidas para reducir o neutralizar la fatiga, establecimiento de estándares de producción, etc.). Como si cada uno de ellos contribuyese de manera determinista a lograr la máxima eficacia como si fuesen piezas de un engranaje mayor. El énfasis en las tareas del obrero representa el primer enfoque administrativo, aunque miope, limitado y reducido a unas cuantas variables de la realidad empresarial.

**Personas:** es la fase en que administrar es, sobre todo, tratar con personas; este enfoque de la teoría administrativa intenta destacar las personas dentro de las empresas y es en segundo plano la estructura y las tareas. Este enfoque se denomina humanista y se puede dividir en dos escuelas o teorías: la escuela de las relaciones humanas y la teoría del comportamiento en las organizaciones.

**Tecnología:** Es la fase en que el administrar significa emplear la tecnología para obtener la máxima eficiencia posible. Con la llegada de la cibernética, la mecanización la automatización la computación y más recientemente la robótica la tecnología de la información puesta al servicio de la empresa empezó a moldear su estructura y a acondicionar su funcionamiento. Por increíble que parezca, una de las más recientes áreas de estudio de la teoría administrativa en el papel de la tecnología en la determinación de la estructura y del funcionamiento de las empresas. La tecnología se toma como variable independiente y la estructura organizacional de la empresa que utiliza, como variable dependiente. aun dentro de la línea inglesa, la corriente de Tavistock empezó a concebir la empresa como un énfasis socio técnico en el que interactúan dos subsistemas estrechamente interdependientes: el subsistema social o humano ( compuesto de equipos y tareas), la teoría situacional se

encarga de concentrarse en la tecnología, preocuparse por el ambiente y definir un enfoque más amplio respecto al diseño organizacional: una manera más reciente de concebir la forma y la estructura organizacional y sus funcionamiento.

**Ambiente:** Es la fase en que administrar es en especial enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia en la empresa. Debido a la influencia de la teoría de sistemas en la teoría administrativa, se comprobó que estudiando solo las variables internas (variables endógenas) no se lograba una amplia comprensión de la estructura y el comportamiento organizacional.

En consecuencia fue necesario estudiar las variables exógenas, situadas fuera de los límites de la empresa, que influyen profundamente en sus aspectos estructurales y de comportamientos. Las relaciones de la interrelación de las empresas y sus ambientes explicaron mejor ciertos aspectos de la estructura organizacional y los procesos operacionales utilizados por las empresas.

Las características estructurales se explican mejor mediante las características ambientales que las determinan. Las variables ambientales son variables independientes y los aspectos de estructura organizacional son variables dependientes las empresas exitosas son aquellas que logran adaptarse de manera adecuada a las demandas ambientales.

**Estructura:** en esta fase administrar se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades. Se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores, y que ello debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar. La preocupación por la estructura de la organización constituye

una enorme ampliación del objetivo de estudio de la teoría administrativa. El micro enfoque en que la tarea de cada obrero se amplía a la estructura organizacional de toda la empresa.”

## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

En palabras de **Piedrahita (2011: Internet)** “Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta. La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

**El objetivo:** de la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

**La gestión administrativa moderna:** es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una empresa

entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos. Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa pública, debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de un país.”

En resumen podemos decir que en cualquier empresa o institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

## **Estrategia**

**Según ARTHUR A. y THOMPSON, Jr. (2004: 3):** Define que la estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos

competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.

## **ESTRATÈGIA EMPRESARIAL**

**Según ARTHUR A. y THOMPSON, Jr. (2004: 16):** La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. La idea de Estrategia proviene de la ciencia militar, y es definida como la ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala.

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al el logro de objetivos definidos y alcanzables.

### **Niveles de Estrategia**

**Según MICHAEL Porter. (2009),** Toda estrategia empresarial debe constar, al menos, de cuatro elementos. En primer lugar, debe incluir una serie de objetivos a largo plazo, lo que podemos establecer como la misión de la empresa, es decir sus propósitos. La misión de empresa puede adoptar formas muy diversas, pero en el fondo subyacen las intenciones que definen la orientación estratégica general de la empresa: “dominar el mercado”, “ser líder tecnológico”, “ofrecer los mejores precios” y “ofrecer el producto de mayor calidad”. En segundo lugar, debe

establecer el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte. Este tipo de decisiones corresponde al ámbito de la estrategia corporativa. En tercer lugar, la estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado en el que opere. Más concretamente, la empresa debe determinar su estrategia competitiva o estrategia de negocio, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los que está presente.

Por último, la empresa debe desarrollar estrategias funcionales coherentes con su estrategia global. Estas estrategias se establecen dentro de cada área funcional de la empresa. De este modo se distinguen los tres niveles jerárquicos de la estrategia empresarial:

#### **Grafico N° 4:** Niveles Jerárquicos de la Estrategia Empresarial



**Fuente:** Grafico N° 4 Niveles Jerárquicos de la Estrategia Empresarial.

**Elaborado por:** Silvia Guerrero

Según **Michael PORTER, Estrategia Empresarial (2009):**

**Estrategia corporativa:** consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se

configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica. La dimensión vertical comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no. La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios. La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global. A estas tres dimensiones puede añadirse una cuarta dimensión, relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

Dimensión vertical:

Integración vertical: agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. Ventajas: mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia. En cuanto a la orientación de la integración:

Integración vertical hacia atrás (aguas arriba): realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.

Integración vertical hacia delante (aguas abajo): realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa,

como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

Dimensión horizontal:

Diversificación: representa la cartera de negocios de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. Ventajas: simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento; desventajas: mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno, menor flexibilidad y adaptación. Se distinguen dos tipos:

- Diversificación relacionada: existe algún tipo de relación entre los negocios.

- Diversificación no relacionada: no existe ninguna relación entre los negocios.

- Dimensión geográfica:

Internacionalización: ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.

**Estrategia competitiva:** los resultados económicos de una empresa no solo dependen de las condiciones estructurales de la industria, sino también de su habilidad específica para crear valor de cara al consumidor, y en esto consiste la estrategia competitiva, en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. La actividad competitiva en el mercado se materializa en la variedad de ofertas

realizadas por los distintos competidores con la finalidad de atraer a los consumidores. Cada producto ofrecido lleva un excedente del consumidor asociado de manera implícita. El consumidor trata de elegir aquella oferta que le proporciona un mayor excedente. La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas variables determinan las dos formas en que la empresa puede crear valor y obtener una ventaja competitiva: reduciendo costes o incrementando el beneficio percibido por el consumidor.

Estrategia de liderazgo en costes: cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un coste sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.

Estrategia de diferenciación: cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.

Estrategia de concentración: La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que

se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total.

**Estrategia funcional:** Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo. La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

**Política Tributaria.-** Desde el punto de vista científico la estructura fiscal debe basarse en leyes que atiendan a filosofías pues como dice Maurice Lauré “existen suficientes variantes en la repartición de impuestos para que se autorice separar aquéllos donde la acción mecánica i inevitable haría más lento el desarrollo económico. La aportación de impuestos en función de los ingresos no ejerce en adelante repercusiones mecánicas e inevitables sobre la actividad económica, a condición, bien entendido, de respetar los límites más allá de los cuales fuertes reacciones psicológicas son temidas. Bajo esta última reserva, la repartición del impuesto en función de los ingresos puede ser reglamentada conforme a los puntos de

vista de las filosofías políticas dominantes. Las filosofías políticas no pueden decretar en materia fiscal como en otras áreas más que leyes aceptables para los hombres que están sometidos a ellas, es decir, leyes que satisfagan la equidad.” Aunque es difícil generalizar sobre el adecuado nivel general de ingresos fiscales, anota Musgrave: “Es aún más difícil establecer criterios para determinar cómo debería de ser la composición de los ingresos en un momento determinado, o para elegir el más adecuado ritmo de cambio de la estructura fiscal a medida que la economía se desarrolla. Las estructuras económicas varían, para no hablar de las diferencias en capacidades administrativas, cumplimiento y tradiciones culturales. Sin embargo, sería lo más conveniente para la planificación de la política fiscal que se establecieran ciertos principios generales”.

**Principios:** Deben ser formuladas para encontrar las leyes de la política fiscal en una civilización de tipo occidental y propone tres: La primera es de orden económico, consiste en razonar encuadrándose en un régimen económico fundado sobre la iniciativa privada. La segunda es de orden social: consiste en admitir el precio de que las contribuciones puestas a cargo de los ciudadanos deben ser progresivas en función de las fuentes de que dispone. La tercera (hipótesis de poder): expresa una aspiración, consiste en admitir que el objetivo a alcanzar sobre el plano económico es el desarrollo máximo de la actividad económica, gracias al mejoramiento de la productividad y del trabajo.”

#### **Reglas de la Política Fiscal:**

**a) Regla de presupuesto equilibrado.-** La única regla aceptada de política fiscal era que el presupuesto público, no debía ser ajustado en respuesta a las variaciones en el nivel de la actividad económica; que el presupuesto no debería usarse deliberadamente como arma para una política macroeconómica. El presupuesto debería confeccionarse

fundándose en el principio de mantener el equilibrio de cuentas durante el período contable correspondiente, aceptado nominalmente como año fiscal.

**b) Equilibrio presupuestario.-** Las decisiones con respecto a los impuestos y gastos deben hacerse, siempre bajo el supuesto de que la renta elevada debe mantenerse y que debe existir equilibrio entre los dos lados de la cuenta, por cada nueva partida de gasto público que se acepta, el Congreso debe aumentar los tipos de los impuestos en forma suficiente para financiar completamente el gasto con la renta correspondiente al nuevo nivel, de este modo, mediante el acoplamiento de los incrementos en el gasto con los aumentos en los impuestos, se espera que el principio del equilibrio presupuestario, con su conveniente secuela de control, puede ser contenido.

**c) Estabilizadores ínsitos.-** Si los impuestos establecen partiendo, de la renta, tanto personal como de sociedades, una estructuración a base de tipos constantes producirá ingresos menores con rentas nacionales bajas que con altas y hasta el punto que el sistema impositivo contenga impuestos progresivos, la variación de los ingresos tributarios a medida que cambia la renta será proporcionalmente mayor que el propio cambio de ésta. Desde el punto de vista de la política fiscal es inadmisibles este criterio individual pues es evidentemente, la fiscalidad, un fenómeno colectivo y ha de contemplarse como una decisión de colectividad.

**b) Política Social.-** Se conceptualiza a la política social como el conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad. La política social como la forma que por medio de estrategias y políticas concretas tiene el Estado para construir una sociedad cohesionada y equitativa. En una perspectiva de mayor equidad

e integración social, la política social tiene como fin principal facilitar la convergencia entre los intereses individuales y los intereses comunes de la sociedad.

Señala que existe una diversidad de definiciones de política social que presentan diferentes posiciones tomando en cuenta sus objetivos, extensión y límites; agrupándolas en atención a ello en dos. Primero están las definiciones que la limitan a los programas de bienestar social y a las políticas que sustentan o conforman dichos programas.

De acuerdo con ello, “política social” hace referencia a un conjunto de medidas que contribuyen al mejoramiento de una situación determinada, por lo tanto son políticas transitorias y sus objetivos son los de aminorar o de regular los embates de las políticas económicas. En otras palabras, la política social tiene que ver con las fallas de la política económica, es de carácter asistencial y se le asigna, por tanto, una función residual.

**Función principal:** La política social es la reducción y eliminación de las inequidades sociales a través de la redistribución de los recursos, servicios, oportunidades y capacidades. Este concepto incluye todas aquellas actividades que contribuyen a la salud, educación, asistencia pública, seguridad social y vivienda de la población, y también aquellas que afectan, en general, la redistribución y distribución del ingreso y las dirigidas a construir y conservar el capital social. Que las políticas sociales y sus expresiones programáticas, entendidas en un sentido amplio, incluyen intervenciones sectoriales clásicas (educación, salud, seguridad social, vivienda, infraestructura básica) así como las tendencias a desarrollar acciones focalizadas en la pobreza, a la vez que también deben incorporarse bajo el concepto de política social las intervenciones estatales destinadas a promover el empleo y brindar protección ante los males sociales.

**d) Iniciativa empresarial.-** Es uno de los dos pilares de la mayoría de las estrategias de desarrollo local y regional. Sin embargo, pocos estudios empíricos analizan en forma sistemática, la relación entre el establecimiento de nuevas empresas y el desarrollo económico local. Se entiende mucho más las interacciones entre el establecimiento de empresas y el desarrollo económico nacional y regional. En consecuencia, mucho de lo que se escribe sobre el fomento de la empresa como estrategia de desarrollo local se basa en deducciones realizadas a partir de análisis y datos en los niveles nacional y regional. Tales deducciones no siempre son confiables, pues algunos aspectos de las relaciones entre empresas y economías locales no operan de la misma forma en áreas más extensas.

**Importancia.-** Se ha subestimado la función de la iniciativa empresarial y de una cultura empresarial en el desarrollo económico y social. Sin embargo, con el paso de los años, cada vez es más evidente que la iniciativa empresarial contribuye efectivamente al desarrollo económico. La transformación de las ideas en oportunidades económicas es el quid de la iniciativa empresarial. La historia muestra que las personas pragmáticas que tienen iniciativa empresarial y capacidad de innovar, que son capaces de aprovechar las oportunidades y están dispuestas a correr riesgos han impulsado de forma significativa el progreso económico.

### **Iniciativa empresarial y desarrollo de la empresa**

El desarrollo tanto del sector privado como de la iniciativa empresarial es un ingrediente esencial para alcanzar el objetivo de desarrollo del Milenio consistente en reducir la pobreza. Si bien es de capital importancia aplicar políticas macroeconómicas sólidas y facilitar el acceso a los mercados, los mercados emergentes necesitan estimular y favorecer el desarrollo de empresarios capaces de aprovechar las oportunidades generadas por la globalización. En muchos países en desarrollo, el desarrollo del sector

privado ha sido un potente motor del crecimiento económico y de la creación de riqueza y ha sido crucial para mejorar la calidad, el número y la variedad de las oportunidades de empleo que tienen los pobres.

\*Desde el punto de vista económico, la iniciativa empresarial tonifica los mercados. La creación de nuevas empresas lleva a la creación de empleo y tiene un efecto multiplicador en la economía.

\*Desde el punto de vista social, la iniciativa empresarial da más influencia a los ciudadanos, genera innovación y cambia el modo de pensar. Esta transformación puede ayudar a integrar a los países en desarrollo en la economía mundial. Los empresarios emprendedores crean soluciones diametralmente opuestas a los conocimientos ya consolidados, y siempre cuestionan el statu quo. Son personas que asumen riesgos y que aprovechan oportunidades que pueden pasar inadvertidas para otros o incluso ser consideradas como problemas o amenazas. La iniciativa empresarial, sea cual fuere su definición, está estrechamente ligada al cambio, a la creatividad, a los conocimientos, a la innovación y a factores relacionados con la flexibilidad que cobran cada vez más importancia como fuentes de competitividad en una economía mundial cada vez más globalizada.

Por tanto, fomentar la iniciativa empresarial significa estimular la competitividad de las empresas.

**d) Tecnología.-** El sistema de información obtenido mediante las tecnologías de última generación, brinda a las empresas, tanto medianas como pequeñas, una herramienta poderosa para lograr un desenvolvimiento eficaz de la productividad y alcanzar una competitividad adecuada en el mercado actual. Si deseamos impulsar de manera notable nuestro emprendimiento, debemos tener en cuenta que la tecnología y la informática son dos elementos fundamentales para alcanzar los

resultados que nos hemos proyectado tener con nuestra empresa, ya que como hemos mencionado anteriormente el manejo de información relevante en tiempo real nos proporciona la herramienta adecuada para mejorar nuestra productividad y conseguir mayores oportunidades de negocios.

En principio, cabe destacar que cuando una compañía decide incorporar tecnología informática en la cadena de producción, esto no debe ser visto como un gasto, sino más bien como una inversión, debido a las ventajas que provee este tipo de soluciones empresariales.

**e) Competitividad.-** “Es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. Define como el grado en que bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

**Elementos principales:** para el desarrollo competitivo tanto de las naciones como de las organizaciones empresariales es la innovación; el presente ensayo pretende enmarcar el rol del conocimiento en las organizaciones y como éste hace un importante aporte al mejoramiento de los factores competitivos. Los hombres y mujeres que hicieron y hacen empresas, se organizan de diversas maneras en torno a estrategias y objetivos que, a base de superar a cuantos les rodean o con quienes compiten, solucionan y perduran generando nuevas riquezas con desigual grado de reparto. Los hombres y mujeres eligen, aceptan o soportan a sus líderes o directivos; se comprometen en mayor o menor medida con los objetivos, cargas y esfuerzos en riesgo y aspiran a una determinada porción de la recompensa. Así, la medida del resultado final, en términos relativos de éxito (hacerlo mejor que los demás) nos lleva al concepto de

competitividad.

Un nuevo paradigma competitivo requiere, identificar el valor relevante de múltiples agentes de manera consistente e interrelacionada.

La única ventaja competitiva sostenible es:

- ❖ El conocimiento
- ❖ La capacidad de una organización digitalizada
- ❖ Desarrollar tantas comunidades de prácticas de excelencia como interrelaciones demande la empresa
- ❖ Desarrollar las competencias básicas y externalizar el resto de las Funciones
- ❖ Hay algunos elementos conductores de un posible nuevo modelo competitivo:
- ❖ Un primer nivel institucional compuesto por diferentes entes, cada uno con sus propios objetivos y reglas competitivas con influencia adjunta.
- ❖ Un nivel interno en cada uno de los entes, en el que la complejidad exige coherencia e integración de estrategias, procesos, tecnología y personas en soluciones y respuestas competitivas.
- ❖ Un nivel presencial en el que la posición activa, determinará un marco competitivo diferente.
- ❖ Un nivel conceptual que opte por la selección y oxigenación de conceptos, teorías e instrumentos que posibiliten el recorrido competitivo.

### **Gestión empresarial**

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de

planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. **DÀVALOS Arcentales Nelson (1998: 27)**

#### **2.4.1.2 Marco Conceptual de la Variable Dependiente.**

### **CONTABILIDAD**

**Según Roxana ESCOTO (2011: Internet)**, define que: “La Contabilidad se puede definir como un sistema de información que permite describir y comprender la actividad económica de la empresa de manera resumida, para la toma de decisiones. Esta información contable debe ser elaborada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFI), que permiten su universalización y comprensión. Se puede sintetizar que el propósito fundamental de la contabilidad es proporcionar datos financieros que sirven para medir la rentabilidad del negocio y la solvencia que tiene para cumplir sus compromisos.”

#### **Objetivo de la Contabilidad**

El objetivo más importante de la contabilidad es proporcionar información financiera de la empresa, a las personas o entidades interesadas en conocer los resultados sobre la rentabilidad y solvencia del negocio. Los usuarios pueden ser internos o externos. El principal usuario externo es el Estado, interesado en el cobro del impuesto sobre la renta (se calcula con base en las ganancias o utilidades de la empresa). Los usuarios internos son: los dueños de la empresa, que denominaremos accionistas, los administradores y los empleados de esta.

Según **Pedro ZAPATA SÀNCHEZ (2008:3)**, define: “La contabilidad es un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y la evolución del mismo, destinado a facilitar

las decisiones de sus administradores y de los terceros que interactúan con él en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con el mismo”.

## **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**

Según **Gerardo GUAJARDO CATÚ, Nora E. de Guajardo en Contabilidad Financiera (2006:18)** Todas las herramientas del subsistema de información administrativa se agrupan en la contabilidad administrativa, la cual es un sistema de información de las necesidades internas de la administración, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación y control, así como la toma de decisiones, entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se encuentra la elaboración de presupuesto, determinación de costo de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización, así como del desempeño de los distintos ejecutivos de la misma, este tipo de contabilidad es útil para los usuarios internos de la organización”

Según **CHARLES T. y otros (2007:14)**, define: “La Contabilidad Administrativa es una herramienta esencial que mejora la capacidad de un ejecutivo para tomar decisiones económicas eficaces. El énfasis se centra en las decisiones de planificación y control, no en el costeo de productos para valuación inventarios y determinación del ingreso.”

Por ende la contabilidad administrativa es muy esencial para que el gerente tome unas buenas decisiones económicas.

En palabras de **PIEDRAHITA (2011: Internet)**. Los Objetivos de La Contabilidad Administrativa

1. Promover a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad cada día es más compleja. Sabemos que nos

encontramos en un tiempo de globalización y que gracias a esto las organizaciones se enfrentan cada día a nuevos retos, como lo es la competencia; por factores como el posicionamiento, la calidad, el ciclo de vida en el mercado etc. Una empresa siempre necesitara utilizar los dos tipos de planeación, habrá ocasiones en las que se verá obligada a actuar de inmediato, como habrá otras en que deberá actuar en el futuro.

2. Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante. Al tener información de todo y cada uno de los costos que se efectúan en cada departamento el tomar una decisión sobre ellos es mucho más fácil, con ello se puede tomar la decisión de eliminar aquellos costos que no le generan ningún beneficio, así como también para tomar decisiones más acertadas sobre aquellos costos que si son importantes.

3. Permitir llevar a cabo el control administrativo como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores. El aspecto del control en las organizaciones es muy importante, no solo porque hace parte de las funciones administrativas, sino también lo que significa llevarlo a cabo como tal en el momento y lugar preciso.”

### **Gestión Contable**

Según **SÀNCHEZ FERNÀNDEZ de Valderrama (1988:841)**, Consiste en el uso combinado de la información contable de cara al exterior e interna deduciendo diversas conclusiones que puedan ser de utilidad para la organización. Hace uso de los datos de la contabilidad dentro de la organización, es subjetiva y orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los

datos contables.

Su misión consiste en hacer comprensible un análisis en términos económicos del montante de los Costes totales relacionados a los ingresos del ejercicio haciendo uso de las variables externas e internas de la empresa.

### **Control de Gestión.**

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados

Según **ANTHONY Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición.**

### **Objetivos del Control de Gestión.**

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.

- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

### **Factores que afectan el Control de Gestión.**

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

#### **Factores Internos.**

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

#### **Factores Externos.**

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

### **Limitaciones del Control de Gestión.**

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

- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica, lo cual condiciona el control de gestión.

- La estructura de la empresa, sus áreas, responsables, funciones.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen, lo que implica que el control de gestión sea más riguroso según exista mayor necesidad de control.
- La formación y capacitación del factor humano que hace que el control de gestión sea altamente desarrollado.

### **Funciones de la Contabilidad Administrativa**

La contabilidad administrativa se ocupa específicamente de la comparación cuantitativa de todas las actividades realizadas y los objetivos cumplidos, con todo aquello que está siendo planeado en la actualidad, realizando el análisis correspondiente a todas las áreas de la empresa. El mismo debe incluir todos los procedimientos contables, contando con la información de la empresa existente, con el fin de evaluar la eficiencia de cada sector.

La tendencia moderna que dictamina todos los registros y procesos contables es aquella que facilita la toma de todas las decisiones determinantes por parte de los administradores, desde el aspecto histórico hasta el de la planificación y el control, desempeñando dos papeles funcionales como parte integral de la administración y herramienta básica de la misma. Además debemos destacar que en la actualidad, se están desarrollando mucho más las cuentas correspondientes a la contabilidad administrativa justamente con el fin de lograr buenos métodos de administración y gestión.

### **Características de la Contabilidad Administrativa**

Como toda herramienta empresarial, la contabilidad administrativa posee ciertas características que ayudan a identificarla ya que la misma suele confundirse con otros términos correspondientes a la contabilidad. En

primer lugar debemos decir que la contabilidad administrativa utiliza una técnica que se basa en la utilidad proporcionada por la información tanto interna como externa.

Además la misma se encuentra mucho más interesada y completamente enfocada en todos los pequeños detalles correspondientes a la administración de una empresa, ocupándose de reportar todas las actividades que se llevan a cabo en cada área de la empresa, los equipos que se utilizan, los controles y los tipos de inventarios que maneja la empresa y otros aspectos productivos pertenecientes a la compañía.

Por otra parte no podemos ignorar el hecho de que, a pesar de los beneficios ofrecidos, la contabilidad administrativa no resulta ser de utilización obligatoria, es decir que la misma puede llevarse a cabo siempre y cuando se ajuste al criterio de la empresa. Por lo general, la misma se aplica en aquellas situaciones donde los altos ejecutivos de la empresa se encuentran interesados en poseer información que les sirva de ayuda para poder formar una base de las decisiones que se van a tomar, independientemente de si las mismas influyen en el proceso a futuro o del presente, de una determinada actividad.

Dicha información, que será proporcionada por la contabilidad administrativa, debe ser rápida y especialmente oportuna, ya que debe ser utilizada con el fin de lograr tomar diferentes decisiones, cada una a su debido tiempo. Las informaciones que competen a la contabilidad administrativa deben siempre estar basadas en aquellas técnicas correspondientes a los grandes números.

Es importante que tengamos presente que las cifras determinadas con cierto grado de precisión, ya que nos encontraremos con que algunas de las cifras que maneja la contabilidad administrativa pueden tener mayor o menor relevancia para los directivos, según el uso que se les este dando.

Y por último queremos decir que la contabilidad administrativa se caracteriza principalmente por ser una de las herramientas más útiles en el sector empresarial, ya que prescindiendo de la misma, una compañía jamás podría llevar a cabo ciertas planificaciones. Aunque su utilización sea opcional, siempre se debe considerar a la contabilidad administrativa como parte importante de la administración y gestión de empresas.

### **Análisis Financiero**

Según **La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa océano/cultura (2005: 698)**: “El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis, que es el tercer paso, a través de diversas técnicas. Las herramientas de análisis financiero pueden circunscribirse a las siguientes: a) análisis comparativo, b) análisis de tendencias; c) estados financieros proporcionales; d) indicadores financieros y e) análisis especializados, entre los cuales sobresalen el estado de cambios en la situación financiera y el estado de flujos de efectivo”.

Según **Héctor ORTIZ Anaya, Análisis Financiero y Aplicado (2002)** “el análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los Estados Financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones”.

El análisis financiero tiene como objetivo general el informar sobre la situación financiera de la empresa a una fecha determinada y sobre los resultados alcanzados dentro del ejercicio económico, además de ello según los objetivos particulares el análisis financiero muestra amplia cobertura de acuerdo al análisis a desarrollarse. Tomando en consideración en el estudio a intereses de accionistas, instituciones financieras, administradores, comisarios, proveedores, entidades públicas o privadas y a la misma empresa para respaldar los objetivos planteados y a su vez inducir a mejoras a futuro en la economía de la misma.

### **Métodos de Análisis**

Según **Mercedes BRAVO VALDIVIESO, (2002:336) en Contabilidad General**. Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

- **Análisis Vertical:** se refiere al estudio de los estados financieros a determinada fecha o periodo sin relacionarlos o compararlos con otros; el análisis vertical tiene la característica de estático y únicamente permite la obtención de índices financieros por la comparación conceptual de cuentas respecto de subgrupos y sectores financieros. Es un análisis estático porque estudia la situación económica financiera en un momento determinado sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.
- **Análisis Horizontal:** se basa en la comparación de dos o más estados financieros. El análisis horizontal tiene la característica de ser dinámico y permite la obtención de índices, porcentajes más confiables. Es un análisis dinámico porque se ocupa del cambio o

movimientos de cada cuenta de un periodo a otro.

- **Análisis de Tendencias:** consiste en realizar los estados financieros en base a estados comparativos con el propósito de identificar comportamientos específicos que tengan la tendencia o proyección definida según la naturaleza de la cuenta o variable de estudio.
- **Análisis de Fluctuaciones:** este método tiene como propósito el identificar y el comentar situaciones de comportamientos especiales eventuales. Las fluctuaciones son de dos clases :
  - Cíclicas o estacionales
  - Irregulares.
- **Diagnostico Financiero:** es el método más completo y profundo de análisis financiero, utiliza varios métodos con el objetivo de conocer la situación financiera a una fecha determinada y los resultados de un ejercicio, correlacionados con aspectos y variables de gestión, es decir observar e investigar la causa efecto de las decisiones gerenciales de producción, comercialización, administración de recursos humanos, tecnológicos, etc., con el fin de tomar medidas correctivas en estricto orden de prioridades y aprovechar las bondades de las variables analizadas.

### **Estados Financieros Básicos:**

Se consideran como estados financieros básicos, los siguientes:

- Estado de Situación Económica o Estado de Pérdidas y Ganancias
- Estado de Situación Financiera o Balance General
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Cambios en el Patrimonio Estado de Evolución del

## Patrimonio

### Balance General

Es el estado financiero que muestra la situación financiera en que se encuentra la empresa en una fecha determinada mediante la descripción de los conceptos de activo, pasivo y de capital contable, identificados y valuados. Precisamente, a la fecha a que corresponde el balance. Las formas de presentación del balance general. La situación financiera en que se encuentra la empresa en una fecha determinada se muestra mediante la descripción de su activo, pasivo y capital contable, estos son identificados como elementos de balance; Los elementos del balance pueden ser representados en dos diferentes formas que se denominan: Balance general en forma de cuenta: se le denomina al balance que muestra sus elementos destacando igualdad entre el activo y la suma del pasivo más el capital contable en posición horizontal.

Balance general en forma de reporte: se le denomina al balance que muestra sus elementos, destacando el capital contable como diferencia entre el activo y el pasivo, en posición vertical.

Clasificación y orden de presentación de los conceptos de activo, pasivo y de capital contable.

Clasificación de los conceptos de activo y su orden de representación; los recursos de la empresa para realizar operaciones deben ser presentados agrupándolos teniendo en cuenta la finalidad con que fueron adquiridos o por la cual se requieren comúnmente, el activo se clasifica:

**Activo circulante;** son los recursos con la finalidad de realizar operaciones propias y normales es decir la compra-venta de mercancías. El activo circulante se encuentra integrado por, efectivo en caja, efectivo

en bancos, cuentas por cobrar a los clientes, documentos por cobrar, mercancías. La característica del activo circulante es que se convierte en efectivo en el ciclo normal de operaciones. Estos recursos se ordenan teniendo en cuenta su mayor o menor grado de disponibilidad es decir su mayor o menor facilidad y rapidez para convertirse en efectivo.

**Activo Fijo;** son los que tienen la finalidad de disponer de ellos para desarrollar las operaciones que realiza, no para venderlos en el ciclo normal de operaciones. En el activo fijo se encuentra básicamente, los terrenos, edificios, equipo de oficina, equipo de reparto, equipo de transporte, depósitos otorgados en ganaran tía. Estos recursos se ordenan teniendo en cuenta su mayor o menor grado de permanencia como inversión en la empresa ósea su menor o mayor grado de probabilidad de que sean vendidos o dados de baja.

**Activo Diferido;** se le clasifican a los conceptos de recursos que consisten en bienes o servicios y adquiridos pero cuyo uso o consumo habrá de realizarse posteriormente. Se encuentran integrados básicamente los conceptos de costos de organización, costos de instalación, papelería y artículos de escritorio, rentas pagadas por anticipado, intereses pagados por anticipado, primas de seguros pagadas por anticipado, costos de publicidad y propaganda. La característica de los activos diferidos es que ya sea por su uso o consumo, o por el transcurso del tiempo se convierten en gasto. Estos recursos se ordenan comúnmente por su mayor o menor valor en la empresa. Clasificación y orden de los conceptos de pasivo; las aportaciones de los acreedores, es decir el pasivo se clasifican teniendo en cuenta que implican dos tipos de deudas u obligaciones para nuestra empresa.

**Pasivo circulante;** son las aportaciones de los acreedores que constituyen deudas u obligaciones que debemos cubrir a corto plazo (menos de un año), el pasivo circulante se encuentra integrado por los

proveedores, documentos por pagar, acreedores diversos, las características de los pasivos circulantes es que son obligaciones que debemos cumplir a corto plazo. El orden que este tipo de pasivo debe de llevar se determina por su mayor o menor grado de exigibilidad.

**Pasivo Fijo;** se clasifica a las aportaciones de los acreedores que constituyen deudas u obligaciones que nuestra empresa debe cumplir a largo plazo (después de un año). Este se encuentra integrado por los conceptos de documentos por pagar, acreedores} hipotecarios, la característica de los pasivos fijos es que son obligaciones que debemos cumplir en periodos contables posteriores. Estas se ordenan en vista de su menor o mayor plazo en que deben cumplirse.

**Pasivo diferido;** son las aportaciones de los acreedores que constituyen deudas u obligaciones que nuestra empresa debe cumplir mediante la entrega de mercancías o la prestación de servicios, este se encuentra integrado por los anticipos recibidos de clientes, rentas cobradas por anticipado, intereses cobrados por anticipado. La característica es que conforme se entregan las mercancías o se proporcionan los servicios comprometidos, se convierten en productos. Estas se ordenan en vista de su mayor o menor magnitud.”

Según **Pedro ZAPATA (2008: 305)** define que: Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados: “El camino más largo ya a veces se torna difícil por lo desconocido; sin embargo, debemos seguir porque sólo el esfuerzo en procura del conocimiento nos brindará sensaciones indescriptibles y satisfacciones personales y profesionales que producirán, en poco tiempo, beneficios económicos. El objetivo de todo empresario es ganar, y quien le dice con razonable exactitud si ganó, y cuánto, es el Estado de Pérdidas y Ganancias.”

Objetivos General.- “Preparar el Estado de Pérdida y Ganancias de manera Técnica, objetiva y práctica, mediante el estudio de las principales cuentas de rentas, costos y gastos, con el fin de ubicarlas y valorarlas debidamente hasta obtener las utilidades o pérdida razonable del ejercicio.” “Informe contable básico que presenta de manera clasificada y ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, con el fin de medir resultados económicos, es decir, utilidad o pérdida de una empresa durante un periodo determinado, producto de la gestión acertada o desacertada de la dirección, o sea, del manejo adecuado o no de los recursos por parte de la gerencia.”

Este estado consta de tres partes.

- a) Encabezamiento
- b) El nombre de la empresa, o sea su razón social o comercial.
- c) Identificación del estado, seguido de la denominación de la moneda utilizada (Ej.: US \$).
- d) El periodo al que corresponden dichos resultados, el mismo que puede ser mensual, trimestral, semestral, anual. Es imprescindible identificar claramente el período al que corresponde.
- e) Contenido del estado: Es la parte sustancial del informe que presenta todas las cuentas de rentas, costos y gastos, organizadas de tal manera que permitan realizar una lectura comprensiva y efectuar el análisis del origen de las rentas y sus costos. Se puede presentar de forma analítica (es decir a nivel de subcuentas) o condensada (de cuentas o como títulos).
- f) Firmas de Legalización: Firma y rúbrica del gerente, del contador, y de otro que exijan las normas. Importancia del Estado de Resultados y su relación con el Balance General.

“El Estado de resultados mide la calidad de la gestión, puesto que del manejo económico de los activos que conlleva decisiones, así como el

control de los gastos y de las deudas, que demanda sí mismo decisiones gerenciales, dependerá que una empresa gane o pierda; en tal virtud, uno de los catalizadores apropiados para evaluar los aciertos o desaciertos del gerente es este informe. A partir de este informe, se conoce el resultado económico de la empresa por las actividades desarrolladas durante un periodo; a su vez, este resultado modificará la composición del patrimonio incrementándolo o disminuyéndolo. La relación con el Balance General está basada en ciertos parámetros que rigen las operaciones comerciales.”

### **Estado de Flujo del Efectivo:**

“El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Un Estado de Flujos de Efectivo es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.”

### **Estados de Flujos de Efectivo - General**

Según FASB-95, emitido en el año 1995 el “Estado de Flujos de Efectivo especifica el importe de efectivo neto provisto o usado por la empresa durante el ejercicio por sus actividades:

- a. De Operación
- b. De Inversión
- c. De Financiamiento

Este estado financiero nuevo indica el efecto neto de esos movimientos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. En este estado se incluye una conciliación de los saldos al final

del ejercicio y sus equivalentes.

Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo, de alta liquidez, que: son fácilmente cambiables por sumas de efectivo ciertas, y están tan cerca del vencimiento que es insignificante al riesgo de cambios en su valor debido a cambios en las tasas de interés. A lo expuesto podemos agregar que la empresa debe revelar la política que emplea para determinar cuáles partidas clasifican como equivalentes al efectivo. Cualquier cambio de esta política se trata como un cambio de principio de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los estados financieros de ejercicios anteriores que se presentan para la comparación.

### **Objetivos del Estado de Flujo de Efectivo**

Entre los objetivos principales del Estado de Flujos de Efectivo tenemos:

- a. Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
  
- b. Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
  
- c. Proyectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
  
- d. Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
  
- e. Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.

f. La evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo

g. La determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen.

h. Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos.

De lo expuesto se puede inferir que la finalidad del Estado de flujos de Efectivo es presentar en forma comprensible información sobre el manejo de efectivo, es decir, su obtención y utilización por parte de la entidad durante un período determinado y, como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad.

El Estado de Flujos de Efectivo se diseña con el propósito de explicar los movimientos de efectivo proveniente de la operación normal del negocio, tales como la venta de activos no circulantes, obtención de préstamos y aportación de los accionistas y aquellas transacciones que incluyan disposiciones de efectivo tales como compra de activos no circulantes y pago de pasivos y de dividendos.

### **Fines del Control de Efectivo**

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido.

El efectivo y los valores negociables constituyen los activos más líquidos de la empresa. Una empresa puede invertir su efectivo en inversiones de

corto plazo de alta liquidez, como certificados de emisión monetaria, letras del tesoro y reportos, entre otros, dichas inversiones reciben el nombre de equivalentes de efectivo, entonces. En vez de reportar "caja o efectivo" como activo circulante en su balance, la empresa reporta "efectivo y equivalentes de efectivo"

**Efectivo:** Dinero al contado al que se puede reducir todos los activos líquidos.

**Valores Negociables:** Instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que ganan intereses y que la empresa utiliza para obtener rendimientos sobre fondos ociosos temporalmente. Juntos, el efectivo y los valores negociables sirven como una reserva de fondos, que se utiliza para pagar cuentas conforme éstas se van venciendo y además para cubrir cualquier desembolso inesperado.

El área de Control de Efectivo tiene como actividad principal cuidar todo el dinero que entra o entrará y programar todas las salidas de dinero, actuales o futuras, de manera que jamás quede en la empresa dinero ocioso, que nunca se pague de más y que nunca se tengan castigos o se paguen comisiones por falta de pago.

Esta área debe controlar o influir en todas las formas del dinero de la empresa, ya sea en las cuentas por cobrar, como en las inversiones y cuentas por pagar, además debe procurar la mayor visión hacia el futuro de por cobrar y pagar, de manera que pueda vislumbrar la posibilidad de problemas de liquidez o de tendencias de posibles pérdidas, por reducción del margen de utilidad.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo

debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad. El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados.”

### **Estado de Evolución del Patrimonio:**

“Las normas contables recomiendan la preparación de un estado de propósito general que puede ser difundido ampliamente, denominado Evolución del Patrimonio o Cambios en la situación patrimonial, y el estado del propósito específico, denominado ganancias retenidas, que el complemento perfecto del primer estado citado.

Aunque la gerencia dispone de información mediante la lectura del Estado de resultados, Balance general y flujo del efectivo, no cuenta con datos más explícitos sobre el origen, cambios y situación presente de las cuentas patrimoniales, sobre cuya base pudieran proponer al directorio a la junta de accionistas ciertas acciones, como:”

- Ampliar el patrimonio por medio de aumentos del capital.
- Reducirlo mediante adquisiciones de acciones propias o pagos de dividendos.
- Consolidar varias partidas en una sola cuenta, como una forma de capitalización.

“Este informe contable principal es preparado al final del período, con el propósito de demostrar, en forma objetiva, los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del capital contable, mejor conocido como Patrimonio.

## **2.5 Hipótesis**

Las estrategias empresariales inciden en el manejo contable administrativo de la Empresa Marpino, ubicada en la ciudad de Ambato.

## **2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis**

### **Variable Independiente:**

Estrategias Empresariales

### **Variable Dependiente:**

Contable - Administrativo

### **Unidad de Observación:**

Marpino ubicada en Ambato

### **Términos de relación o enlace lógico:**

Inadecuado, Inapropiado, Deficiente, en, el.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Enfoque**

De conformidad con el paradigma crítico – propositivo mencionado en fundamentación filosófica aplicaremos en enfoque cualitativo por las siguientes razones:

En todo contexto la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces se verá cada vez más amenazada, el cambio y la innovación serán la constante, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental, ya que la hipótesis estará sometida a comprobación es decir puede ser aceptada o rechazada y de este modo nos enmarcaremos en el rumbo de nuestra investigación.

#### **3.2 Modalidad básica de Investigación**

Las investigaciones que realizaremos son:

##### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

El propósito de aplicar esta investigación es respaldar la información obtenida ya que se necesita el sustento de investigaciones anteriores, las cuales están relacionadas con el problema objeto de estudio.

##### **3.2.2 Investigación de Campo**

Esta investigación es necesaria utilizarla porque se deberá recolectar y analizar información primaria puesto que se acudirá a la empresa para

realizar una encuesta al personal administrativo así como también a los obreros quienes son parte de la empresa

### **3.3 Nivel o tipo de Investigación**

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de la calidad de gestión a aplicarse en la Facultad.

#### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación, utilizó el método de análisis, se logró caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Al analizar cada uno de los componentes necesarios para la elaboración de estrategias empresariales de la empresa Marpino

#### **3.3.3 Investigación Explicativa**

Examinar el resultado y la correlación de variables y es así como se podrá resolver el problema de la empresa.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Según **Luis HERRERA y Otros autores (2002:págs. 142-143)**, en su obra “Tutoría de la Investigación Científica” dice que la población es la totalidad de elementos a investigar. Es cuando los elementos seleccionados forman individual y directa.

Todos los integrantes de la población tienen la probabilidad de ser parte de la muestra. Es el más adecuado ya que sus procedimientos son más científicos debido que se basa a la ley de grandes números y el cálculo probabilísticos. Este puede ser regulado al azar o sistemático, aleatorio o estratificado.

Según **MSC. Fausto DÍAZ (2009:48)** en técnicas de elaboración de tesis “La población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados, en los que se desea estudiar un hecho o un fenómeno”.

Partiendo de lo expresado anteriormente se determina que la población abarca todos los elementos que van a estudiarse, en la presente investigación la población está conformada por los proveedores de la empresa así como a su personal administrativo.

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema son:

**Tabla N°1:** Unidades de Observación

<b>UNIDADES DE OBSERVACION</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>PERSONAL</b>	
Gerente	1
Contadora	1
Auxiliar Contable	1
Secretaria	1
Vendedor	2
Bodeguero	2
Empleados	6
	14

**Fuente:** Marpino

**Elaborado por:** Silvia Guerrero

### **3.4.2 Muestra**

El muestreo a utilizarse es el Muestreo Probabilístico Regulado por lo que no se determinara ningún tamaño y se trabajara con toda la población a investigarse, la cual está compuesta por catorce personas.

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

#### 3.5.1 Variable Independiente: Estrategias Empresariales

**Tabla N°2** Operacionalización Variable Independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica o Instrumento
La estrategia empresarial, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.	Estrategias Sociales	Conocimiento	¿Cuenta con el equipo de trabajo necesario para realizar sus labores diarias?	Encuesta
		Gestión	¿Considera Usted necesario establecer un sistema que permita gestionar las áreas contables administrativas de la Empresa?	
	Estrategias de Desarrollo	Económico	¿De qué manera la planificación estratégica influirá en el crecimiento económico?	
		Proyectos	¿Qué tipo de proyectos utilizara la empresa para su productividad?	
Estrategias de Recursos	Financiero	¿Qué mecanismos de control se utiliza para el depósito en bancos?		
	Tecnológico	¿La empresa emplea medios tecnológicos en sus accesorios automotrices?		

Elaborado por: Silvia Guerrero

### 3.5.2 Variable Dependiente: Manejo Contable – Administrativo

**Tabla N°3:** Operacionalización Variable Dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica o Instrumento
Manejo Contable administrativo.- Proporcionar un sistema de información que sirva de apoyo a la empresa con la finalidad de tomar decisiones financieras y administrativas.	Contable  Sistema de Información	Organizar  Administrar  Desempeño  Decisión	¿La empresa toma decisiones para lograr sus objetivos?  ¿Poseen procesos contables?  ¿Es necesaria la capacitación para un buen desempeño laboral?  ¿Se debe motivar al personal para su mejor desempeño y toma de decisiones en la empresa?  ¿Se distribuye Recursos a tiempo a cada departamento? ¿Se realiza evaluaciones contables constantemente?	Encuesta
	Decisiones Financieras	Recurso Financiero  Evaluaciones		

Elaborado Por: Silvia Guerrero

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A efecto de fortalecer las Estrategias Empresariales en esta empresa, lo que se requiere que tanto la empresa como clientes obtenga conocimientos sobre el tema y comprenda lo importante que es.

**Tabla Nº4:** Técnica e instrumentos de recolección de datos

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para que?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
2. ¿A qué personas o sujetos?	Personal Administrativo y Accionistas de Marpino
3. ¿Sobre qué aspectos?	Las Estrategias Empresariales en la gerencia
4. ¿Quién?	La Investigadora: Silvia Guerrero
5. ¿Cuándo?	Periodo Marzo –Agosto 2013
6. ¿Dónde?	Empresa “Marpino”
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Favorables

Elaborado por: Silvia Guerrero

## **3.7 Procesamiento y Análisis**

### **3.7.1 Plan de Procesamiento de Información**

Se realizará un primer análisis de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información depurada se la ordenará y presentará en tablas de frecuencia y gráfico representativo que facilitarán su posterior análisis.

Para el análisis se tomará en cuenta toda la población que integre la organización investigada.

En los cuadros que se presentará y resumirá la información obtenida con las entrevistas aplicadas al personal que labora en **MARPINO**.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 / 4.2 Análisis e Interpretación de Resultados**

El análisis consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirlas, numerarlas, para explicar las causas de los hechos o fenómenos, que constituyen el todo.

La interpretación consiste en dar conclusiones concretas al análisis efectuado. En el presente capítulo se cumplirá el análisis e interpretación de la información obtenida en la encuesta al personal y ficha de observación a documentos de la empresa MARPINO, para esto se utilizará hojas electrónicas de Excel, la misma que ayudará a tabular para determinar el porcentaje y posteriormente representar gráficamente en forma circular los resultados que son presentados a continuación:

**Pregunta N° 1.-** ¿Conoce usted de las funciones y responsabilidades que le competen dentro de la empresa?

**Tabla 5 Funciones**

Respuestas	f	f%
SI	8	57.10
NO	6	42.90
Total	14	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 5 Funciones**



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 8 personas que equivale al 57.10% indica que si conocen las funciones de la empresa, mientras un 42.90% que representa a 6 personas indica que no.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que si saben las funciones dentro de la empresa, mientras existe un porcentaje considerable que indica no.

**Pregunta N° 2.-** ¿Cree Ud. que el desarrollo empresarial se traducirá en bienestar personal para Ud.?

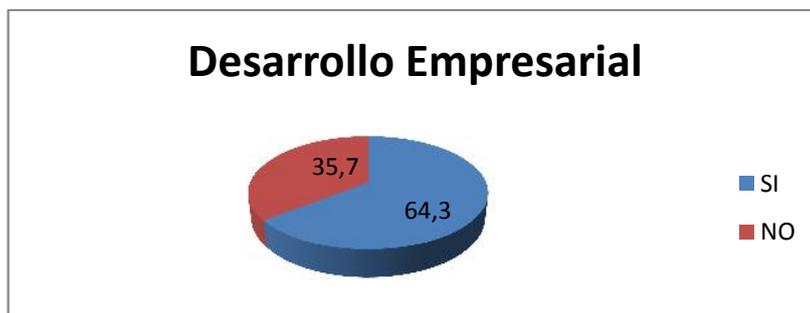
**Tabla 6 Desarrollo Empresarial**

Respuestas	f	f%
SI	9	64.30
NO	5	35.70
Total	14	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 6 Desarrollo Empresarial**



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 9 personas que equivale al 64.30% indica que si creen en el desarrollo empresarial, mientras un 35.70% que representa a 5 personas indica que no.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que si creen en el desarrollo empresarial para el bienestar personal dentro de la empresa, mientras existe un porcentaje considerable que indica no.

**Pregunta N° 3.-** ¿Ha recibido Ud. alguna vez capacitación empresarial?

**Tabla 7 Capacitación**

Respuestas	f	f%
SI	4	28.60
NO	10	71.40
Total	14	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 7 Capacitación**



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 10 personas que equivale al 71.40% indica que no han recibido capacitación empresarial, mientras un 28.60% que representa a 4 personas indica que si.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que no han recibido capacitación empresarial, mientras existe un porcentaje considerable que indica que si lo ha realizado.

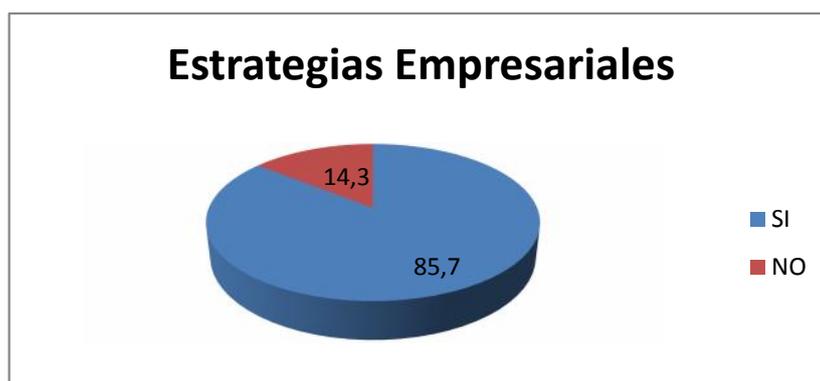
**Pregunta N° 4.-** ¿Las Estrategias Empresariales influirán en el crecimiento económico?

**Tabla 8 Estrategias Empresariales**

Respuestas	f	f%
SI	12	85.70
NO	2	14.30
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 8 Estrategias Empresariales**



Fuente: Tabla N° 8  
Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 12 personas que equivale al 85.70% indica que si influiría las estrategias empresariales en el crecimiento económico, mientras un 14.30% que representa a 2 personas indica que no.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que influirán las estrategias en el lo económico, mientras existe un porcentaje considerable que indica que no influiría.

**Pregunta N° 5.-** ¿La empresa emplea medios tecnológicos en sus accesorios automotrices?

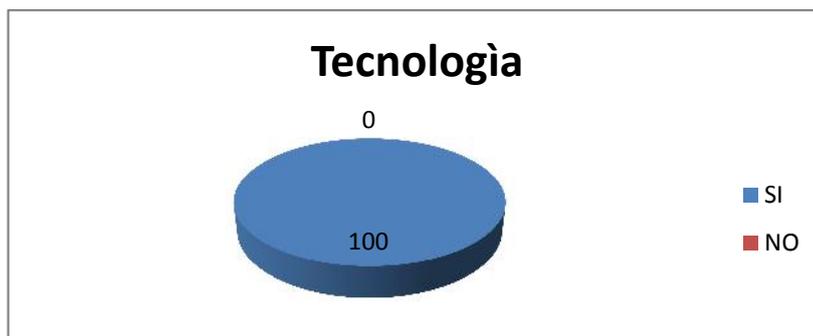
**Tabla 9 Tecnología**

Respuestas	f	f%
SI	14	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 9 Tecnología**



Fuente: Tabla N° 9

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 14 personas que equivale al 100% indica que si emplean medios tecnológicos, mientras un 0% que no representa nada indica que no.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que todas las personas encuestadas afirman que la empresa si emplea medios tecnológicos para una buena comodidad para el cliente.

**Pregunta N° 6.-** ¿La empresa toma decisiones para lograr sus objetivos?

**Tabla 10 Objetivos**

Respuestas	f	f%
SI	6	42.90
NO	8	57.10
Total	14	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 10 Objetivos**



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 6 personas que equivale al 42.90% indica que si logran sus objetivos la empresa, mientras un 57.10% que representa 8 personas indica que no.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que la empresa no logra sus objetivos, mientras existe un porcentaje considerable indicando que si logra.

**Pregunta N° 7.-** ¿El gerente aplica procesos administrativos- contables dentro de la empresa?

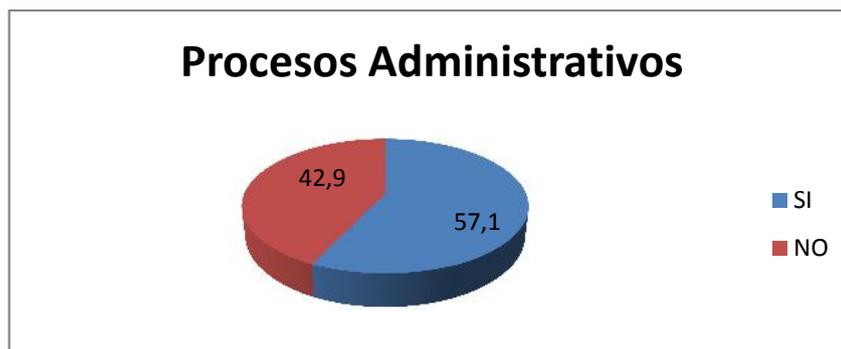
**Tabla 11 Procesos Administrativos**

Respuestas	F	f%
SI	8	57.10
NO	6	42.90
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 11 Procesos Administrativos**



Fuente: Tabla N° 11

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 6 personas que equivale al 42.90% indica que no aplican los procesos administrativos, mientras un 57.10% que representa 8 personas indica que si.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que la empresa si aplican procesos administrativos, mientras existe un porcentaje considerable indicando que no lo aplican.

**Pregunta N° 8.-** ¿Se realiza evaluaciones contables constantemente?

**Tabla 12 Evaluación Contable**

Respuestas	F	f%
SI	11	78.60
NO	3	21.40
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 12 Evaluación Contable**



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 11 personas que equivale al 78.60% indica que si hay evaluaciones contables, mientras un 21.40% que representa 3 personas indica que no.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que la empresa si aplican evaluaciones contables, mientras existe un porcentaje considerable indicando que no lo realizan.

**Pregunta N° 9.-** ¿Cree Ud. que con la aplicación de nuevos procesos contables permitirán a la empresa una buena comercialización?

**Tabla 13 Nuevos Procesos**

Respuestas	F	f%
SI	13	92.90
NO	1	7.10
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 13 Nuevos Procesos**



Fuente: Tabla N° 13  
Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 13 personas que equivale al 92.90% indica que si deberían aplicarse nuevos procesos, mientras un 7.10% que representa 1 persona indica que no.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que la mayoría de encuestados afirman que en la empresa si deberían aplicar nuevos procesos contables, mientras existe un porcentaje mínimo indicando que no se lo debería aplicar.

**Pregunta N° 10.-** ¿Consideraría necesaria la implementación de estrategias empresariales para mejorar la situación de la empresa?

**Tabla 14 Implementación de Estrategias**

Respuestas	F	f%
SI	14	100
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Gráfico 14 Implementación de Estrategias**



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Silvia Guerrero

**Análisis.-** Una vez realizado el trabajo de campo, se puede determinar que del 100% de encuestados 14 personas que equivale al 100% indica que si deberían implementar las estrategias, mientras un 0% que no representa nada.

**Interpretación.-** En base a las respuestas obtenidas se observa claramente que todas las personas encuestadas afirman que la empresa si debe implementar estrategias empresariales para mejorar la situación de la empresa.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Luego de determinar el problema y realizada la investigación de campo, se procede a plantear la hipótesis con su correspondiente operacionalización de las variables.

La hipótesis será verificada mediante el estimador estadístico del Chi cuadrado ( $X^2$ ), prueba estadística de tipo no parámetros en función de correlación de variables, con el propósito de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos en las encuestas y registrados en las tablas son representativos.

#### 4.3.1 Planteamiento de la hipótesis

Las estrategias empresariales inciden directamente en el manejo contable administrativo de la Empresa Marpino.

#### Modelo Lógico

##### Ho

Las estrategias empresariales **NO** inciden en el manejo contable administrativo de la Empresa Marpino

##### Hi

Las estrategias empresariales **SI** inciden en el manejo contable administrativo de la Empresa Marpino

#### Modelo matemático

Ho = Hi

Ho Hi

## Especificación del modelo estadístico

$$X^2 = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

$O$  = frecuencia observada

$E$  = frecuencia esperada o teórica

$O-E$  = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

$O-E^2$  = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2 / E$  = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

### 4.3.2. Regla de decisión

Se procede a seleccionar las preguntas que servirán de base para la comprobación de hipótesis. Y se tomarán las realizadas a toda la muestra (14 personas).

Nivel de Confiabilidad

& 0.01  $\longrightarrow$  1- 0.99

& 0.05  $\longrightarrow$  1- 0.95

#### 4.3.2.1. Preguntas:

3.- ¿Ha recibido Ud. alguna vez capacitación empresarial?

10.- ¿Consideraría necesaria la implementación de estrategias empresariales para mejorar la situación de la empresa?

Una vez seleccionadas las preguntas de las encuestas aplicadas a cada estrato y al verificar que existe concordancia entre cada una de ellas relacionadas a las variables investigativas se procede a sumar la totalidad de las respuestas y realizar los pasos necesarios para el cálculo de la hipótesis.

**Tabla 15 Frecuencias Observadas y Esperadas**

		PREGUNTA 3		
		SI	NO	TOTAL
PREGUNTA 10	SI	4	10	14
	NO	14	0	14
	TOTAL	18	10	28

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Silvia Guerrero

**Alfa 0.01; 1-0.01 =0.99 → 6.63**

**Alfa 0.05; 1-0.05 =0.95 → 3.84**

#### 4.3.3 Grados de Libertad

Para determinar los grados de libertad se aplicara la fórmula:

$$GL = (C-1) (F-1)$$

F= número de filas

C= número de columnas

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

$$GL = (1)*(1)$$

$$GL = 1$$

Acepto la  $H_0$  si el valor de  $\chi^2$  a calcularse es a 6.63 con un alfa de 0.01, caso contrario se rechaza.

Acepto la  $H_1$  si el valor de  $\chi^2$  a calcularse es a 3.84 con un alfa de 0.05, caso contrario se rechaza.

**Tabla 16 Cálculo de chi cuadrado**

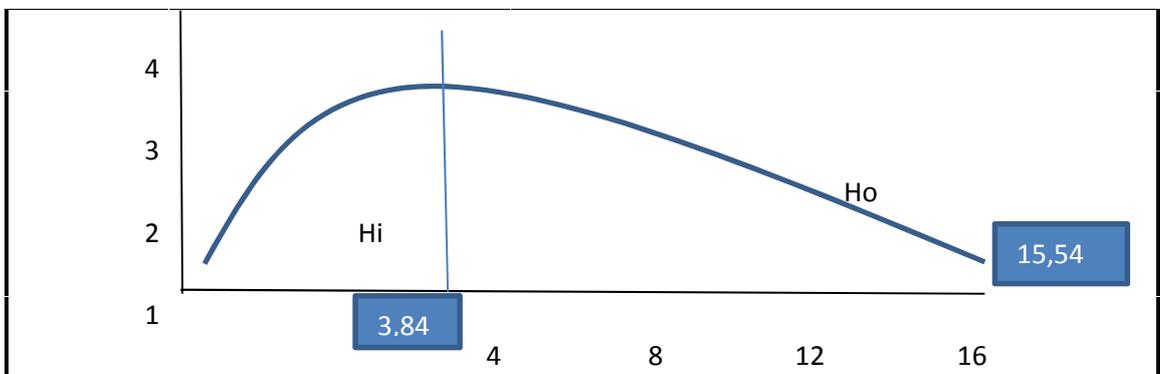
NUMERO	O	E	(O-E)	(O-E)^2	(O-E)^2/E
1	4	9	-5	25	2.77
2	10	5	5	25	5
3	14	9	5	25	2.77
4	0	5	-5	25	5
<b>TOTAL</b>	28	28	0	100	15.54

Fuente: Tabla 16

Elaborado por: Silvia Guerrero

$$\chi^2 c = 15.54$$

**Gráfico N° 15 Verificación de la Hipótesis**



**Conclusión:**

El valor de  $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 15.54$  de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, que el presente trabajo es viable ya que así lo demuestra mediante la comprobación por este modelo matemático.

**Interpretación:**

Mediante la comprobación realizada se ha determinado que se acepta la hipótesis alterna la cual nos indica que las estrategias empresariales si incide en el manejo contable administrativo de la empresa Marpino de la ciudad de Ambato en el segundo semestre año 2012.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Luego de realizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- Se puede concluir que la empresa MARPINO no cuenta con un sistema de estrategias empresariales que le permita asegurar un buen desarrollo empresarial y adoptar un buen manejo contable, pues las decisiones adoptadas han sido basadas en la experiencia del Gerente.
- No existe una buena capacitación y formación suficiente y sumando la inestabilidad del personal que labora, ya que este factor es un implemento necesario para un buen control y manejo contable.
- Carecen de un buen control y registros adecuados de documentos.
- No existe un empoderamiento empresarial por parte de los colaboradores de la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Para lo que se recomienda lo siguiente:

- Estructurar un plan estratégico empresarial para determinar el uso adecuado del recurso económico para un buen manejo contable al inicio de cada periodo de esta manera se priorizara y optimizara el recurso económico.
- Capacitar y formar al personal seria una buena opción para un buen desempeño en cuanto a información y efectividad en el manejo contable.
- Definir políticas estratégicas de control interno así como: objetivo, misión y visión, considerando el bienestar y futuro de la empresa.
- Proponer un plan estratégico empresarial integral seria lo factible para que la empresa MARPINO pueda contar con este sistema el mismo que tendrá como punto de partida el análisis de planificación y a su vez el desarrollo para el manejo contable-administrativo.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**Título:** Diseño de un plan estratégico empresarial para la asignación eficiente en el manejo contable.

**Institución:** Empresa “MARPINO”.

**Beneficiarios:** Propietaria de la Empresa “MARPINO” Personal administrativo, de ventas, proveedores y clientes.

**Ubicación:** Cantón Ambato, Calle Verdeloma y Quispicacha.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

Julio a Diciembre del 2013.

**Equipo Técnico responsable:**

- Ing. Jacqueline Castro                      Contadora de Marpino
- Ing. Cristina Noboa                         Gerente de Marpino
- Silvia Guerrero                              Investigadora

**Costo:** El presupuesto necesario para realizar el plan presupuestario es de \$ **600,00** dólares americanos, que serán financiados por la investigadora.

## **6.2 ANTECEDENTES**

La empresa Marpino es una entidad de 12 años de surgimiento, además tiene un prestigio que ha sido ganado a pulso en base a un amplio stock de repuestos para todas las marcas de vehículos, además las ventas de las mismas al precio más competitivo del mercado y sus facilidades de pago.

Partiendo de la ausencia de una plan estratégico empresarial en la empresa Marpino que genere un buen manejo contable- administrativo a fin de que contribuya a que las decisiones gerenciales sean adoptadas en base a la información financiera confiable y no sólo basadas en la experiencia, lo cual permitirá asegurar el desarrollo empresarial.

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la investigación, se determina que en la empresa las estrategias empresariales no se cumplen debido al que el personal administrativo no tiene definidas funciones para establecer responsabilidades; según la investigación realizada no existe un proceso adecuado de información y comunicación interna y externa, por lo que se recomienda que la empresa elabore estados financieros por lo menos en forma trimestral, para disponer de controles de las operaciones, así como un registro oportuno y confiable, que permita obtener información para la toma de decisiones oportunas, para lo cual incluso de ser necesario se deberá elaborar un manual de procedimientos, a fin de tener un mejor control sobre las operaciones, y a la vez mejorar su rentabilidad.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La falta de un plan estratégico empresarial que determine la ventaja de controlar eficientemente las existencias de sus inventarios para mantener información contable fiable, actualizada y veraz que facilite la toma de decisiones en las cuales establece responsabilidades, creando retos y

oportunidades nuevas para cada miembro de la organización, quienes deben trabajar en conjunto para mantener un sistema dinámico de trabajo encaminado hacia un mismo objetivo, de esta manera la empresa fortalecerá el departamento de contabilidad y el de ventas mejorando el manejo oportuno de la información contable, el cual permitirá al gerente tomar las decisiones acertadas para el bienestar de la misma siendo estas las estrategias empresariales.

El interés en realizar el presente trabajo de investigación es porque, se propone por primera vez para la empresa MARPINO una alternativa para mejorar el manejo de la información contable, debidamente registrada y archivada desde que se realiza la transacción, a través de todas las barreras funcionales por que se fijan políticas y objetivos que consolidaran el modelo propuesto para obtener una información clara y veraz para que tomen decisiones acertadas.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar el plan estratégico empresarial en Marpino para mejorar el manejo contable administrativo.

### **6.4.2 Objetivos específicos.**

- Establecer misión, visión y políticas internas que se requiere para el diseño del plan estratégico empresarial.
- Establecer estrategias al Departamento Contable.
- Diseñar el proceso de control contable como estrategia empresarial en Marpino.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Técnica**

La empresa Marpino cuenta con la capacidad, personal necesario y materiales para poner en marcha un plan de estrategias empresariales.

La Gerente y Contadora de Marpino tiene predisposición para organizar las actividades que viabilicen la implantación del plan estratégico empresarial con éxito, además de contar con conocimientos necesarios de la actividad y movimiento comercial del negocio.

### **Factibilidad Socio-cultural**

La presente propuesta será factible porque estará acorde a los requerimientos legales que demandan y exigen un control adecuado del manejo contable; Es una forma de fomentar la cultura contable en los socios y motivar el control, análisis y verificación del movimiento comercial para responder con ética la labor contable sistematizada al alcance de los miembros de la empresa de manera oportuna para la toma de decisiones contribuyendo eficientemente al posicionamiento estable de Marpino dentro del mercado de materiales de repuestos de automotores.

### **Factibilidad Económica**

La factibilidad económica para el presente estudio de investigación es aceptable, pues Marpino está dispuesta a invertir en una herramienta de gestión que facilite el rendimiento económico y que a su vez genere información confiable para la toma de decisiones, que estén enfocadas en la superación organizacional y permanencia en el mercado.

### **Factibilidad organizacional**

Marpino cuenta con una estructura organizativa lineal; con el gerente a la cabeza, departamento contable y departamento de ventas; cada departamento con el personal necesario para el funcionamiento adecuado de la empresa.

### **Factibilidad Operativa**

Para el fortalecimiento del adecuado uso del recurso económico el presupuesto y fortalecimiento en el control y las personas a cargo del mismo, Marpino cuenta con el departamento Contable y Gerencia.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA - TÉCNICA**

Para la elaboración de la presente propuesta es necesario basarse en el criterio de distintos autores para la realización del plan estratégico empresarial de la empresa, porque se toma en consideración a Thompson Strickland. en su libro *Administración Estratégica* 13ª edición (2004:35)

### **Las Estrategias Empresariales**

La ejecución y administración del plan estratégico empresarial se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

## **¿Cuáles son los componentes básicos de una Estrategia Empresarial?**

### **1.- Valores Empresariales**

Los Valores empresariales representan las creencias básicas compartidas que rigen el comportamiento individual y grupal en cualquier organización. Definen y representan la forma en que hay que hacer las cosas y, en consecuencia, forman la base de los objetivos estratégicos. Cada acción que se lleva a cabo una organización debe estar alineada con sus Valores empresariales básicos establecidos. De hecho, la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones es que las exitosas consideran sus valores todo el tiempo en todo lo que hacen. Es importante observar que los Valores empresariales de la empresa permanecen estables en el tiempo.

Para que los colaboradores de una organización tengan en cuenta los Valores empresariales de cada día, es necesario elaborar una lista corta, enfocada a no más de 5 conceptos. Esa lista, no solo debe identificar los Valores empresariales fundamentales de la organización sino que, además, debe describirlos.

¿Cuál es el sentido de crear como valor empresarial el Respeto, si la organización no tiene un indicador que mida si en ella se toman decisiones y se actúa con respecto?

Además de definir los Valores empresariales que serán base para la Estrategia empresarial de una organización, es importante también contar con indicadores que midan esos Valores empresariales. Las organizaciones exitosas realizan una evaluación del desempeño de los empleados frente a los Valores empresariales fundamentales como parte de los procesos de revisión de rendimiento.

## 2.- Misión Empresarial

La Misión empresarial de la organización define su razón de ser, es decir para qué existe la misma. Describe de qué se trata el negocio y afirma su valor agregado. Una buena Misión empresarial no solo comunica el propósito de la organización sino que además se alinea con sus Valores empresariales fundamentales. La declaración de la Misión empresarial puede perdurar en el tiempo y no cambiar, a menos que una modificación en la dirección organizacional dé como resultado un cambio en la naturaleza del propósito de la organización.

Una organización que tiene su Misión empresarial alineada con sus Valores empresariales centrales está preparando el escenario para el desarrollo de un Plan de Negocios más coherente.

## 3.- Visión Empresarial

La Visión empresarial de una organización está construida sobre sus Valores empresariales y es una extensión de su Misión empresarial. Debe incluir un plazo claro (a menudo un horizonte de tres a cinco años) y actuar como una señal en el camino para lograr a la misión empresarial. Es un panorama claro y medible de lo que la empresa quiere lograr hacia el futuro. Como resultado, la Visión empresarial proporciona una forma tangible de evaluar sus avances estratégicos en un período de tiempo específico.

La Visión empresarial es una imagen de la organización y ayuda a comprender por qué y cómo los actores relacionados a ella pueden apoyarla para lograr sus objetivos y metas. El logro de la Visión empresarial implica un progreso en el logro de la Misión empresarial de la organización. Y porque es de tiempo limitado, la declaración de Visión empresarial puede cambiar después de haber finalizado el período que

comprende.

La Visión empresarial es o debería ser la meta más importante de una Organización, ya que marca el norte a lograr. Es tan importante el rumbo estratégico que impulsa que amerita que se la valide matemáticamente para asegurar que realmente creará valor.

#### 4. Propuesta de Valor

Una Propuesta de Valor es el conjunto de beneficios que se darán al Cliente. En otras palabras, es la gran promesa por la cual los clientes de una organización la reconocen frente a sus competidores.

La clave del éxito de una propuesta de valor es conocer al cliente objetivo y las propuestas de valor de los competidores, de manera de poder diferenciarse.

Hay tres propuestas de valor clásicas, que varían ligeramente según el sector empresarial. Pero generalmente giran en torno a las mismas tres ideas:

- Excelencia operacional (ofrecer productos y servicios a un menor precio)
- Liderazgo de producto o servicio (actualizar continuamente productos y servicios para mantenerse a la vanguardia)
- Personalización (personalización de productos y servicios para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente)

Las organizaciones exitosas identifican claramente su propuesta de Valor y cada colaborador dentro de la organización la conoce. Además, alinean la propuesta de Valor con la Misión empresarial, la Visión empresarial y los Valores empresariales para definir y ejecutar una Estrategia

Empresarial exitosa.

## **El Mapa Estratégico**

Con los 4 elementos fundamentales de la Estrategia ya definidos, es el momento de identificar los Objetivos Estratégicos en atención a las siguientes cuestiones:

- **Financiera:** ¿Cómo debemos manejarnos financieramente y qué retorno debemos ofrecer a nuestros accionistas?  
Aplicar de manera consecutiva y eficiente indicadores financieros que nos den a conocer como la empresa va evolucionando, y de esta manera registrará el desempeño de la empresa y el crecimiento de la misma.
- **Cliente:** ¿Qué debemos hacer por nuestros clientes y qué beneficios debemos darle para premiar su lealtad?  
Lo que se recomienda hacer por los clientes es una estrategia del cuidado de la empresa, mediante la limpieza constante y una decoración acorde ya que ayudara a que la gente se sienta contenta y animada.
- **Proceso interno:** ¿Qué procesos debemos mejorar para dar a nuestros clientes lo que ellos necesitan y esperan de nosotros?  
Una de las estrategias para para un buen proceso interno seria el de capacitación en lo que se refiere en la atención al cliente ya que es un factor muy importante dentro de la empresa y por ende es fundamental para saber lo que desea el cliente.
- **Capacidades organizacionales:** ¿A qué habilidades, capacidades, gente, cultura, tecnología, herramientas e infraestructura debemos acceder para ejecutar nuestros procesos y ofrecer a nuestros

clientes la Proposición de Valor?

La estrategia sería estar a la vanguardia de la tecnología y adquisición de repuestos, para que exista renovación constante en cuanto a nuevos equipos, el personal debe estar actualizando conocimientos.

## **6.7 METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO**

Las Estrategias Empresariales de la empresa Marpino se ha apoyado en un mapa estratégico como punto de inicio, de esta manera se analiza los distintos aspectos que debe tomarse en cuenta para un adecuado manejo contable- administrativo en base a los estados financieros.

**Tabla Nº 17 Modelo Operativo**

<b>FASES</b>	<b>ETAPAS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Fase 1 Direccionamiento Estratégico</b>	Señalar valores empresariales	Direccionar Misión y Visión	Logrando Objetivos y metas al finalizar el período
<b>Fase 2 Estudio de la Situación Económica de la Empresa</b>	Identificar las cuentas de mayor importancia de la empresa.	Lograr que la empresa no presente ineficiencia en la optimización de recursos.	Analizar los Estados Financieros de los años 2011 y 2012 mediante indicadores financieros.
<b>Fase 3 Ejecución de una Cadena de valor</b>	Elaboración de actividades de la empresa.	Determinar un análisis para la formación de un diseño.	Realizar un diseño que genere ventajas competitivas.
<b>Fase 4 Delineamiento de Políticas</b>	Integrar un manual de procedimientos.	Lograr medidas de desempeño	Elaboración de un cuadro de mando integral

Elaborado por: **Silvia Guerrero**

### **6.7.1. Desarrollo del Plan**

Con la elaboración de un plan estratégico empresarial, la empresa debe tomar en cuenta que está creando un registro escrito de sus objetivos y las maneras en las que planea transformar dichos objetivos en realidades, por consiguiente se debe empezar por identificar y clasificar las metas que desea alcanzar en lo estratégico y administrativo como entidad según la importancia.

El equipo de trabajo de la entidad debe prever de proyectos, planes normativos y estratégicos, operativos y contingentes, cuantificables en

tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Al no existir una teoría que dé como resultado un óptimo plan, éste se debe llevar a cabo a través de estudios y procesos de prueba de error, previo a la selección de un plan definitivo, se pueden formular variadas estrategias basadas en diferentes sucesos futuros. Si la empresa cuenta con un plan financiero que se adapte con mayor precisión al micro y macro entorno del nicho en que se desenvuelve la empresa, desarrollará sus actividades en el futuro con menos problemas de tipo económico – administrativo.

**A continuación se presenta un detalle:**

Estados Financieros

- Balance General
- Estado de Resultados

Indicadores Financieros

- Liquidez
- Rentabilidad
- Activo
- Endeudamiento

Problemas

- Nicho de Mercado
- FODA

Estrategias

- Parámetros
- Políticas

Análisis de escenarios

- Conclusiones
- Recomendaciones

## **FASE I**

### **6.7.2 Direccionamiento Estratégico**

#### **6.7.2.1 Misión de la Empresa Marpino**

La misión de Marpino es contribuir al progreso de la zona centro del país, proporcionando servicios de alta calidad y competitividad, para satisfacer las necesidades de los clientes de forma inmediata, procurando permanentemente el desarrollo integral y equitativo del talento humano; como también la integración de tecnología y experiencia en la rama del servicio automotriz.

#### **6.7.2.2 Visión de la Empresa Marpino**

Marpino se caracteriza por ser una empresa en pleno desarrollo y mejoramiento continuo manteniendo su cultura de ventas en el campo automotriz, llegando a posicionarse en la mente del cliente de un amañera transparente, seria y segura.

#### **6.7.2.3 Delineación FODA Empresarial**

##### **FORTALEZAS**

- Producto de Calidad
- Tecnología de Punta
- Promociones Constantes del Producto
- Infraestructura Física Adecuada

## OPORTUNIDADES

- Crecimiento rápido del mercado
- Certificados de Calidad ISO
- Avances Tecnológicos
- Motivación Constante

## DEBILIDADES

- Falta de Incentivos
- Personal de Planta poco Calificado
- Falta de Liderazgo del Nivel Directivo
- No hay buena Comunicación Interna

## AMENAZAS

- Inestabilidad Política del País
- La Competencia
- Incremento de ventas en productos sustitutos
- Crecimiento en la Negociación de clientes y proveedores

## **FASE II**

### **6.7.3 Estudio de la Situación Económica de la Empresa**

Este estudio nos permitirá desarrollar y detallar como se encuentra económicamente la Empresa Marpino brindará indicadores de desempeño que se basan en la perspectiva financiera que permita maximar el uso de recursos financieros, optimizando su eficiencia y eficacia afrontando así los cambios, generando así información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos

Las variables consideradas para el desarrollo del Mapa Estratégico planteado han sido consecuencia del análisis de la situación actual de la Empresa Marpino, razón por la cual se ha considerado las siguientes variables:

**Variable Independiente:**

Estrategias Empresariales

**Variable Dependiente:**

Manejo Contable-Administrativo

El Cuadro de Mando Integral planteado está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la empresa, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que tienen debilidades lo que ha ocasionado que la empresa presente ineficiencia en la optimización de los recursos

### **6.7.3.1 Establecimiento de los objetivos estratégicos**

1. Planificar el desarrollo de la organización.
2. Describir cualquier área existente o que se fuese a crear, además de justificar los movimientos financieros elegidos en los que se ha incurrido para vender los servicios o los productos.
3. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.

### **6.7.3.2 Elección de indicadores**

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

**Medibles:** Que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.

**Específicos:** Corresponden a los objetivos y metas establecidas institucionalmente.

**Relevante:** Que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.

**Pertinencia:** El indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.

**Alcanzables:** Debido al realismo con que han sido planificados.

**Accesibilidad:** Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir.

**Responsables:** Permiten identificar los responsables del producto a obtenerse.

Los indicadores deben mostrar “cuál es la situación de la empresa” y “como las demás empresas tienen referencia de Marpino”, además permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen por qué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, entre otros; siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los mejores indicadores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después

### 6.7.3.3 Análisis Financiero de la Empresa MARPINO.

ALMACEN DE REPUESTOS "MARPINO"				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO				
CUENTAS	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011	AL 31 DE DICIEMBRE 2012	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION PORCENTUAL
<b>ACTIVO</b>	<b>233.387,54</b>	<b>242.914,88</b>	<b>9.527,34</b>	4,08
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>230.668,25</b>	<b>214.196,26</b>	<b>-16.471,99</b>	-7,14
<b>DISPONIBLE</b>	<b>14.748,12</b>	<b>9.612,89</b>	<b>-5.135,23</b>	-34,82
Caja Bancos	14.748,12	9.612,89	-5.135,23	-34,82
<b>EXIGIBLE</b>	<b>15.168,56</b>	<b>14.066,05</b>	<b>-1.102,51</b>	-7,27
Cientes	15.700,94	14.655,17	-1.045,77	-6,66
(-)Provisión Ctas. Incobrables	-532,38	-589,12	-56,74	10,66
<b>REALIZABLE</b>	<b>199.436,08</b>	<b>183.085,22</b>	<b>-16.350,86</b>	-8,20
Inventario de Mercaderías	199.436,08	183.085,22	-16.350,86	-8,20
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>1.065,00</b>	<b>7.432,10</b>	<b>6.367,10</b>	597,85
Crédito Tributario Imp. Rta.	1.065,00	3.880,72	2.815,72	264,39
Crédito Tributario IVA	-	3.551,38	3.551,38	100,00
<b>Otro Activos Corrientes</b>	<b>250,49</b>	<b>-</b>	<b>250,49</b>	100,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.719,29</b>	<b>28.718,62</b>	<b>25.999,33</b>	956,11
Muebles y enseres	250	678,57	428,57	171,43
Equipo de Computación	3.587,10	4.217,40	630,30	17,57
Vehículos		25.883,93	25.883,93	100,00
Otros Activos Fijos	1.679,00	1.679,00	0,00	0,00
(-) Depreciación Activos Fijos	-2.796,81	-3.740,28	-943,47	33,73
<b>PASIVO</b>	<b>33.486,80</b>	<b>41.614,63</b>	<b>8.127,83</b>	24,27
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>33.486,80</b>	<b>41.614,63</b>	<b>8.127,83</b>	24,27
Cuentas y Dctos. Por Pagar	28.057,71	33.839,24	5.781,53	20,61
Obligaciones con las Adm. Trib.	409,59	585,66	176,07	42,99
Imp. Rta. Por Pagar	90,93		-90,93	-100,00
less por Pagar	565,19	817,09	251,90	44,57
Obligaciones con empleados	2.857,25	6.125,67	3.268,42	114,39
15% Participación Trabajadores	1.506,13	246,97	-1.259,16	-83,60
<b>PATRIMONIO</b>	<b>199.900,74</b>	<b>201.300,25</b>	<b>1.399,51</b>	0,70
Capital	101.556,84	101.556,84	0,00	0,00
Pérdida Ejercicio anteriores	-	-	-	-
Utilidad Ejercicio anteriores	92.185,87	98.343,90	6.158,03	6,68
Utilidad Ejercicio	6.158,03	1.399,51	-4.758,52	-77,27
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>233.387,54</b>	<b>242.914,88</b>	<b>9.527,34</b>	<b>4,08</b>

Fuente: Empresa MARPINO

Elaborado por: Silvia Guerrero

<b>ALMACEN DE REPUESTOS "MARPINO"</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>	<b>AL 31 DE DICIEMBRE 2012</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION PORCENTUAL</b>
<b>Ventas</b>				
Ventas de Repuestos	<b>221.091,43</b>	<b>233382,90</b>	<b>12.291,47</b>	<b>5,56</b>
(-) Descuento en Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Devolución en Ventas	2.719,69	3192,24	472,55	17,38
<b>(=) Ventas Netas</b>	<b>218.371,74</b>	<b>230.190,66</b>	<b>11.818,92</b>	<b>5,41</b>
<b>(-) Costo de Mercaderías</b>	<b>155.365,61</b>	<b>167.608,95</b>	<b>12.243,34</b>	<b>7,88</b>
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>63.006,13</b>	<b>62.581,71</b>	<b>-424,42</b>	<b>-0,67</b>
			0,00	
<b>INGRESOS</b>	<b>63,93</b>	<b>35,58</b>	<b>-28,35</b>	<b>-44,35</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>63,93</b>	<b>35,58</b>	<b>-28,35</b>	<b>-44,35</b>
Rentas exentas	63,93	35,58	-28,35	-44,35
<b>GASTOS</b>				
<b>Gastos Deducibles</b>	<b>52.990,15</b>	<b>60.935,23</b>	<b>7.945,08</b>	<b>14,99</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>45.184,73</b>	<b>56.076,89</b>	<b>10.892,16</b>	<b>24,11</b>
Sueldos y Salarios	21.528,93	30.266,88	8.737,95	40,59
Aporte Patronal IESS	4.697,40	4.892,97	195,57	4,16
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	3.144,46	6.317,46	3.173,00	100,91
Honorarios Profesionales	2.600,00	2.640,00	40,00	1,54
Combustibles	495,87	574,38	78,51	15,83
Suministros de Oficina	709,59	488,05	-221,54	-31,22
Depreciación Activos Fijos	998,55	978,83	-19,72	-1,97
Cuentas Incobrables	35,44	56,74	21,30	60,10
Impuestos Pagados	1.502,64	604,35	-898,29	-59,78
Servicios Públicos	1.278,11	1.171,88	-106,23	-8,31
Otros Gastos Administrativos Bienes	3.158,64	6.181,22	3.022,58	95,69
Otros Gastos Administrativos Servicios	5.035,10	1.904,13	-3.130,97	-62,18
<b>Gastos de Venta</b>	<b>7.138,57</b>	<b>4.378,79</b>	<b>-2.759,78</b>	<b>-38,66</b>
Comisión Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad y Propaganda	7.100,57	3.979,29	-3.121,28	-43,96
Transporte de Productos	38,00	399,50	361,50	951,32
<b>Gastos Financieros</b>	<b>666,85</b>	<b>479,55</b>	<b>-187,30</b>	<b>-28,09</b>
Comisiones, Garant. Bancar.	646,93	382,61	-264,32	-40,86
Servicios Bancarios	19,92	96,94	77,02	386,65
<b>(=) UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIO</b>	<b>10.079,81</b>	<b>1.682,06</b>	<b>-8.397,75</b>	<b>-83,31</b>

Fuente: Empresa MARPINO  
Elaborado por: Silvia Guerrero

#### 6.7.3.4 Análisis de los estados de situación de la Empresa MARPINO

Al utilizar esta herramienta contable se puede visualizar la situación de la empresa **MARPINO**, la cual según los Balances de Situación demuestra una disminución absoluta del activo total partiendo desde el 2011 al 2012, siendo su tasa promedio de - 83.31% .

#### 6.7.3.5 INDICADORES DE LIQUIDEZ

##### 1.- Capital de Trabajo

Formula

Capital de Trabajo 2012= Activo Corriente- Pasivo Corriente

Capital de Trabajo 2012=\$214.196.26 -\$ 41.614.63

Capital de trabajo 2012=\$172.581.63

El Capital neto de Trabajo que posee MARPINO es de \$ 172.581.63

##### 2.-Prueba Ácida

La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa y su capacidad de pago. Con la ayuda de la prueba acida la Empresa **MARPINO**, tendrá información sobre la disponibilidad de liquidez descontando los inventarios los cuales son realizables pero no de una manera inmediata, para este caso la empresa muestra una disminución; el 2011 la prueba acida da como resultado 93 centavos, con respecto al año 2012 la prueba muestra que por cada dólar de deuda existen 75 centavos para pagar esas obligaciones así que falta 25 centavos por pagar.

Fórmula:

PRUEBA ÀCIDA2011=	Activo Corriente- Inventarios Pasivo corriente
-------------------	---

PRUEBA ÀCIDA2011=	\$230.668.25-\$199.436.08 \$ 33.486.80
-------------------	---

0.93

PRUEBA ÀCIDA2012=	\$214.196.26-\$183.085.22 \$ 41.614.63
-------------------	---

0.75

La prueba ácida de la de Empresa **MARPINO** manifiesta que tiene un disponible que puede cubrir el 75% de los pasivos corrientes o de corto plazo.

### 6.7.3.6 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

#### 1.-Endeudamiento

La razón de endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos propios; **MARPINO** muestra una tendencia alta de su índice de endeudamiento, llegando al 2012 a 0,17 el mismo que en 2011 fue de 0,14 ello significa que del total de activos, los pasivos tienen una participación del 17%.

Fórmula:

ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total
2012=	Activo Total

ENDEUDAMIENTO	\$41.614.63
2012=	\$ 242.914.88

Al 2012 el endeudamiento de **MARPINO** es de 0,17 ello significa que el 17% de los pasivos forman el activo.

#### 6.7.2.4 Rentabilidad

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. La rentabilidad de **MARPINO**, será analizada con los distintos indicadores existentes, para con ello tener una visión más sólida sobre su situación financiera y sus proyecciones de crecimiento.

#### 1.- Rentabilidad sobre el Activo

Básicamente consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo. Como tal, indica la productividad del activo. Obviamente varía con el tipo de negocio. En negocios de fuerte inversión el activo fijo, es bajo. Por otra parte, en negocios que requieren poca inversión, como en el sector de servicios, puede ser alta.

#### Fórmula:

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL=	Utilidad Neta Activo Total Bruto
-------------------------------	-------------------------------------

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL=	\$1682.06 \$ 242.914.88
-------------------------------	----------------------------

El ROA a lo largo de los últimos años presentó un índice fluctuante, es así que el 2011 en relación al 2012 hubo un crecimiento de este indicador en el cual se registraron una rentabilidad sobre activos de 4.32% a 6.92% respectivamente, en donde alcanzó un realce producto de la reclasificación en los activos.

La rentabilidad sobre el activo al 2012 es de 6,92% ello indica que los activos están generando 6.92 centavos de dólar por cada dólar en activos brutos registrados.

## 2.- Rentabilidad sobre el patrimonio

Este indicador permite medir el rendimiento que el patrimonio obtiene por cada dólar invertido dentro de la empresa.

### Fórmula:

RENDIMIENTO	DEL	CAPITAL	Utilidad Neta
CONTABLE=			Patrimonio

RENDIMIENTO	DEL	CAPITAL	\$ 1682,06
CONTABLE=			\$ 201.300,25

La rentabilidad del patrimonio ha tenido una tendencia creciente; el mayor rendimiento se obtuvo en el año 2012 con 8,36%; sin embargo, correspondientemente, aumento que es provocado por la recapitalización de la empresa.

Al 2012 el ROI es de 8,36%, ello significa que cada dólar registrado en patrimonio ha generado en el 2012 es de 8,36 centavos de dólar.

### 3.-Rendimiento de Inversión

**Fórmula:**

RENDIMIENTO DE INVERSIÓN=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	*	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
---------------------------	--	---	---

RENDIMIENTO DE INVERSION =	$\frac{\$ 1.682,06}{\$ 230.190,66}$	*	$\frac{\$ 230.190,66}{\$242.914,88}$
----------------------------	-------------------------------------	---	--------------------------------------

RENDIMIENTO DE INVERSIÓN= 0.07 → 7% \* 0.94

RENDIMIENTO DE INVERSIÓN=0.066 → 6.6%

Esto significa para la empresa que el rendimiento de la inversión procede en mayor grado del margen de utilidad que dejan las ventas es 7%, y no tanto de la rotación del activo total 0.94 en otros términos, la empresa no gana por que venda mucho sino porque las ventas le dejan un margen apreciable de la utilidad.

#### 6.7.3.7 Ventas netas

Las ventas netas de la Empresa **MARPINO**, ascienden en el 2012 a 230.190,66 dólares un rubro muy importante para la empresa ya que se ha logrado vender una cuarta parte más del año 2011 el mismo que fue de 218.371,74.

#### 1.- Margen bruto

El margen bruto es la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un bien o servicio y el precio de compra de ese mismo producto. Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos. El rendimiento de la utilidad sobre las ventas representa el 33% al 2010 el mismo porcentaje de 2009, en relación a los años

anteriores se puede observar un decrecimiento de dicho margen para la Empresa **MARPINO**.

**Fórmula:**

MARGEN BRUTO=	Utilidad Bruta Ventas Netas
---------------	--------------------------------

MARGEN BRUTO=	\$ 62.581,71 \$ 230.190,66
---------------	-------------------------------

Es necesario recalcar que durante el periodo 2011 al 2012 las ventas han bajado a una tasa promedio anual de 27%.

El 27% indica que por cada dólar de ingreso obtenido por ventas 27centavos corresponde a la utilidad bruta.

**2.- Margen neto**

El margen neto es el margen de beneficio después de los impuestos; esto es, el margen bruto unitario menos los impuestos repercutibles en ese producto. El margen neto de la Empresa **MARPINO** tiene una tendencia al alza, es decir que en sus ventas son mayores y generan mayor rentabilidad.

**Fórmula:**

MARGEN NETO=	Utilidad Neta Ventas Netas
--------------	-------------------------------

MARGEN NETO=	\$ 1.682,06 \$ 230.190,66
--------------	------------------------------

De esta manera la Empresa **MARPINO** tiene un retorno sobre las ventas de 7,30 centavos de utilidad por cada dólar vendido, la cual es mayor a la del año 2011 la cual fue de 4.62 centavos.

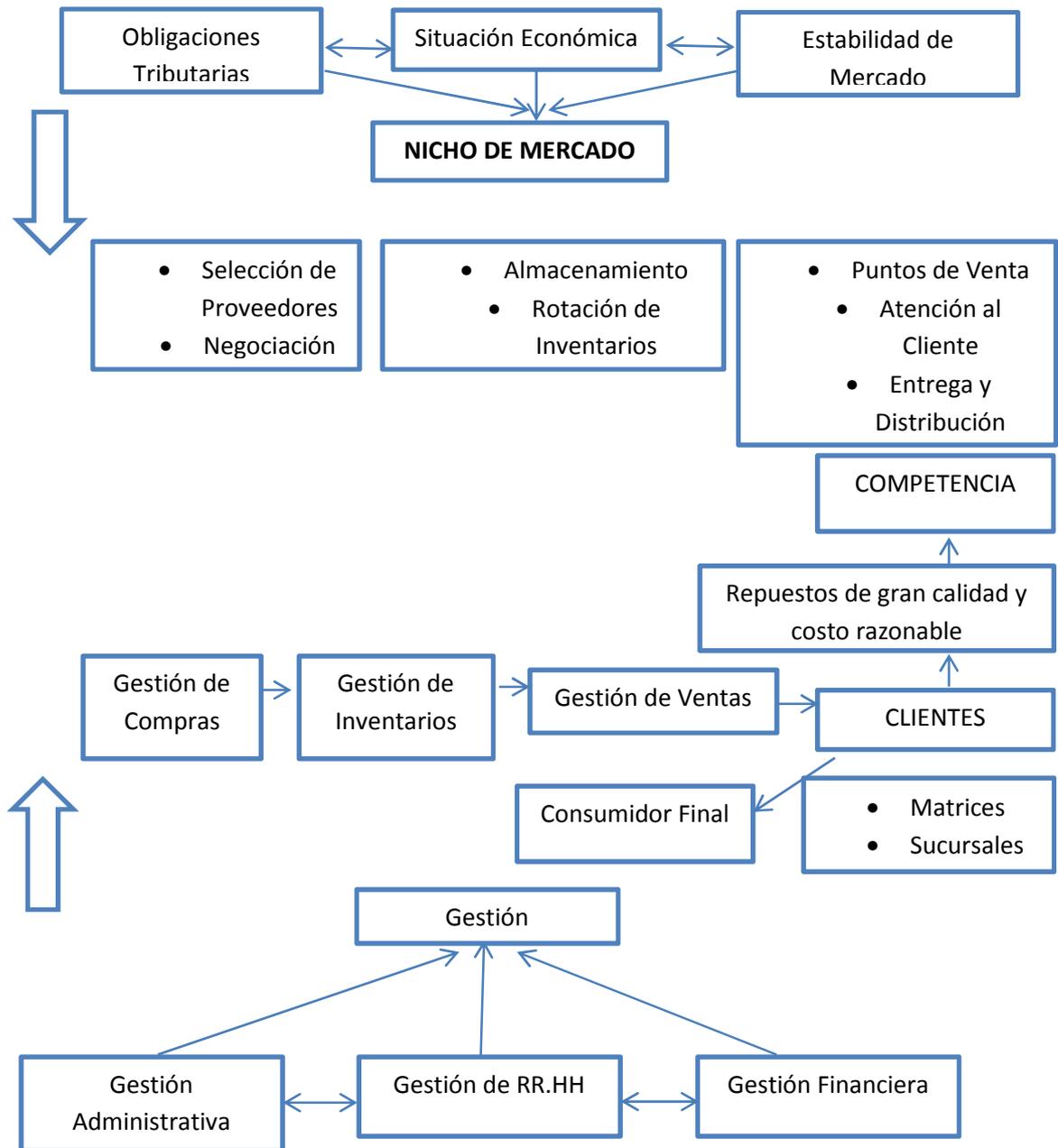
## FASE III

### 6.7.4 Cadena de Valor de la empresa MARPINO

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución de un producto o servicio), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas áreas.

Al no existir un plan en **MARPINO**, el gerente debe hacer frente a los asuntos sin resolver, basándose en los procesos pero especialmente en el criterio que le da su experiencia; al balancear la información que recae de todo estudio de deuda, ingresos, costos, costo de capital, etc. En este sentido la empresa debe crear una cadena de valor que le permita establecer las áreas que le generan o pudieran generar ventajas competitivas, dicho sea de paso, que el aprovechamiento de esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas ventajas competitivas cruciales.

**Gráfico 16:** Cadena de valor de la empresa **MARPINO**.



**Fuente:** Gráfico N° 14 Cadena de Valor de la Empresa **MARPINO**  
**Elaborado por:** Silvia Guerrero

La cadena de valor de la Empresa **MARPINO**, se centra principalmente en lo que es la venta de repuestos automotores, dentro de esto se destacan los siguientes ítems:

- **Gestión de Compras:** Esta parte de la cadena de valor se concentra en la adquisición de los repuestos automotrices tanto nacionales como internacionales que va a ser comercializados por la empresa.
- **Gestión de Inventarios:** Se refiere al proceso de almacenamiento y despachos de los repuestos automotrices, en donde también son analizadas en su rendimiento y efectividad.
- **Gestión de Ventas:** Esta sección es una de las que tiene mayor importancia para la empresa ya que de ella depende la rotación del inventario y por lo tanto también la generadora de ingresos para la empresa.
- **Repuestos Automotrices de gran calidad y costo razonable:** Este nicho de mercado es muy competitivo ya que la variedad de venta de vehículos a distintos precios y distintas marcas; por lo mismo la empresa Marpino para hacer frente toda esta competencia ha optado por brindar varias marcas de repuestos y a los precios más competitivos del mercado, logrando así mantenerse en este negocio.
- **Cliente de Marpino:** Son todas aquellas personas que se acercan a las instalaciones de la empresa a solicitar información sobre la compra de repuestos automotrices ya sea de manera unitaria o al mayoreo; en cualquiera de los casos la entidad está a disposición del cliente.
- **Gestión Administrativa:** Es el área de la empresa que se encarga de los procesos de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los empleados cumplen eficientemente objetivos específicos.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Esta parte de la cadena propiamente dicha es inexistente en la empresa pero la responsabilidad de contratación del personal recae en la gestión administrativa, su visualización en la cadena de valor se fundamenta en la importancia que tiene este sector para la

generación de valor a través de nuevas ideas en el trabajo.

- **Gestión Financiera:** Este ítem está relacionado de manera directa con la toma de decisiones, lo que implica satisfacer las necesidades de la empresa y de los proveedores, además es la encargada de la medición de resultados en el logro de los objetivos planteados desde el punto de vista financiero.

## **FASE IV**

### **6.7.5 Delineamiento de Políticas Estratégicas en el Manejo Contable**

#### **6.7.5.1 Propuesta de Valor en la Segmentación de Mercado**

Tomando en cuenta que la Empresa **MARPINO** se dedica a la venta de repuestos automotrices y de accesibilidad para todo el público, se determina que su segmento de clientes es una mezcla de distintos elementos, que atienden a las necesidades de dicho segmento a un coste accesible para que el cliente se sienta conforme y llegando a cubrir su necesidad, e incluso en un mejor funcionamiento de los repuestos ya sean estas con la innovación de la tecnología y personalizados en su diseño, marca, reducción de coste, riesgos, accesibilidad y conveniencia.

#### **6.7.5.2 Propuesta de Políticas para un Manejo Contable**

Para que la empresa **MARPINO** evolucione de una mejor manera en el área contable es recomendable que elabore un manual de Procedimientos los cuales ayudaran a que cada una de las cuentas de importancia relativa que integran los estados financieros así como la estructura de estos realizando una información veraz y rápida sea a base de la adopción de las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), como también debe adoptar la política de revelación y valuación de datos sobre las cuentas contables.

### 6.7.6 Cuadro de Mando Integral para la Empresa MARPINO

Para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral de la Empresa **MARPINO** se deben de seguir los pasos que a continuación se detallan:

**Grafico Nº 17** Cuadro de Mando Integral



**Elaborado por:** Silvia Guerrero

En primer lugar, se prepara el cuadro de mando integral al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas.

Para su implementación es necesario que todos los miembros de la empresa reciban información sobre el trabajo y proceso de ideas necesario para su creación. Esto supondrá que la estrategia se difunda y por ende se filtre a la competencia, pero si no se transmite a la gente no podrán aplicarla nuestros trabajadores. Además, el que la competencia la conozca, le servirá de poco, si no puede aplicarla.

El cuadro de mando integral y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. De esta manera, se consigue que los empleados vean claramente la visión de la empresa y las metas generales que afectan a las operaciones de todos los días, ya que su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados.

Posterior a lo indicado anteriormente se deben establecer actividades estratégicas para alcanzar las metas fijadas lo que se busca en una organización es cumplir con el fin para el cual fue creada, es decir, alcanzar su misión.

## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

La administración y ejecución del proyecto será realizada por los funcionarios que se encuentren relacionados con el presupuesto:

- Gerente
- Contabilidad

Los funcionarios indicados son responsables del control y ejecución del presupuesto de acuerdo a los valores planificados y efectuar los cambios que sean necesarios para la aplicación de los mismos.

En la práctica en su mayoría se torna un tanto dificultoso el que se cumpla en el 100% lo planificado, por lo cual el presupuesto puede ser factible de modificaciones, para responder a las variaciones que pueden producirse durante la ejecución.

Cualquier modificación o transferencia de partidas tendrán que ser autorizadas por el Gerente.

## **CONCLUSIONES**

- La empresa tiene un bajo rendimiento de liquidez inmediata.
- La rotación del activo total ha tenido una evolución favorable en el último año.
- El riesgo de incobrabilidad ha disminuido.
- El nivel de endeudamiento es alto ya que la mayor parte de los movimientos financieros de la empresa consisten solo en deudas.
- La empresa ha mejorado su rentabilidad durante el 2012 en comparación con el año 2011.
- A nivel mundial existe la tendencia a la inflación, la empresa no ha tomado en cuenta este fenómeno.
- No hay reuniones semanales en ningún nivel departamental.

## **RECOMENDACIONES**

- Deben diversificarse las líneas de distribución para incrementar las ventas y utilizar mejor la capacidad de endeudamiento.
- Debe buscarse otros nichos de mercado especialmente en sectores geográficos donde no se tiene como clientes a grandes distribuidores.
- Debe implementarse un sistema de indicadores de gestión.
- Se recomienda buscar información sobre las fluctuaciones de

precios de los insumos, para acceder a los precios más convenientes.

- Deben adoptarse las medidas tendientes a brindar estabilidad al personal que maneja información financiera.
- Realizar charlas motivacionales cada trimestre a los trabajadores.
- Tener un manual de ética, políticas, valores para los trabajadores de la empresa.

### **6.9 Previsión de la evaluación**

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo ser una herramienta para la Empresa **MARPINO**, mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral como también hay q implementar una cadena de valor que permitirá tener información precisa y veras de la situación financiera – económica de la empresa además ayudará a un adecuado análisis en el manejo contable con el cuál se podrá tener un claro panorama para la toma de decisiones por parte de la Gerente.

## BIBLIOGRAFIA

- Arthur A.; THOMPSON, Jr. (2004: 3) Administration Estratègica 13<sup>a</sup> Ediciòn, Edit. McGraw Hill. México.
- ARMAS, Pamela Verónica (2012) señala: "Sistema de Estrategias para la empresa PROVEBPA CIA.LTDA."
- C. Aldo, (2009) La Estrategia Competitiva, Editorial.
- CALDERON, Javier (2005), Análisis del sector Automotor, Picaval.Ecuador.
- CERTO. S, (2001:8).Administración Editorial Chile
- CHARLES T. y otros (2007:14)
- CHARLES Y GARETH; (2005: 28).Planificación Estratégica.
- Centro de Información e Inteligencia Comercial, CICO (2009), Perfiles del Producto: Perfil de Sector Automotriz. Ecuador
- DAFT R. (2000:34).
- DÀVALOS Arcentales Nelson (1998: 27) Planificación Estratégica 1ra Edición.
- DOUGLAS R. Emery y Otros (2000) Fundamentos de Administración Financiera 1ra Edición México.
- ESCOTO, Roxana (2011: Internet)
- FLEITMAN Jack, (2011:27) Las Estrategias
- GUAJARDO, Catú Nora E. de Guajardo en Contabilidad Financiera (2006:18). Edit. McGraw Hill. México.
- GOODSTEIN, (1998) Planificación Estratégica.
- GNAZZO Liliana y Otros (2007).Planificación Estratégica.
- GUZMAN. Raymundo A, (Administración de Empresas I).
- HELLRIEGEL y Otros (2004:10).Administración 8va Edición .Colombia.
- IGOR, Ansoff (1980), Planificación Estratégica 2 da Edición.
- JATIVA. E (1998: 68). Pasión por Emprender Editorial España.
- MANENE Luis Miguel (2013) En la revista Estrategias Empresariales: Topología, Características y Uso

- MARCONE, J (1995).en su diccionario Jurídico Penal Tomo 3.
- M. Luis, (2003) 3era Edición Como implementar un sistema de control de gestión.
- M. Anthony Rober, (2004) Sistema de Control de Gestión. 2da Edición
- MONTUFAR Rafael Guizar, (2004) Desarrollo Organizacional 2da Edición México
- PORTER, Michael (2009) Economía del Desarrollo.
- PIEDRAHITA (2011: Internet)
- SMART, Koch Richard (2000)
- SERNA. H. (1994: 9).La Planificación Estratégica
- THOMAS S. Bateman y SCOTT A. Snell en su Obra Administración una Ventaja Competitiva (2004;06):
- THOMPSON. Strickland, (2006) Administración Estratégica 13ª Edición México Edit. McGraw Hill. México.
- REYES. A, (2000:9). Administración 2da Edición México.
- WELSCH y Otros (2005). La administración.
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro. (2006:7). Contabilidad General. Edit. McGraw Hill. México.

## **LINKOGRAFÍA**

- [www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ).
- <http://www.eumed.net/ce/> Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía, enero 2005
- [http://www.libertadfinanciera.com/definicion\\_de\\_liderazgo.ht](http://www.libertadfinanciera.com/definicion_de_liderazgo.ht)

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MATRIZ DE ANALISIS DE SITUACIONES

<b>Situación Actual Real Negativa</b>	<b>Identificación del problema hacer investigado</b>	<b>Situación Futura Deseada Positiva</b>	<b>Propuesta de Solución al Problema Planteado</b>
La empresa no cuenta con un direccionamiento contable administrativo	Desorganización de carácter contable - administrativo	Llegar a implementar metas y objetivos para poder evaluar la empresa	Políticas y Planes para el manejo contable - administrativo

**ANEXO 2  
COPIA DEL RUC**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1802488583001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** NOBOA PICO ISABEL CRISTINA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b> MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 11/04/2001
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MARPINO			<b>FEC. CIERRE:</b>
			<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: JUAN LEON MERA Calle: VERDE LOMA Número: SIN Interscción: QUISPICACHA Referencia: JUNTO A LA FABRICA DE VIDRIOS FAIRIS Telefono Domicilio: 032849571			

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> ABIERTO		<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 01/08/2003
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> MARPINO			<b>FEC. CIERRE:</b>
			<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: BOLIVAR Cantón: GUARANDA Parroquia: GABRIEL IGNACIO VEINTIMILLA Calle: AVENIDA GUAYAQUIL Número: SIN Intersección: CLEOTILDE MONTENEGRO Referencia: DIAGONAL AL POLIDEPORTIVO DE BOLIVAR Telefono Trabajo: 032980817			

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 003	<b>ESTADO:</b> ABIERTO		<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 01/05/2004
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
			<b>FEC. REINICIO:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA CONTABILIDAD			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: VERDE LOMA Número: SIN Interscción: QUISPICACHA Referencia: JUNTO A LA FABRICA DE VIDRIOS FAIRIS Telefono Trabajo: 032410895			



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** APJLD1008 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 09/02/2011 15:08:34

Página 2 de 2

**SRI.gov.ec**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1802488583001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** NOBOA PICO ISABEL CRISTINA  
**NOMBRE COMERCIAL:** MARPINO  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** . **NUMERO:**

**FEC. NACIMIENTO:** 08/03/1975 **FEC. ACTUALIZACION:** 15/02/2005  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 11/04/2001 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 11/04/2001 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
 VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
 Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Calle: VERDE LOMA Número: SN Intersección: QUISPICACHA Referencia: JUNTO A LA FABRICA DE VIDRIOS FAIRIS Teléfono: 032410895

**DOMICILIO ESPECIAL:**

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
  - \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
  - \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA\_PERSONAS NATURALES
  - \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
  - \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 003 **ABIERTOS:** 3  
**JURISDICCIÓN:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 0



*[Firma manuscrita]* **FIRMA DEL CONTRIBUYENTE** *[Firma manuscrita]* **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** APJL011008 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 03/07/2011 15:08:34

**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Encuesta dirigida a los empleados y personal administrativo de  
MARPINO**

**OBJETIVO**

La presente encuesta tiene en propósito de identificar la incidencia de las estrategias empresariales en el manejo contable.

**INSTRUCCIONES**

- Solicito de la manera más comedida se llene la presente encuesta de una manera veraz y objetiva.
- La encuesta es confidencial y anónima, por lo tanto no ponga su nombre ni firma.
- En cada pregunta señale una sola respuesta, la que usted considera adecuada.

**Cuestionario**

1) ¿Conoce Ud. de las funciones y responsabilidades que le competen dentro de la empresa?

Si ( ) No ( )

2) ¿Cree Ud. que el desarrollo empresarial se traducirá en bienestar personal para Ud.?

Si ( ) No ( )

3) ¿Ha recibido Ud. alguna vez capacitación empresarial?

Si ( ) No ( )

4) ¿Las Estrategias Empresariales influirán en el crecimiento económico?

Si ( ) No ( )

5) ¿La empresa emplea medios tecnológicos en sus accesorios automotrices?

Si ( ) No ( )

6) ¿La empresa toma decisiones para lograr sus objetivos?

Si ( ) No ( )

7) ¿El gerente aplica procesos administrativos- contables dentro de la empresa?

Si ( ) No ( )

8) ¿Se realiza evaluaciones contables constantemente?

Si ( ) No ( )

9) ¿Cree Ud. que con la aplicación de nuevos procesos contables permitirán a la empresa una buena comercialización?

Si ( ) No ( )

10) ¿Consideraría necesaria la implementación de estrategias empresariales para mejor la situación de la empresa?

Si ( ) No ( )

**ANEXO 4**  
**BALANCE DE SITUACION FINAL**  
**ALMACEN DE REPUESTOS "MARPIÑO"**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**

**ACTIVO**

ACTIVO CORRIENTE

Caja Bancos	14.748,12	
Clientes	15.700,94	
(-)Provisión Ctas. Incobrables	(532,38)	
Crédito Tributario Imp. Rta.	1.065,00	
Inventario de Mercaderías	199.436,08	
Otro Activos Corrientes	250,49	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>230.668,25</b>

ACTIVO FIJO

Muebles y enseres	250,00	
Equipo de Computación	3.587,10	
Otros Activos Fijos	1.679,00	
(-) Depreciación Activos Fijos	(2.796,81)	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>2.719,29</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>233.387,54</b>

## **PASIVO**

### **PASIVO CORRIENTE**

Cuentas y Dctos. Por Pagar	28.057,71	
Obligaciones con las Adm. Trib.	409,59	
Imp. Rta. Por Pagar	90,93	
less por Pagar	565,19	
Obligaciones con empleados	2.857,25	
15% Participación Trabajadores	1.506,13	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>33.486,80</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>33.486,80</b>

### **PATRIMONIO**

Capital	101.556,84	
Pérdida Ejercicio anteriores	---0---	
Utilidad Ejercicio anteriores	92.185,87	
Utilidad Ejercicio	6.158,03	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>199.900,74</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>233.387,54</b>

**Lcda. Cristina Noboa**  
**GERENTE**

**Lcda. Katherine Rodríguez**  
**CONTADORA**

**BALANCE DE SITUACION FINAL**  
**ALMACEN DE REPUESTOS "MARPIÑO"**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**

**ACTIVO**

ACTIVO CORRIENTE

Caja Bancos	9.612,89	
Clientes	14.655,17	
(-)Provisión Ctas. Incobrables	(589,12)	
Crédito Tributario Imp. Rta.	3.880,72	
Crédito Tributario IVA	3.551,38	
Inventario de Mercaderías	183.085,22	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>214.196,26</b>

ACTIVO FIJO

Muebles y enseres	678,57	
Equipo de Computación	4.217,40	
Vehículos	25.883,93	
Otros Activos Fijos	1.679,00	
(-) Depreciación Activos Fijos	(3.740,28)	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>28.718,62</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>242.914,88</b>

**PASIVO**

PASIVO CORRIENTE

Cuentas y Dctos. Por Pagar	33.839,24	
Obligaciones con las Adm. Trib.	585,66	
less por Pagar	817,09	
Obligaciones con empleados	6.125,67	
15% Participación Trabajadores	246,97	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>41.614,63</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>41.614,63</b>

<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	101.556,84	
Pérdida Ejercicio anteriores	---0---	
Utilidad Ejercicio anteriores	98.343,90	
Utilidad Ejercicio	1.399,51	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>201.300,25</b>

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO** **242.914,88**

**Lcda. Cristina Noboa**  
**GERENTE**

**Lcda. Katherine Rodríguez**  
**CONTADORA**

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**ALMACEN DE REPUESTOS "MARPINO"**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011**

<b>Ventas</b>		
Ventas de Repuestos	221091,43	
(-) Descuento en Ventas	0,00	
(-) Devolución en Ventas	2719,69	
<b>(=) Ventas Netas</b>	<hr/>	218371,74
<b>(-) Costo de Mercaderías</b>		
Costo de Productos Vendidos		155365,61
Inv. Inicial	170077,54	
(+) Compras	184724,15	
(-) Inv. Final	199436,08	
	<hr/>	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<hr/> <b>63006,13</b>
<b>INGRESOS</b>		
<b>Ingresos Operacionales</b>		
Rentas exentas	63,93	
	<hr/>	
<b>GASTOS</b>		
<b>Gastos Deducibles</b>		
		52990,15
<b>Gastos Operacionales</b>		
		45184,73
Sueldos y Salarios	21528,93	
Aporte Patronal IESS	4697,40	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	3144,46	
Honorarios Profesionales	2600,00	
Combustibles	495,87	
Suministros de Oficina	709,59	
Depreciación Activos Fijos	998,55	
Cuentas Incobrables	35,44	
Impuestos Pagados	1502,64	
Servicios Públicos	1278,11	
Otros Gastos Administrativos Bienes	3158,64	
Otros Gastos Administrativos Servicios	5035,10	
<b>Gastos de Venta</b>	<hr/>	7138,57
Comisión Ventas	0,00	
Publicidad y Propaganda	7100,57	
Transporte de Productos	38,00	
<b>Gastos Financieros</b>	<hr/>	666,85
Comisiones, Garant. Bancar.	646,93	
Servicios Bancarios	19,92	
	<hr/>	
<b>(=) UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIO</b>		<hr/> <b>10079,91</b> <hr/>
<hr/>		
Lcda. Cristina Noboa		Lcda. Katherine Rodríguez
GERENTE		CONTADORA

**ALMACEN DE REPUESTOS "MARPINO"**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012**

<b>Ventas</b>		
Ventas de Repuestos	233382,90	
(-) Descuento en Ventas	0,00	
(-) Devolución en Ventas	3192,24	
	<hr/>	
<b>(=) Ventas Netas</b>		230190,66
<b>(-) Costo de Mercaderías</b>		
		167608,95
Costo de Productos Vendidos		
Inv. Inicial	199436,08	
(+) Compras	151258,09	
(-) Inv. Final	183085,22	
	<hr/>	
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>62581,71</b>
<b>INGRESOS</b>		
		<b>35,58</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>		
Rentas exentas	35,58	
	<hr/>	
<b>GASTOS</b>		
<b>Gastos Deducibles</b>		60935,23
<b>Gastos Operacionales</b>		56076,89
Sueldos y Salarios	30266,88	
Aporte Patronal IESS	4892,97	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	6317,46	
Honorarios Profesionales	2640,00	
Combustibles	574,38	
Suministros de Oficina	488,05	
Depreciación Activos Fijos	978,83	
Cuentas Incobrables	56,74	
Impuestos Pagados	604,35	
Servicios Públicos	1171,88	
Otros Gastos Administrativos Bienes	6181,22	
Otros Gastos Administrativos Servicios	1904,13	
	<hr/>	
<b>Gastos de Venta</b>		4378,79
Comisión Ventas	0,00	
Publicidad y Propaganda	3979,29	
Transporte de Productos	399,50	
	<hr/>	
<b>Gastos Financieros</b>		479,55
Comisiones, Garant. Bancar.	382,61	
Servicios Bancarios	96,94	
	<hr/>	
<b>(=) UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIO</b>		<b>1682,06</b>
		<hr/> <hr/>

\_\_\_\_\_  
Lcda. Cristina Noboa  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
Lcda. Katherine Rodriguez  
CONTADORA