



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

#### TESIS DE GRADO

**TEMA:**

**“LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EURO CRÉDITOS DEL  
CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2012”.**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

**Autor:**

Salguero Vivanco Angel Raúl

**Director:**

Ing. MSc. Villarroel Maya Ángel Alberto

**La Maná - Ecuador**

**Junio -2015**

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación:

**“La gestión empresarial y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2012”.**

Es de exclusiva responsabilidad del autor:

.....  
Salguero Vivanco Angel Raúl  
C.I. 0503528911

## AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“La gestión empresarial y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2012”**, de Salguero Vivanco Angel Raúl, postulante de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Junio, 2015

.....  
Ing. MSc Villarroel Maya Ángel Alberto  
Director de Tesis

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante: Salguero Vivanco Angel Raúl, con el título de tesis **“La gestión empresarial y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2012”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, Junio del 2015

Para constancia firman:

MSc. Enry Medina  
PRESIDENTE

PHD. Melquiades Mendoza  
MIEMBRO

MSc. Carmen Ulloa  
OPOSITOR

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación se presentó como problema de estudio para implementar una adecuada gestión empresarial y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná. Para la realización de la fundamentación teórica se consultó, seleccionó y analizó un conjunto de conceptos y categorías que explican cómo realizar una adecuada gestión empresarial mediante una correcta planificación de los recursos y así obtener una optimización de estos, y de esta manera obtener una mayor rentabilidad. La metodología de esta investigación no es experimental por cuanto no es nueva, las empresas de la localidad realizan gestión aunque no de una manera adecuada debido a que desconocen acerca del tema. La investigación de campo se efectuó a través de la recolección de datos por medio de encuestas efectuadas tanto a los clientes y a la competencia, y la entrevista realizada al gerente del comercial, con la recolección y análisis e interpretación de esta información se pudo determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; y mediante el análisis de los estados financieros de la misma, se determina una propuesta de implementar estrategias comerciales que ayudaron a incrementar la rentabilidad del comercial.

Palabras clave: Gestión empresarial; Rentabilidad y Comercial

## **SUMMARY**

In the present research was presented as a problem of study to implement a good business management and its impact on the profit of the “EURO CRÉDITOS” company in La Maná Canton. For the theoretical foundations were consulted and analyzed a selected group of concepts and categories that explain how make a good business management through a proper resource planning in order to obtain an optimization of these, and thus to obtain profit. The methodology of this research is not experimental as it is not new, the local companies realize management in an inadequate manner because they do not know about the topic. The field research was done in the collection of data through of surveys applied to both customers and competition, and the interview with the manager of the company, with the collection, analysis and interpretation of this information it was possible to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company; and by analyzing financial statements, it was possible to establish a proposal to implement business strategies that helped to increase business profit.

Key words: Business management; Profit and Company



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

## *CERTIFICACIÓN*

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor egresado: Salguero Vivanco Angel Raúl cuyo título versa **“La gestión empresarial y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2012”**; lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Mayo 30, 2015

Atentamente

---

Lic. Sebastián Fernando Ramón Amores.

**DOCENTE**

**C.I. 050301668-5**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del director de tesis.....	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Resumen.....	v
Summary.....	vi
Aval de ingles.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de cuadros.....	xv
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes investigativos.....	3
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.1.1.1 Investigaciones previas.....	3
1.2 Categorías fundamentales.....	9
1.2.1 Gestión empresarial.....	9
1.2.1.1 Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:.....	10
1.2.1.1.1 Análisis estratégico:.....	10
1.2.1.1.2 Gestión organizacional o proceso administrativo:.....	12
1.2.1.1.3 Gestión de la tecnología de información:.....	15
1.2.1.1.4 Gestión financiera:.....	17
1.2.1.1.5 Gestión de recursos humanos (talento humano):.....	20



1.2.2 Proceso administrativo .....	22
1.2.2.1 Proceso de la administración.....	22
1.2.2.1.1 Planeación .....	24
1.2.2.1.2 Organización .....	28
1.2.2.1.3 Dirección .....	33
1.2.2.1.4 Control .....	36
1.2.3 Planificación financiera.....	39
1.2.3.1 Proceso de la planeación financiera .....	39
1.2.3.1.1 La Conexión entre las estrategias y la planeación financiera: .....	40
1.2.3.1.2 Tiempo de planeación: .....	40
1.2.3.1.3 Puntos críticos para la planeación financiera: .....	41
1.2.3.1.4 Planeación financiera consolidada: .....	45
1.2.3.1.5 Semejanzas y diferencias entre la planeación financiera, el presupuesto y la administración del efectivo: .....	46
1.2.4 Rentabilidad .....	48
1.2.4.1 La Rentabilidad en el análisis contable.....	49
1.2.4.2 Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad.....	50
1.2.4.3 Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial .....	51
1.2.4.4 La rentabilidad económica .....	52
1.2.4.4.1 Cálculo de la rentabilidad económica .....	53
1.2.4.4.2 Otras formulaciones de la rentabilidad económica .....	54
1.2.4.4.3 Descomposición de la rentabilidad económica.....	55
1.2.4.4.4 La rentabilidad económica como producto de margen y rotación .....	56
1.2.4.5 La rentabilidad financiera .....	56
1.2.4.5.1 Cálculo de la rentabilidad financiera.....	58

1.2.4.5.2 Descomposición de la rentabilidad financiera .....	59
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>64</b>
<b>2. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
2.1 Caracterización de la empresa EURO CRÉDITOS .....	64
2.1.1 Organigrama estructural.....	67
2.1.1.1 Breve descripción de actividades de quienes conforman el organigrama estructural.....	68
2.1.1.1 Factores de gestión de EURO CRÉDITOS.....	69
2.2 Diseño metodológico .....	70
2.2.1 Tipo de investigación .....	70
2.2.1.1 Investigación exploratoria.....	70
2.2.2 Metodología .....	70
2.2.3 Unidad de estudio.....	71
2.2.3.1 Población o universo .....	71
2.2.3.2 Tamaño de la muestra .....	71
2.2.3.3 Listado y dirección de casas comerciales.....	72
2.2.4 Métodos y técnicas a ser empleadas.....	73
2.2.4.1 Método inductivo .....	73
2.2.4.2 Técnicas.....	73
2.2.4.2.1 Entrevista.....	73
2.2.4.2.2 Encuesta .....	74
2.2.4.2.3 Observación.....	74
2.2.5 Posibles alternativas de interpretación de los resultados .....	74
2.2.5.1 Entrevista realizada al gerente de la empresa EURO CRÉDITOS .....	75
2.2.5.2 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a empleados de EURO CRÉDITOS .....	78

2.2.5.3	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a la competencia de la empresa EURO CRÉDITOS .....	88
2.2.5.4	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los consumidores .....	98
2.3	Conclusiones .....	111
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>112</b>
<b>3. DISEÑO DE LA PROPUESTA .....</b>		<b>112</b>
3.1	Datos informativos de EURO CRÉDITOS.....	112
3.2	Justificación.....	113
3.3	Objetivo general .....	114
3.4	Estados financieros.....	115
3.4.1	Análisis de estados financieros .....	116
3.4.1.1	Balances de resultados .....	116
3.4.1.2	Balances generales .....	118
3.4.1.3	Análisis horizontal .....	120
3.4.1.4	Análisis vertical.....	124
3.4.1.5	Índices financieros .....	128
3.4.1.5.1	Índices de liquidez .....	128
3.4.1.5.2	Índice de endeudamiento.....	129
3.4.1.5.3	Índice de rentabilidad.....	130
3.4.2	Matriz FODA .....	132
3.4.3	Estrategias comerciales .....	133
3.4.3.1	Diseño de una estrategia comercial. Estructura, componentes y acciones .....	133
3.4.3.2	Implementación publicitaria en radio y televisión.....	135
3.4.3.3	Efectuar alquiler de local .....	138

3.4.3.4 Implementación de capacitación al personal.....	140
3.4.4 Balances proyectados .....	141
3.4.4.1 Balances proyectados sin la implementación de las estrategias.....	141
3.4.4.3 Índice de rentabilidad de los balances.....	145
3.5 Conclusiones y recomendaciones .....	147
3.5.1 Conclusiones .....	147
3.5.2 Recomendaciones.....	147
3.6 Referencias bibliográficas .....	148
Anexos.. .....	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº		Pág.
01	Factores críticos de éxito.....	4
02	Categorías fundamentales .....	9
03	Planeación y desempeño .....	26
04	Departmentalización funcional.....	30
05	Departmentalización geográfica.....	30
06	Departmentalización por productos.....	31
07	Departmentalización por procesos .....	31
08	Departmentalización por clientes .....	32
09	Organigrama estructural.....	67
10	Misión y la visión de la empresa.....	78
11	Funciones laborales a desempeñar .....	79
12	Aspecto de mayor grado de importancia.....	80
13	Herramientas adecuadas para realizar sus actividades.....	81
14	Los objetivos del comercial contribuyen a su desarrollo profesional y personal.....	82
15	Capacitaciones.....	83
16	Capacidades y habilidades de supervisores.....	84
17	Puesto de trabajo .....	85
18	Desempeño laboral.....	86
19	Beneficios que recibe .....	87
20	Tipos de negocio .....	88
21	Producto que más venden los comerciales .....	89
22	Nivel de servicio al cliente .....	90
23	Estrategia utilizada para captar clientes .....	91

24	Tiempo de permanencia en el mercado.....	92
25	Tiempo en el que se revisan los inventarios de mercaderías .....	93
26	Misión y su Visión de los comerciales.....	94
27	Objetivos y planes de la empresa.....	95
28	Cobros a clientes .....	96
29	Servicio de atención al cliente.....	97
30	Casa comercial de mayor aceptación en la localidad.....	99
31	Fechas en las que se adquieren electrodomésticos.....	100
32	Factores por los cuales se adquieren productos .....	101
33	Maneras de cancelar la compra de un producto .....	102
34	Importancia en la atención al cliente.....	103
35	Entrega a domicilio .....	104
36	Comercial EURO CRÉDITOS.....	105
37	Apreciación de los productos de EURO CRÉDITOS.....	106
38	Atención que ofrece EURO CRÉDITOS.....	107
39	Factores que diferencian a EURO CRÉDITOS .....	108
40	Medio de comunicación más llamativo .....	109
41	Preferencia por adquirir en EURO CRÉDITOS .....	110

## ÍNDICE DE CUADROS

N°		Pág.
01	Población por estrato.....	71
02	Muestra por estrato.....	72
03	Misión y la visión de la empresa.....	78
04	Funciones laborales a desempeñar .....	79
05	Aspecto de mayor grado de importancia.....	80
06	Herramientas adecuadas para realizar sus actividades.....	81
07	Los objetivos del comercial contribuyen a su desarrollo profesional y personal.....	82
08	Capacitaciones.....	83
09	Capacidades y habilidades de supervisores.....	84
10	Puesto de trabajo .....	85
11	Desempeño laboral.....	86
12	Beneficios que recibe .....	87
13	Tipos de negocio .....	88
14	Producto que más venden los comerciales .....	89
15	Nivel de servicio al cliente.....	90
16	Estrategia utilizada para captar clientes .....	91
17	Tiempo de permanencia en el mercado.....	92
18	Tiempo en el que se revisan los inventarios de mercaderías .....	93
19	Misión y su Visión de los comerciales.....	94
20	Objetivos y planes de la empresa .....	95
21	Cobros a clientes .....	96
22	Servicio de atención al cliente.....	97
23	Casa comercial de mayor aceptación en la localidad.....	98

24	Fechas en las que se adquieren electrodomésticos.....	100
25	Factores por los cuales se adquieren productos .....	101
26	Maneras de cancelar la compra de un producto .....	102
27	Impotancia de la atención al cliente .....	103
28	Entrega a domicilio .....	104
29	Comercial EURO CRÉDITOS.....	105
30	Apreciación de los productos de EURO CRÉDITOS.....	106
31	Atención que ofrece EURO CRÉDITOS.....	107
32	Factores que difeencian a EURO CRÉDITOS.....	108
33	Medio de comunicación más llamativo .....	109
34	Preferencia por adquirir en EURO CRÉDITOS .....	110
35	Análisis horizontal del balance de resultados .....	120
36	Analisis horizontal del balance general .....	112
37	Analisis vertical del balance de resultados.....	113
38	Analisis horizontal del Balance General.....	126
39	Matriz FODA .....	132
40	Tiempo y costo para implementar la publicidad en radio.....	135
41	Medio de comunicación más llamativo .....	135
42	Calculos para implementar la publicidad en radio.....	136
43	Incremento en las ventas al implementar la publicidad .....	136
44	Tiempo y costo para implementar la publicidad en televisión.....	136
45	Calculos para implementar la publicidad en Televisión .....	137
46	Incremento en las ventas al implementar la publicidad .....	137
47	Tiempo y costo para implementar el alquiler de local .....	112
48	Efectuar alquiler de local .....	112



49	Calculos para implementar el alquiler del local .....	113
50	Incremento en ventas al efectuar el alquiler del local .....	139
51	Tiempo y costo para implementar capacitación al personal .....	140
52	Implementar capacitación al personal .....	140
53	Índices de rentabilidad .....	145

## INTRODUCCIÓN

En el mundo existen muchas pequeñas y medianas empresas que no aplican una buena gestión empresarial, y de igual manera en Ecuador, no se aplica una adecuada gestión en el sector comercial, este sector que es un factor muy importante para el desarrollo socioeconómico y cultural del país, dada la diversidad de negocios favorables, las que generan crecimiento económico, al ser una actividad que canaliza la inversión para producir y expandir la economía local y general.

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá, esta situación configura una deficiencia de las empresas, en cuanto a falta de ampliación en la diversificación de los productos y servicios, problemas organizacionales entre otros, cada día las empresas se enfrentan a un mundo globalizado, con retos empresariales, políticos y socioeconómicos que demandan mayor atención y comunicación.

Es así que las empresas comerciales que se dedican a la comercialización de electrodomésticos realizan sus actividades comerciales mediante una planificación de sus recursos, para obtener una utilidad o ganancia, mediante una gestión empírica, y de igual manera, las empresas del cantón La Maná que se dedican a esta actividad económica no tienen un conocimiento acorde a la gestión que deben realizar dentro de sus comerciales.

Por tanto realizan una gestión deficiente; es así que la presente investigación está encaminada a implementar una adecuada gestión empresarial del comercial EURO CRÉDITOS del cantón La Maná provincia de Cotopaxi, mediante el análisis de la situación de la empresa en cuanto a la Gestión Empresarial y de esta manera realizar la implementación de estrategias comerciales que ayuden a la consecución del incremento de la rentabilidad del comercial.

En la siguiente pauta constan los capítulos y contenidos:

En el Capítulo I, comprende lo que son los antecedentes investigativos, breve caracterización de la empresa EURO CRÉDITOS; categorías fundamentales, en las cuales se realizó la fundamentación teórica con una exhaustiva recopilación y selección de la información acorde con el tema propuesto y así estar enterado de cómo realizar de una manera adecuada el presente trabajo investigativo.

En el Capítulo II, se establece el diseño de la propuesta; reseña histórica de la empresa EURO CRÉDITOS; diseño metodológico, tipos de investigación, metodología, operacionalización de las variables, unidad de estudio, métodos y técnicas a ser empleadas, análisis e interpretación de los resultados de las técnicas aplicadas para terminar con la exposición de las conclusiones y proponer recomendaciones.

En el Capítulo III, se presenta la propuesta donde se encuentra: datos informativos de EURO CRÉDITOS, la justificación, los objetivos tanto general como específicos, descripción de la propuesta, estados financieros, análisis horizontal y vertical de los estados financieros, índices financieros, matriz DOFA, estrategias a realizar para incrementar la rentabilidad del comercial, balances proyectados con y sin la implementación de estrategias, comparación de los índices de rentabilidad de los estados financieros.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 Antecedentes investigativos**

#### ***1.1.1 Antecedentes***

##### ***1.1.1.1 Investigaciones previas***

Para la realización del presente trabajo se utilizó como referencia información de trabajos realizados de manera similar; así tenemos que las empresas son entes económicos que producen, transforman, circulan, custodian, administran bienes o prestan servicios cuya función principal es satisfacer las necesidades de los clientes y obtener la respectiva utilidad esperada.

La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Las pequeñas empresas tienen menos controles que las grandes. Realizan un trabajo más eficiente para fijar claramente objetivos y establecer sistemas para medir la eficiencia de ventas.

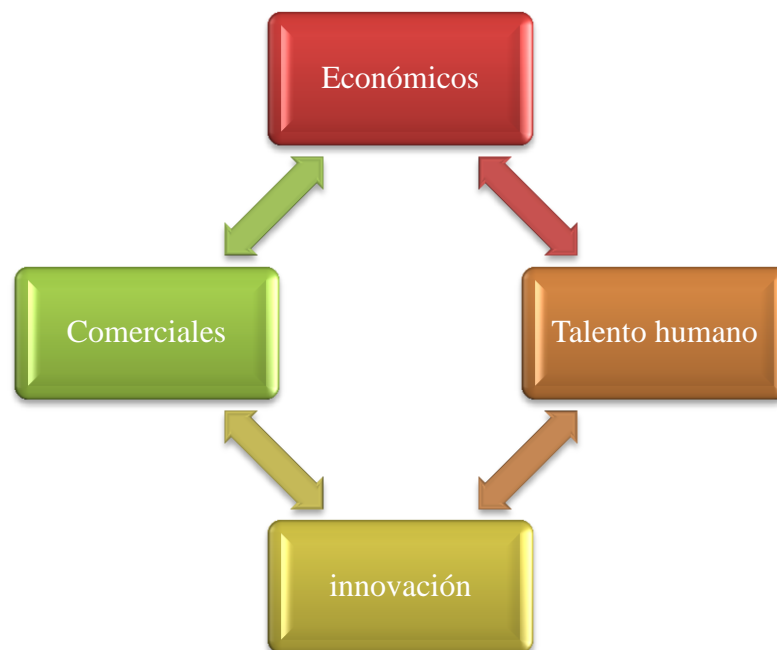
Dentro del trabajo investigativo acerca del análisis de la gestión de ventas de la empresa grupo ANDY del cantón Quevedo, (sección comercialización de productos) de los años: 2005-2006-2007-primer semestre del 2008 y su proyección para el segundo semestre del 2008 y el año 2009, en cuanto a la situación analizada del comercial se consideran los factores críticos de éxito que se subdividen en 4 perspectivas diferentes, considerándose en un principio todos los que puedan aportar información a cualquier estrato de la empresa.

A continuación se clasificarán los mismos que se constituyen dentro del cuadro de mando integral de la empresa, para acabar distribuyéndolos de acorde a las necesidades de este sector; y estos son:

- Económicos
- Comerciales
- Talento humano
- Innovación

### Grafico 1

#### Factores críticos de éxito



**Fuente:** (Cristina, y otros, 2010 pág. 57)

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Ángel Raúl.

#### **Económicos:**

Hace algunos años, los resultados contables eran suficientes para la gestión diaria y la toma de decisiones en las empresas. No obstante, cada día se otorga mayor importancia al “valor” y al conocimiento y aplicación de las medidas de creación de valor y consecuentemente a la capacidad de gestionar esa creación de valor.

Una empresa genera valor para sus accionistas cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al coste de dicho capital. La idea básica de la gestión basada en el valor parte de la premisa de que el objetivo de la función financiera es maximizar el valor de la inversión del accionista.

### **Comerciales:**

Desde esta perspectiva se pretende por un lado medir los parámetros monetarios derivados de la relación con el cliente, como son la cifra de facturación de la empresa y los costes que directamente posibilitan esos resultados de facturación y por otro lado y desde otro punto de vista pretende medirse la satisfacción del cliente. En la actualidad, los resultados de cualquier negocio dependen del éxito que se tenga en mantener a la clientela.

Así se pretende medir los aspectos que van a satisfacer al cliente, para con ello mantenerlo y aumentar la rentabilidad de la empresa. Analizando todos estos factores que pueden considerarse de satisfacción puede obtenerse un resultado final.

### **Talento humano:**

La evidencia es inconfundible: el potencial estratégico emergente del talento humano depende del papel, cada vez más importante en la economía de hoy en día, de los bienes intangibles y del capital intelectual. El rendimiento sostenido y superior de un negocio requiere que la empresa perfeccione continuamente su margen competitivo. Tradicionalmente este esfuerzo tomaba la forma de barreras de entrada, tales como protección de patentes y regulaciones gubernamentales.

No obstante, el cambio tecnológico, la rápida innovación y la desregulación han ido eliminando prácticamente todas las barreras.

Así, el rendimiento duradero y supervisor requiere ahora flexibilidad, innovación, y rapidez, y la ventaja competitiva de radica, en la actualidad, principalmente en los recursos internos y en las capacidades de los individuos en las organizaciones (incluyendo la capacidad de una empresa para desarrollar una mano de obra competente y motivada). Como uno de los factores principales de los RRHH cobra una posición líder que posee gran influencia en otros intangibles, como los clientes, innovación y desarrollo.

### **Innovación:**

La gestión de la innovación tecnológica es la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos; la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes; el desarrollo de dichas ideas en prototipos de trabajo; y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de fabricación, distribución y uso. (LITARDO, y otros, 2009 págs. 57-75).

Otro de los proyectos de tesis que se tomó como referencia es la propuesta para el mejoramiento de la gestión de las PYMES de la parroquia rural San Carlos, cantón Quevedo, año 2008-2010 en que se hace referencia el proceso de apertura económica que viven actualmente los países y en especial los Latinoamericanos orienta a las empresas a integrarse para adoptar y desarrollar alternativas de avances sostenidos e incorporarlas para mejorar la competitividad en mercados nacionales e internacionales.

Toda empresa, directa e indirectamente afecta la estructura económica y social de un país. Es conocido el papel que desempeña la pequeña empresa en el mundo, como una opción viable que hace una gran aportación a la economía nacional en lo que se refiere a empleo, producción y contribuciones al fisco, este tipo de empresas, generarían un potencial de bienestar social insospechable, dado que se podría crear una infraestructura intermedia eficiente y localizable.

Más del 95% de las empresas en Latinoamérica son pequeñas en todos los sectores de la economía y su crecimiento y desarrollo sostenido puede asegurar un cambio radical en cualquier país, con un potencial para aumentar su riqueza. El Ecuador actual ante la globalización, exige un replanteamiento de las empresas para hacerlas competitivas, pero también exige la creación y buen manejo de pequeñas y medianas empresas como detonador para generar los empleos tan necesarios en nuestro país.

El aspecto que se tomó en cuenta de este documento de investigación fue el de los sistemas de gestión que se utilizan en la actualidad como son: Normas ISO 9000; modelo de gestión de la calidad total, y los sistemas estratégicos de gestión.

#### **Normas ISO 9000:**

Este es uno de los sistemas de aseguramiento de la calidad más introducidos dentro de las empresas. Hay que considerar la posibilidad, de que en un gran número de casos se ha convertido en un mero formulismo burocrático para la consecución de una certificación externa sobre su funcionamiento.

Este modelo de calidad se centra en el control de los procesos de la cadena de valor del producto y en procedimientos de gestión que apoyan esos procesos y suscitan su mejora. El sistema de gestión sigue un ciclo de mejora:

- Justificar y escribir lo que se hace.
- Hacer lo que se escribe
- Analizar resultados mediante una auditoria.
- Revisar lo que se hará mediante acciones correctivas y preventivas.

Pone de manifiesto la necesidad de unos elementos que nos ayuden a la medición de los resultados obtenidos para poder valorar la fidelidad de los diferentes procesos.



**Modelo de gestión de la calidad total:**

Los modelos de gestión de calidad total o modelos de excelencia surgen con la finalidad de conseguir un sistema de gestión que garantice la calidad de gestión y de resultados, incluyendo el disponer de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados de productos y servicios, pero además incluye la satisfacción del cliente, la gestión de todos los procesos de la empresa y la optimización de los recursos.

Esa excelencia en la gestión debe conducir a unos resultados excelentes en el más amplio sentido del término, incluyendo la cuenta de resultados. Existen modelos de excelencia desarrollados por diversos autores, aplicables a diferentes empresas y modelos definidos a medida por las propias empresas.

**Sistemas estratégicos de gestión:**

Los sistemas estratégicos de gestión ofrecen a la empresa una información periódica de su evolución en base a sus objetivos estratégicos definidos por la misma empresa. Estos sistemas de gestión están creciendo en cuanto a aceptación por parte de las empresas se refiere.

Algunos autores no consideran a estos modelos como sistemas de gestión en sí mismos, si no como unos modelos organizados para la obtención de sistemas de indicadores que sirvan como base a otros sistemas de gestión. (MARTÍNEZ, y otros, 2010 págs. 10-17).

## 1.2 Categorías fundamentales

**Grafico 2**  
**Categorías fundamentales**



**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

### ***1.2.1 Gestión empresarial***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 19), mencionan que es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

(RUBIO, 2008 pág. 18), expone que en sentido amplio, la gestión es un arte, así como la ciencia, que se ocupa de los diferentes esfuerzos humanos para lograr el objetivo deseado. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

De acuerdo a las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la gestión empresarial, es la actividad empresarial que busca el mejoramiento e implemento de productividad o rentabilidad y la competitividad de la empresa frente a la competencia, mediante un personal de gestión idóneo que realice las actividades necesarias para alcanzar el desarrollo empresarial.

#### ***1.2.1.1 Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:***

Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

##### ***1.2.1.1.1 Análisis estratégico:***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 22), mencionan que es diagnosticar el escenario, identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

(MORÁN, 2010 pág. 12), expone que constituye un acto creativo que se concreta en un patrón o proceso de decisiones que generan un conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos fijados por la empresa.

Basado en los criterios anteriores se concluyó que el análisis estratégico, es la realización de actividades que ayuden a la consecución de los objetivos empresariales, mediante un análisis y una adecuada toma de decisiones, tomando en cuenta a los factores tanto social, político y económico, ya que podrían afectar de una u otra manera a la empresa en el logro de dichos objetivos.

La empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir, y definir una estrategia (hacia donde quiero ir y quiero ser) para estar presente en el ramo de actividad. ¿Cómo está constituido el sector? ¿Cómo son los clientes y demás actores externos.) Este análisis puede dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

El análisis interno, parte de una evaluación del desempeño de la organización, pero que además debe incluir cierta evaluación del potencial (¿qué capacidad de crecimiento tengo?), habida cuenta de las proyecciones futuras que le puedan surgir a la organización.

La satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica un amplio análisis del cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

**Análisis competitivo:** El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la misma, así como las oportunidades y amenazas que existen dentro del sector comercial. Este análisis es la base para diseñarte la estrategia apropiada para lograr tus objetivos deseados. Para ello deberemos conocer rápidamente lo siguiente:

- Los cambios probables que pueda adoptar tu competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que la empresa decida iniciar.
- La reacción de los competidores ante posibles cambios que puedan ocurrir en el sector.

Con respecto al análisis estratégico del cual partimos para la realización de los distintos procesos de planificación estratégica, debemos centrarnos a su vez en lo siguiente:

- Análisis de situación del mercado externo.
- Análisis del cuadro macroeconómico.
- Situación y evolución de los segmentos de mercado.
- Competidores por segmento y sus participaciones de mercado.
- Canales de distribución existentes, importancia de los mismos.
- Análisis de la situación interna de la empresa.

#### ***1.2.1.1.2 Gestión organizacional o proceso administrativo:***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 22), mencionan que es planificar la anticipación del que hacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

(VALVERDE, 2011 pág. 2), expone que el proceso administrativo como parte de las Ciencias Administrativas, es un proceso que implica las cuatro funciones básicas como son: la planeación, organización, dirección y control las cuales se aplican en todas las funciones que cumple la empresa u organización.

Evaluando las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que el proceso administrativo, es el conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración y son: la planeación, organización, dirección y control, los mismos que se interrelacionan y forman un proceso integral.

***Planificación:*** Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?). La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

Da dirección a los gerentes y a toda la organización. Cuando los empleados saben a dónde va la organización y en que deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos.

**Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.
- Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".
- Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.
- La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

***Dirección:*** Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

- En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

***Control:*** Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer las normas de desempeño.
- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

#### ***1.2.1.1.3 Gestión de la tecnología de información:***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 22), mencionan que se trata de aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

(Herramientas Tecnológicas al Servicio de la Gestión Empresarial, 2010 pág. 3), exponen que el termino tecnologías de la información y las comunicaciones es comúnmente utilizado para denotar el conjunto de recursos automáticos (no-humano) dedicadas al almacenamiento, procesamiento y a la comunicación de la información, así como al modo como estos recursos están organizados en un sistema capaz de ejecutar dicho conjunto de tareas.

De acuerdo o las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que gestión de la tecnología de información, es la utilización de medios y aparatos tecnológicos que pueden guardar, procesar y brindar información rápida, oportuna y actual, para de esta manera mediante el conocimiento de la información realizar una toma de decisiones acertada y de esta manera obtener desarrollo y competitividad empresarial.



Las nuevas formas de negociar han causado que en los mercados se ofrezcan cada día más soluciones tecnológicas a los problemas de información en las organizaciones y viceversa, el desarrollo de la gestión del conocimiento ha dado lugar a la creación de una gran cantidad de herramientas tecnológicas con la finalidad de soportar los flujos de conocimiento entre los agentes que lo componen.

El conocimiento es un recurso que está convirtiéndose en una materia con un enorme potencial para cambiar el mundo debido a los avances de las nuevas tecnologías de la información. En el entorno económico en el que nos encontramos, el conocimiento es un elemento esencial para la economía de la información e implica la creación de herramientas que permitan una gestión correcta de este conocimiento.

El término “Tecnologías de la Información” está relacionado con todos los aspectos del manejo, procesamiento y comunicación de información. Dentro de esta categoría se encuentran las nuevas tecnologías asociadas a Internet, el almacenamiento de datos, los sistemas de información, las comunicaciones entre muchas otras. (PAVÉZ, 2000)

Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) facilitan el flujo del conocimiento en la empresa, de modo que a mayor tecnología, mayor necesidad del talento para competir.

Las TIC aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto que la organización no puede funcionar sin ellas. Dichas herramientas proporcionan ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo. La sociedad del conocimiento es posible no sólo al conocimiento sino y en gran medida al fenómeno de la globalización, consecuencia a su vez de la creciente implantación de las TIC, la muestra más palpable de la globalización y, por ende, de la sociedad del conocimiento, es:

- El crecimiento sin límites del comercio electrónico a través de Internet.
- El aumento imparable de las comunicaciones personales, institucionales y corporativas gracias al auge de la telefonía (esencialmente la móvil digital) que facilita el enlace humano y corporativo.
- La implantación, también en auge, de la Red (Internet) con un creciente acceso universal a la misma.

#### ***1.2.1.1.4 Gestión financiera:***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 22), mencionan que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos.

(MATUTE, 2011 pág. 23), expone que es la que se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea éste financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo. Sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos.

Basado en los criterios anteriores se concluyó que la gestión financiera, es la toma de decisiones acertadas y direccionadas en relación de las metas de la organización con respecto del financiamiento con el que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos empresariales, mediante un previo análisis y una planificación adecuada.

Obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

***La maximización de beneficios como criterio de decisión:*** La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple.

El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital. Por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debería servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Sin embargo, el criterio de maximización del beneficio ha sido cuestionado y criticado en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real. Las principales razones de esta crítica son las siguientes:

***Ambigüedad fundamental:*** Una dificultad práctica con el criterio de maximización del beneficio es que el término beneficio es un concepto vago y ambiguo, es decir, no goza de una connotación precisa.

Es susceptible de diferentes interpretaciones para diferentes personas. Los estudiosos del tema argumentan que el beneficio puede ser a corto plazo o a largo plazo; puede ser beneficio total o ratio de beneficio; antes o después de impuestos; puede estar en relación con el capital utilizado, total activos o capital de los accionistas, etc. Si la maximización del beneficio es el objetivo, surge la cuestión de cuál de esas variantes de beneficio debería tratar de maximizar una empresa.

Obviamente, una expresión imprecisa como el beneficio no puede constituir la base de una gestión financiera operativa.

Desde la conformación de la empresa como ente social es conveniente distinguir entre los objetivos de la empresa considerados desde la perspectiva de la gestión financiera y desde el ángulo de la teoría económica.

***Periodicidad de los beneficios:*** Una objeción técnica más importante a la maximización del beneficio, como una guía para la toma de decisiones financieras, es que ignora las diferencias de beneficios recibidos en diferentes períodos derivados de propuestas de inversión o cursos de acción. Es decir, la decisión es adoptada sobre el total de beneficios recibidos, con independencia de cuándo se reciben.

***Calidad de los beneficios:*** Probablemente la limitación técnica más importante de la maximización del beneficio, como un objetivo operativo, es que ignora el aspecto de calidad de los beneficios asociada con un curso de acción financiero.

El término calidad se refiere al grado de certeza con el que se pueden esperar los beneficios. Como regla general, mientras más cierta sea la expectativa de beneficios, más alta será la calidad de los mismos. Inversamente, mientras más baja será la calidad de los beneficios, pues implicarán riesgos para los inversores.

El problema de la incertidumbre hace inadecuada la maximización del beneficio, como un criterio operativo para la gestión financiera, pues sólo se considera el tamaño de los beneficios y no se pondera el nivel de incertidumbre de los beneficios futuros.

***La maximización de la riqueza como criterio de decisión:*** El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más bien que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del criterio de maximización del beneficio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones frente a la medida de los beneficios contables.

#### ***1.2.1.1.5 Gestión de recursos humanos (talento humano):***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 22), mencionan que la gestión de los recursos humanos (talento humano) se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas, buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

(C.E.E.I GALICIA, 2010 pág. 10), expone que es utilizar los recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas y objetivos de la empresa conforme a su estrategia.

Evaluando las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la gestión de recursos humanos (talento humano), es la adquisición y distribución de los recursos humanos (talento humano) a los puestos de trabajo más acorde a sus actitudes y capacidades para así lograr obtener una organización productiva eficiente y eficaz a partir de este recurso y así alcanzar las metas establecidas por dicha empresa o institución.

***Funciones de la gestión de recursos humanos (talento humano):*** Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una consultora externa.

- ***Función empleo:*** Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
- ***Función de administración de personal:*** Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.
- ***Función de retribución:*** Se trata en conseguir, buscar una estructura de salarios que cumpla con 3 condiciones: Motivador, Internamente Equitativo, Externamente competitivo.
- ***Función de dirección y desarrollo de RRHH:*** Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- ***Función de relaciones laborales:*** Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- ***Función de servicios sociales:*** Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

### ***1.2.2 Proceso administrativo***

(HERNÁNDEZ, y otros, 2010 pág. 14), expone que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

(ROMERO, 2010 pág. 10), menciona que es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos (talento humano), materiales, financieros y tecnológicos.

De acuerdo a las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que el proceso administrativo, es la secuencia de procedimientos que se encuentran conformado por: planificación, organización, dirección y control, estos procedimientos están encaminados a administrar los recursos de la empresa para lograr la consecución de los objetivos.

#### ***1.2.2.1 Proceso de la administración***

Administrar una empresa es manejar racionalmente los recursos, humanos, materiales, tecnológicos y financieros, para producir bienes y servicios, invirtiendo un capital necesario y obtener utilidades o ganancias.

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente en el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones?. A principios del siglo veinte, Henry Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control. Veamos brevemente cada una de estas funciones.

Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastara cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién la llevará a cabo, cómo se agruparán quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Esta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados. Ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, selecciona el canal de comunicación más afectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo.

La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación) las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado.

Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Este proceso de seguimiento. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.



¿Qué tan bien describe el enfoque de las funciones lo que hacen los gerentes?  
¿Los gerentes siempre planean, organizan, dirigen y luego controlan? En realidad, es probable que lo que un gerente no siempre ocurra en esta secuencia. Sin importar el orden en que se ejecuten estas funciones, el hecho es que los gerentes si planean, organizan, dirigen y controlan cuando trabajan. Para administrar una empresa debemos seguir los procesos de:

- Planeación
- Organización
- Dirección, y
- Control

#### ***1.2.2.1.1 Planeación***

(JIMÉNEZ, 2008 pág. 4), expone que es la selección de alternativas de solución con objetivos alcanzables y hechos previstos para cubrir lo que quiere la empresa. La planeación sirve de guía de acciones en función de los objetivos del plan, además permite reducir al mínimo la improvisación y por último sirve de parámetro de medición de avances en la producción.

(ROBBINS, 2010 pág. 117), menciona que la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Evaluando las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la planeación, es la recopilación y selección de las mejores opciones para definir los objetivos en base a la realidad del entorno en el que se encuentra la empresa o institución, mediante la elaboración de planes estratégicos que ayuden a lograr los objetivos establecidos.

*¿Por qué los gerentes planean?* La planeación parece necesitar mucho esfuerzo. Entonces ¿por qué los gerentes deben planear? Podemos darle al menos cuatro razones. Primero la planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados.

Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intenta lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir con el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre si y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia.

Luego, la planeación reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticiparse al cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no eliminará la incertidumbre, los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.

Además, la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia. Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

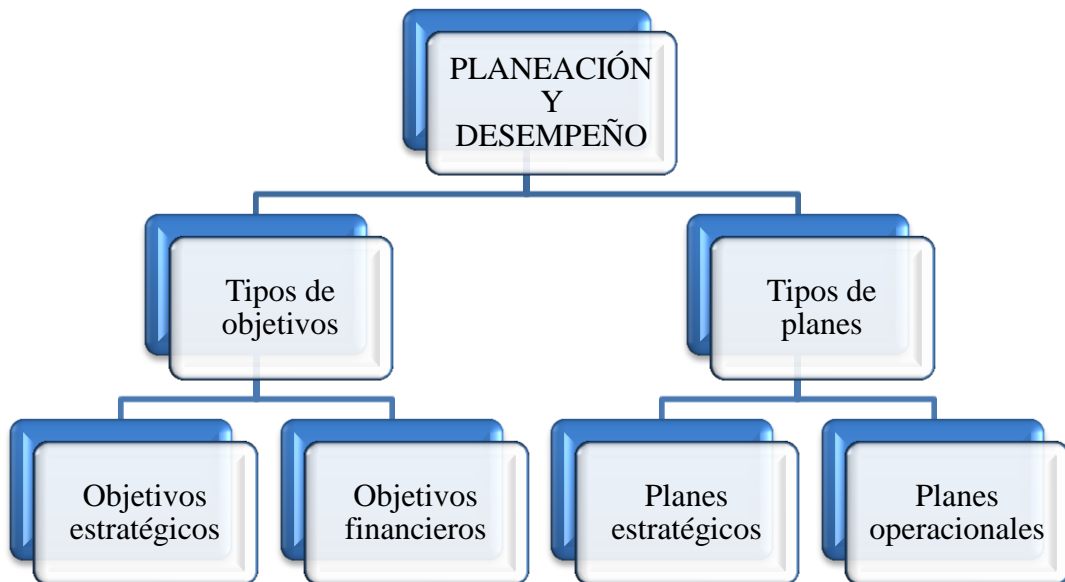
Por último, la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar. Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habría objetivos con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral.

***Planeación y desempeño:*** ¿Vale la pena planear? Diversos estudios han analizado la relación entre la planeación y el desempeño. Aunque la mayoría han demostrado en general relaciones positivas, no podremos decir que las organizaciones que planean formalmente siempre superan el desempeño de aquellas que no planean. ¿Qué podemos concluir?.

Primero, en general la planeación formal está asociada con resultados financieros positivos; utilidades más altas, rendimiento de activo más elevado, entre otros. Segundo, parece que hacer un buen trabajo de planeación e implementar esos planes tiene una función más importante en el alto desempeño que cuanta planeación se haya hecho. Después, en estudios donde la planeación formal no derivo en un mayor desempeño, con frecuencia el entorno externo fue el responsable.

Cuando fuerzas externas, como regulaciones gubernamentales o sindicatos poderosos, restringen las operaciones de los gerentes, ellos reducen el efecto que tiene la planeación sobre el desempeño de una organización. Por último, la relación planeación-desempeño parece estar influenciada por el marco de tiempo de la planeación formal antes de que ésta comience a afectar el desempeño.

**Grafico 3**  
**Planeación y desempeño**



**Fuente:** (ROBBINS, 2010 pág. 169)

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

***Tipos de objetivos:*** La mayoría de sus objetivos de las compañías pueden clasificarse como estratégicos o financieros. Los objetivos financieros se relacionan con el desempeño financiero de la organización, mientras que los objetivos estratégicos están relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización.

***Tipos de planes:*** Las formas más populares para describir los planes organizacionales son en términos de alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazo) de especificidad (direccionales contra concretos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes). Esto es los planes estratégicos generalmente son de largo plazo, direccionales y únicos, mientras que los planes operacionales por lo general son de corto plazo, concretos y permanentes.

***Métodos para establecer objetivos:*** Como mencionamos anteriormente los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los criterios contra los que se miden los logros. Todo lo que hacen los miembros de la organización debe estar orientado a lograr los objetivos. Los objetivos se deben establecer ya sea a través de un proceso tradicional de establecimiento de objetivos o por medio de la administración por objetivos.

En el establecimiento tradicional de objetivos, los objetivos establecidos por los gerentes de nivel alto fluyen hacia abajo en la organización y se convierten en sub objetivos para cada área de la organización. Esta perspectiva tradicional asume que los gerentes de nivel alto saben que es lo mejor, debido a que pueden ver la “perspectiva general”.

### ***1.2.2.1.2 Organización***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 17), mencionan que es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones. La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinada tareas y quien es responsable de los resultados.

(ROBBINS, 2010 pág. 181), menciona que organizar es una tarea importante de los gerentes que no siempre se entiende o aprecia. Sin embargo, una vez establecidos los objetivos y los planes de la empresa, la función de organizar pone en marcha el proceso de ver que dichos objetivos y planes se llevan a cabo. Cuando los gerentes organizan, definen que trabajo necesita realizarse y crean una estructura que permite que esas actividades laborales se completen eficientemente y eficazmente.

De acuerdo o las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la organización, es la distribución de las personas con la que la que cuente, ya sea una empresa o entidad a un lugar específico, determinando sus aptitudes y capacidades para realizar una actividad establecida que ayude a la consecución de los objetivos establecidos en la planificación.

***Especialización del trabajo:*** En la fábrica de Wilson Sporting Goods en Ada, Ohio, los trabajadores producen todos los balones de fútbol que se utilizan en la National Football League y la mayoría de los que se usan en juegos de fútbol universitario y de preparatoria. Para cumplir con los objetivos diarios, los trabajadores se especializan en tareas laborales como moldeado, punteado, costura y colocación de cintas, etcétera.

Este es un ejemplo de especialización del trabajo, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo.

**Visión actual:** La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

Por ejemplo, McDonald's utiliza una gran especialización del trabajo para preparar y entregar sus productos a los clientes de manera eficiente. Sin embargo, cuando se lleva al extremo, esta especialización puede ocasionar problemas como aburrimiento, fatiga, estrés, mala calidad, ausentismo, reducción del desempeño y aumento en la rotación del personal.

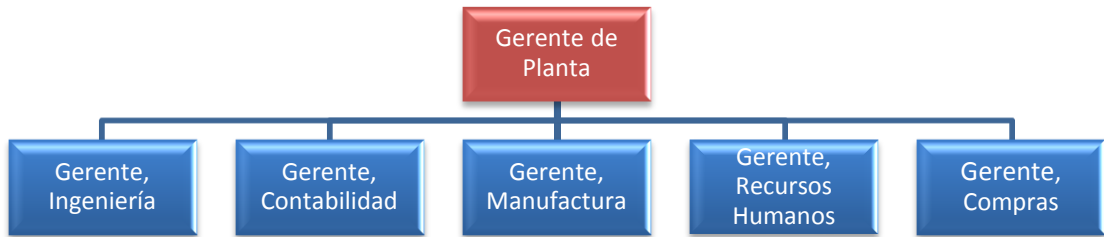
**Departamentalización:** Una vez definido qué tareas se llevaran a cabo y quienes las realizaran, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos.

Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.

Por ejemplo, una importante compañía japonesa de productos electrónicos organiza sus divisiones en líneas funcionales, sus unidades de ventas en siete regiones geográficas, y sus regiones de ventas en cuatro agrupaciones de clientes.

**Departamentalización funcional:** Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones.

**Grafico 4**  
**Departamentalización funcional**



**Fuente:** (ROBBINS, 2010 pág. 188)

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

- + Eficiencia a partir de agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes.
- + Coordinación dentro del área funcional.
- + Alta especialización.
- Mala comunicación entre áreas funcionales.
- Visión limitada de los objetivos organizacionales.

**Departamentalización geográfica:** Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.

**Grafico 5**  
**Departamentalización geográfica**



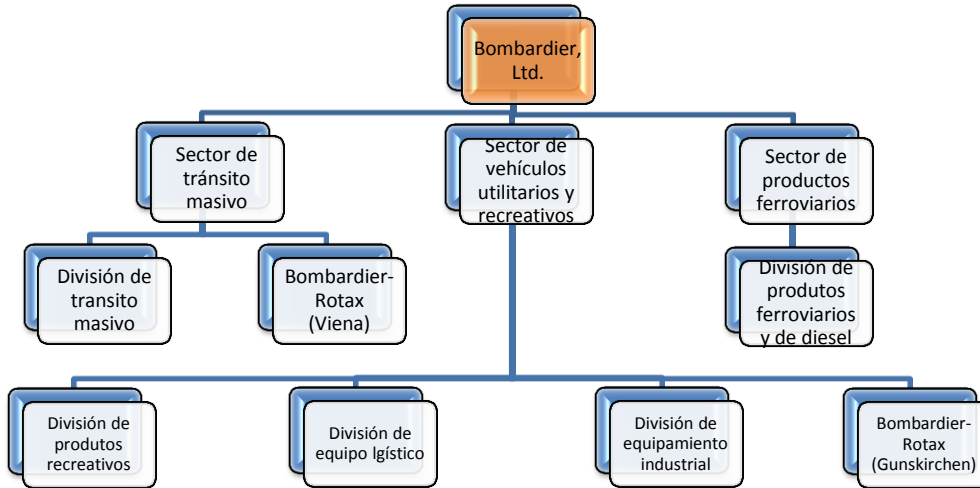
**Fuente:** (ROBBINS, 2010 pág. 188)

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

- + Mayor eficiencia y eficacia en el manejo de problemas específicos regionales.
- + Satisfacer de mejor manera las necesidades de mercados geográficos únicos.
- Duplicación de funciones.
- Sensación de aislamiento de otras áreas organizacionales.

**Departamentalización por productos:** Agrupa puestos por líneas de productos.

**Grafico 6**  
**Departamentalización por productos**



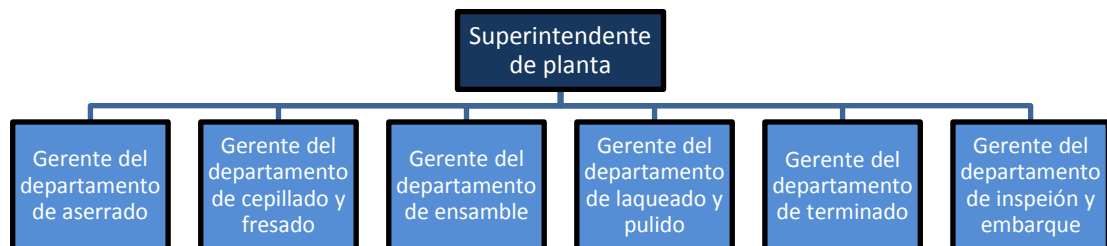
**Fuente:** (ROBBINS, 2010 pág. 189)

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

- + Permite la especialización en productos y servicios determinados
- + Los gerentes pueden volverse expertos en su industria
- + Cercanía a los clientes
- Duplicación de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizacionales

**Departamentalización por procesos:** Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.

**Grafico 7**  
**Departamentalización por procesos**



**Fuente:** (ROBBINS, 2010 pág. 189)

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

- + Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales
- Sólo puede utilizarse con ciertos tipos de productos



**Departamentalización por clientes:** Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

**Grafico 8**  
**Departamentalización por clientes**



**Fuente:** (ROBBINS, 2010 pág. 190)

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

- + Las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas
- Duplicación de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizacionales

**Visión actual:** Una tendencia popular de departamentalización es el uso cada vez mayor de la departamentalización por clientes. Debido a que obtener y mantener clientes en esencial para lograr el éxito, este enfoque funciona bien porque enfatiza el seguimiento y la respuesta a los cambios de las necesidades del cliente. Otra tendencia popular es la de los equipos interfuncionales, los cuales son equipos de trabajo formados por individuos con varias especialidades funcionales.

**Cadena de mando:** La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quien le reportará a quien. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como “¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?”. Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.

Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad.

Por último, el principio de unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas.

#### ***1.2.2.1.3 Dirección***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 26), mencionan que toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas personas. La dirección consisten motivar a los subordinados, dirigir actividades de otros.

(ROBBINS, 2010 pág. 279), menciona que es una función importante ya que involucra a la gente de una organización. Sin embargo, precisamente porque involucra a personas, puede ser muy desafiante. Administrar personal de manera exitosa requiere entender sus actitudes, comportamientos, personalidades, motivación, etcétera. Además, se necesitan líneas de comunicación efectivas. En ocasiones, es sumamente complicado entender cómo se comportan las personas y por qué hacen tal o cual cosa.

Basado en los criterios anteriores se concluyó que la dirección, es la orientación que el administrador debe dar a cada persona que sea parte de la empresa o institución para que las personas se sientan motivadas, relajadas, en un ambiente cómodo dentro de esta, y de esta manera alcanzar con los objetivos planteados por dicha empresa o institución.

***Enfoque del comportamiento organizacional:*** El comportamiento organizacional se centra en tres áreas importantes. Primero, el CO considera el comportamiento individual. Basándose sobre todo en contribuciones por parte de psicólogos, esta área incluye cuestiones como actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Segundo, el CO se enfoca en el comportamiento del grupo, que incluye normas, roles, crecimiento del equipo, liderazgo y conflicto.

Nuestro conocimiento sobre los grupos viene básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales. Por último, el CO también examina los aspectos organizacionales que incluyen estructura, cultura y políticas, y prácticas de recursos humanos (talento humano).

***Metas del comportamiento organizacional:*** Las metas del CO son explicar, predecir e influir el comportamiento. Los gerentes necesitan tener la capacidad de explicar por qué los empleados caen en algunos comportamientos y no en otros, predecir cómo responderán los empleados a diversas acciones y decisiones, e influir la forma de conducirse de los empleados.

¿Cuáles comportamientos de los empleados nos interesa explicar, predecir e influir? Se han identificado seis importantes: productividad del empleado, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), satisfacción laboral y el mal comportamiento en el lugar de trabajo.

La productividad del empleado es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad. Los gerentes desean saber qué factores influirán en la eficiencia y la efectividad de los empleados. El ausentismo es la falta de asistencia al trabajo. Es difícil que el trabajo se haga si los empleados no se presentan a laborar. Los estudios han mostrado que las ausencias no programadas cuestan a las compañías alrededor de \$ 660 dólares por empleado por año.

Aunque no se puede eliminar el ausentismo en su totalidad, los niveles demasiado elevados tienen un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización. La rotación es el retiro permanente voluntario o involuntario de una organización. Puede ser un problema porque lleva a un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en las rupturas laborales.

Como pasa con el ausentismo, los gerentes no pueden eliminar la rotación por completo, pero desean minimizarla, especialmente entre los empleados de alto rendimiento. El comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) es aquel comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del empleo pero que promueve el funcionamiento efectivo de la organización.

Las organizaciones necesitan individuos que hagan más de lo que sus puestos requieren y hay evidencia que indica que las organizaciones que cuentan con este tipo de empleados se desempeñan mucho mejor que aquellas que carecen de ellos. Sin embargo, existen algunas desventajas del CCO: los empleados pueden tener una sobrecarga de trabajo, padecer estrés y presentar conflictos entre su trabajo y su familia. La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia su empleo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que concierne a muchos gerentes ya que es más probable que un empleado satisfecho, a diferencia de uno insatisfecho, se presente a laborar, tenga niveles de desempeño más elevados y permanezca en la organización.

El mal comportamiento en el lugar de trabajo es cualquier comportamiento intencional del empleado que sea potencialmente dañino para la organización o para las personas de la organización. El mal comportamiento en el lugar de trabajo se presenta en las organizaciones de cuatro maneras: perversión, agresión, comportamiento antisocial y violencia. Estos comportamientos pueden ir desde poner música a un volumen muy alto para irritar a los compañeros de trabajo, hasta la agresión verbal y al sabotaje del trabajo, lo cual puede crear caos en cualquier organización.

#### ***1.2.2.1.4 Control***

(LEÓN, y otros, 2008 pág. 26), mencionan que una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para compararlos resultados con las metas fijadas y presupuestos.

(ROBBINS, 2010 pág. 395), menciona que los gerentes deben monitorear si las metas establecidas como parte del proceso de planeación se están logrando de forma eficiente y efectiva. Eso es lo que hacen cuando controlan. Los controles apropiados pueden ayudar a los gerentes a detectar problemas en el desempeño y áreas de mejora.

Evaluando las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que el control, es la revisión de los objetivos, si se están cumpliendo o no, ya que después de haber planeado, organizado y dirigido, algo podría salir de una manera no favorable para la empresa o institución, que se podría corregir a tiempo mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos formulados en la planeación.

***El Proceso de control:*** El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación.

➤ ***Paso 1: Medición:*** Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, el primer paso en el control es la medición.

¿Cómo medimos?. Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos. La mayoría de los gerentes utiliza una combinación de estos enfoques.

¿Qué medimos?. Lo que se mide es probablemente más importante para el proceso de control que la forma en que se mide. ¿Por qué?. Porque seleccionar criterios equivocados puede crear serios problemas. Además, lo que se mide a menudo determina lo que los empleados harán. ¿Qué criterios de control podrían utilizar los gerentes?. Algunos de los criterios de control pueden ser empleados para cualquier situación administrativa. Por ejemplo, todos los gerentes tratan con personas, por lo que se pueden medir criterios como las tasas de satisfacción, rotación y ausentismo.

Mantener los costos dentro del presupuesto, es también una medida de control bastante común. Otros criterios de control deberían reconocer las diferentes actividades que supervisan los gerentes. Por ejemplo, un gerente de una pizzería podría utilizar mediciones como el número de pizzas entregadas por día, el tiempo promedio de entrega, o el número de cupones canjeados. Un gerente de una agencia gubernamental podría medir el número de solicitudes mecanografiadas por día, las peticiones de clientes completadas por hora, o el tiempo promedio para procesar el papeleo.

La mayoría de las actividades laborales se pueden expresar en términos cuantificables, pero cuando esto no es posible, los gerentes deben recurrir a mediciones subjetivas. Aunque estas medidas pueden tener limitaciones, tenerlas es mejor que no contar con estándar alguno y no llevar a cabo ningún tipo de control.

- **Paso 2: Comparación:** El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable. Las desviaciones fuera de este rango requieren de atención.
  
- **Paso 3: Toma de Acciones Administrativas:** Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar. El término “no hacer nada” se explica solo, examinemos los otros dos.

¿Corregir el desempeño real?. Dependiendo de cuál sea el problema, un gerente podría llevar a cabo diferentes acciones correctivas. Por ejemplo, si el trabajo insatisfactorio es la razón para las variaciones en el desempeño, el gerente podría corregirlo mediante la implementación de programas de capacitación, la toma de acciones disciplinarias, cambios en las prácticas de compensación, etcétera.

Una decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una acción correctiva inmediata, la cual corrige los problemas en el momento para que el desempeño retome su curso, o utilizar una acción correctiva básica, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación.

No es raro que los gerentes racionalicen que no tienen tiempo para encontrar la fuente de un problema (acción correctiva básica) y continúen “apagando incendios” por siempre con la acción correctiva inmediata. Los gerentes eficaces analizan las desviaciones, y si los beneficios lo justifican, se toman el tiempo para señalar y corregir las causas de la varianza.

¿Revisar el estándar?. En algunos casos la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta. En este caso, el estándar, no el desempeño, necesita una acción correctiva. Si el desempeño sobrepasa consistentemente la meta, entonces el gerente debe analizar si la meta es demasiado fácil y necesita elevarse.

Por otra parte, los gerentes deben tener cuidado a la hora de revisar un estándar descendente. Es natural culpar a la meta cuando un empleado o un equipo no la alcanzan.

### ***1.2.3 Planificación financiera***

(GONZALES, 2010 pág. 23), menciona que la planificación financiera es el enfoque sistemático para identificar el crecimiento financiero que desea lograr y también los activos que se requieren para obtener la misma.

(SANCHEZ, 2008 pág. 26), señala que la planificación financiera consiste en la realización de previsiones del resultado económico de la empresa, formado por ingresos menos los gastos y que tiene por resultado la pérdida o ganancia en un determinado periodo, y de las previsiones de flujos financieros de la misma.

De acuerdo a las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la planificación financiera, es la secuencia de pasos o procedimientos lógicos, enmarcados a la realidad social, que se los realizan para fijar objetivos específicos, y para la consecución de los mismos se establecen planes detallados para alcanzarlos a largo plazo mediante la utilización del recurso financiero.

#### ***1.2.3.1 Proceso de la planeación financiera***

(GONZALES, 2010 pág. 24), menciona que el proceso de planificación financiera de la empresa, es el diseño y cuantificación del futuro deseado por ella, futuro que debe ser alcanzable. No cabe la idea de una empresa que no planifique.



La planificación financiera es para el futuro, el futuro seguro y cómodo que usted desearía obtener para usted y sus seres queridos. Al planear para ese futuro, usted empieza por los objetivos, identificando las cosas que usted desearía permitirse comprar, lo que costarían y cuándo necesitaría el dinero para pagarlas.

#### ***1.2.3.1.1 La Conexión entre las estrategias y la planeación financiera:***

(RODRÍGUEZ, 2009 pág. 4), menciona que existe una gran dinámica entre la estrategia, su implementación, y la planeación financiera. La dinámica de dicha planeación es más intensa mientras mayor sea la complejidad de la empresa o bien, cuando exista un plan estratégico de suma importancia, como por ejemplo, un programa de inversiones estratégicas importantes, una fusión o una reestructuración.

La parte técnica cuantitativa en la que culmina el proceso, es decir, la proyección financiera, ha pasado en un lapso de aproximadamente 40 años, de ser un trabajo que se hacía en forma manual, a ser hecho con modelos computacionales, en ocasiones muy sofisticados pero a la vez muy prácticos. Para soportar un grado de análisis masivo se requiere sin duda de un modelo poderoso, que tenga la flexibilidad de aceptar los cambios que demandan las proyecciones de diversos escenarios y/o los análisis de sensibilidades.

#### ***1.2.3.1.2 Tiempo de planeación:***

(RODRÍGUEZ, 2009 págs. 4-5), menciona que la planeación financiera se hace a un horizonte de tiempo futuro de tal forma que permita representar la dimensión financiera de las estrategias en forma completa (para dicho período).

Sin embargo este horizonte de tiempo está influenciado por la propia dinámica de la industria. Por ejemplo, Michael Dell, Fundador y Presidente del Consejo de Administración de Dell Computer Corporation, en una entrevista reciente dijo que hacía su planeación a un horizonte de 3 a 5 años. Por otro lado, una empresa como Petróleos Mexicanos bien podría hacer su planeación a 30 años.

Los horizontes más observados son de 5 a 10 años en las empresas mexicanas. Un plazo de 10 años para una empresa industrial permite hacer entre otras cosas, un pronóstico de los ciclos de una industria o negocio, o bien desde el punto de vista financiero, una valuación de la empresa en donde el valor terminal del flujo de efectivo no pese tanto.

#### ***1.2.3.1.3 Puntos críticos para la planeación financiera:***

- Comprender profundamente la estrategia, sobre todo los planes de crecimiento si los hay y el contexto competitivo (acciones probables de los competidores y la postura competitiva de la empresa) en el que se va a operar.
- Comprender profundamente el entorno económico futuro probable. Esto se refleja en los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, y todos aquellos que se necesitan para realizar la proyección financiera.
- La Proyección Financiera necesita de una base de la cual partir. Dicha base es la historia de la empresa y específicamente, para que la proyección financiera nos dé los resultados numéricos, necesita el Estado de Situación Financiera o el Balance General del año inmediato anterior, convencionalmente llamado año cero.

En este punto queremos advertir que la Planeación Financiera no es una extrapolación de la historia. La historia, nos da la información que se hereda al futuro, por ejemplo el monto de la deuda existente y sus programas de pago. Esto se toma en cuenta necesariamente. La historia también nos proporciona la experiencia de cómo se han comportado ciertas variables en función de otras pero esto no es todo lo que hay que hacer.

- Es una práctica generalizada la de empezar la proyección financiera con la proyección de las ventas de la empresa. Nos parece aún mejor visualizar esta etapa del análisis como la de un trabajo muy intenso, detallado y preciso sobre el conjunto de la proyección de las ventas, del costo de ventas, de la utilidad bruta, de los gastos de ventas y de la administración y por ende de la utilidad de operación (considerando que se sigue un costeo absorbente).

El tiempo invertido en analizar y realizar una buena proyección congruente y profunda de estas partidas, se traducirá en grandes beneficios. Este bloque de conceptos o de cuentas si se quiere, constituye sin duda, el corazón del negocio.

- En el caso de que la proyección se haga sobre las bases del costeo variable o directo, las partidas a considerar en la proyección serían las ventas, los costos variables, el margen de contribución, los costos fijos y la utilidad de operación.
- Dos cosas importantes: no hay que escatimar en detalles pero sin llegar a excesos y, tener un cuidado muy especial en la calidad y congruencia de los supuestos de proyección utilizados, teniendo en cuenta que la dirección del negocio debe sentirse segura acerca de los mismos ya que tendrá a su vez, que presentarlos al Consejo de Administración para su aprobación.

Así es, los Consejos de Administración deben tener la práctica de que cuando se les presenten las estrategias del negocio estas vayan acompañadas de la planeación financiera y de la determinación del valor del negocio para los accionistas. En una proyección de ventas tanto la naturaleza de la industria como la manera de pensar de la administración influyen en la o las técnicas a utilizar.

Por ejemplo en una empresa productora de bienes de consumo podrían hacerse en primer lugar unos pronósticos de ventas con modelos de regresión específicos para luego decidir la que sería la proyección formal de las ventas para fines de la Planeación Financiera.

En otra empresa, quizá la variable base es un crecimiento estimado del mercado, combinado con un criterio de utilización de capacidad de las plantas. Cada empresa o negocio determina que es lo mejor para ella.

- Sucede algo semejante con la proyección del costo de ventas, sin embargo en este caso se tiene que escoger la técnica bajo la cual se va a proyectar este renglón es decir, si se hará siguiendo la mecánica del costeo absorbente o bien la del costeo variable o directo.

Recuérdese que la meta importante a esta altura del trabajo, es llegar a una buena proyección de la utilidad de operación. La elección entre costeo absorbente y variable, dependerá de las preferencias administrativas y de la información disponible. Cuando se hace un presupuesto, el costo de ventas está sumamente detallado, mientras que en una proyección financiera no necesitamos de tanto detalle.

Si el primer año de la proyección es el presupuesto tenemos un año muy bien sustentado. El resto de los años pueden proyectarse con base en relaciones sobre ventas o sobre otras bases alternativas debidamente razonadas.

Una vez que se tienen las ventas y el costo de ventas, o bien, el margen de contribución, pueden empezarse a ver los indicadores de porcentajes integrales correspondientes, compararse contra la historia, hacer “benchmarking” y otros tipos de análisis, por ejemplo, un análisis de margen de contribución por producto o línea de producto.

- En lo que se refiere a los gastos de operación, los correspondientes a los gastos de venta pueden proyectarse utilizando un porcentaje sobre las ventas debidamente razonado, ya que es natural que dichos gastos respondan en una buena parte al nivel de actividad de ventas. En el presupuesto, dichos gastos de venta se calculan a detalle, esto no es necesario en una planeación de largo plazo.

En cuanto a los gastos de administración en algunos casos se calculan con base en un porcentaje sobre las ventas o bien sobre alguna base semi-variable o de otro tipo.

- Ya teniendo las ventas, el costo de ventas o el margen de contribución, los gastos de venta y los gastos de administración se llega a la determinación de la utilidad de operación. Este es un momento ideal para hacer un alto breve en el camino y hacer un análisis cuidadoso de los resultados.

Como hemos dicho, este es el corazón del negocio y no dejamos de insistir en que el tiempo dedicado a este bloque de variables siempre será una buena inversión. En el análisis que se haga en esta parte pueden identificarse aquellos conceptos de costo o gasto que se pueden sensibilizar para ver el impacto sobre las utilidades y posteriormente en el flujo de efectivo.

- La planeación fiscal es particularmente importante. Si la proyección del impuesto sobre la renta a pagar y demás partidas incluidas aquí, se hace en forma simplificada, lo más seguro es que se pierda información relevante para la rentabilidad y flujos; además, los mismos resultados de la proyección financiera pueden arrojar insumos valiosos para refinar esta planeación.

Este análisis fiscal-financiero es minucioso, quizá contrario a la idea de una planeación de largo plazo, pero la experiencia nos indica que tiene un balance del costo-beneficio sumamente favorable, debido a la existencia posible de cargos o créditos diferidos a la utilidad gravable, siempre y cuando ellos sean relevantes para el flujo de efectivo.

- Otro de los “bloques” importantes es la planeación del capital de trabajo neto, es decir, las cuentas por cobrar (para el caso en que la empresa conceda crédito a sus clientes), los inventarios, los proveedores y otros activos y pasivos no bancarios o no bursátiles.

Ha sido una práctica común proyectar la inversión de cuentas por cobrar en función de días de venta, o sea, la rotación tradicional medida en días de ventas. Esta es una buena regla de proyección siempre y cuando esté soportada por un buen análisis tanto de mercado como financiero.

#### ***1.2.3.1.4 Planeación financiera consolidada:***

(RODRÍGUEZ, 2009 págs. 18-21), menciona que en el caso de un grupo de empresas unidas en una corporación en una estructura de tenedoras y subsidiarias, una vez hecha la Planeación Financiera para cada una de ellas, se pueden consolidar haciendo las eliminaciones necesarias y trabajar si se quiere, sobre un producto consolidado en cuyo caso se puede necesitar un proceso de ir y venir de subsidiarias a tenedoras. Esta posibilidad es lo que en la actualidad nos permiten hacer los modelos financieros.

Los modelos financieros pueden llegar a ser muy sofisticados e incluir obviamente más detalle y tener una complejidad mayor a la aquí descrita. No debemos olvidar que un plan representa una posibilidad dentro de una distribución de probabilidades.

Que su validez descansa en la calidad de los supuestos que hemos tomado en cuenta y de la calidad de la información de la cual nos hemos valido para los análisis. Si en verdad hemos hecho buenos supuestos y análisis, y los hemos probado, se han hecho sensibilidades inteligentes y se han desarrollado escenarios estratégicos, dando seguridad de llegar a una proyección con buenas probabilidades de ocurrencia.

#### ***1.2.3.1.5 Semejanzas y diferencias entre la planeación financiera, el presupuesto y la administración del efectivo:***

Quisiéramos clarificar las diferencias entre la planeación financiera y el presupuesto y entre la planeación financiera y el pronóstico y la administración del efectivo, para que estos conceptos puedan afianzarse al mayor grado posible.

***Planeación financiera y presupuesto:*** En cuanto al horizonte o tiempo de planeación, el presupuesto comprende por lo regular, un año, y la planeación financiera, los años que se requieran en función de la naturaleza del negocio y de sus estrategias.

Es ya una práctica que el primer año de la planeación financiera replica los resultados del presupuesto siempre y cuando los tiempos del proceso así lo permitan. Dicho en otra forma, el presupuesto es el resultado de planear lo que se va a implementar de las estrategias en ese primer año. La PF tiene un carácter más estratégico mientras que el PPTO es mayormente operativo. En el año de presupuesto se ejerce un control estricto de su cumplimiento.

Lo anterior se debe a que el PPTO es un compromiso de la Dirección del Negocio ante su Consejo de Administración y por el que seguramente será evaluado. La PF es más una visualización del futuro del negocio hecha en forma inteligente, es más un conjunto de propósitos que de compromisos. Si el primer año de la proyección es el primer año de la misma, en este caso este primer año retiene su carácter de compromiso.

No en todos los casos de proyección financiera sucede que el primer año es el presupuesto. Por ejemplo, supongamos que vamos a hacer una proyección financiera a principios del mes de junio para negociar un crédito. Ya tendríamos los resultados al mes de mayo y vamos bastante mejor en resultados que en el presupuesto.

Podemos decidir que el primer año de dicha proyección sea un estimado del año construido con los datos reales hasta mayo y un pronóstico de los meses de junio a diciembre. La PF es un proceso flexible que podemos hacer en cualquier instancia y tiempo y no sólo una vez al año como es el caso del Presupuesto.

Al irse cumpliendo los ciclos, diagramándolos año tras año, nunca perderemos la unión entre el corto y largo plazo. El PPTO distribuye la responsabilidad de la ejecución a través de toda la organización mientras que la responsabilidad de llevar a la empresa hacia un futuro mejor es del Director General y del Consejo de Administración ante los Accionistas.

El PPTO parte de decisiones estratégicas ya tomadas mientras que la PF sirve para el análisis y la decisión de dichas estrategias. Como ya habíamos mencionado, el PPTO tiene un contenido muy fuerte de control, el llamado control presupuestal, y como tal tiene implicaciones en la conducta del personal a todos los niveles de la organización. La PF no tiene esas repercusiones.

La PF y el PPTO tienen esencialmente el mismo formato final teniendo el PPTO mucho más detalle operativo. En la preparación del PPTO interviene una buena parte de la organización mientras que en la PF intervienen un grupo reducido de personas especializadas en ello.

Los usos del PPTO son totalmente internos, relacionados con nuestras metas del año, mientras que una PF puede tener usos internos o externos por ejemplo, para negociar créditos, etc. Los escenarios estratégicos se simulan en los planes financieros.

Las sensibilidades a variables específicas, por ejemplo el precio de alguna materia prima, se pueden hacer tanto en PPTO como en la PF. Todo esto nos sirve para prever y hacer planes contingentes.



*El pronóstico y la administración del flujo de efectivo:* El proceso de administración del flujo de efectivo (“cash management”), tiene características muy propias. Su propósito es precisamente la administración óptima de dicho flujo. También se hace una planeación, en este caso más conocida como pronóstico, y sirve entre otros motivos para:

- Cobrar y pagar oportunamente.
- Invertir rentablemente el efectivo disponible.
- Administrar los saldos en las cuentas bancarias en forma óptima.
- Planear la disposición de créditos.
- Evaluar la efectividad de los prestadores de servicios financieros.
- Otros.

#### ***1.2.4 Rentabilidad***

(LIZCANO ÁLVAREZ, 2010 pág. 10), expone que la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas. Por tanto, se puede afirmar que la rentabilidad es una concreción del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción, y/o de intercambio.

(HERNÁNDEZ, y otros, 2010 pág. 16), menciona que la rentabilidad es la utilidad o beneficio que rinde un capital invertido en una empresa, pública o privada. La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio.

Evaluando las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la rentabilidad, es el beneficio que aparece al final de un intercambio de un bien o servicio con un bien monetario, de una inversión realizada, la rentabilidad mide la relación entre utilidades y los recursos que se utilizaron para obtener las mismas.

#### ***1.2.4.1 La Rentabilidad en el análisis contable***

(SANCHEZ, 2008 pág. 2), comenta que la importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

(LIZCANO ÁLVAREZ, 2010 pág. 8), expone que este tipo de análisis supone acometer un análisis comparativo de los valores o magnitudes de una empresa a lo largo del tiempo, tratando de evaluar la tendencia y la relación existente entre las partidas o magnitudes contendidas en el Balance y la cuenta de Pérdidas y Ganancias, y ello a lo largo de un horizonte temporal relevante, que como mínimo debe alcanzar los dos años.

Basado en los criterios anteriores se concluyó que la rentabilidad en el análisis contable, es la revisión y comparación que se realiza a los estados financieros de la empresa al final de un ejercicio contable para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos, mediante la realización de un análisis acerca de la rentabilidad que se ha obtenido en dicho periodo ya que esta es la razón de ser de toda empresa.

Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.

- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

#### ***1.2.4.2 Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad***

(SANCHEZ, 2008 pág. 3), comenta que en su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado.

A este respecto es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado.

- Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
- Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.

- En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
- Por otra parte, también es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

#### ***1.2.4.3 Niveles de análisis de la rentabilidad empresarial***

(SANCHEZ, 2008 pág. 4), comenta que aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

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

#### ***1.2.4.4 La rentabilidad económica***

(SANCHEZ, 2008 pág. 5), comenta que la rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

(LIZCANO ÁLVAREZ, 2010 pág. 11), expone que la forma en que se determina la rentabilidad económica consiste en comparar el resultado alcanzado por la empresa y ello con independencia de la procedencia de los recursos financieros implicados, en relación con los activos empleados para el logro de tal resultado.

Evaluando las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la rentabilidad económica, es la utilidad que se obtiene en un determinado periodo de tiempo que generan los activos de una empresa, con independencia de la financiación de los recursos financieros utilizados para obtener dicha utilidad.

La rentabilidad económica se erige así en indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

#### ***1.2.4.4.1 Cálculo de la rentabilidad económica***

(SANCHEZ, 2008 pág. 6), comenta que a la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado. El resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

$$RE = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos}}{\text{Activo total a su estado medio}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

Otros conceptos de resultado que habitualmente se enfrentan al Activo total para determinar la rentabilidad económica serían los siguientes:

- Resultado después de impuestos + gastos financieros (1-t), siendo t el tipo medio impositivo: se utiliza el resultado después de impuestos y antes de gastos financieros netos bajo la justificación de que el impuesto sobre beneficios es un gasto del ejercicio y como tal supone una partida negativa a efectos de medir la renta o beneficio; y, por otra parte, los costes financieros se presentan netos del ahorro de impuestos que suponen.
- Resultado de las actividades ordinarias + gastos financieros: en este caso se prescinde de los resultados extraordinarios por su carácter atípico y excepcional, pretendiendo así calcular la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa.

#### *1.2.4.4.2 Otras formulaciones de la rentabilidad económica*

Sin pretensión de ser exhaustivos, como otras posibles formulaciones de la rentabilidad económica podemos mencionar las siguientes:

$$RE = \frac{\text{Resultado neto} + Gf}{\text{Activo neto de rec. Ajenos sin coste, promedio}}$$

Esta expresión pretende obtener el rendimiento de los activos financiados con recursos con coste para que cobre verdadero significado la comparación entre el rendimiento de esos activos y el coste medio de los recursos necesarios para financiarlos. Ha sido utilizada, entre otros autores, por la Central de Balances del Banco de España hasta su informe de 1997 con la denominación de rentabilidad del activo neto.

$$RE = \frac{\text{Resultado operativo neto} + Gf}{\text{Activo neto de re. Ajenos sin coste} + \text{Ajuste de precios}}$$

Como novedad a partir de su informe de 1998, la CBBE modifica el cálculo de los indicadores de rentabilidad, definiendo rentabilidades ordinarias a partir del resultado operativo neto, el cual prescinde de los resultados extraordinarios. Además de esta modificación, que daría lugar a la que denomina rentabilidad ordinaria del activo neto con inmovilizado material a valores contables, ofrece otra alternativa incorporando en el denominador un ajuste a los inmovilizados materiales (y, como contrapartida, también a los recursos propios), para aproximar su valoración a precios corrientes y homogeneizar así la serie de los efectos de la actualización de balances del RD-L 7/1996. A esta última expresión, que es la que aquí figura, la denomina rentabilidad del activo neto con inmovilizado material a precios corrientes.

$$RE_{EXP} = \frac{\text{Resultado de explotación}}{\text{Activo total neto afecto a la explotac. A su estado medio}}$$

Este indicador suele denominarse rentabilidad económica de explotación, y constituye el núcleo más importante de la rentabilidad de la empresa, puesto que está calculando la rentabilidad de la actividad típica de la empresa.

#### ***1.2.4.4.3 Descomposición de la rentabilidad económica***

(SANCHEZ, 2008 pág. 7), comenta que la rentabilidad económica, como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de inversión, puede descomponerse, multiplicando numerador y denominador por las ventas o ingresos, en el producto de dos factores, margen de beneficio sobreventas y rotación de activos, los cuales permiten profundizar en el análisis de la misma.

$$RE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \text{Margen} * \text{Rotación}$$

La descomposición en margen y rotación puede realizarse para cualquier indicador de rentabilidad económica, si bien es en la rentabilidad económica de explotación donde adquiere mayor significación al establecerse una mayor dependencia causal entre numeradores y denominadores. Esto quiere decir que es el margen de explotación, definido como cociente entre el resultado de explotación y las ventas, la mejor aproximación al concepto de margen, ya que el resultado de explotación prescinde de los resultados ajenos a ésta, y, por tanto, se está enfrentando con las ventas el resultado que guarda una relación más estrecha con las mismas.

Y de la misma forma la rotación del activo cobra mayor sentido cuando se pone en relación con las ventas los activos que las han generado, y no aquellos activos cuyos movimientos son independientes de las ventas. Es por ello que cuanto mayor sea la correlación entre numerador y denominador tanto en el margen como en la rotación mayor será la información que proporcionan ambos componentes de la rentabilidad sobre la gestión económica de la empresa, mayor su utilidad para la toma de decisiones y su validez para efectuar comparaciones entre empresas e inter temporalmente.



#### ***1.2.4.4.4 La rentabilidad económica como producto de margen y rotación***

(SANCHEZ, 2008 pág. 9), que descompuesta así la rentabilidad económica como producto de dos factores económicos, margen y rotación, puede verse como consecuencia de la eficiencia operativa (técnico-organizativa) de la empresa (aumento de rotación y reducción de costes) y del grado de libertad en la fijación de precios (grado de monopolio). El incremento de la rentabilidad pasará, consecuentemente, por alguna de las siguientes actuaciones:

- Aumentar el margen, permaneciendo constante la rotación.
- Aumentar la rotación, permaneciendo constante el margen.
- Aumentar las dos magnitudes, o sólo una de ellas siempre que la disminución en la otra no ocasione que el producto arroje una tasa de rentabilidad menor.

#### ***1.2.4.5 La rentabilidad financiera***

(SANCHEZ, 2008 pág. 10), comenta que la rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

(LIZCANO ÁLVAREZ, 2010 pág. 12), expone que la rentabilidad financiera, incorpora en su cálculo, dentro del denominador, la cuantía de los fondos propios, por lo cual esta rentabilidad constituye un test de rendimiento o de rentabilidad para el accionista o propietario de la empresa.

De acuerdo o las conceptualizaciones antes mencionadas se puede concluir que la rentabilidad financiera, es la utilidad que se genera en un tiempo determinado a partir de los fondos propios, el cual constituye el rendimiento neto o utilidad para los socios o accionistas de la empresa.

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

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

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

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

#### ***1.2.4.5.1 Cálculo de la rentabilidad financiera***

(SANCHEZ, 2008 pág. 11), comenta que a diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma.

La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos propios a su estado medio}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado, siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.
- Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad inter temporal y entre empresas.
- Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.
- Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

En cuanto al denominador, la discusión se plantea sobre la propia definición analítica de fondos propios para el cálculo de un indicador de rentabilidad de los mismos, destacando como principal controversia la consideración de los fondos propios según balance o con ajustes motivados por determinadas partidas, tales como capital pendiente de desembolso, acciones propias o ingresos a distribuir en varios ejercicios.

#### ***1.2.4.5.2 Descomposición de la rentabilidad financiera***

(SANCHEZ, 2008 pág. 12), comenta que pretendemos en este apartado estudiar la relación que liga a la rentabilidad económica con la rentabilidad financiera a partir de la descomposición de esta última.

Seguiremos para ello dos vías: una primera, la descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores; y una segunda, la conocida como ecuación línea lo fundamental del apalancamiento financiero. Introduciremos a través de ambas descomposiciones el concepto de apalancamiento financiero, el cual, desde el punto de vista del análisis contable, hace referencia a la influencia que sobre la rentabilidad financiera tiene la utilización de deuda en la estructura financiera si partimos de una determinada rentabilidad económica.

***Descomposición primera:*** Una primera descomposición podemos obtenerla multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera tanto por las ventas netas como por el activo total, de tal forma que la rentabilidad financiera se exprese como producto de margen, rotación y un indicador del endeudamiento.

$$RF = \frac{RN}{V} = \frac{V}{ATm} * \frac{ATm}{FPm}$$

RN: Designamos genéricamente por resultado neto a los distintos conceptos de resultado que se pueden considerar como numerador de la rentabilidad financiera.

V: Ventas netas.

ATm: Activo total a su estado medio.

FPm: Fondos propios o neto a su estado medio.

En esta primera descomposición, el producto de margen de beneficio neto sobreventas y de rotación del activo no constituye propiamente, salvo a juicio de algunos autores, un indicador de rentabilidad económica, pues el resultado no prescinde de la influencia de la estructura financiera.

De aquí que el margen considerado, aun siendo informativo del beneficio final obtenido por cada peseta vendida, presente la limitación de que no guarda una relación estrecha con las ventas, más aún cuando depende de la estructura financiera de la empresa. Por otra parte, el cociente entre activo total y fondos propios es indicativo del endeudamiento de la empresa y sería el acercamiento más sencillo al concepto de apalancamiento financiero.

**Descomposición segunda:** Una segunda descomposición, multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de por las ventas netas y el activo total, por un concepto de resultado más estrechamente asociado a la rentabilidad económica.

$$RF = \frac{RAIT}{V} * \frac{V}{ATm} * \frac{RN}{RAIT} * \frac{ATm}{FPm}$$

RAIT: Resultado antes de intereses e impuestos, o, en su caso, resultado ordinario más gastos financieros.

En definitiva, de lo que se trata es de emplear un concepto de resultado independiente de la estructura financiera que nos permita aislar la rentabilidad económica e introducir en el apalancamiento el efecto del coste de la deuda.

En esta segunda descomposición de la rentabilidad financiera el producto de margen y rotación sí es una expresión de rentabilidad económica, donde además el margen de beneficio sobre ventas queda aislado de la estructura financiera, cobrando mayor significación que en la expresión anterior.

Además el apalancamiento ya no equivale simplemente a endeudamiento, lo que llevaría a pensar en una primera aproximación que el incremento de la deuda aumenta en cualquier caso la rentabilidad financiera. A partir de esta expresión esa contribución del endeudamiento a la mejora de la rentabilidad financiera queda matizada por el coste del mismo.

De tal forma que la rentabilidad financiera queda determinada como producto de los siguientes factores:

- Rentabilidad económica, que a su vez queda expresada como el producto de margen y rotación.
- Apalancamiento financiero, definido ahora como producto del cociente entre activo total y fondos propios y un indicador que recoge el efecto de los costes financieros derivados del endeudamiento:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{RN}{RAIT} * \frac{ATm}{FPm}$$

**Descomposición tercera:** Una tercera y última descomposición, para cuando la rentabilidad económica sea antes de impuestos y la rentabilidad financiera después de éstos, podemos plantearla, de acuerdo con Parés (1979: 8), multiplicando numerador y denominador de la rentabilidad financiera, además de por los mismos factores que en la segunda descomposición, por el resultado antes de impuestos, lo que nos permite aislar el efecto impositivo. A través de esta pirámide de ratios obtenemos más exhaustivamente aún la contribución de los distintos indicadores de la empresa a la formación de la rentabilidad financiera.

$$RF = \frac{RAIT}{V} * \frac{V}{ATm} * \frac{RAT}{RAIT} * \frac{ATm}{FPm} * \frac{RN}{RAT}$$

RAT: Resultado antes de impuestos.

A partir de aquí podemos agrupar los distintos factores explicativos de la rentabilidad financiera con que enriquecer el análisis de la misma, en los siguientes:

- Rentabilidad económica, expresada a su vez como producto de margen y rotación:

$$RE = \frac{RAIT}{V} * \frac{V}{ATm}$$

Donde el margen queda aislado de la estructura financiera, tal y como se había logrado a partir de la segunda expresión.

- Apalancamiento financiero, que, consecuencia de la estrategia financiera de la empresa, recoge el riesgo financiero y se expresa como producto de un indicador de endeudamiento y de un indicador del coste del endeudamiento, o dicho de otra forma, de un efecto cuenta de resultados y de un efecto balance:

$$\text{Apalancamiento Financiero: } \frac{RAT}{RAIT} * \frac{ATm}{FPm}$$

Donde el cociente RAT/RAIT indica, en términos unitarios, cuánto queda en la empresa de cada unidad obtenida en el RAIT después de atender los gastos financieros.

- Efecto impositivo, como cociente entre el resultado neto y el resultado antes de impuestos:

$$\text{Efecto Impositivo: } \frac{RN}{RAT}$$

Ya que si consideramos como resultado neto el resultado del ejercicio:

$\frac{RN}{RAT} * \frac{RAT-T}{RAT} = 1 - t$ , siendo T el importe del impuesto de sociedades, t el tipo impositivo medio y  $1 - t$  el factor que nos permite, multiplicando por él, pasar de magnitudes antes de impuestos a magnitudes después de impuestos.

Por tanto, el cociente RN/RAT indica, en términos unitarios, cuánto queda en la empresa, de cada unidad obtenida en el RAT, después de atender el impuesto sobre sociedades.

A partir de aquí queda claro que para que el efecto apalancamiento sea favorable para la empresa (es decir, que amplifique la rentabilidad financiera respecto a la rentabilidad económica de partida) el producto de los dos factores que lo componen ha de ser superior a uno. En esto queda patente la mayor complejidad de esta expresión respecto a las que identifican el apalancamiento con el endeudamiento o cualquier cociente patrimonial, ya que, al incorporar un componente de resultados, se pone de manifiesto que la deuda por sí sola no hace el apalancamiento más favorable en cualquier caso.



## **CAPÍTULO II**

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

#### **2.1 Caracterización de la empresa EURO CRÉDITOS**

La empresa EURO CRÉDITOS nace en el mes de octubre, del año 2004, en la Av. Amazonas y Carlos Lozada Quintana; gracias a las ideas emprendedoras del Lcdo. Geovanny Jiménez, en sus inicios se empezó en un local de tres metros cuadrados, se inició con un capital de \$ 1.500 dólares, contando con una variedad de productos en general; a los seis meses que se dio la apertura del negocio, se empezaron a dar créditos para doce meses.

En el año 2006 EURO CRÉDITOS, se legaliza como empresa ante el Servicio de Rentas Internas (SRI), y ante el municipio, mediante la patente municipal; en el año 2008 EURO CRÉDITOS, se traslada a la Av. 19 de Mayo y Velasco Ibarra, en este mismo año se contaba con 600 clientes; en el año 2009 EURO CRÉDITOS, adquiere un sistema operativo, el cual cuenta con una base de datos que sobrepasa los 4000 clientes.

Actualmente se establece en la misma dirección, contando con un local que supera los 600 metros cuadrados para brindar un mejor servicio a los clientes; se ha realizado el incremento de productos como: motocicletas, tecnología (computadoras y celulares) TV plasmás, neveras, cocinas, lavadoras, proyectores, licuadoras, ventiladores, equipos de sonido, computadores, celulares, cámaras de fotos, DVD; con esto completando una gama de electrodomésticos tanto para hogares, oficinas y negocios.

EURO CRÉDITOS es una empresa que cuenta con una buena aceptación en el mercado y por ende cuenta con un buen posicionamiento localmente.

### **Misión**

Facilitar soluciones efectivas e innovadoras para el hogar y la familia mediante productos que proporcionen una mejor calidad de vida, apoyados en un sólido equipo de colaboradores calificados, comprometidos, motivados, proactivos y comerciales. Ofrecer un servicio integral, trabajando dentro de un entorno laboral armónico, con procesos integrados, eficaces, eficientes y con un soporte tecnológico adecuado, logrando así, generar un valor agregado a nuestra empresa, que le permita alcanzar una rentabilidad adecuada.

### **Visión**

Ser siempre la mejor opción de compra de nuestros clientes en el mercado donde operamos, facilitando soluciones innovadoras para la familia y el hogar; superando sus expectativas con alta calidad, dar servicio en cada momento de su vida. Seguir siendo una empresa confiable, rentable, solidaria, socio estratégico de nuestros proveedores y orgullo de nuestros colaboradores y accionistas.

### **Valores corporativos**

#### ***Respeto***

- Respeto al individuo, su familia y el medio ambiente
- Humildad Intelectual
- Conocimiento y respeto a las políticas y procedimientos internos y externos.
- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Puntualidad.
- Autoestima.

### ***Integración***

- Comunicación
- Trabajo en equipo.
- Cooperación
- Flexibilidad
- Sinceridad

### ***Ética y responsabilidad social***

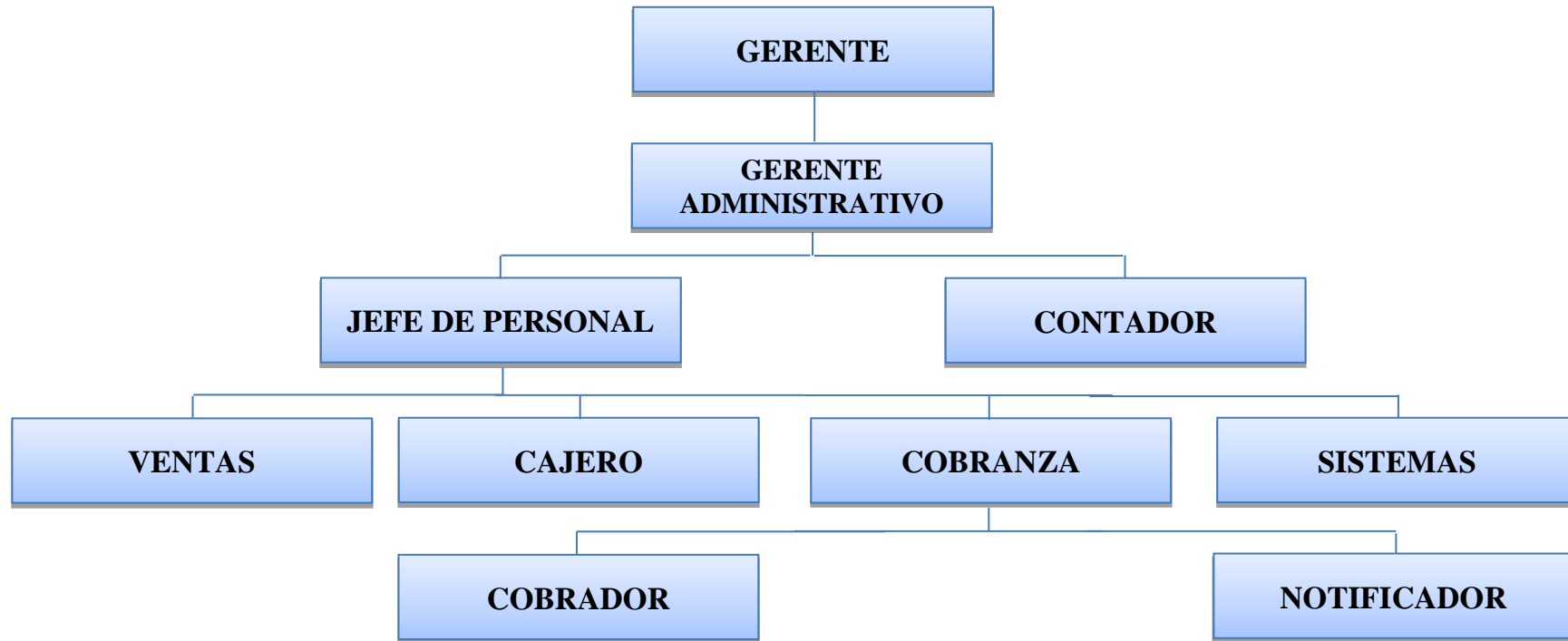
- Integridad
- Honestidad
- Equidad
- Justicia
- Solidaridad
- Aprovechar oportunidad de servir.

### ***Excelencia***

- Actitud
- Compromiso
- Planificación
- Eficiencia y Eficacia
- Vivencia de la Misión y Valores Corporativos
- Sentido de urgencia
- Negociación
- Servicio integral de calidad.
- Formalidad
- Innovación – Creación de valor

### 2.1.1 Organigrama estructural

Grafico 9  
Organigrama estructural



**Fuente:** Empresa EURO CRÉDITOS.  
**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

### ***2.1.1.1 Breve descripción de actividades de quienes conforman el organigrama estructural***

A continuación se detalla brevemente las actividades que realizan las personas que conforman el organigrama estructural del comercial EURO CRÉDITOS.

**Gerente:** El gerente, es el encargado de realizar políticas empresariales.

- Realización de pedidos a proveedores
- Adecuar los horarios de atención al cliente
- Analizar políticas del mercado
- Analizar la situación económica del comercial

**Gerente administrativo:** El gerente administrativo, es el encargado de realizar políticas administrativas.

- Realizar la revisión de documentación de clientes
- Selección de documentación a ser aprobada y reprobada
- Aprobación de crédito a clientes

**Jefe de personal:** El jefe de personal es aquel que se encarga del adecuado cumplimiento del personal y además, se encarga de revisar los requerimientos de los clientes para entregar créditos.

**Contador:** El contador es el responsable de la planificación, organización y coordinación de todo lo relacionado con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización.

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados
- Revisar reportes de ventas
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad
- Confeccionar las declaraciones de impuestos de ventas
- Confeccionar las declaraciones de retención impuesto de renta

- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias
- Revisar y preparar asiento de importación de mercadería

**Ventas:** Son personas encargadas de intervenir entre las personas demandantes con el comercial para satisfacer la necesidad del consumidor.

- Se encargan de establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Contribuyen a la solución de problemas
- Administrar su territorio o zona de ventas

**Cajero:** El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero a los clientes; mediante la utilización del software con el que cuenta el comercial.

- Realizar transacciones seguras a través de tarjetas crédito y débito.
- Recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, cheques, entre otros
- Asegurar la continuidad del servicio al cliente para brindar una mejor atención

**Cobranza:** Son los encargados de realizar los cobros a los clientes a quienes se les otorgo crédito.

- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar
- Controlar la recuperación de cartera (cuentas por cobrar)
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos

**Sistemas:** Se encarga de la administración de los sistemas operativos como el funcionamiento de las máquinas y del software para garantizar la continuidad del funcionamiento.

### ***2.1.1.2 Factores de gestión de EURO CRÉDITOS***

**Gestión organizacional:** Dentro de la gestión organizacional, EURO CRÈDITOS, tiene definido su organograma estructural, en el cual se detalla las actividades que realiza el talento humano dentro del mismo, mediante el cual, el gerente realiza el seguimiento para que las metas y los objetivos del comercial se cumplan.

**Gestión de relación comercial y su influencia en la tecnología:** EURO CRÉDITOS, en cuanto a las relaciones comercial que realiza, y para obtener una adecuada comunicación dentro del comercial; a implementado la utilización de la tecnología como: páginas web, correos electrónicos, implementación de un software para facilitar las diversas actividades computacionales.

**Gestión financiera:** Dentro de la gestión financiera, EURO CRÉDITOS cuenta con la ayuda del contador quien informa acerca de los montos de ingresos y gastos con los que cuenta la empresa y de esta manera el gerente toma las decisiones para realizar los gastos necesarios o adquirir créditos.

**Gestión de talento humano:** En cuanto a la gestión del talento humano, el gerente se encarga de reclutamiento del personal, mediante una previa selección; se realizan capacitaciones semestrales en las diferentes áreas del comercial.

## **2.2 Diseño metodológico**

### ***2.2.1 Tipo de investigación***

#### ***2.2.1.1 Investigación exploratoria***

Para la realización de esta investigación se utilizó la técnica de tipo exploratoria, que permite incrementar al investigador el conocimiento acerca del fenómeno que se va a ser objeto de estudio, esclarecer definiciones, establecer una relación directa con el objeto de estudio mediante la realización de la observación, encuestas, y análisis tanto de los datos obtenidos como de los datos de la empresa y así dar recomendaciones para el desarrollo empresarial.

#### ***2.2.2 Metodología***

El presente estudio se fundamentó en un diseño metodológico no experimental, estuvo orientado al incremento de la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná, mediante una adecuada gestión empresarial, se realizó la recopilación de la información a través de la aplicación de instrumentos como son: la encuesta, la observación y la entrevista, las que se aplicaron a los involucrados, los cuales son los clientes, la competencia y los directivos de la empresa.

## 2.2.3 Unidad de estudio

### 2.2.3.1 Población o universo

La población que se utilizó en la investigación de estudio estuvo compuesta de la siguiente forma: Un total de 43.492 personas, distribuidas por familias, determinando cinco personas por familia, de esta manera se obtuvo un total de familias de 8.698, siendo este el número de población a tomar en consideración.

Otra población a tomarse en cuenta fue la competencia, debido a que la competencia no era extensa se tomó en cuenta toda la población que es un total de 14 empresas comerciales que se dedican a realizar la misma actividad.

**Cuadro 1:**  
**Población por estrato**

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Consumidores	8.698
<b>TOTAL</b>	<b>8.698</b>

Fuente: INEC, proyección de población, año 2011 – 2012.

### 2.2.3.2 Tamaño de la muestra

La muestra se calculará con la siguiente fórmula

Fórmula:

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

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

E= Error máximo admisible al cuadrado

Proceso de cálculo:



$$n = \frac{8.698}{(0,05)^2(8.698 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{8.698}{0,0025(8.697) + 1}$$

$$n = \frac{8.698}{28,74}$$

$$n = 303$$

El resultado de la muestra es de 303 personas tomando en cuenta un grado máximo de error admisible del 5%.

**Cuadro 2:**  
**Muestra por estrato**

<b>Estrato</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Consumidores	8.698	303
Empresas Comerciales	15	15
Empleados	9	9
<b>TOTAL</b>	<b>8.698</b>	<b>303</b>

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

### **2.2.3.3 Listado y dirección de casas comerciales**

A continuación se detalla el listado de las casas comerciales que se dedican a la venta de línea blanca, motocicletas, entre otros:

Casa comercial La Ganga, está ubicada en la Av. San Pablo y 27 de Noviembre.

Casa comercial EURO CRÉDITOS, está ubicada en la Av. 19 de Mayo y Eloy Alfaro.

Casa comercial Marcimex, está ubicada en la Av. San Pablo y 19 de Mayo.

Casa comercial Arcos, está ubicada en la Av. Av. 27 de Noviembre y San Pablo.

Casa comercial Tasipanta, está ubicada en la Av. Av. San Pablo y Quito.

Casa comercial Italia, está ubicada en la Av. San Pablo y 27 de Noviembre.

Casa comercial EM, está ubicada en la Av. Av. 19 de Mayo y Eloy Alfaro.

Casa comercial Adrián, está ubicada en la Av. San Pablo Gonzalo Albarracín.

Casa comercial Dávila, está ubicada en la Av. 19 de Mayo y Galo Plaza.

Casa comercial Marcalla, está ubicada en la Av. Medardo Ángel Silva y Amazonas.

Casa comercial Electro Éxito, está ubicada en la Av. 19 de Mayo y San Pablo.

Casa comercial INNOVA, está ubicada en la Av. 19 de Mayo y Galo Plaza.

Casa comercial Almacenes Quezada, está ubicada en la Av. Av. 19 de Mayo y Calabí.

Casa comercial Carlitos, está ubicada en la Av. 19 de Mayo y Eloy Alfaro.

Casa comercial Israel, está ubicada en la Av. 19 de Mayo y Carlos Lozada Quintana.

## **2.2.4 Métodos y técnicas a ser empleadas**

### ***2.2.4.1 Método inductivo***

En la investigación se utilizó el método inductivo porque se analizaron los factores a considerar como son: la gestión empresarial y la rentabilidad, el estudio ayudo a determinar el diseño e implementación de una adecuada gestión empresarial, para incrementar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

### ***2.2.4.2 Técnicas***

#### ***2.2.4.2.1 Entrevista***

Es la técnica que está conformada por la comunicación verbal entre dos personas, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo, el intercambio verbal es el vínculo para alcanzar la meta que es obtener información.

#### ***2.2.4.2.2 Encuesta***

La encuesta es una técnica que ayudo a obtener información de las personas involucradas a través de un cuestionario, acerca de la gestión de la empresa y su incidencia en la rentabilidad, se la aplico a las personas determinadas en la muestra, esta técnica facilito averiguar las causas que originan el fenómeno.

#### ***2.2.4.2.3 Observación***

Es la técnica de observar, de mirar detenidamente, pero el significado de la palabra se presta en el trabajo científico, la observación puede ser estudiada desde el investigador que observa el fenómeno a investigar.

#### ***2.2.5 Posibles alternativas de interpretación de los resultados***

Se realizó la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación mediante la aplicación de técnicas estadísticas para la tabulación de los datos, que se los realizaron posteriormente en un documento electrónico y una hoja de cálculo; para así realizar las tablas y gráficos estadísticos de una manera más rápida y poder presentar un informe más comprensible.

### ***2.2.5.1 Entrevista realizada al gerente de la empresa EURO CRÉDITOS***

**LUGAR:** Av. 19 de Mayo y Velasco Ibarra

**SECTOR:** La Maná

**INFORMANTE:** Lcdo. Geovanny Jiménez (Gerente)

**FECHA:** 06/10/2012

**TÍTULO:** La gestión empresarial y su incidencia en la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná provincia de Cotopaxi Año 2012.

**INVESTIGADOR:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos propuestos? ¿Por qué?**

Sí, porque las metas trazadas se cumplen de acuerdo al porcentaje establecido.

**2. ¿El personal es adecuado?**

Sí, es adecuado, ya que se los recluto mediante una rigurosa selección.

**3. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?**

Sí, porque se ha invertido capital propio para operar el negocio.

**4. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?**

Sí, porque se lo ha elaborado con personas capacitadas y toando en cuenta cada área.

**5. ¿La empresa es eficiente?**

Sí, porque se están consiguiendo las metas propuestas.

**6. ¿Convendría formar alianzas? ¿Por qué?**

No, porque por ahora no está dentro de los planes.

**7. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa con respecto de la competencia? ¿Por qué?**

La posición competitiva es muy buena con respecto de la competencia y se podría decir que somos los primeros en el mercado local.

Por la representación y aceptación a nivel general tanto urbano y rural.

**8. ¿Cuál es el nivel de capacitación con el que cuenta el talento humano?  
¿Por qué?**

El nivel de capacitación con el que cuenta es bueno.

Porque se capacita al personal durante dos veces al año y además se realizan reuniones mensuales.

**9. ¿Quién o quienes toman las decisiones importantes de la empresa?**

Las decisiones importantes de la empresa las toma el gerente.

**10. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?**

Los valores son: calidad, servicio, facilidad y buena atención.

Están difundidos en un 80% aproximadamente.

**11. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?**

Buenos.

**12. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?**

Servicio personalizado de los propietarios, entrega a domicilio, aprobación inmediata, entre otros.

**13. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida sobre: la atención y servicio al cliente?**

No, pero existen charlas y pronunciamientos acerca de la atención y servicio al cliente, aunque no se han establecido en los reglamentos por escrito.

**14. ¿Cuál es el número actual de empleados?**

El número actual de empleados es un total de 9.

**15. ¿Cómo está contratado el personal?**

El personal está contratado por selección.

**16. ¿Cuál es la edad laboral promedio de la empresa?**

La edad laboral promedio es de 25 años.

**17. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?**

Lo que está bien dentro de la empresa es ofrecer productos de calidad a precios accesibles dando facilidad de pago y otorgando un buen servicio y una buena atención al cliente.

**18. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en lo que se está fallando?**

Local más adecuado y más amplio.

**19. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?**

Por medio de nuestros estándares crear una cadena para ser más grandes.

**20. ¿Qué amenazas se perciben en el medio ambiente político y social para la empresa?**

Político.- Cambio de gobernante, cambio en las leyes concernientes a los impuestos.

Social.- Incremento de actos delincuenciales en el medio.

**Análisis**

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista realizada al gerente de la casa comercial “EURO CRÉDITOS” se puede concluir que el comercial es una institución solida creada con el objetivo de satisfacer las diversas necesidades que tienen las personas que habitan en el cantón La Maná y sus alrededores, brindando productos de las mejores marcas del mercado y un servicio de calidad y calidez; la misma que tiene establecida su misión y visión que gracias a la gestión de su gerente administrativo y al personal capacitado con el que cuenta han obtenido una buena aceptación y fidelidad de sus clientes. Entre las debilidades que encontramos es que no cuenta con un local propio y además el local con el que cuenta no es lo suficientemente amplio y adecuado.

**2.2.5.2 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a empleados de EURO CRÉDITOS**

**1. ¿Conoce los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, entre otros?**

**Cuadro 3:**

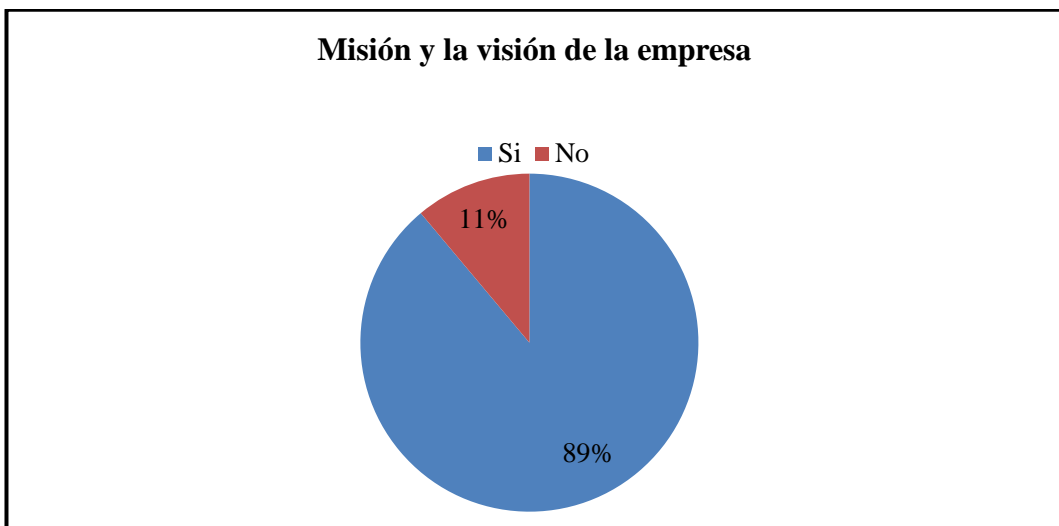
**Misión y la visión de la empresa**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 10**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, manifestaron que, acerca del conocimiento que tienen los empleados de los objetivos de la empresa el, 89% manifestó que si conoce los objetivos de la empresa; mientras que el 11% restante menciono que no conoce los objetivos.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se puede decir que la mayoría de los empleados conocen los objetivos del comercial y por ende buscan alcanzar las metas para cumplir con estos.

**2. ¿Al iniciar sus actividades en EURO CRÉDITOS, se le socializo el manual de sus funciones o información minuciosa para su desempeño?**

**Cuadro 4:**

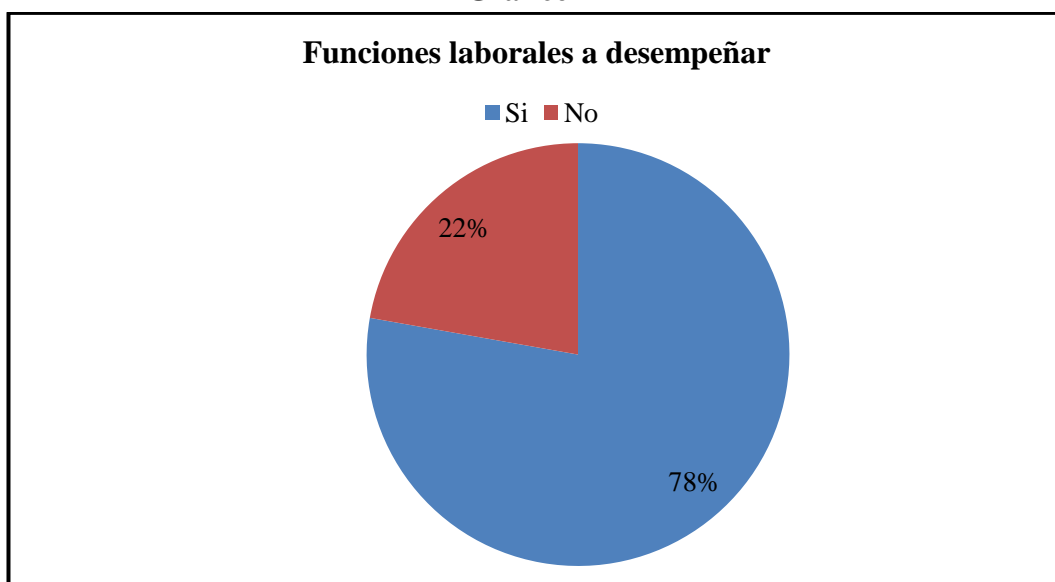
**Funciones laborales a desempeñar**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 11**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, mencionaron que, acerca de si se les socializo el manual de funciones para su desempeño; el 78% manifestó que al iniciar sus actividades si se les sociabilizó el manual de funciones, mientras que el 22% restante expreso que no se le informo acerca del manual de funciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se puede deducir que se realiza una sociabilización a los empleados que ingresan a laborar en el comercial para informarle acerca de las funciones que van a realizar dentro del comercial, aunque la falta un poco más de eficiencia.



**3. ¿De los siguientes aspectos cuál cree usted que tiene el mayor grado de importancia?**

**Cuadro 5:**

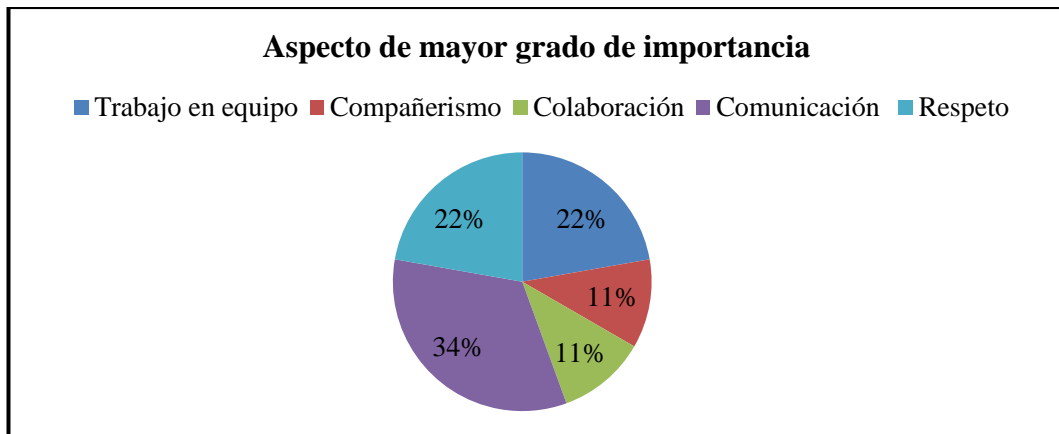
**Aspecto de mayor grado de importancia**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Trabajo en equipo	2	22%
Compañerismo	1	11%
Colaboración	1	11%
Comunicación	3	33%
Respeto	2	22%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 12**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, manifestaron que, acerca del aspecto más importante dentro de su área de trabajo; el 22% expreso que es el trabajo en equipo; el 11% manifestó es el compañerismo; el 11% manifestó que el aspecto más importante es la colaboración; el 34% manifestó que es la comunicación; y el 22% restante menciona que es el respeto.

De acuerdo al resultado obtenido de las encuestas realizadas, se puede determinar que el aspecto más importante dentro del área de trabajo del personal es la comunicación, además el respeto y el trabajo en equipo.

**4. ¿Cuenta usted con las herramientas adecuadas para realizar sus actividades?**

**Cuadro 6:**

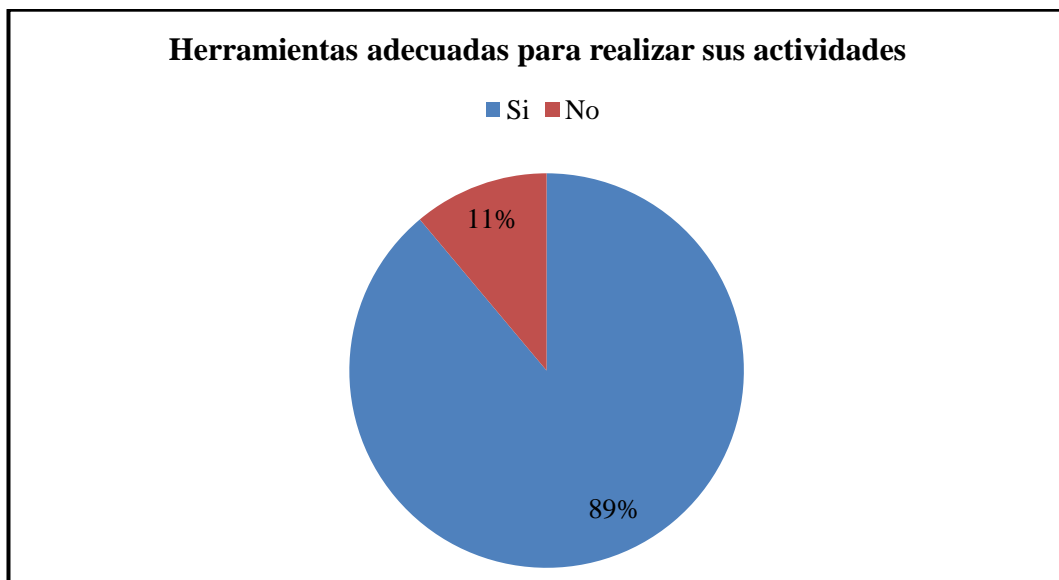
**Herramientas adecuadas para realizar sus actividades**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 13**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, manifestaron que, acerca de si cuentan con las herramientas adecuadas para realizar sus actividades; el 89% expuso que si cuenta con las herramientas adecuadas; mientras que el 11% restante manifiesta que no cuenta con las herramientas necesarias.

En base a los resultados obtenidos, se puede decir que las personas que trabajan en EURO CRÉDITOS si cuentan con los materiales necesarios para realizar sus actividades diarias.

**5. ¿Considera usted que los objetivos del comercial contribuyen a alcanzar el desarrollo profesional y personal a sus colaboradores?**

**Cuadro 7:**

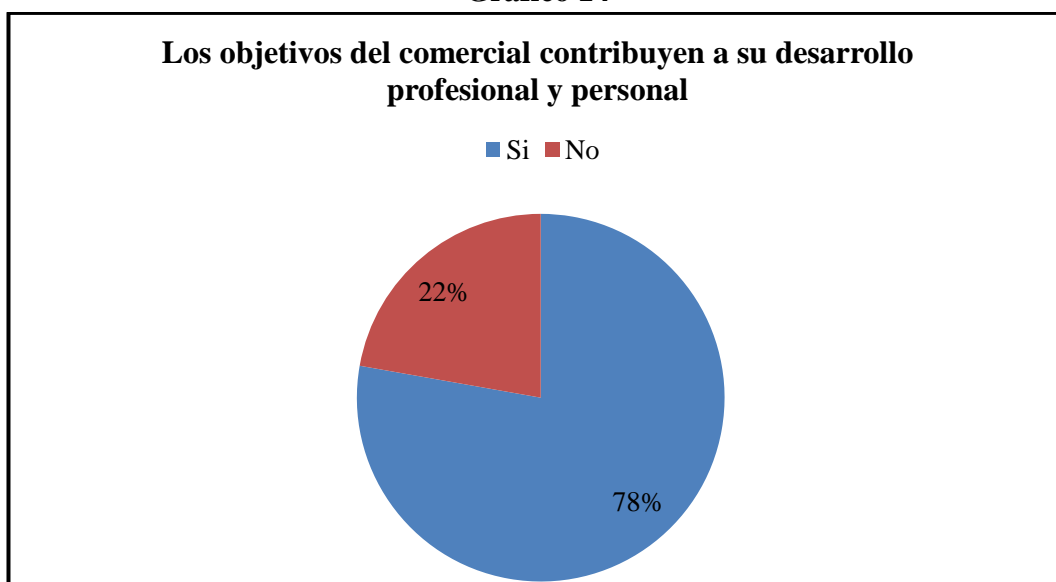
**Los objetivos del comercial contribuyen a su desarrollo profesional y personal**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 14**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, el 78% expreso que los objetivos del comercial contribuyen su desarrollo profesional y personal, mientras que el 22% restante manifestó que los objetivos del comercial no contribuyen a su desarrollo profesional y personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que los objetos del comercial ayuda al desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.

## 6. ¿En el año anterior ha recibido capacitaciones?

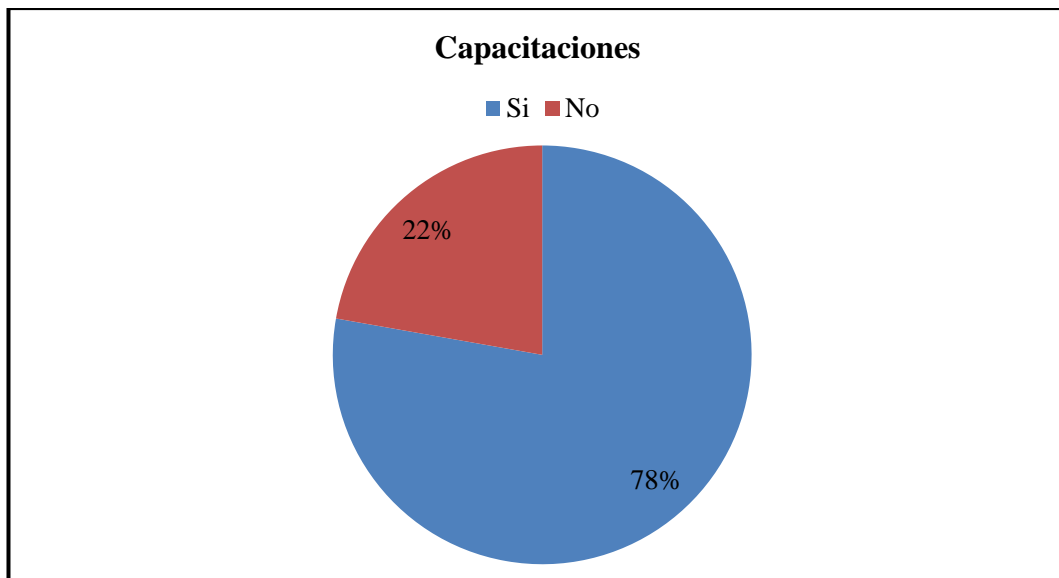
**Cuadro 8:**  
**Capacitaciones**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 15**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, el 78% manifestó que si han recibido capacitaciones el año anterior, mientras que el 22% restante expreso que no recibió capacitaciones.

De acuerdo a los resultados de las encuestas obtenidas, se puede decir que el comercial EURO CRÉDITOS si realiza capacitaciones a sus empleados anualmente.

## 7. ¿Cómo define las capacidades y habilidades de sus supervisores?

**Cuadro 9:**

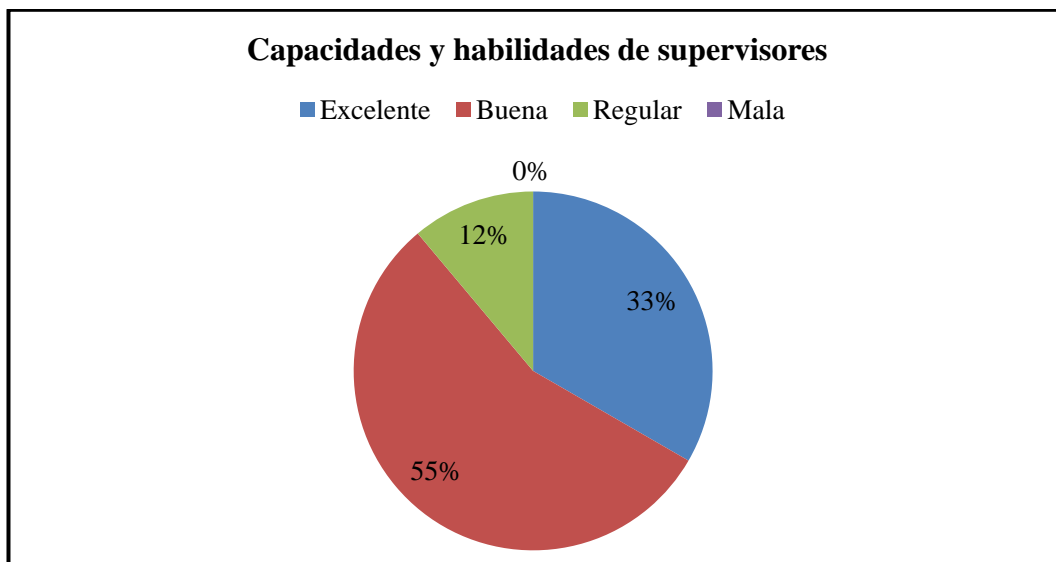
### Capacidades y habilidades de supervisores

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Excelente	3	33%
Buena	5	55%
Regular	1	12%
Mala	0	0%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 16**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, acerca de cómo definir las capacidades y habilidades de sus supervisores; en un nivel de excelente se obtuvo un porcentaje de 33%; en un nivel de buena, se obtuvo un porcentaje de 55%; en un nivel de regular, se obtuvo un porcentaje de 12%; y en un nivel de mala se obtuvo 0%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que los empleados confían en las capacidades y habilidades de sus supervisores.

## 8. ¿Usted se siente a gusto en su puesto de trabajo?

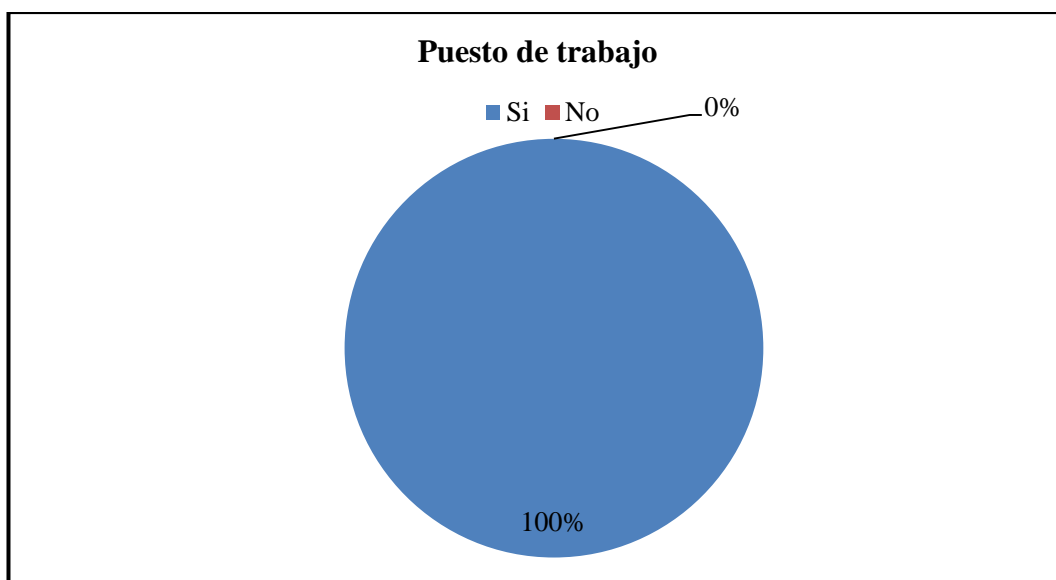
**Cuadro 10:**  
**Puesto de trabajo**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 17**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, acerca de que si se sienten a gusto en su puesto de trabajo; el 100% manifestó que sí; y un 0% que no.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que los empleados se encuentran a gusto en su puesto de trabajo, con las actividades que realizan.

## 9. ¿Se evalúa su desempeño laboral en el comercial?

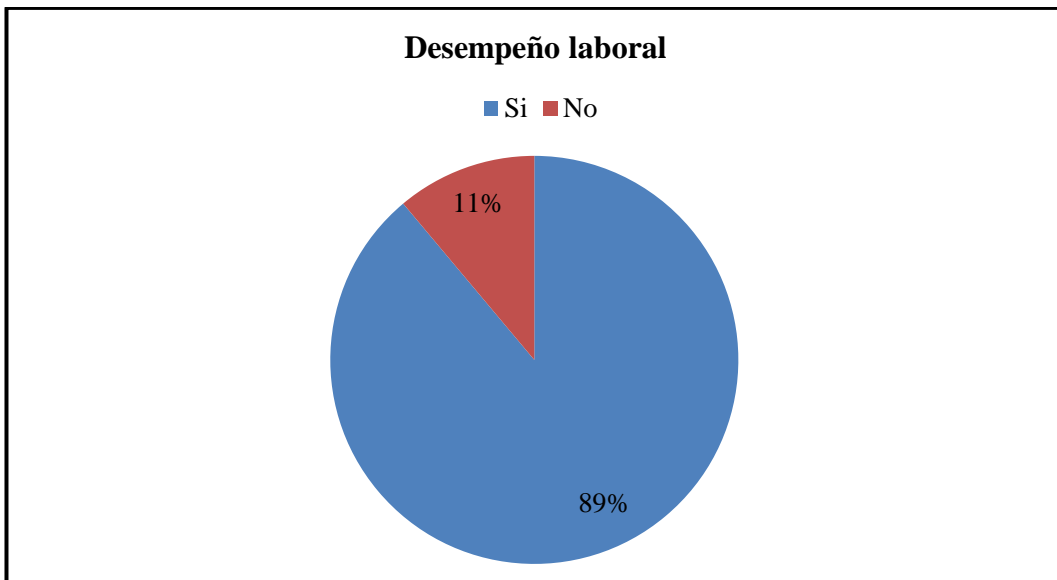
**Cuadro 11:**  
**Desempeño laboral**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 18**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, acerca de que si se evalúa su desempeño laboral; el 89% expuso que si se evalúa su desempeño; mientras que el 11% manifestó que no se evalúa su desempeño.

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se puede decir que la empresa EURO CRÉDITOS realiza una evaluación del desempeño de los trabajadores en base a las ventas mensuales.

## 10. ¿Qué beneficios recibe de su empleador?

**Cuadro 12:**

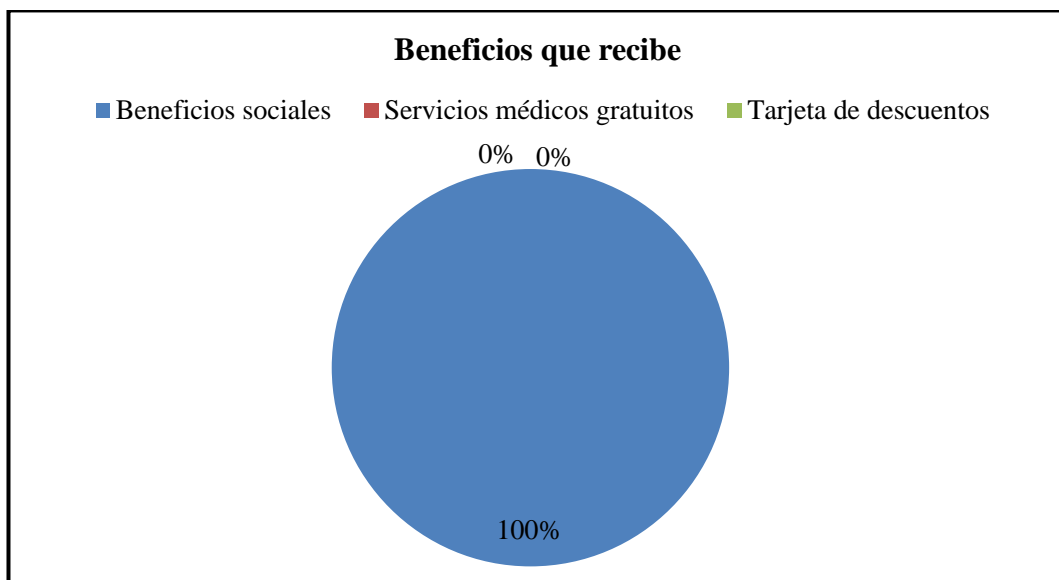
### Beneficios que recibe

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Beneficios sociales	9	100%
Servicios médicos gratuitos	0	0%
Tarjeta de descuentos	0	0%
Total	9	100%

**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 19**



**Fuente:** Empleados encuestados.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 9 personas que trabajan en EURO CRÉDITOS a quienes se les aplicó la encuesta, acerca de que beneficios recibe en la empresa; el 100% manifestó que recibe benéficos sociales; el 0% recibe servicios médicos gratis; y de igual manera, el 0% recibe tarjetas de descuentos.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, se puede decir que los empleados solamente reciben los servicios sociales de ley.



*2.2.5.3 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a la competencia de la empresa EURO CRÉDITOS*

**1. ¿Qué tipo de negocio tiene?**

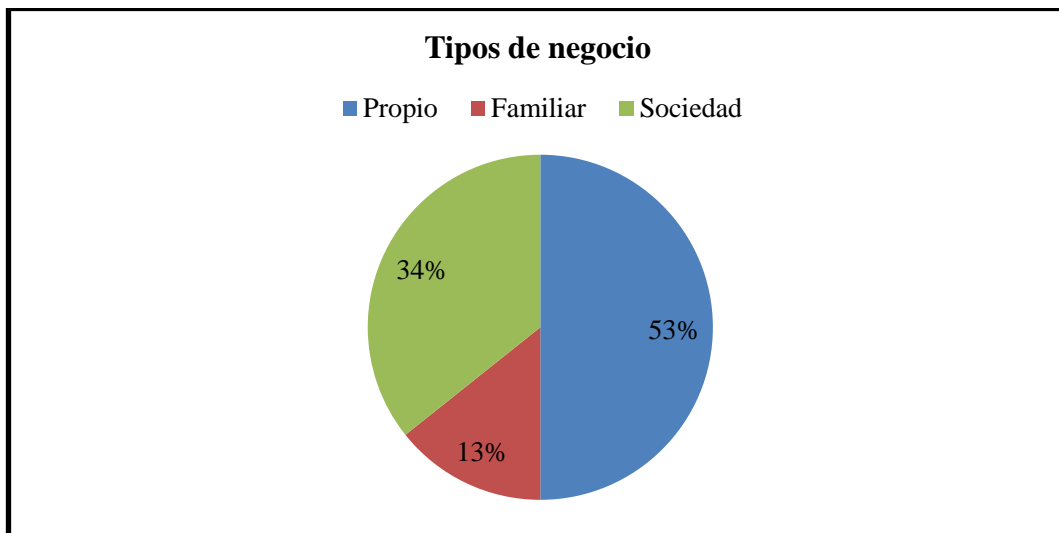
**Cuadro 13:**  
**Tipos de negocio**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Propio	8	53%
Familiar	2	13%
Sociedad	5	34%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 20**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, manifiestan que, el 53% de los negocios son propios; el 13% de las casas comerciales son familiares y el 34% restante de los negocios afirman que son sociedades.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se puede decir que la mayoría de casas comerciales son negocios propios, los cuales han sido creados con capitales de personas emprendedoras.

## 2. ¿Cuál es el producto que más vende usted?

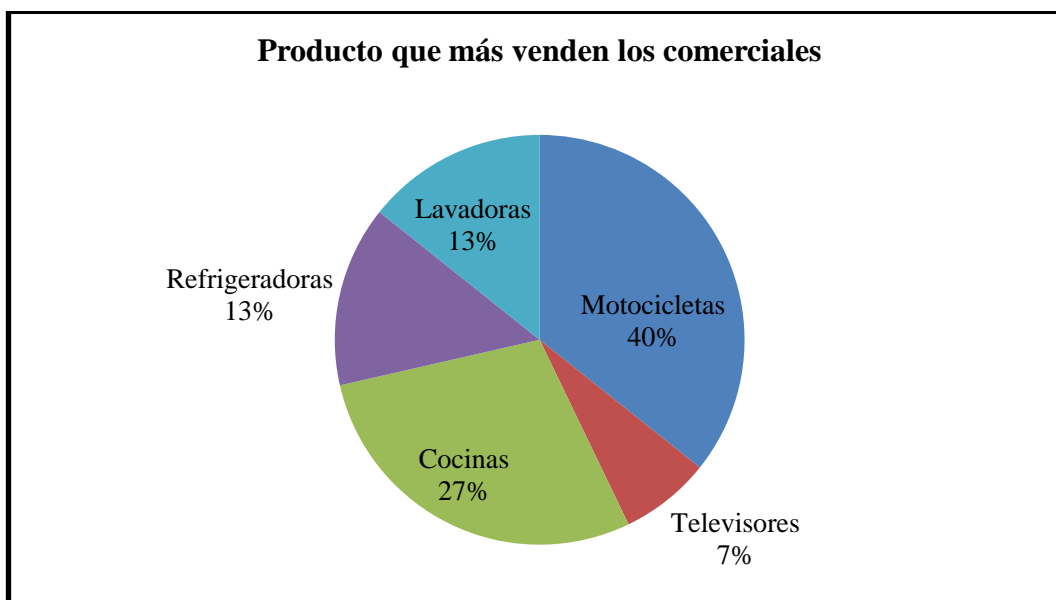
**Cuadro 14:**  
**Producto que más venden los comerciales**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Motocicletas	6	40%
Televisores	1	7%
Cocinas	4	27%
Refrigeradoras	2	13%
Lavadoras	2	13%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 21**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, manifiestan que, el producto que más venden son: motocicletas en un porcentaje de 40%; televisores en un porcentaje de 7%; cocinas en un porcentaje de 27%; refrigeradoras en un porcentaje de 13% y lavadoras en un porcentaje correspondiente al 13%.

En base a los resultados de las encuestas realizadas, se puede decir que el producto que más venden las casas comerciales son las motocicletas.

### 3. ¿Qué nivel de servicio cree usted que le brinda a sus clientes?

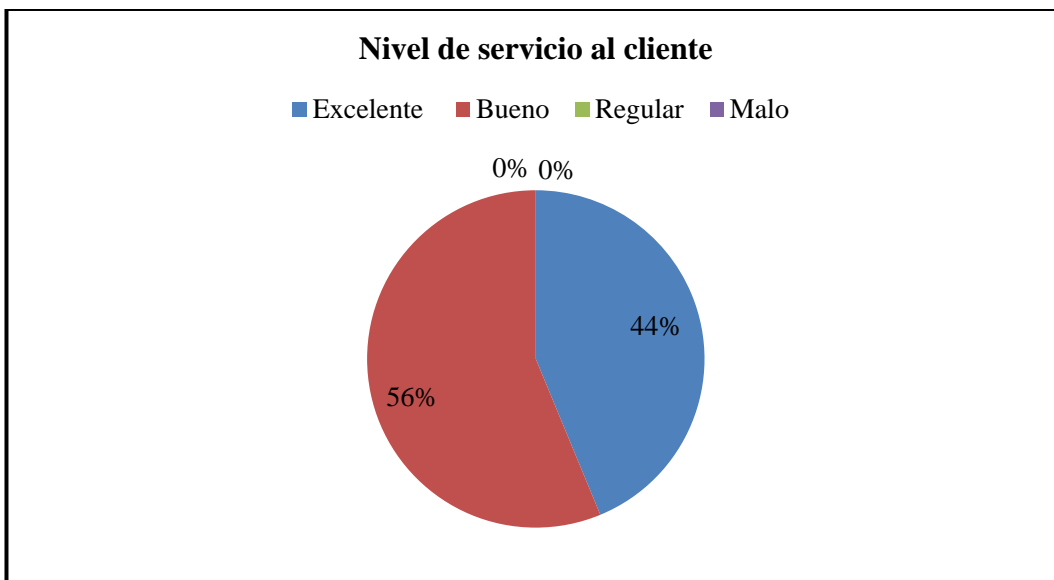
**Cuadro 15:**  
**Nivel de servicio al cliente**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Excelente	6	44%
Bueno	9	56%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 22**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, manifiestan que, acerca del servicio que prestan a sus clientes, en un nivel excelente, se obtuvo un porcentaje de 44%; en un nivel de bueno tenemos un porcentaje de 56%; en cuanto a nivel regular y malo tenemos un porcentaje del 0%.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se sabe que el nivel de servicio que las casas comerciales brindan a los clientes es bueno.

#### 4. ¿Qué tipo de estrategia utiliza para captar clientes?

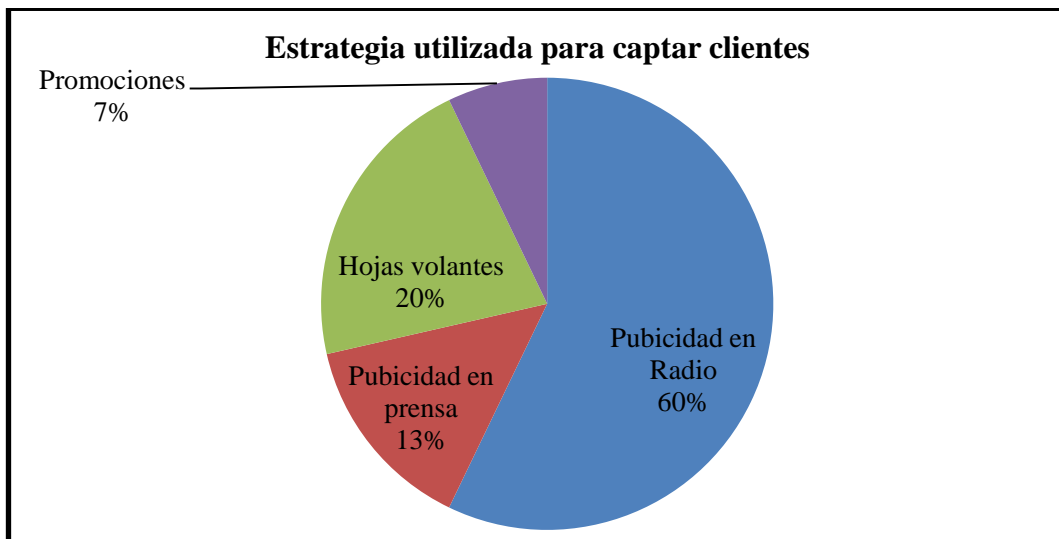
**Cuadro 16:**  
**Estrategia utilizada para captar clientes**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Publicidad en Radio	9	60%
Publicidad en prensa	2	13%
Hojas volantes	3	20%
Promociones	1	7%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Gráfico 23**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, manifiestan que, la estrategia que utilizan para captar clientes son: publicidad en radio con un porcentaje de 60%; publicidad en prensa con un porcentaje de 13%; hojas volantes con un porcentaje de 20%; y promociones con un porcentaje correspondiente al 7%.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se puede decir que la estrategia que las casas comerciales utilizan para captar clientes es la publicidad en radio.

## 5. ¿Cuál es el tiempo de permanencia del negocio en el mercado local?

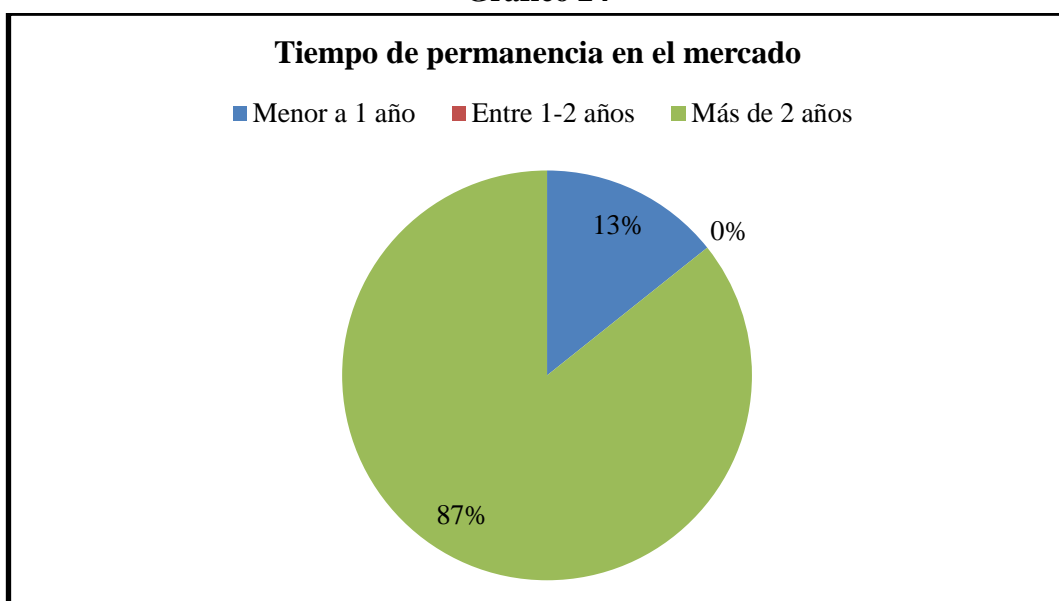
**Cuadro 17:**  
**Tiempo de permanencia en el mercado**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Menor a 1 año	2	13%
Entre 1-2 años	0	0%
Más de 2 años	12	87%
Total	14	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Gráfico 24**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, al preguntarles el tiempo de permanencia en el mercado manifestaron que el 13% de los comerciales tienen menos de un año en el mercado; entre uno a dos años existe un porcentaje de 0%; los locales comerciales que se encuentran en el mercado más de dos años corresponde a un porcentaje de 87%.

En base a los resultados de las encuestas realizadas, se sabe que el mayor porcentaje de casas comerciales se encuentran posicionadas en el mercado, mientras que un pequeño porcentaje está tratando de posicionarse.

## 6. ¿Cada que tiempo se revisan los inventarios de mercaderías?

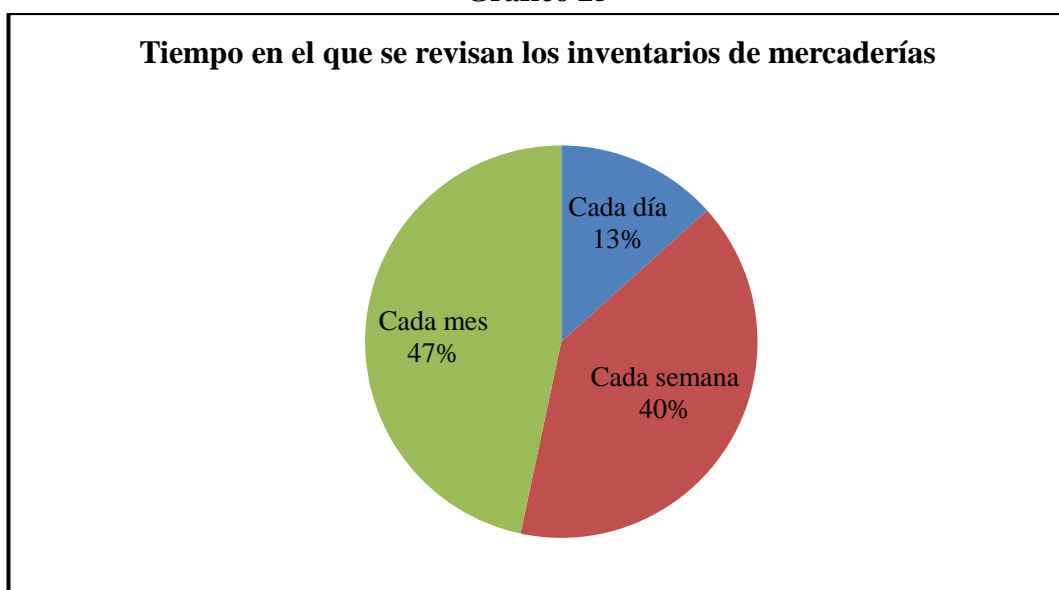
**Cuadro 18:**  
**Tiempo en el que se revisan los inventarios de mercaderías**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cada día	2	13%
Cada semana	6	40%
Cada mes	7	47%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 25**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, en cuanto a cada que tiempo se revisan los inventarios de mercaderías expusieron que: el 13% de los comerciales revisa cada día; el 40% revisa cada semana y el 47% de las casas comerciales revisa los inventarios de mercaderías cada mes.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se puede decir que la mayor cantidad de casas comerciales tienden a revisar los inventarios de mercaderías cada semana y cada mes, mientras que una menor cantidad revisa el inventario todos los días.

## 7. ¿La empresa tiene definida su misión y su visión?

**Cuadro 19:**  
**Misión y su Visión de los comerciales**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	14	93%
No	1	7%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Gráfico 26**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, el 93% manifiesta que las empresas comerciales si tienen definida su misión y visión; mientras que el 7% restante expone que no tiene definida su misión ni su visión.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, se sabe que la mayor cantidad de casas comerciales tienen definidas tanto su misión como su visión; mientras que un pequeño porcentaje no tiene definida su misión y su visión; esto quiere decir que la mayoría de las empresas comerciales planifican y realizan estrategias para cumplir su misión y de esta manera obtener su visión.

**8. ¿El personal conoce los planes y objetivos de la empresa y los asume como propios?**

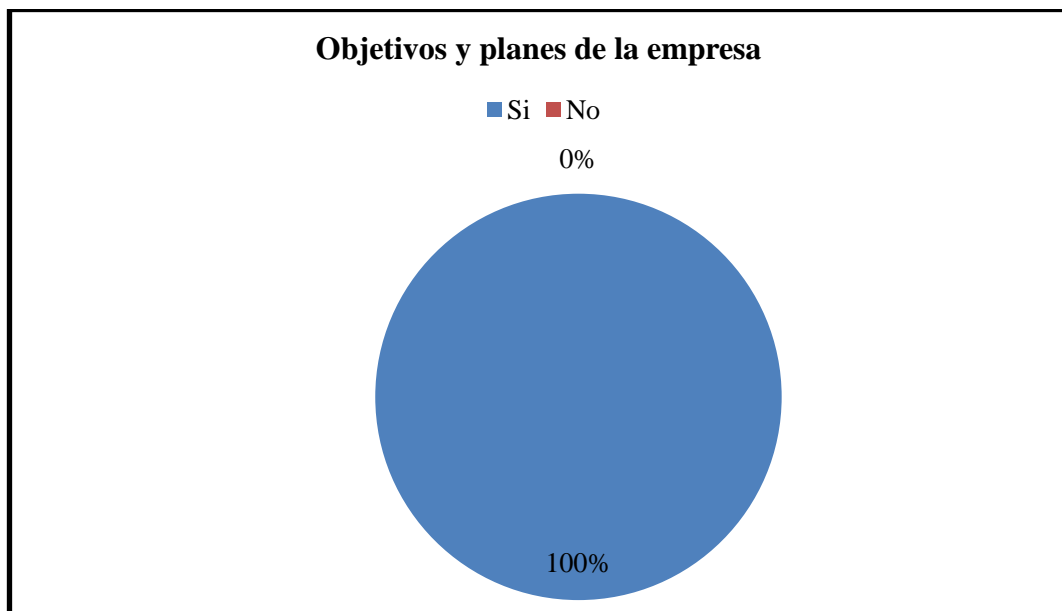
**Cuadro 20:**  
**Objetivos y planes de la empresa**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 27**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, con respecto de la pregunta que si el personal conoce los planes y objetivos de la empresa y los asume como propios, se expone que: el 100% si conoce de, los planes y objetivos de las casas comerciales.

En base a los resultados de las encuestas realizadas se sabe que el personal con el que cuentan las casas comerciales conocen y asumen como propios los planes y los objetivos de las mismas en un porcentaje del 100%, esto quiere decir que los empleados cumplen con la misión de los comerciales.



## 9. ¿Los cobros a los clientes se los realizan?

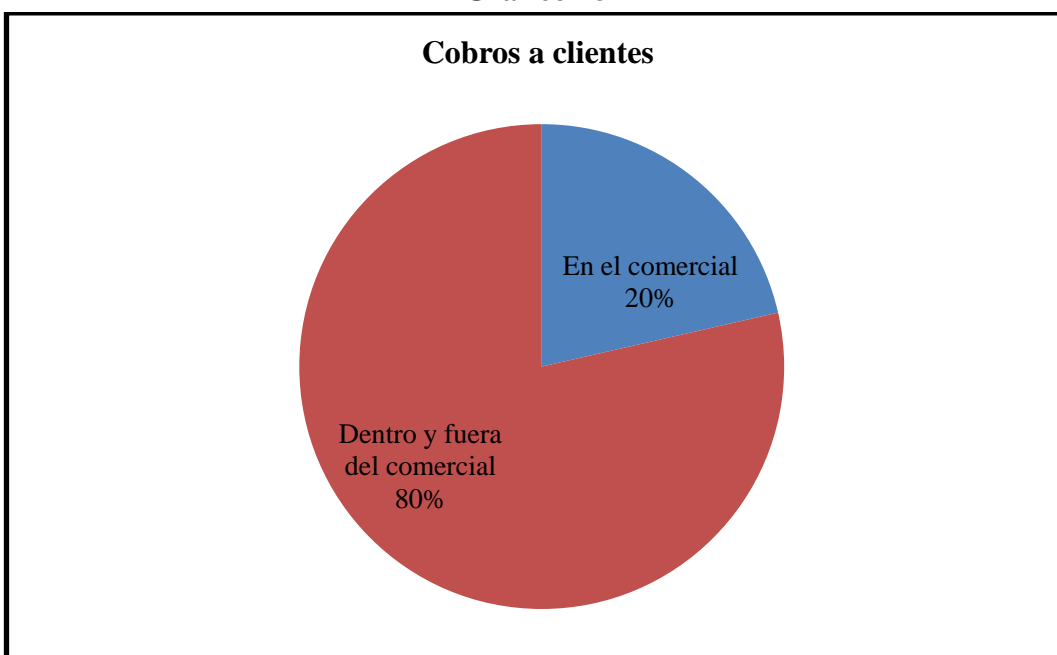
**Cuadro 21:**  
**Cobros a clientes**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
En el comercial	3	20%
Dentro y fuera del comercial	12	80%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 28**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, manifiestan que, el 20% de los cobros a los clientes se los realizan dentro del comercial, mientras que el 80% restante realiza los cobros tanto dentro como fuera del comercial.

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se puede decir que los cobros a los clientes que adquieren los productos a crédito; en un mayor porcentaje se los realizan dentro y fuera de los comerciales; mientras que un pequeño porcentaje lo realiza solamente en el comercial.

**10. ¿Está implantado un servicio de atención al cliente para la resolución de dudas, sugerencias, comentarios o reclamaciones?**

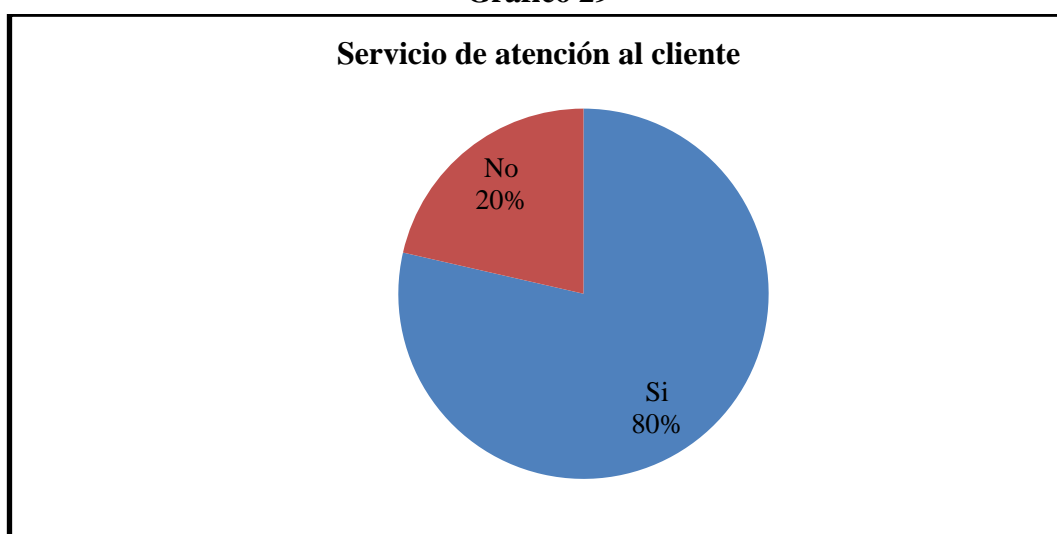
**Cuadro 22:**  
**Servicio de atención al cliente**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 29**



**Fuente:** Casas comerciales.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las 15 casas comerciales a las que se les realizó la encuesta, con respecto de la pregunta que si cuentan con servicio de atención al cliente, manifiestan que: el 80% si cuenta con servicio de atención al cliente; mientras que el 20% restante expone que no cuentan con servicio de atención al cliente.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, se sabe que la mayoría de las casas comerciales cuenta con servicio de atención al cliente; un pequeño porcentaje no cuenta con servicio de atención al cliente; esto quiere decir que la mayoría de las empresas se preocupan por mantener al cliente satisfecho, asesorándolo, despejando todas sus inquietudes.

*2.2.5.4 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los consumidores.*

**1. ¿De las casas comerciales mencionadas, cual para usted es de mayor aceptación en la localidad?**

**Cuadro 23:**

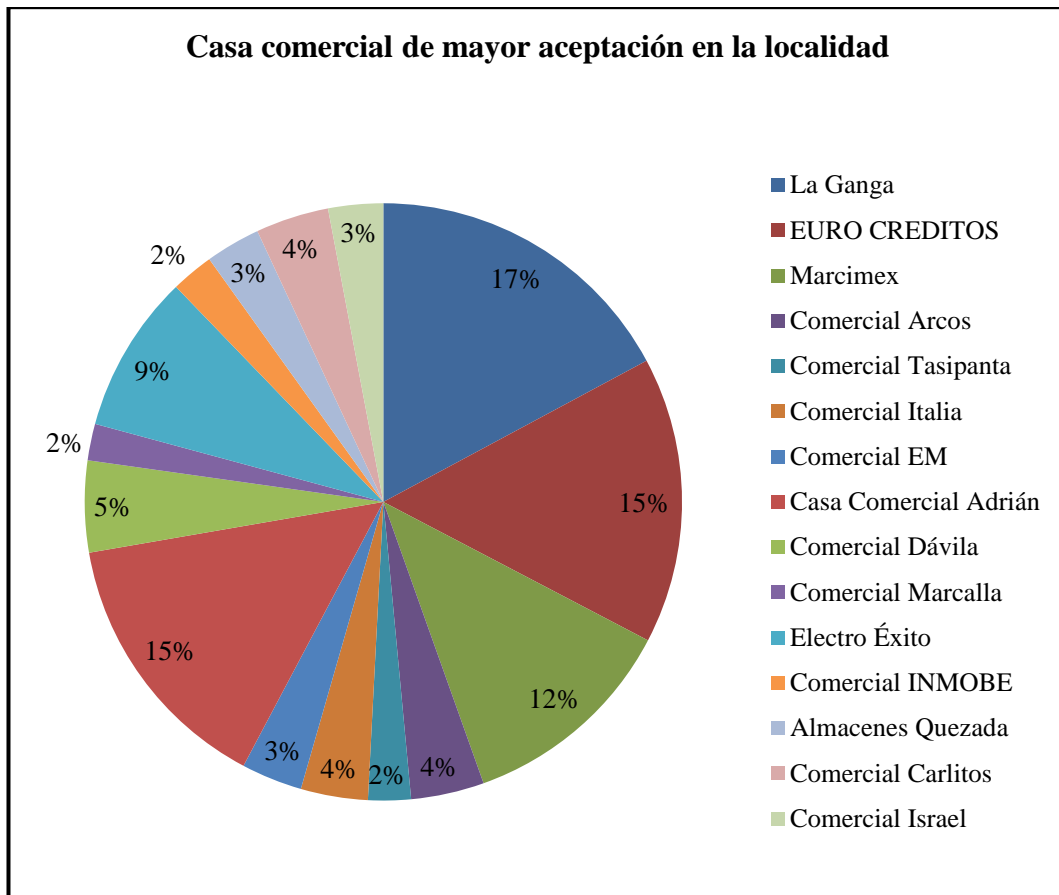
**Casa comercial de mayor aceptación en la localidad**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
La Ganga	52	18%
EURO CRÉDITOS	47	17%
Marcimex	36	12%
Comercial Arcos	12	4%
Comercial Tasipanta	7	2%
Comercial Italia	11	4%
Comercial EM	10	3%
Casa Comercial Adrián	44	15%
Comercial Dávila	15	5%
Comercial Marcalla	6	2%
Electro Éxito	26	9%
Comercial INNOVA	7	2%
Almacenes Quezada	9	3%
Comercial Carlitos	12	4%
Comercial Israel	9	3%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 30**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a cuál de los comerciales mencionados es de mayor aceptación, se obtuvo la siguiente información: La Ganga, tiene un porcentaje de aceptación del 17%; EURO CRÉDITOS, tiene un nivel de aceptación del 16%; Casa Comercial Adrián, tiene un nivel de aceptación del 15%; Marcimex, cuenta con un nivel de aceptación del 12%; Electro Éxito, cuenta con un nivel de aceptación del 9%; siendo estas casas comerciales las más aceptadas dentro del mercado.

Mediante la información obtenida se puede decir que EURO CRÉDITOS cuenta con una buena aceptación dentro del mercado local, ya que se encuentra en segundo lugar con un alto porcentaje de aceptación.

**2. ¿En cuál de las siguientes fechas adquiere electrodomésticos usted?**

**Cuadro 24:**

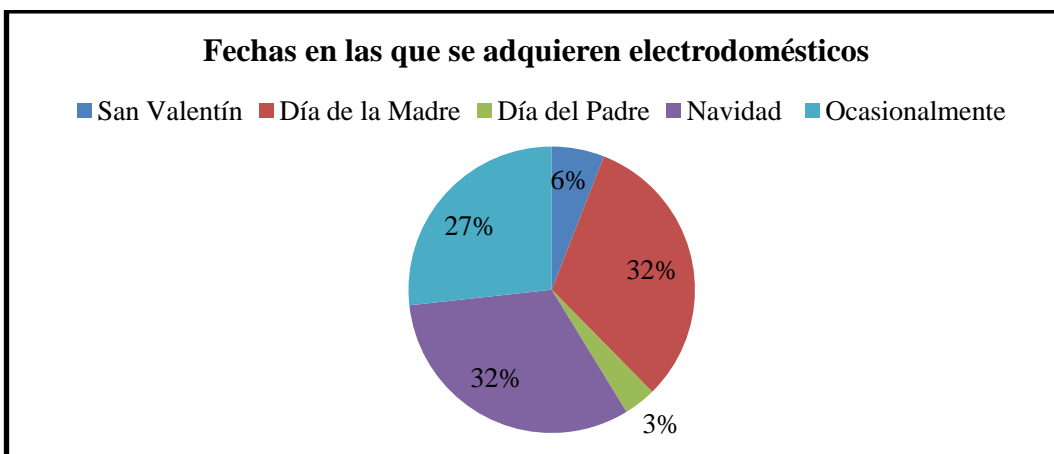
**Fechas en las que se adquieren electrodomésticos**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
San Valentín	18	6%
Día de la madre	96	32%
Día del padre	11	4%
Navidad	97	32%
Ocasionalmente	81	27%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 31**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a en qué fecha adquieren electrodomésticos, manifestaron que: el 6% adquiere electrodomésticos en San Valentín; el 32% adquiere electrodomésticos en el día de la madre; el 4% adquiere electrodomésticos en el día del padre; el 32% adquiere electrodomésticos en Navidad; y el 27% restante adquiere electrodomésticos ocasionalmente.

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que los clientes adquieren más electrodomésticos en el Día de la Madre y en Navidad, por lo cual se podrían realizar promociones para lograr un mayor número de ventas en estas fechas.

### 3. ¿Al momento de adquirir un producto usted lo compra por: ?

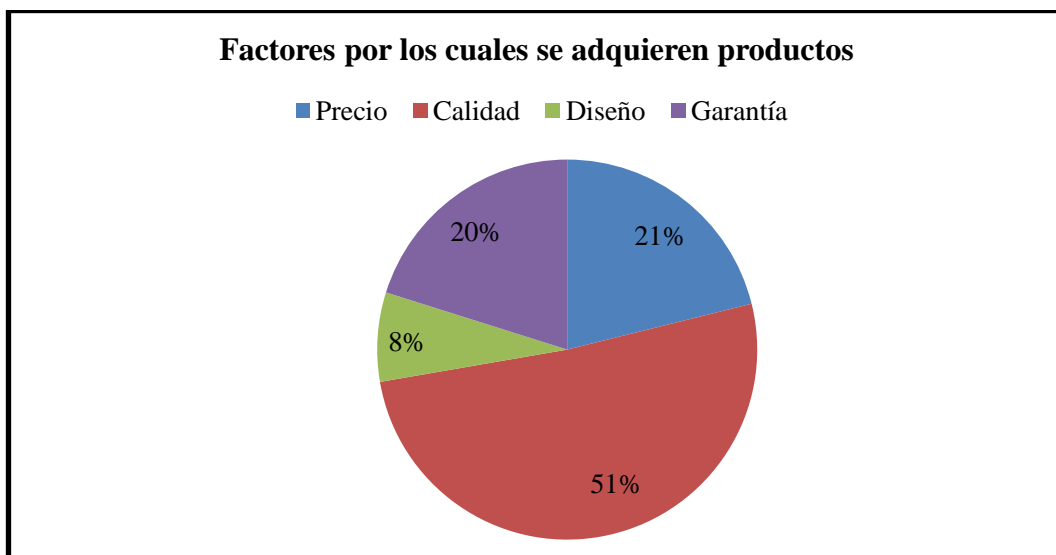
**Cuadro 25:**  
**Factores por los cuales se adquieren productos**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Precio	64	21%
Calidad	155	51%
Diseño	23	8%
Garantía	61	20%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 32**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Mediante las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a que factor toman en cuenta al momento de adquirir un producto, se obtuvo la siguiente información: el 21% toma en cuenta el precio; el 51% toma en consideración la calidad; el 8% toma en cuenta el diseño; mientras que el 20% estante toma en consideración la garantía.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, se sabe que la mayoría de clientes hacen énfasis en la calidad del producto, sin dejar a un lado el precio y la garantía.

#### 4. ¿Al momento de adquirir artefactos usted opta por comprar a?:

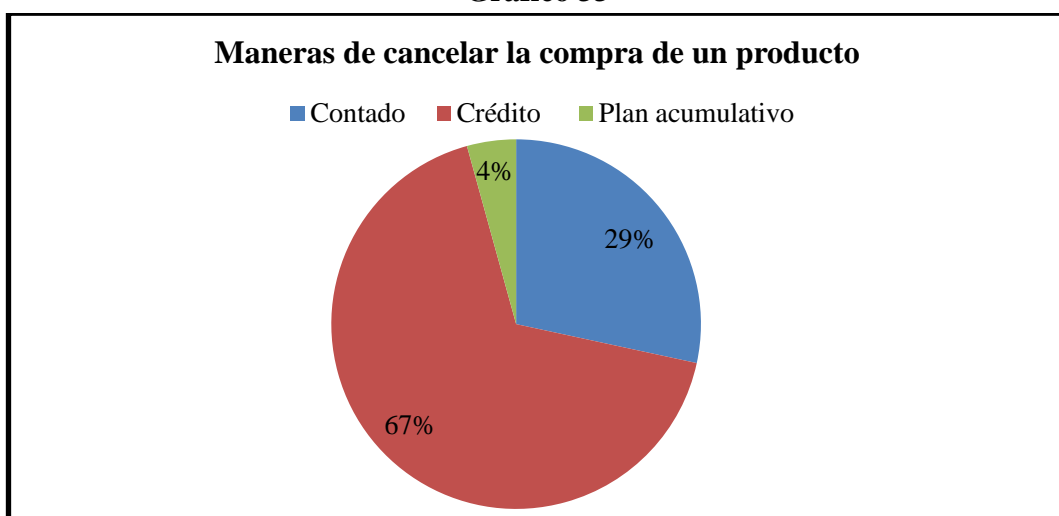
**Cuadro 26:**  
**Maneras de cancelar la compra de un producto**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Contado	86	28%
Crédito	204	67%
Plan acumulativo	13	4%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 33**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a en que forma cancelan al momento de adquirir un producto, se obtuvo la siguiente información: el 28% realiza la compra al contado; el 67% realiza la compra a crédito; el 4% lo hace a plan acumulativo.

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que la mayoría de los clientes adquieren electrodomésticos a crédito; un porcentaje considerable adquieren electrodomésticos al contado; y un mínimo porcentaje adquiere electrodomésticos a plan acumulativo; tomando en cuenta estos aspectos, se podría implementar estrategias en cuanto a las ventas a crédito.

## 5. ¿Qué tan importante es para usted la atención al cliente en el almacén?

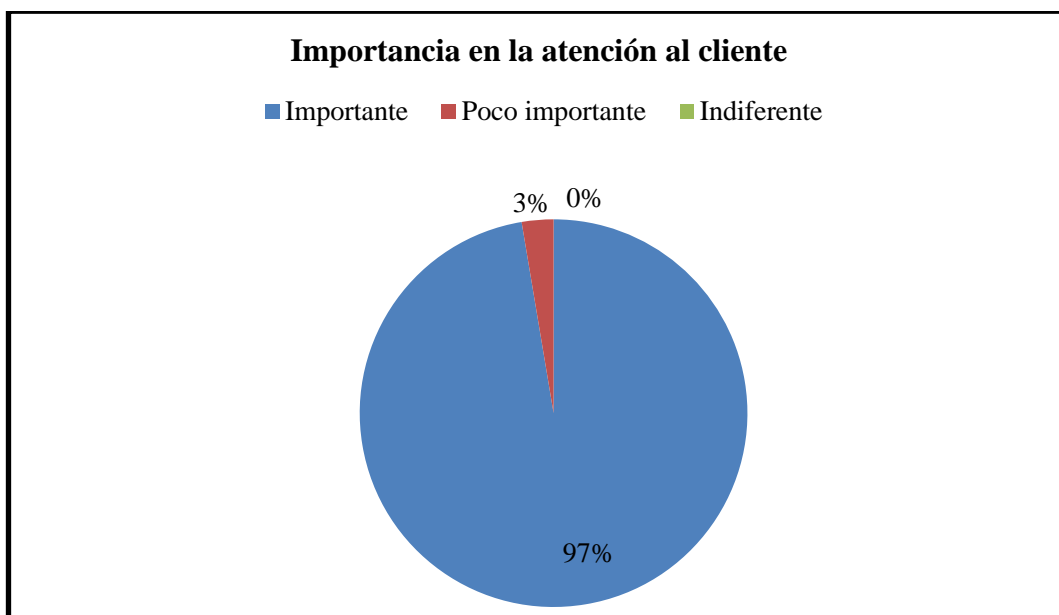
**Cuadro 27:**  
**Importancia en la atención al cliente**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Importante	295	97%
Poco importante	8	3%
Indiferente	0	0%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 34**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a la importancia de la atención al cliente en el almacén, manifestaron que: la atención al cliente es importante en un porcentaje del 97%; poco importante en un porcentaje del 3%; indiferente en un porcentaje del 0%.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que las personas toman en cuenta la atención con la que son tratados, la cual influye en la decisión de compra.



**6. ¿Piensa usted que la entrega a domicilio es?:**

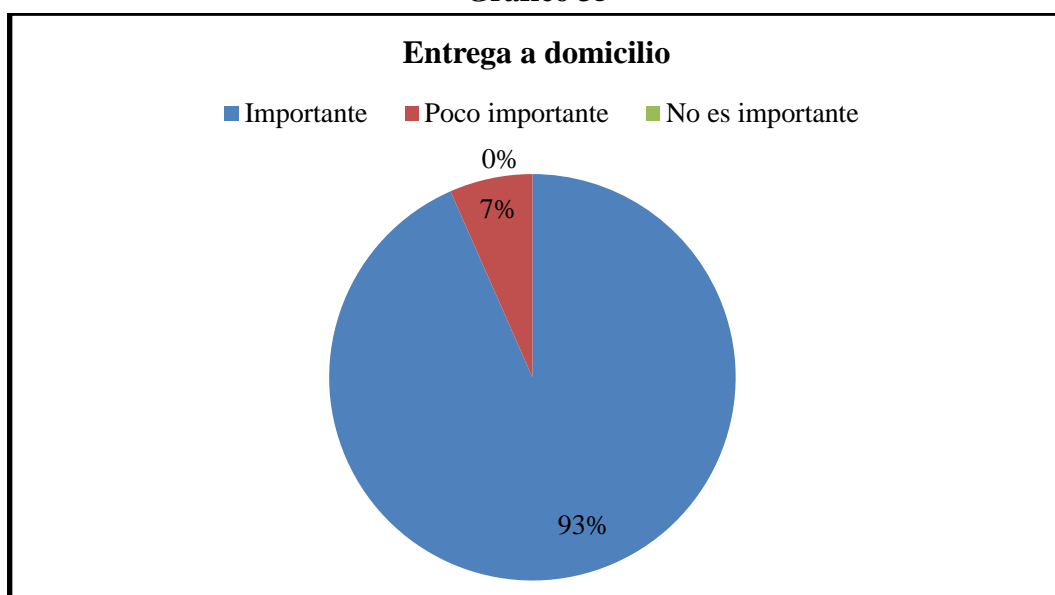
**Cuadro 28:**  
**Entrega a domicilio**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Importante	283	93%
Poco importante	20	7%
No es importante	0	0%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 35**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Mediante las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a la entrega a domicilio, manifestaron que: es importante en un porcentaje del 93%; poco importante en un porcentaje del 7%; no es importante en un porcentaje del 0%.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que las personas si creen que la entrega a domicilio es importante; lo cual se podría mejorar dentro del comercial.

## 7. ¿Conoce usted la casa comercial EURO CRÉDITOS?

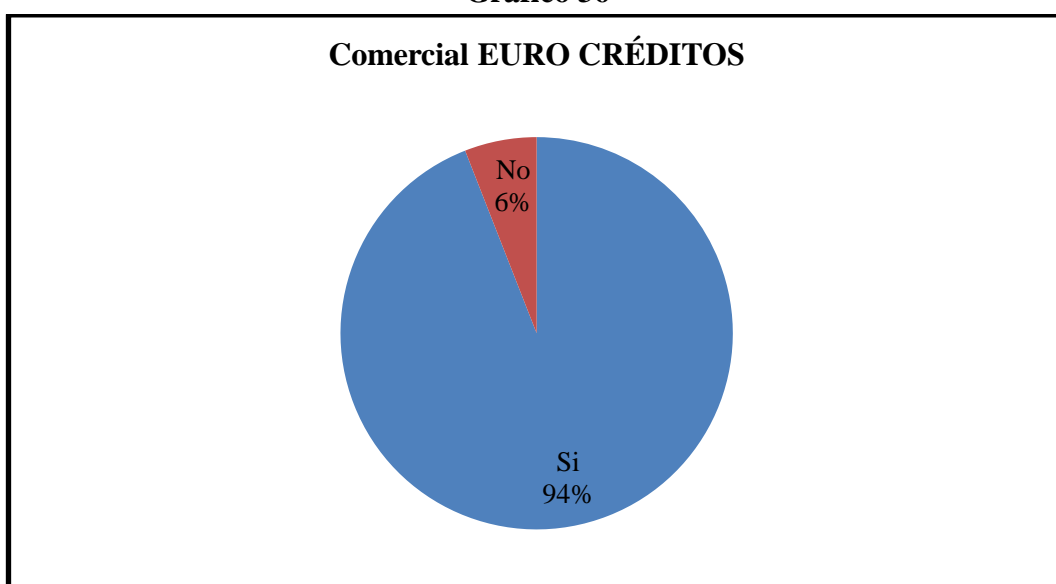
**Cuadro 29:**  
**Comercial EURO CRÉDITOS**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	285	94%
No	18	6%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 36**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a que si conoce o no la casa comercial EURO CRÉDITOS, las personas respondieron que: si conocen el comercial en un porcentaje del 94%; el 6% restante manifestó que no conoce el comercial.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que el comercial EURO CRÉDITOS es conocido gracias a su permanencia en el mercado local desde hace varios años atrás, lo cual es una ventaja competitiva del mismo.

## 8. ¿Cuál es su apreciación de los productos que ofrece EURO CRÉDITOS?

**Cuadro 30:**

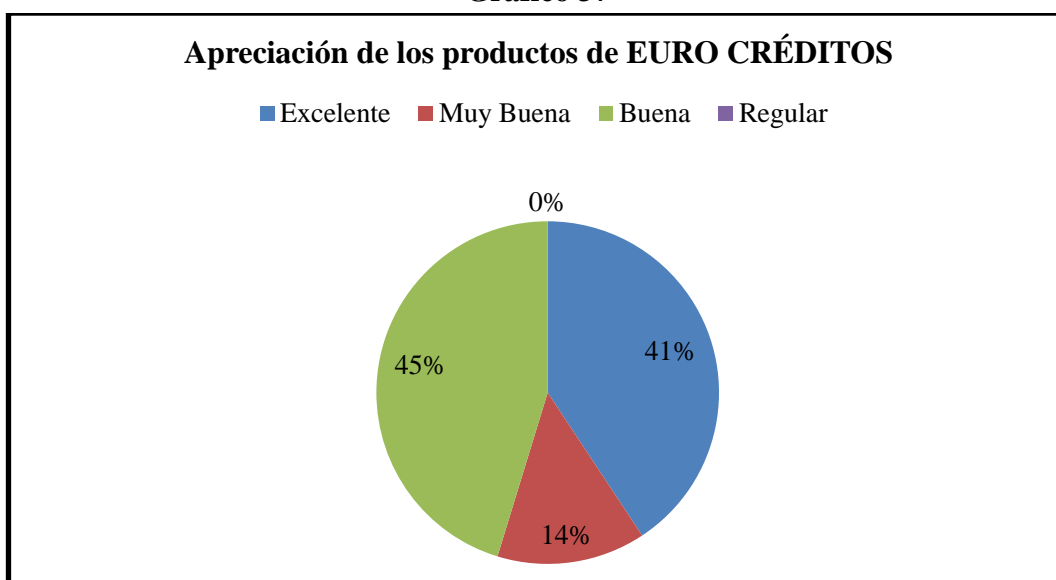
### Apreciación de los productos de EURO CRÉDITOS

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Excelente	116	41%
Muy Buena	40	14%
Buena	129	45%
Regular	0	0%
Total	285	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 37**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Mediante las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a cuál es la apreciación de los productos que ofrece EURO CRÉDITOS, manifestaron que la apreciación de los productos es excelente en un 41%; muy buena en un porcentaje de 14%; buena en un porcentaje de 45%; y regular en un 0%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que la apreciación de los productos que ofrece EURO CRÉDITOS, es bueno debido a que ofrece productos de marcas reconocidas.

**9. ¿Piensa usted que la atención que le ofrece EURO CRÉDITOS es?:**

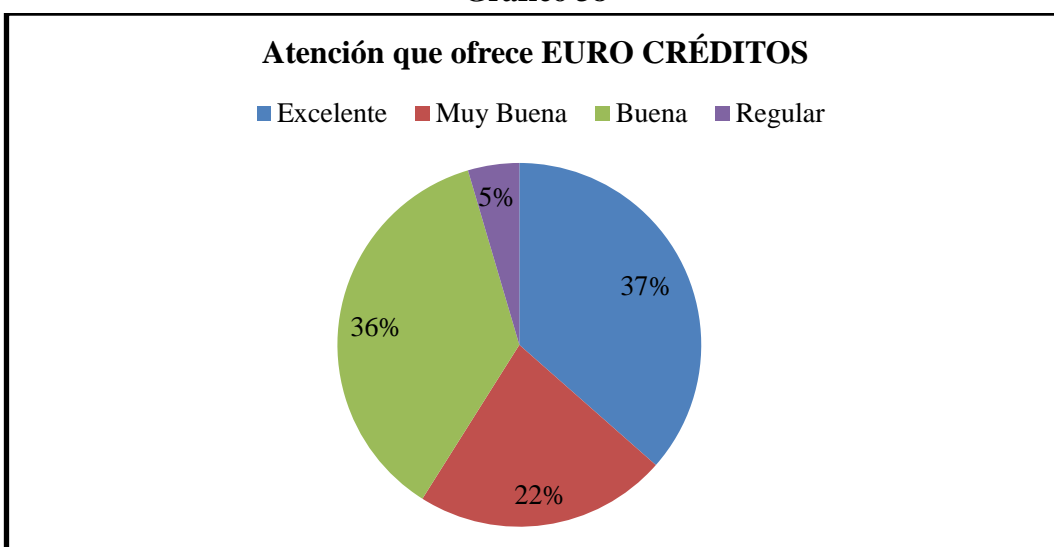
**Cuadro 31:**  
**Atención que ofrece EURO CRÉDITOS**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	104	37%
Muy buena	64	22%
Buena	104	36%
Regular	13	5%
Total	285	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 38**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a que piensa acerca de la atención que ofrece al cliente la casa comercial EURO CRÉDITOS, se obtuvo la siguiente información: excelente con un porcentaje de 37%; muy buena con un porcentaje de 22%; buena con un porcentaje de 36%; y regular con un porcentaje de 5%.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que el comercial EURO CRÉDITOS se preocupa por brindar una buena atención a los clientes para que se sientan bien y de esta manera obtener la fidelidad de los mismos.

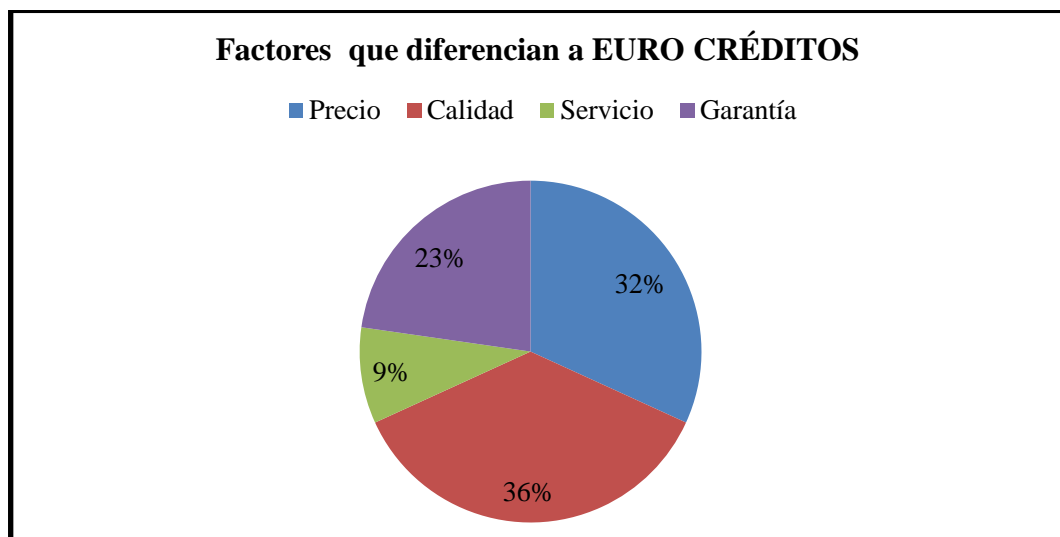
10. ¿Qué factor es importante para usted, el mismo que servirá para diferenciarnos de las demás empresas?

**Cuadro 32:**  
**Factores que diferencian a EURO CRÉDITOS**

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Precio	90	32%
Calidad	104	36%
Servicio	26	9%
Garantía	65	23%
Total	285	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.  
**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 39**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.  
**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Mediante las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a que factor diferencia a la casa comercial EURO CRÉDITOS de la competencia, se obtuvo la siguiente información: precio con un nivel porcentual de 32%; calidad con un porcentaje de 36%; servicio con un porcentaje de 9%; garantía con un porcentaje de 23%.

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que los factores más importantes para diferenciar al comercial de la competencia, es la calidad y el precio; sin dejar a un lado la garantía.

## 11. ¿Qué medio de comunicación es más llamativo para usted?

**Cuadro 33:**

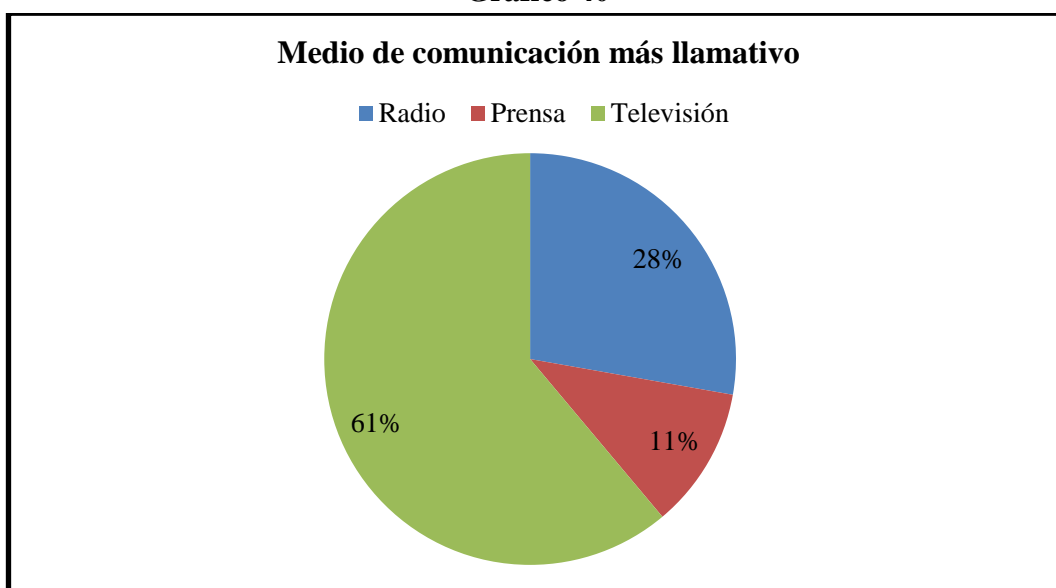
### Medio de comunicación más llamativo

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Radio	85	28%
Prensa	33	11%
Televisión	185	61%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 40**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a qué medio de comunicación les parece más llamativo, se obtuvo la siguiente información: radio con un porcentaje de 28%; prensa con un porcentaje de 11%; televisión con un porcentaje de 61%.

En base a los resultados obtenidos se puede decir que el comercial EURO CRÉDITOS debe de realizar la publicidad por televisión y por radio debido a que estos son los medios que son más llamativos para los clientes.

## 12. ¿Le gustaría adquirir los productos que ofrece EURO CRÉDITOS?

**Cuadro 34:**

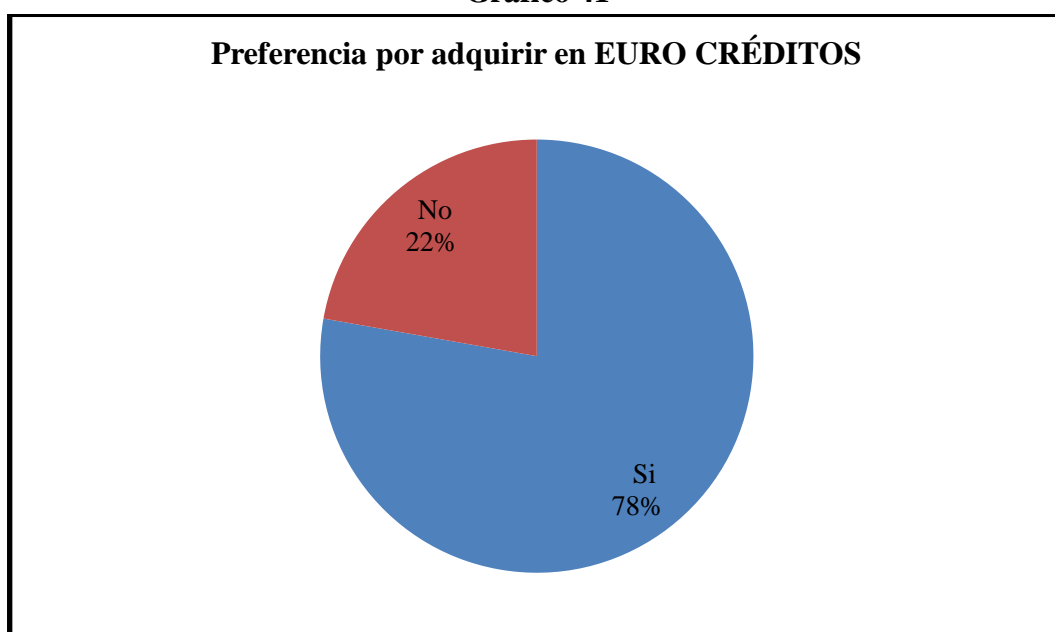
### **Preferencia por adquirir en EURO CRÉDITOS**

<b>Alternativas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	236	78%
No	67	22%
Total	303	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Grafico 41**



**Fuente:** Encuesta realizada a los consumidores.

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Mediante las encuestas realizadas a los clientes se obtuvo la siguiente información acerca de que si le gustaría adquirir los productos de la casa comercial EURO CRÉDITOS: si en un porcentaje de 78%; y el 22% restante expuso que no.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se puede decir que los clientes que no conocen los productos de EURO CRÉDITOS están dispuestos en su mayoría a conocer y adquirir las mercancías que ofrece.

## 2.3 Conclusiones

- Después de haber analizado los resultados de cada una de las preguntas llevadas a cabo tanto en la entrevista realizada al gerente de la casa comercial, como las encuestas dirigidas a los clientes, se llega a la conclusión de que la casa comercial EURO CRÉDITOS debe de incrementar el local debido a que el local con el que cuenta es un tanto pequeño ya que de esta manera el comercial no podría incrementar nuevos productos que ayudarían al desarrollo empresarial de la misma y por ende a la rentabilidad.
- El presente trabajo investigativo permitió obtener información sobre la veracidad de los procesos de gestión administrativos y financieros del comercial, contando con la autorización y ayuda del Gerente (propietario) por lo que se pudo contar con la adecuada y suficiente información para su correcta aplicación.
- El comercial ofrece productos de calidad en lo que respecta a línea blanca, artículos tecnológicos y motocicletas; que poseen marcas reconocidas dentro del mercado nacional y además brinda un buen servicio de atención y de entrega a domicilio de los productos adquiridos por los clientes.
- El comercial no cuenta con un local acorde al crecimiento que está obteniendo últimamente, para brindar una atención más cómoda en la cual se pueda mostrar sus clientes la gama de productos con los que cuenta.
- El comercial cuenta con una buena aceptación dentro del mercado local debido al tiempo de permanencia que lleva en el mismo, lo cual le ayuda a contar con esta ventaja competitiva.



## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 Datos informativos de EURO CRÉDITOS**

La empresa EURO CRÉDITOS es una empresa comercial dedicada a la comercialización en general, aparatos tecnológicos y motocicletas; esta empresa comercial está ubicada en la Av. 19 de Mayo y Velasco Ibarra del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi.

**Empresa:** EURO CRÉDITOS

**Propietario:** Lcdo. Geovanny Jiménez

**Productos:** Línea blanca, tecnología, y motocicletas

**Cantón:** La Maná

**Dirección:** Av. 19 de Mayo y Velasco Ibarra Diagonal al Banco Bolivariano

**Teléfonos:** 032-687-964    **Cel:** 0993-874-370

### **3.2 Justificación**

EURO CRÉDITOS es una empresa privada que se dedica a la comercialización de electrodomésticos, motocicletas y aparatos tecnológicos; este comercial carece de una adecuada gestión empresarial de sus recursos.

El presente trabajo de investigación se justifica en el sentido de brindar estrategias e implementarlas dentro de la empresa para incrementar las ventas realizando una adecuada gestión empresarial, ya que estas intervienen de forma directa con su rentabilidad; el objetivo principal de las empresas es brindar mejor servicio a los clientes externos e internos, ser competitivos, en otras palabras incrementar las ventas y por ende su rentabilidad.

Esta investigación se la realizó con la finalidad de contribuir con el mejoramiento de la gestión empresarial del comercial y así brindar una atención de primera para que los clientes se sientan satisfechos y de esta manera ayudar al desarrollo del mismo. El trabajo que se realizó en el comercial se podría implementar en otras empresas que se dediquen a la misma actividad.

Para la realización de este trabajo fue necesario realizar una indagación previa para conocer cómo se encontraba el comercial en cuanto al manejo administrativo y a la aceptación con la que cuenta el comercial dentro del Cantón.

El proceso de la investigación conto con método y técnicas para la recopilación de datos de fuentes primarias tales como; cuestionarios, encuestas que permitieron conocer las inquietudes tanto de empleados como clientes; además se realizó el análisis de los estados financieros del comercial para determinar cómo se encuentra este.

Para resolver el problema que se presentó en el comercial se pudo implementar estrategias de gestión esperando satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos, y de esta manera obtener mayores beneficios.

El aporte científico del presente proyecto, fue dar solución a la problemática presentada, a través de la implementación de una adecuada gestión empresarial y de esta manera incrementar la rentabilidad de la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná.

Los beneficiarios de la investigación realizada fueron: los propietarios, empleados y clientes de la empresa, debido a que con la ejecución del mismo se realizó una apropiada gestión empresarial, la cual se refleja dentro de la empresa, los clientes, las ventas y por ende en la rentabilidad y desarrollo de la empresa.

### **3.3 Objetivo general**

Desarrollar una gestión empresarial que este encaminada a maximizar los recursos, mediante la implementación de estrategias comerciales para de esta manera obtener una mayor rentabilidad en la empresa EURO CRÉDITOS del cantón La Maná provincia de Cotopaxi año 2012.

### **3.4 Estados financieros**

La propuesta que se realizó fue, analizar la situación en la que se encuentra el comercial e implementar una adecuada gestión, para que mediante la implementación de estrategias comerciales ayuden a incrementar la rentabilidad del mismo.

#### **Análisis de los estados financieros.**

- Análisis horizontal, y
- Análisis vertical

#### **Estrategias comerciales:**

- Implementación publicitaria en radio y televisión,
- Efectuar alquiler de local,
- Implementación de capacitación al personal.

#### **Balances proyectados**

- Sin implementar estrategias, e
- Implementando estrategias.

### ***3.4.1 Análisis de estados financieros***

#### ***3.4.1.1 Balances de resultados***

#### **EURO CRÉDITOS**

#### **BALANCE DE RESULTADOS**

De Enero 01 a Diciembre 31 del 2011

VENTAS NETAS	\$ 1'067.163,89
Menos costo de ventas:	\$ 110.681,76
Inventario inicial de mercaderías	\$ 909.355,20
Compras	\$ (33.964,88)
Menos inventario final de mercaderías	<u>\$ 986.072,08</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 81.091,81
MENOS GASTOS	
Gastos administrativos	<u>\$ 38.229,25</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 42.862,56

Lcdo. Geovanny Jiménez Román  
GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.  
CONTADOR  
Reg. 13014

## EURO CRÉDITOS

### BALANCE DE RESULTADOS

De Enero 01 a Diciembre 31 del 2012

VENTAS NETAS	\$ 1'173.566,84
Menos costo de ventas:	\$ 129.873,83
Inventario inicial de mercaderías	\$ 986.072,08
Compras	\$ (38.719,96)
Menos inventario final de mercaderías	<u>\$ 1'077.225,95</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 96.340,89
MENOS GASTOS	
Gastos administrativos	<u>\$ 43.199,05</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 53.141,84

Lcdo. Geovanny Jiménez Román  
GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.  
CONTADOR  
Reg. 13014

*3.4.1.2 Balances generales*

**EURO CRÉDITOS**

**BALANCE GENERAL**

Al 31 de Diciembre del 2011

**ACTIVOS**

Activo corriente:

Caja y bancos	\$ 15.340,47	
Cuentas por cobrar	\$ 62.025,00	
Inventario de mercaderías	<u>\$ 20.655,75</u>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 98.021,22</b>

**PASIVOS**

Pasivo corriente:

Proveedores	\$ 84.328,00	
Impuestos por pagar	<u>\$ 1.478,66</u>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 85.806,66</b>

**PATRIMONIO**

Utilidad del ejercicio	\$ 42.862,56	
Capital	\$ (30.648,00)	<u>\$ 12.214,56</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 98.021,22</b>

Lcdo. Geovanny Jiménez Román

GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.

CONTADOR

Reg. 13014

## EURO CRÉDITOS

### BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2012

#### ACTIVOS

##### Activo corriente:

Caja y bancos	\$ 18.901,28	
Cuentas por cobrar	\$ 67.695,70	
Inventario de mercaderías	<u>\$ 25.874,58</u>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 112.471,56</b>

#### PASIVOS

##### Pasivo corriente:

Proveedores	\$ 90.482,85	
Impuestos por pagar	<u>\$ 2.796,87</u>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 93.279,72</b>

#### PATRIMONIO

Utilidad del ejercicio	\$ 53.141,84	
Capital	\$ (33.950,00)	<u>\$ 19.191,84</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 112.471,56</b>

Lcdo. Geovanny Jiménez Román  
GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.  
CONTADOR  
Reg. 13014



### 3.4.1.3 Análisis horizontal

**Cuadro 35:**

**Análisis horizontal del balance de resultados**

<b>BALANCE DE RESULTADOS</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
VENTAS NETAS	1'173.566,84	1'067.163,89	106.402,95	9,97%
Costo de ventas:	129.873,83	110.681,76	19.192,07	17,34%
Inventario inicial de mercaderías	986.072,08	909.355,20	76.716,88	8,44%
Compras	38.719,96	33.964,88	4.755,08	14,00%
Inventario final de mercaderías	1'077.225,95	986.072,08	91.153,87	9,24%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	96.340,89	81.091,81	15.249,08	18,80%
Gastos administrativos	43.199,05	38.229,25	4.969,80	13,00%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	53.141,84	42.862,56	10.279,28	23,98%

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Esta herramienta de análisis financiero consiste en determinar, para dos o más periodos consecutivos, las tendencias de cada una de las cuentas que conforman el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados son: para obtener el cambio porcentual que se lo realiza al dividir el año último que en este caso es el año 2012, entre el año base que en este caso es el año 2011, menos uno, y el resultado se multiplica por cien, para determinar el valor del porcentaje.

Con el fin de iniciar el proceso de interpretación del análisis horizontal es importante referirse a aquellas partidas consideradas relevantes dentro del Estado Financiero.

Como puede observarse, el costo de ventas de la empresa EURO CRÉDITOS, crecieron del año 2011 al 2012 en \$ 19.192,07; lo cual representa un incremento del 17,34%; que es un porcentaje mayor al incremento de las ventas netas que es de 9,97%. Con relación a esta cifra es importante preguntarse ¿estaba este aumento planeado, obedece a las perspectivas de la Gerencia?

Sin embargo si se revisa la utilidad bruta de la empresa, se puede observar que se ha obtenido un incremento de \$ 15.249,08; lo cual representa un incremento del 18,80%; un porcentaje superior al incremento de costo de ventas, que induce a pensar que el costo de ventas se justifica debido al incremento de las compras y las ventas para obtener este incremento en la utilidad bruta durante el año 2012.

**Cuadro 36:**  
**Análisis horizontal del balance general**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVOS</b>				
Activo corriente:				
Caja y bancos	18.901,28	15.340,47	3.560,81	23,21%
Cuentas por cobrar	67.695,70	62.025,00	5.670,70	9,14%
Inventario de mercaderías	25.874,58	20.655,75	5.218,83	25,27%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>112.471,56</b>	<b>98.021,22</b>	<b>14.450,34</b>	<b>14,74%</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo corriente:				
Proveedores	90.482,85	84.328,00	6.154,85	7,30%
Impuestos por pagar	2.796,87	1.478,66	1.318,21	89,15%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>93.279,72</b>	<b>85.806,66</b>	<b>7.473,06</b>	<b>8,71%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Utilidad del ejercicio	53.141,84	42.862,56	10.279,28	23,98%
Capital	33.950,00	30.648,00	3.302,00	10,77%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>112.471,56</b>	<b>98.021,22</b>	<b>14.450,34</b>	<b>14,74%</b>

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Como se observa en el análisis horizontal del balance general, la partida con mayor crecimiento porcentual fue la de los impuestos en un 89,15% en relación al año base; lo cual da a entender que, la casa comercial EURO CRÉDITOS, ha realizado compras de productos que cuentan con un impuesto alto o a su vez se han incrementado los impuestos de los productos que oferta el comercial.

Otra de las cuentas que ha obtenido un incremento considerable es la cuenta de inventario de mercaderías en un total de \$ 5.218,83; dando un porcentaje de 25,27% en relación al año base; lo cual justifica en parte el incremento de la cuenta de los impuestos por pagar; debido a que si se adquieren más productos que incrementan el inventario se tendrá que cancelar más impuestos por dichos productos.

Otra de las cuentas que ha tenido un incremento, fue la cuenta de la utilidad del ejercicio en un total de \$ 10.279,28; dando un porcentaje de 23,98% en relación al año base; lo que implica que se están realizando de una manera correcta las actividades de comercialización dentro del comercial, aunque se debe tomar en cuenta si este incremento estuvo planeado y además si cumple con las expectativas de la gerencia.

Las demás cuentas también han obtenido un incremento como son: caja y bancos con un porcentaje de 23,21% en relación al año base; este incremento se debe a las ventas realizadas; las cuentas por cobrar de igual manera tuvo un incremento de 9,14% en relación al año base; este incremento se debe a las políticas con las que cuenta el comercial al realizar las ventas a crédito; la cuenta capital obtuvo un incremento de 10,77% en relación al año base; esto se debe a que el propietario decide seguir invirtiendo en su negocio.

La casa comercial EURO CRÉDITOS debería de establecer políticas un poco más estrictas en cuanto a las cuentas por cobrar debido a que si se realizan cobros ágiles, se podrá contar con mayor liquidez para realizar inversiones o cancelar a los proveedores.

### 3.4.1.4 Análisis vertical

**Cuadro 37:**

**Análisis vertical del balance de resultados**

<b>BALANCE DE RESULTADOS</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	1'173.566,8 4	100%	1'067.163,8 9	100,00 %
Costo de ventas:	129.873,83	11,07 %	110.681,76	10,37%
Inventario inicial de mercaderías	986.072,08	84,02 %	909.355,20	85,21%
Compras	38.719,96	3,30%	33.964,88	3,18%
Inventario final de mercaderías	1'077.225,9 5	91,79 %	986.072,08	92,40%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	96.340,89	8,21%	81.091,81	7,60%
Gastos administrativos	43.199,05	3,68%	38.229,25	3,58%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	53.141,84	4,53%	42.862,56	4,02%

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Conocido también como normalización de los estados financieros, consiste en presentar cada rubro del estado o del balance general como porcentaje de un subgrupo de cuentas o del total de las partidas que constituyen estos estados financieros. Para este estado financiero se toman como base de comparación todas sus cuentas, con los ingresos operacionales. Es decir, las ventas se hacen igual al 100% y las demás partidas se presentan como un porcentaje de ellas.

Para EURO CRÉDITOS, el costo de sus ventas representa un 11.07% de las ventas, en cuanto a este valor se debería de preguntar si: ¿Este porcentaje es el deseado por la gerencia? ¿Mejoro comparativamente a los de periodos anteriores? Comparando los dos años, el costo de ventas representa para el 2011 un 10,37% de las ventas, mientras que para el 2012, representan el 11,07%. Este incremento se debe a una subida en los precios de compra de los inventarios o al manejo de una política inadecuada del manejo de los inventarios.

El inventario final de mercaderías en el año 2012, representa un 91,79% de las ventas, inferior al del año 2011 que fue de 92,40%; esto se debe al incremento de las ventas que se obtuvo en el año 2012, y al deficiente control de inventario con el que cuenta el comercial. La utilidad bruta para el año 2012 representa un 8,21% de las ventas, superior al año 2011 que fue de 7,60%; este incremento se debe a que las ventas fueron mayores que el año 2011 y por ende se obtuvieron más ingresos.

**Cuadro 38:**  
**Análisis horizontal del balance general**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
Activo corriente:				
Caja y bancos	18.901,28	17,50%	15.340,47	15,93%
Cuentas por cobrar	67.695,70	62,67%	62.025,00	64,40%
Inventario de mercaderías	25.874,58	23,95%	20.655,75	21,45%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>112.471,56</b>	<b>100,00%</b>	<b>98.021,22</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>				
Pasivo corriente:				
Proveedores	90.482,85	83,76%	84.328,00	87,55%
Impuestos por pagar	2.796,87	2,59%	1.478,66	1,54%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>93.279,72</b>	<b>86,35%</b>	<b>85.806,66</b>	<b>89,09%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Utilidad del ejercicio	53.141,84	49,20%	42.862,56	44,50%
Capital	33.950,00	31,43%	30.648,00	31,82%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>112.471,56</b>	<b>100,00%</b>	<b>98.021,22</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Salguero Vivanco Angel Raúl.

Para este estado financiero se acostumbra representar cada cifra como un porcentaje de los subtotales y estos últimos como un porcentaje de los totales. Para simplificar la representación del análisis, únicamente se tomaran las partidas de mayor relevancia.

Para EURO CRÉDITOS de los activos corrientes, sin lugar a dudas, una de las cifras más importantes es la de inventarios de mercancías y esto tiene su explicación por el carácter comercial que tiene la empresa. Para el 2011 esta cifra ocupa el 21,45% del total de activos, mientras que para el 2012, es el 23,95%.

Las cuentas por cobrar o clientes ocupan el segundo lugar dentro de los activos corrientes, observándose una disminución; en el año 2011 esta cuenta ocupa un 64,40%; mientras que en el año 2012 ocupa un 62,67% de la cuenta de activos.

Entre los pasivos corrientes la cifra mayor es la de cuentas con proveedores la cual representa en el año 2011, el 87,55%; mientras que en el año 2012 representa el 86,35%; lo que indica que se han realizado menos compras, o a su vez se han cancelado a los proveedores.

La cuenta capital es otra de las cuentas representativas, para el año 2011 esta cuenta ocupa un 31,82%; mientras que en el año 2011 ocupa un 31,43%; esto implica que se ha invertido en el comercial un porcentaje menor que el año anterior.



### 3.4.1.5 Índices financieros

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras sintetizadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

#### 3.4.1.5.1 Índices de liquidez

##### **Razón corriente**

Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	veces	$\frac{112.471,56}{93.279,72}$	1,21 veces
-----------------	---	-------	--------------------------------	------------

La razón corriente nos da a conocer que por cada dólar de deuda a corto plazo EURO CRÉDITOS posee \$ 1,21 dólares para pagar las obligaciones por medio de los activos corrientes.

##### **Razón acida o índice de prueba acida**

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.

Razón acida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	veces	$\frac{112.471,56 - 25.874,58}{93.279,72}$	0,91 veces
-------------	---	-------	--	------------

Esta razón supone la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en dinero, en caso de que la empresa tuviese la necesidad de cancelar las obligaciones del pasivo corriente, la misma cuenta con \$ 0,91 dólares para cancelar cada dólar de deuda; esto quiere decir que la empresa no cuenta con suficientes activos corrientes convertibles en efectivo para cancelar sus obligaciones corrientes.

### **Capital de trabajo neto**

De gran interés para el empresario es el concepto de capital de trabajo neto, ya que permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes. El capital de trabajo neto no es una razón, constituye un indicador financiero y se obtiene mediante la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

$$\begin{aligned} \text{Capital de trabajo} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ \text{Capital de trabajo} &= 112.471,56 - 93.279,72 = 19.191,84 \end{aligned}$$

El capital neto de trabajo con el que cuenta EURO CRÉDITOS luego de cancelar sus obligaciones corrientes es de \$ 19.191,84; este saldo con el que cuenta la empresa puede utilizarse para realizar inversiones en la compra de mercaderías.

#### ***3.4.1.5.2 Índice de endeudamiento***

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o a largo plazo.

### **Razón de endeudamiento total**

Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	=	$\frac{93.279,72}{112.471,56}$	=	0,83
--------------------------	---	---	--------------------------------	---	------

El endeudamiento total de EURO CRÉDITOS es de 83% del activo, este porcentaje quiere decir que de cada \$ 100,00 dólares que posee la empresa en sus activos se adeudan \$ 83,00 dólares.

#### **3.4.1.5.3 Índice de rentabilidad**

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

### **Rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad**

Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo.

Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	x 100 =	$\frac{53.141,84}{1'173.566,84}$	x 100 =	4,53
---------------------------	--	---------	----------------------------------	---------	------

La rentabilidad sobre las ventas de la empresa nos muestra que de las ventas realizadas se ha obtenido un porcentaje de utilidad de 4,53%.

### **Rentabilidad sobre activos**

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientes de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	$\times 100 =$	$\frac{53.141,84}{112.471,56}$	$\times 100 = 47,25$
----------------------------	--	----------------	--------------------------------	----------------------

La rentabilidad sobre activos nos indica el porcentaje de utilidad neta que se ha logrado con la inversión que ha realizado, esto quiere decir que la utilidad que ha obtenido EURO CRÉDITOS es de \$ 47,25%.

### **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo.

Rentabilidad sobre el patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\times 100 =$	$\frac{53.141,84}{33.950,00}$	$\times 100 = 156,53$
----------------------------------	--	----------------	-------------------------------	-----------------------

La rentabilidad sobre el patrimonio indica la utilidad que ha generado la inversión del patrimonio de la empresa que ha sido de 156,53%.

### 3.4.2 Matriz FODA

**Cuadro 39:  
Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b> <b>Análisis o diagnóstico estratégico</b>		Factores Externos	
		Oportunidades (O)	Amenazas (A)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento del medio</li> <li>➤ Recomendaciones de cliente a cliente</li> <li>➤ Innovación de los productos con última tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competencia</li> <li>➤ Incremento de actos delincuenciales</li> <li>➤ Nuevas regulaciones de impuestos en los productos que oferta el comercial</li> </ul>
Factores internos	Debilidades (D)	Estrategia (DO) – Estrategia de desarrollo	Estrategia (DA) – Estrategia de reducción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de local propio y más amplio</li> <li>➤ Falta de venta con tarjeta de crédito</li> <li>➤ Falta de incremento de venta a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tratar de obtener un local más amplio y propio</li> <li>➤ Implementar el pago electrónico de ventas por tarjeta de crédito</li> <li>➤ Implementar las ventas a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtener información de los puntos débiles de la competencia y así obtener ventajas competitivas</li> <li>➤ Estar al día con las reformas tributarias y arancelarias</li> </ul>
	Fortalezas (F)	Estrategia (FO) – Estrategia más exitosa	Estrategia (FA) – Estrategia competitiva
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buenas marcas</li> <li>➤ Buenos precios</li> <li>➤ Atención personalizada del propietario</li> <li>➤ Entrega a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar promociones y facilidades de pago para los clientes</li> <li>➤ La lealtad de algunos clientes debe ser premiada con descuentos únicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beneficiarse de la calidad y la garantía de los productos para obtener la fidelidad de los clientes</li> <li>➤ Ofrecer promociones a crédito con precios accesibles</li> </ul>

Elaborado por: Salguero Vivanco Angel Raúl.

### ***3.4.3 Estrategias comerciales***

#### ***3.4.3.1 Diseño de una estrategia comercial. Estructura, componentes y acciones***

Luego de definir el producto (o los productos), se especifica la segmentación utilizada, la selección del segmento de mercado, el posicionamiento, la diferenciación y el paquete de atributos, para de esta manera resolver la problemática de las cuatro P: Precio, Producto, Promoción y Plaza.

- **Análisis del mercado y del consumidor**  
Perfil del consumidor: Determinar sus características, si es profesional, adulto o joven. Vive solo o en comunidad de sujetos de iguales condiciones, soltero, ingresos económicos medios o altos. Como es de notar, existen características subjetivas y objetivas, siendo las primeras más difíciles de medir e identificar, pero sin embargo claves.
- **Observaciones de cómo se desenvuelve el potencial consumidor:** se pone de relieve las carencias de su entorno familiar. Se observa su accionar en cuanto a los elementos circundantes.
- **Análisis de la competencia:** ¿Ofrece la competencia algún producto similar?
- **Segmentación:** la selección del segmento de mercado está dada por el “perfil del consumidor”, el cual fue evaluado con anterioridad. Será fundamental la “culturización” del cliente sobre el producto. Vale la pena insistir en el conocimiento de las tendencias mundiales, sobre todo americanas y europeas.
- **Diferenciación:** deben reforzarse o destacarse los elementos que diferencian al producto de los otros similares a él ya conocidos. Su evolución en cuanto a diseño, comodidad y seguridad en su uso.
- **Posicionamiento:** pasa obligatoriamente por una etapa intensiva de promoción. Es en esta etapa donde hay que crear la necesidad. Medir constantemente la percepción que el consumidor tiene del producto y la evolución de ésta.
- **El precio:** se usará como parte de la estrategia de diferenciación, se busca que el cliente perciba un producto distinto y desarrollado especialmente para él.

No es erróneo que el precio sea superior al conocido por los clientes para productos similares, si conoce que supera a los anteriores en varias características importantes.

- Promoción: será intensiva en educar al cliente de las ventajas de desarrollar un producto especialmente para él. Presentada mediante gigantografías, seminarios y eventos de titulación, donde asisten posibles clientes. Se promocionará en la prensa escrita, radial y televisiva.
- Distribución: se decide si el producto se distribuirá con intermediario a domicilio o si el cliente se acercará a una sala de ventas y exposiciones. No obstante, en el embalaje siempre debe ir impreso las recomendaciones para el traslado.

Cada estrategia que se planifique debe estar acompañada de un “plan alternativo”; un plan B para posibles escenarios complicados. Tales escenarios pueden aparecer o no, dependiendo en lo fundamental de si la empresa ha hecho un correcto análisis a partir de la matriz FODA.

Implementando las siguientes estrategias como son: publicidad, alquiler de local, y capacitación al personal; se pretende incrementar las ventas del comercial EURO CRÉDITOS.

Para la realización de los siguientes cálculo se tomó en cuenta un total de 43.492 personas, distribuidas por familias, determinando cinco personas por familia, de esta manera se obtuvo un total de familias de 8.698, siendo este el número de población a tomar en consideración; para la realización del incremento se tomó en cuenta el incremento del consumo de electrodomésticos anual que es del 6,84% de acuerdo al INEC el cual se multiplicó por la cantidad de clientes anuales de EURO CRÉDITOS que son aproximadamente de 2.880.

**3.4.3.2 Implementación publicitaria en radio y televisión**

**Cuadro 40:**

<b>Publicidad en Radio</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Día 3</b>	<b>Costo</b>
Cotizar Medios	15 minutos			0,70
Grabación de spot publicitario		1 hora		30,00
Realizar Publicidad			10 minutos	300,00
<b>Total</b>				330,70

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Cuadro 41:**

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo/Mensual</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Inicio – Fin</b>	<b>Costo total</b>
1	Publicidad en radio	300,00	5 meses	Febrero, Mayo, Junio,	1.500,00
2	Publicidad en televisión	500,00	5 meses	Noviembre, Diciembre	2.500,00

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Determinando una población de 8.698 familias y tomando en cuenta que existen dos emisoras radiales en el Cantón se ha dividido la población en un 50% para cada una.



**Cuadro 42:**

<b>Población</b>	<b>Radios</b>	<b>Radio escuchas</b>	<b>Calculo del incremento porcentual</b>
8.698	Radio Bonita 50%	4.349	$(1.200 * 2,85) / 100 = 34$
	Radio Fantástica 50%	4.349	

Elaborado por: Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Cuadro 43:**

<b>Ventas</b>	<b>Cartera quimestral de clientes</b>	<b>Promedio Valor/cliente</b>	<b>Porcentaje de incremento</b>	<b>Nueva cartera</b>	<b>Incremento en ventas</b>
420.000,00	1.200	350,00	2,85%	1.234	431.900,00

Elaborado por: Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Cuadro 44:**

<b>Publicidad en televisión</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Costo</b>
Grabación de spot publicitario	2 horas		50,00
Realizar Publicidad		10 minutos	500,00
<b>Total</b>			550,00

Elaborado por: Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Cuadro 45:**

<b>Población</b>	<b>Señal televisiva</b>	<b>Televidentes</b>	<b>Calculo del incremento porcentual</b>
8.698	Maná TV	8.698	$(1.200 * 2,85) / 100 = 34$

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

En la implementación de la publicidad en televisión se tomó en cuenta toda la población debido a que solamente existe un canal en la localidad.

**Cuadro 46:**

<b>Ventas</b>	<b>Cartera quimestral de clientes</b>	<b>Promedio valor/cliente</b>	<b>Porcentaje de incremento</b>	<b>Nueva cartera</b>	<b>Incremento en ventas</b>
420.000	1200	350	2,85%	1234	431.900

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Mediante la publicidad que se realice en estos medios de comunicación se pretende incrementar las ventas, dando a conocer la gama de productos, marcas y promociones que ofrece el comercial.

### 3.4.3.3 Efectuar alquiler de local

**Cuadro 47:**

<b>Alquiler de local</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 2</b>	<b>Costo</b>
Cotizar Locales	30 minutos		1,00
Realizar alquiler del local		10 minutos	400,00
<b>Total</b>			401,00

Elaborado por: Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Cuadro 48:**

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo/unitario</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo total</b>
1	Alquiler de local	400,00	12 meses	4.800,00

Elaborado por: Salguero Vivanco Angel Raúl.

Para la implementación de esta estrategia se ha considerado a toda la población que es de 8.698; debido a que cualquier persona puede ser un posible cliente.

**Cuadro 49:**

<b>Población</b>	<b>Local comercial</b>	<b>Posibles clientes</b>	<b>Calculo del incremento porcentual</b>
8.698	Alquiler de Local	8.698	$(1.200 * 6,84) / 100 = 82$

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Cuadro 50:**

<b>Ventas</b>	<b>Cartera anual de clientes</b>	<b>Promedio valor/cliente</b>	<b>Porcentaje de incremento</b>	<b>Nueva cartera</b>	<b>Incremento en ventas</b>
1'008.000,00	2.880	350,00	6,84%	2.962	1'036.700,00

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Al realizar el alquiler de un local se pretende brindar comodidad a los clientes, así como mostrar los productos con los que cuenta el comercial.

### 3.4.3.4 Implementación de capacitación al personal

**Cuadro 51:**

<b>Capacitación al personal</b>	<b>Día 1</b>	<b>Día 3</b>	<b>Costo</b>
Cotizar empresas de capacitación	45 minutos		\$ 2,00
Realizar la capacitación		2 horas	\$ 90,00
<b>Total</b>			\$ 92,00

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

**Cuadro 52:**

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo/unitario</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo total</b>
1	Capacitación al personal	90	4 días	360,00

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

Esta estrategia se pretende implementar en los meses de Octubre y Noviembre; mediante la ejecución de la capacitación al personal se procura contar con un talento humano motivado, que se sienta a gusto con su trabajo y que brinde un buen servicio a los clientes.

### **3.4.4 Balances proyectados**

#### **3.4.4.1 Balances proyectados sin la implementación de las estrategias**

#### **EURO CRÉDITOS**

#### **BALANCE DE RESULTADOS**

De Enero 01 a Diciembre 31 del 2013

VENTAS NETAS	\$ 1'290.923,52
Menos costo de ventas:	\$ 142.861,21
Inventario inicial de mercaderías	\$ 1'084.679,29
Compras	\$ (42.591,96)
Menos inventario final de mercaderías	<u>\$ 1'184.948,55</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 105.974,98
MENOS GASTOS	
Gastos administrativos	<u>\$ 47.518,96</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 58.456,02

Lcdo. Geovanny Jiménez Román  
GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.  
CONTADOR  
Reg. 13014

## EURO CRÉDITOS

### BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2013

#### ACTIVOS

Activo corriente:

Caja y bancos	\$ 20.791,41	
Cuentas por cobrar	\$ 74.465,27	
Inventario de mercaderías	<u>\$ 28.462,04</u>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 123.718,72</b>

#### PASIVOS

Pasivo corriente:

Proveedores	\$ 99.531,14	
Impuestos por pagar	\$ 3.076,56	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 102.607,69</b>

#### PATRIMONIO

Utilidad del ejercicio	\$ 58.456,02	
Capital	\$ (37.345,00)	<u>\$ 21.111,02</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 123.718,72</b>

Lcdo. Geovanny Jiménez Román

GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.

CONTADOR

Reg. 13014

*3.4.4.2 Balances proyectados con la implementación de las estrategias*

**EURO CRÉDITOS**

**BALANCE DE RESULTADOS**

De Enero 01 a Diciembre 31 del 2013

VENTAS NETAS	\$ 1'396.073,52
Menos costo de ventas:	\$ 216.466,21
Inventario inicial de mercaderías	\$ 1'084.679,29
Compras	\$ (42.591,96)
Menos inventario final de mercaderías	<u>\$ 1'258.553,55</u>
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 137.519,98
MENOS GASTOS	
Gastos administrativos	<u>\$ 68.334,96</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 69.185,02

Lcdo. Geovanny Jiménez Román  
GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.  
CONTADOR  
Reg. 13014



## EURO CRÉDITOS

### BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre del 2013

#### ACTIVOS

##### Activo corriente:

Caja y bancos	\$ 27.122,43	
Cuentas por cobrar	\$ 78.863,24	
Inventario de mercaderías	<u>\$ 28.462,04</u>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 134.447,71</b>

#### PASIVOS

##### Pasivo corriente:

Proveedores	\$ 99.531,14	
Impuestos por pagar	<u>\$ 3.076,56</u>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$ 102.607,69</b>

#### PATRIMONIO

Utilidad del ejercicio	\$ 69.185,02	
Capital	\$ (37.345,00)	<u>\$ 31.840,02</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 134.447,71</b>

Lcdo. Geovanny Jiménez Román

GERENTE

CPA. Leónidas Apolo I.

CONTADOR

Reg. 13014

### 3.4.4.3 Índice de rentabilidad de los balances

**Cuadro 53:  
Índices de rentabilidad**

Índices de rentabilidad		Año 2013	Año 2013 con la implementación de estrategias	Variación absoluta de incremento
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	$\frac{58.456,02}{1'290.923,52} \times 100 = 4,53$	$\frac{69.185,02}{1'396.073,52} \times 100 = 4,96$	0,43%
Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$	$\frac{58.456,02}{123.718,72} \times 100 = 47,25$	$\frac{69.185,02}{134.447,71} \times 100 = 51,46$	4,21%
Rentabilidad sobre patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	$\frac{58.456,02}{37.345,00} \times 100 = 156,53$	$\frac{69.185,02}{37.345,00} \times 100 = 185,26$	28,73%

**Elaborado por:** Salguero Vivanco Angel Raúl.

La rentabilidad sobre las ventas o margen neto de utilidad de la empresa nos muestra que de las ventas realizadas se ha obtenido un porcentaje de utilidad de 4,53%; al realizar la implementación de las estrategias se ha obtenido un porcentaje de utilidad de 4,96%; obteniendo una variación de incremento de 0.43%.

La rentabilidad sobre activos muestra el porcentaje de utilidad neta que se ha logrado con la inversión que ha realizado, esto quiere decir que la utilidad que ha obtenido EURO CRÉDITOS es de \$ 47,25%; al realizar la implementación de las estrategias se ha obtenido un porcentaje de 51,46%; consiguiendo así una variación de incremento de 4,21%.

La rentabilidad sobre el patrimonio indica la utilidad que ha generado la inversión del patrimonio de la empresa que ha sido de 156,53%; al realizar la implementación de las estrategias se ha obtenido un porcentaje de 185,26%; alcanzando así una variación de incremento de 28,73%.

## **3.5 Conclusiones y recomendaciones**

### ***3.5.1 Conclusiones***

- Tanto, las categorías fundamentales, como los diferentes métodos y técnicas que se emplearon en el presente trabajo de investigación fueron los más adecuados para la realización del mismo.
- EURO CRÉDITOS es una empresa que se encuentra con unos índices financieros que no están en un nivel ideal, pero se encuentra con un pequeño porcentaje de incremento que es bueno para el comercial.
- Se ha realizado la propuesta de la implementación de una gestión adecuada a través de estrategias comerciales que ayuden a obtener un mayor volumen de ventas y así obtener mayor rentabilidad.

### ***3.5.2 Recomendaciones***

- EURO CRÉDITOS debería de realizar el incremento de su patrimonio debido a que si fuese requerido no se podría cancelar en su totalidad el pasivo corriente; además el endeudamiento de la empresa es un tanto elevado.
- Implementar las estrategias comerciales para así realizar un incremento en el volumen de ventas y obtener una mayor rentabilidad mediante la cual se puede inyectar capital al comercial para el desarrollo del mismo.
- Realizar un análisis para determinar las categorías fundamentales a utilizar en el trabajo investigativo, y efectuar la utilización de la metodología necesaria para realizar la recolección y análisis de la información.

### 3.6 Referencias bibliográficas

**C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) Promove Consultoría e Formación SLNE. 2010.** Planificación y Gestión de los Recursos Humanos. 2010. 0.

**DOMÍNGUEZ, P. 2008.** Monografías.com. Monografías.com S.A. [En línea] 05 de Mayo de 2008. [Citado el: 11 de Junio de 2012.] <http://www.monografias.com/trabajos53/libro-gestion-empresarial/libro-gestion-empresarial.shtml>. 0.

**GONZALES, Á. 2010.** Planificación financiera para todos. Madrid : Empresa Activa, 2010. pág. 287. ISBN: 97-884-856-7375-4.

**HERNÁNDEZ, S y RODRÍGUEZ, J. 2010.** Introducción a la Administración. México : McGraw-Hill Interamericana, 2010. pág. 464. ISBN-13:978-970-10-4219-9.

**JIMÉNEZ, J. 2008.** Gestión Empresarial. Bolivia : De encuentro, 2008. pág. 154. 0.

**LEÓN, C, y otros. 2008.** Gestión Empresarial para Agroindustrias. Barcelona : Paidós Ibérica, 2008. pág. 331. ISBN-13:978-84-690-9034-3.

**LITARDO, C, MIÑO, J y PERALTA, M. 2009.** “Análisis de la gestión de ventas de la empresa grupo ANDY del cantón Quevedo, (sección comercialización de productos) de los años: 2005-2006-2007-primer semestre del 2008 y su proyección para el segundo semestre del 2009. Quevedo : s.n., 2009. pág. 147. 0.

**LIZCANO ÁLVAREZ, Jesús. 2010.** Rentabilidad Empresarial Propuesta Práctica de Análisis y Evaluación. Madrid : Modelo, S.L., 2010. pág. 112. ISBN-10: 978-842-3412-70-5.

**MARTÍNEZ, C y AGUILAR, A. 2010.** “Propuesta para el mejoramiento de la gestión de las PYMES de la parroquia rural San Carlos, cantón Quevedo, año 2008-2010”. Quevedo : s.n., 2010. pág. 143. 0.

**MATUTE, J. 2011.** Análisis Financiero en las Empresas Públicas y Privadas. Loja : s.n., 2011. pág. 23. 166.

**MORÁN, M. 2010.** Manual de Gestión Empresarial. Lima : Gráfica Esbelia Quijano S.R.L., 2010. 40.

**ROBBINS, S. 2010.** Administración. Décima. Mexico : PRENTICE-HALL, 2010. pág. 584. ISBN: 9786074423884.

**RODRÍGUEZ, E. 2009.** La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera. 2009. 0.

**ROMERO, V. 2010.** Introducción a la Administración. México : McGraw-Hill, 2010. pág. 224. Vol. III. ISBN-13: 978-970-10-4217-8.

**RUBIO, P. 2008.** Introducción a la Gestión Empresarial. Madrid : Esic Editorial, 2008. pág. 297. ISBN-10: 84-689-7602-4.

**SANCHEZ, I. 2008.** Planificación Financiera y Presupuestaria. Madrid : Deuto S.A, 2008. pág. 271. ISBN-10: 978-842-3427-80-7.

**SANCHEZ, J. 2008.** Análisis de Rentabilidad de la Empresa. 2008. 0.

**VALVERDE, L. 2011.** Proceso Administrativo en el Desarrollo Empresarial. Loja : s.n., 2011. 295.

**Wikipedia, Colaboradores. 2011.** Wikipedia.org. Wikipedia, Inc. [En línea] 7 de Septiembre de 2011. [Citado el: 12 de 11 de 2012.] [http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n\\_La\\_Man%C3%A1](http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_La_Man%C3%A1). 0.

**ZAPATA, J, ARANGO, A y ADARME, P. 2010.**Herramientas Tecnológicas al Servicio de la Gestión Empresarial. Mexico : s.n., 2010, pág. 16. ISSN: 1657-7663.

# ANEXOS

## ENTREVISTA

LUGAR:

SECTOR:

INFORMANTE:

FECHA:

TÍTULO:

INVESTIGADOR:

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos propuestos?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

.....  
.....

2. ¿El personal es adecuado?

Si ( ) No ( )

3. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Si ( ) No ( )

4. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

Si ( ) No ( )

5. ¿La empresa es eficiente?

Si ( ) No ( )

6. ¿Convendría formar alianzas?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

.....



7. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa con respecto de la competencia?

.....  
.....

¿Por qué?

.....

8. ¿Cuál es el nivel de capacitación con el que cuenta el talento humano?

.....

¿Por qué?

.....  
.....

9. ¿Quién o quienes toman las decisiones importantes de la empresa?

.....

10. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa?

.....

¿Qué tan difundidos están?

.....

11. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?

.....

12. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

.....

.....

13. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida sobre: la atención y servicio al cliente?

Si ( )      No ( )

14. ¿Cuál es el número actual de empleados?

.....

15. ¿Cómo está contratado el personal?

.....

16. ¿Cuál es la edad laboral promedio de la empresa?

.....

17. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?

.....

.....

18. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en lo que se está fallando?

.....

.....

19. ¿Qué oportunidades se presentan para la empresa en el entorno actual y futuro?

.....

.....

20. ¿Qué amenazas se perciben en el medio ambiente político y social para la empresa?

.....

.....

## Encuesta dirigida a empleados de EURO CRÉDITOS

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? Misión, visión, estrategia, entre otros?

Sí

No

2. ¿Al iniciar sus actividades en EURO CRÉDITOS, se le socializo el manual de sus funciones o información minuciosa para su desempeño?

Sí

No

3. ¿De los siguientes aspectos cual(es) cree usted que se encuentran en su entorno de trabajo? Enumerar el grado de importancia, siendo el 10 el de mayor importancia y el 1 el de menor importancia.

Trabajo en equipo

Comunicación

Compañerismo

Respeto

Colaboración

4. ¿Cuenta usted con las herramientas adecuadas para realizar sus actividades?

Sí

No

5. ¿Considera usted que los objetivos del comercial contribuyen a alcanzar el desarrollo profesional y personal a sus colaboradores? ¿Porque?

Sí

No

6. ¿En el año anterior ha recibido capacitaciones?

Sí

No

7. ¿Cómo define las capacidades y habilidades de sus supervisores?

Excelente

Regular

Buena

Mala

8. ¿Usted se siente a gusto en su puesto de trabajo? ¿Porque?

Sí

No

---

---

9. ¿Se evalúa su desempeño laboral en el comercial?

Sí

No

10. ¿Qué beneficios recibe de su empleador?

Beneficios sociales

Servicios médicos gratuitos

Tarjeta de descuentos

## Encuesta dirigida a las empresas comerciales

1. ¿Qué tipo de negocio tiene?

Propio  Familiar  Sociedad

2. ¿Cuál es el producto que más vende usted?

Motocicletas

Televisores

Cocinas

Refrigeradoras

Lavadoras

3. ¿Qué nivel de servicio cree usted que le brinda a sus clientes?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

4. ¿Qué tipo de estrategia utiliza para captar clientes?

Publicidad en Radio

Publicidad en Prensa

Hojas volantes

Promociones

5. ¿Cuál es el tiempo de permanencia del negocio en el mercado local?

Menor a 1 año  Entre 1-2 años  Más de 2 años

6. ¿Cada que tiempo se revisan los inventarios de mercaderías?

Cada día

Cada semana

Cada mes

7. ¿La empresa tiene definida su Misión y su Visión?

Sí  No

8. ¿El personal conoce los planes y objetivos de la empresa y los asume como propios?

Sí

No

9. ¿Los cobros a los clientes se los realizan?

En el comercial

Dentro y fuera del comercial

10. ¿Está implantado un servicio de atención al cliente para la resolución de dudas, sugerencias, comentarios o reclamaciones?

Sí

No

Gracias por su colaboración.

## Encuesta dirigida a los consumidores

1. ¿De las casas comerciales mencionadas, cual para usted es de mayor aceptación en la localidad?

La Ganga	<input type="checkbox"/>	Casa Comercial Adrián	<input type="checkbox"/>
EURO CRÉDITOS	<input type="checkbox"/>	Comercial Dávila	<input type="checkbox"/>
Marcimex	<input type="checkbox"/>	Comercial Marcalla	<input type="checkbox"/>
Electro Éxito	<input type="checkbox"/>	Comercial Tasipanta	<input type="checkbox"/>
Comercial INNOVA	<input type="checkbox"/>	Comercial Italia	<input type="checkbox"/>
Almacenes Quezada	<input type="checkbox"/>	Comercial EM	<input type="checkbox"/>
Comercial Carlitos	<input type="checkbox"/>	Comercial Arcos	
Comercial Israel	<input type="checkbox"/>		

2. ¿En cuál de las siguientes fechas adquiere electrodomésticos usted?

San Valentín	<input type="checkbox"/>
Día de la madre	<input type="checkbox"/>
Día del padre	<input type="checkbox"/>
Navidad	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>

3. ¿Al momento de adquirir un producto usted lo compra por: ?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Diseño	<input type="checkbox"/>
Garantía	<input type="checkbox"/>

4. ¿Al momento de adquirir artefactos usted compra a:?

Crédito	<input type="checkbox"/>
Contado	<input type="checkbox"/>
Plan acumulativo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Qué tan importante es para usted la atención al cliente en el almacén?

Importante

Poco importante

Indiferente

6. ¿Piensa usted que la entrega a domicilio es?

Importante

Poco importante

No es importante

7. ¿Conoce usted la casa comercial EURO CRÉDITOS?

Sí  No

8. ¿Cuál es su apreciación de los productos que ofrece EURO CRÉDITOS?

Excelente  Muy buena  Buena  Regular

9. ¿Piensa usted que la atención que le ofrece EURO CRÉDITOS es?:

Excelente  Muy buena  Buena  Regular

10. ¿Qué factor es importante para usted, el mismo que servirá para diferenciarnos de las demás empresas?

Precio

Calidad

Servicio

Garantía

11. ¿Qué medio de comunicación es más llamativo para usted?

Radio  Prensa  Televisión

12. ¿Le gustaría adquirir los productos que ofrece EURO CRÉDITOS?

Sí  No

Gracias por su colaboración.





