



UNIVERSIDAD LAICA “VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

***CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORIA FINANCIERA Y
ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES Y PERSONAS NATURALES***

(A&C Asesores)

**PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR:

MAE. PATRICIA JORDAN

AUTORAS:

LADY ALVARADO NUNURA

JESSICA CHILAN VERA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2013

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por guiar mis pasos y estar conmigo siempre. A mis padres por su amor, esfuerzo incondicional y motivación en búsqueda del conocimiento y superación. A toda mi familia por ser mi apoyo moral y compañía en todo momento.

A mis compañeras/os de aula por brindarme su amistad y compartir experiencias durante los 5 años de estudio.

A mis profesores porque gracias a sus enseñanzas han formado a la profesional que hoy en día soy.

Lady Alvarado Nunura

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi familia por su apoyo incondicional para poder terminar mi carrera universitaria.

A mi mamá que siempre ha estado apoyándome, ayudándome, aconsejándome y por haberme educado con valores y que gracias a su trabajo y esfuerzo soy una mujer de bien.

A mi madrina que es como una segunda madre para mí que con su apoyo, confianza, enseñanzas y fe en mí, yo he podido salir adelante y he demostrado lo que puedo lograr, gracias a ella que siempre me alienta para no decaer y que siempre logre mis objetivos.

A mi hermano que siempre ha estado en las buenas y malas, que me ha ayudado cuando más lo necesite.

También se lo dedico a mi esposo por su comprensión, confianza y fe en que yo podía lograrlo. Y a mi pequeño hijo por el cual lucho cada día, para ofrecerle una excelente educación y se sienta orgulloso de mi.

Jessica Chilán Vera

AGRADECIMIENTO

Agradezco en especial a Dios y a mi familia por darme la fuerza y el apoyo para seguir adelante.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte por brindarme la oportunidad de acceder a la educación superior y darme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas profesionales. A mis tutores el Econ. Milton Naranjo y Mae. Patricia Jordán por compartir sus conocimientos, orientación y dedicación durante todo el proceso de desarrollo hasta la culminación de esta tesis.

Igualmente agradezco la valiosa colaboración de empresas y de personas naturales que nos proporcionaron información para el desarrollo de la investigación e hicieron posible la realización de la misma.

Lady Alvarado Nunura

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por haberme dejado culminar mi tesis, y así poder obtener mi título. A mi familia que es lo más importante en la vida para poder culminar los estudios, ya que con el apoyo, confianza y consejos de ellos uno puede seguir adelante y demostrar lo que podemos lograr.

Les agradezco a mis tutores; el Msc. Econ. Milton Naranjo que ya no está con nosotros pero que está al lado de nuestro Señor Jesucristo, el cual fue el que nos guió y aconsejó y a la Msc. Ing.Com. Patricia Jordán que con su dedicación, paciencia y motivación nos ayudó a culminar nuestra tesis.

Jessica Chilán Vera

INDICE GENERAL

Índice de Figuras	8
Índice de Tablas	9
Índice de Gráficos	10
Índice de Anexos	11

CAPITULO I

1. Introducción	12
1.1 Tema	14
1.2 Diagnóstico	14
1.3 Definición del problema	19
1.4 Justificación del tema	20
1.5 Objetivos: General y Específicos	20
1.6 Intencionalidad de la investigación	21

CAPITULO II

2. Marco Teórico	22
2.1 Estado de arte o del conocimiento	22
2.2 Fundamentación teórica	28
2.2.1 Marco Teórico	28
Cuadro de Mando Integral	28
Cadena de Valor	38
Normas Internacionales de Información Financiera	41
Estructura Organizacional	49
2.2.2 Marco conceptual	55
2.2.3 Marco Demográfico	63
2.2.4 Marco Geográfico	65
2.2.5 Marco Institucional	66
2.2.6 Marco Legal	67
2.3 Hipótesis	70
2.4 Variables o criterios de investigación	71
2.5 Indicadores	72

CAPITULO III

1. Metodología	73
Nivel de estudio	73
Diseño de estudio	73
1.1 Universo Muestral	74
1.2 Métodos, técnicas e instrumentos	76
3.2.1 Validación de instrumentos	78
1.3 Aplicación de instrumentos	87
1.4 Procesamiento de datos	88
1.4.1 Análisis e interpretación de los datos	88
Presentación de los resultados	88
1.5 Recursos:	107
1.5.1 Instrumentales	107
1.5.2 Cronograma	107
1.5.3 Presupuesto	108
1.6 Resultados-productos	110
1.7 Viabilidad o factibilidad de la investigación	110
1.7.1 Limitaciones de la investigación	111

CAPITULO IV

2. Informe Técnico Final	
2.1 Conclusiones	112
2.2 Recomendaciones	112
2.3 Propuesta	115
Resumen Ejecutivo	118
2.3.1 Plan Estratégico	119
2.3.2 Plan Operativo Anual	121
2.3.3 Plan Operacional	127
2.3.4 Plan de Marketing	131
2.3.5 Plan de Administración	133
2.3.6 Plan Financiero	142
Conclusiones y Recomendaciones	148
3. Bibliografía	162
4. Anexos	

INDICE DE FIGURAS

1. Perspectivas del CMI	30
2. Mapa Estratégico	32
3. Diagrama de Flujo	34
4. Hoja de Control de calidad (Empresa Textil)	34
5. Histograma del tiempo de espera del cliente	35
6. Diagrama de Pareto (Fábrica de accesorios plásticos)	35
7. Diagrama de Correlación y Dispersión	36
8. Gráfico de Control (Piezas de metal)	36
9. Diagrama de Ishikawa	37
10. Cadena de Valor representativa de una empresa comercial	39
11. Actividades Primarias y de Soporte	40
12. Impacto de las NIIF	47
13. Pirámide organizacional de una empresa	50
14. Estructura Funcional	53
15. Principales actividades económicas de Guayaquil	63
16. Validación de Instrumentos (Creación, Validación y Optimización)	78
17. Fases de la Validez de Contenido	79
18. Interpretación de un Coeficiente de Confiabilidad	83
19. Ciencias aplicadas en la investigación y propuesta	118
20. Misión y Visión de la empresa	122
21. Objetivos de la empresa	123
22. Análisis FODA	125
23. Matriz FODA	126
24. Cadena de Valor de la empresa A&C Asesores	127
25. Proceso de análisis de problemas y toma de decisiones	129
26. Procesos Operacionales	129
27. Ubicación de la empresa	131
28. Distribución departamental	132
29. Organigrama de la empresa	144

INDICE DE TABLAS

1. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	42
2. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	43
3. Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF)	44
4. Comité de Interpretaciones (SIC)	45
5. Principios y práctica de la centralización y descentralización	52
6. Distribución sectorial y por tamaño de empresa (2009)	64
7. Matriz de Operacionalización	71
8. Matriz Operativa	77
9. Métodos de gestión empresarial	100
10. Cronograma y Plan de Actividades	107
11. Presupuesto General	108
12. Presupuesto detallado por etapas	109
13. Plan Operativo Anual de A&C Asesores	130
14. Segmentación del mercado	134
15. Plan de Remuneraciones Anual (2014)	147
16. Aportaciones de los socios	148
17. Estado de Situación Inicial	149
18. Proyección de clientes	150
19. Proyección de precio	151
20. Presupuesto de ventas	152
21. Presupuesto de ingresos	152
22. Presupuestos de Gastos Proyectados	153
23. Flujo de Efectivo Anual	155
24. Estado de Resultado Proyectado	156
25. Balance General Proyectado	157
26. Indicadores Financieros	158
27. Calculo de la TMAR	159
28. Cálculo del Valor Actual Neto	160
29. Calculo de la TIR	160
30. Calculo del PAYBACK	161

INDICE DE GRAFICOS ESTADISTICOS

1. Actividad de las Mipymes	90
1.1 Producto que ofrece la empresa	90
1.2 Tamaño de la empresa	91
2. Indicadores de medición del desempeño de la gestión administrativa y financiera	91
3. La empresa está afiliada a:	92
4. Número de empleados	93
5. Metas de la empresa	94
5.1 Causas que originaron que las metas no sean alcanzadas	95
5.2 Causas por las que si se alcanzaron las metas	96
6. Lleva usted control contable, financiero y administrativo de su actual negocio.	96
7. Aplican las NIIF de acuerdo a la disposición de la Superintendencia de Compañías	97
8. Dificultades al aplicar las NIIF	98
9. Diferencias entre las NIIF y las NEC	98
10. Métodos o técnicas de gestión empresarial	99
11. La administración de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos cada año realiza o elabora:	100
12. ¿Cómo se financia la empresa y qué productos de financiación utiliza?	101
13. Interés por el servicio de asesoría	102
14. Precio del producto	103
19.1 Tiempo de duración de la asesoría	103
15. ¿Qué tipo de servicio cree usted que su negocio necesita?	104
16. ¿Qué exigiría del servicio de asesoría financiera y administrativa?	105
17. Entrega de copias de estados financieros	106

ANEXOS

Anexo 1. Diagrama de Ishikawa

Anexo 2. Definición del problema

Anexo 3. Formulación de Hipótesis

Anexo 4. Sectores y Parroquias de la ciudad de Guayaquil

Anexo 5. Empresas dedicadas a la venta al por mayor y menor de prendas de vestir

Anexo 6. Muestra: Empresas encuestadas

Anexo 7. Análisis de los resultados de la Encuesta Preliminar

Anexo 8. Modelo de la Encuesta 1

Anexo 9. Resultados de la Encuesta 2

Anexo 10. Análisis de Estados Financieros

Anexo 11. Indicadores Financieros o Razones Financieras

Anexo 12. Diagrama de Gantt de la investigación

Anexo 13. Competencia

Anexo 14. Logotipo de la empresa

Anexo 15. Volante publicitario

Anexo 16. Características del Equipo de computación

Anexo 17. Sistema Contable, Administrativo, Financiero con Anexos SRI

Anexo 18. Plan de Remuneración

Anexo 19. Servicios de asesoría

Anexo 20. Proyección de Ventas Mensual

Anexo 21. Promociones de Venta

Anexo 22. Presupuesto de Cobros 2014

Anexo 23. Presupuesto de Gastos 2014

Anexo 24. Activos y Gastos de la empresa

Anexo 25. Estados Financieros aplicando el método de Porcientos Integrales

Anexo 26. Flujo de Efectivo 2014

Anexo 27. Análisis de Sensibilidad del Proyecto

CAPITULO I

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo identificar los principales problemas internos de las Mipymes de la ciudad de Guayaquil, las causas que los originan y los efectos sobre su competitividad en el mercado nacional.

El interés de investigar a las Mipymes se debe a su importancia en la economía ecuatoriana, al impacto social-económico en la generación de empleo, bienes, servicios y en su significativo aporte en el PIB Nacional.

En el ámbito profesional, como Ingenieras Comerciales, el interés se basa en el desarrollo de una propuesta para dar solución a los problemas que enfrentan las Mipymes y mejore su competitividad.

El proyecto de investigación se divide en 4 capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento del tema, la definición del problema en cuyo diagnóstico se identifica los principales problemas financieros y administrativos de las Mipymes y se definen los objetivos generales y específicos de la investigación.

El capítulo 2 contiene el Marco Teórico en que se fundamenta la investigación enfocada en tres herramientas de gestión empresarial como son el Cuadro de Mando Integral (CMI), la Cadena de Valor y la definición de la Estructura Organizacional, en la parte financiera se explica la importancia de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la contabilidad de las empresas ecuatorianas.

En el capítulo 3 se detalla la metodología aplicada, los resultados y análisis de la encuesta, el cronograma de actividades y el presupuesto para llevar a cabo la investigación.

En el capítulo 4 se presenta el Informe Técnico Final que contiene las conclusiones y recomendaciones basadas en el diagnóstico y en el análisis de la encuesta. Finalmente se describe la propuesta de solución al problema de investigación la “creación de una empresa de asesoría financiera y administrativa para Mipymes y Personas Naturales”.

CREACION DE UNA EMPRESA DE ASESORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES Y PERSONAS NATURALES

(A&C Asesores S.A.)

CAMPO: Administración

AREA: Administración de Empresas

ASPECTO: Mipymes dedicadas al comercio (Venta al por mayor y menor de prendas de vestir)

1.1 TEMA

El tema de investigación está relacionado con la identificación de los problemas financieros y administrativos más comunes con los que se enfrentan las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa) y las Personas Naturales (obligadas a llevar contabilidad) y a partir de ellos poder realizar una propuesta para la creación de una empresa de asesoría financiera y administrativa que proporcione asesoramiento a las mismas.

1.2 DIAGNOSTICO

Las Mipymes tienen un aporte significativo dentro del tejido empresarial ecuatoriano. Según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos están dentro de la categoría de Mipymes. En la generación de empleo nacional 3 de cada 4 puestos de trabajo son generados por las Mipymes, de cada 100 dólares generados, por concepto de ventas, 63 dólares son aportados por este tipo de empresas.

A pesar de la importancia antes señalada, las Mipymes enfrentan falencias administrativas y financieras. Un caso particular es el de una agencia de viajes, microempresa familiar, en la cual está presente el nepotismo, centralización de decisiones, ausencia de una estructura organizacional formal, elevado índice de endeudamiento, ventas limitadas, remuneraciones retrasadas en sus pagos, escaso control financiero y contable.

Para confirmar la situación descrita, revisando los *indicadores financieros*¹ de algunas Mipymes de Guayaquil (dedicadas en su mayoría al comercio), se encuentran siete problemas financieros predominantes que afectan a este tipo de unidades económicas:

1. **Recursos financieros limitados:** Este problema se evidencia en empresas de comercio que no disponen de recursos monetarios suficientes para poder hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, sostener operaciones diarias y pagar a tiempo el sueldo de sus trabajadores. Se observa que varias Mipymes no elaboran los llamados flujos de efectivo.
2. **Alto nivel de endeudamiento:** Una de las Mipymes analizadas presentó en el 2011 un nivel de endeudamiento del 73% sobre el total de los activos de la empresa, lo cual es un nivel muy elevado.
3. **Cartera vencida:** Empresas con alto índice de cartera vencida, como el de una Mipyme que tiene más del 40% en el año 2011.
4. **Incremento en el costo de la materia prima y mano de obra:** De acuerdo al INEC el Índice de Precios al Productor (IPP) del mes de agosto del 2012 fue de 2755.06 comparado con el mes anterior 2677.46 subió en 2.90%. Respecto a agosto 2011 los precios se incrementaron en 3.98%. Esta situación evidencia el permanente incremento de los costos de materia prima que afecta a las Mipymes a lo cual se suma los reajustes anuales que existe en costo de la mano de obra.

Basados en informes del BCE, el Salario Mínimo Vital Nominal Promedio en el 2012 es de \$340.47 y el Salario Unificado Nominal \$292. Comparado con los datos del 2011 hay un incremento del 10.6% en los dos tipos de salarios. Esto quiere decir, que el costo de un trabajador para la empresa aumenta cada año y este incremento afecta en el presupuesto de costos de la misma.
5. **Falta de personal especializado:** Por problemas de costos salariales las Mipymes contratan personal no especializado, muchas veces de carácter

¹ Base de datos de la Superintendencia de Compañías

familiar, que redundando en un manejo contable financiero-administrativo no profesional.

6. ***Dificultad para acceder a préstamos bancarios:*** De acuerdo al informe de BCE (Diciembre 2012) el análisis de los volúmenes de crédito por segmentos otorgados por el sistema financiero privado muestra que las Mipymes recibieron en noviembre de este año \$283.9 millones (16.89% del volumen de crédito) y los segmentos Corporativo y Empresarial \$883.4 (52.56%). En términos anuales, la tasa de variación en el segmento Corporativo y Empresarial es de 7.32% y el de las Mipymes de 4.77%.

Según un estudio realizado por la Universidad Nacional de Loja el 74.1% de los propietarios de las Mipymes expresan tener dificultades para acceder a créditos debido a las altas tasas de interés, montos insuficientes, con pago del crédito a corto plazo y carencia de crédito especializado para apoyar actividades de innovación tecnológica, capacitación, asistencia técnica y fomento de exportaciones.

7. ***Escaso control contable-financiero:*** Aun existen Mipymes que carecen de un Control Interno Contable. Es decir, sus transacciones son registradas en sistemas contables tradicionales e ingresadas tardíamente, los comprobantes de ventas, facturas de compra y demás no son archivados correctamente lo cual ocasiona la pérdida del documento y el retraso de su registro.

La Superintendencia de Compañías adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF el 21 de agosto del 2006 y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas a su control y vigilancia, para el registro, preparación y presentación de los estados financieros a partir del 1 de enero del 2009. Debido a la crisis financiera global del 2008, el Gobierno Nacional solicitó postergar la entrada en vigencia de las NIIF y para viabilizar el pedido, el Superintendente de Compañías estableció el siguiente cronograma:

- 1) ***Aplicarán a partir del 1 de enero del 2010:*** Las compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores y las compañías que

ejercen actividades de auditoría externa. Estableciendo el año 2009 como periodo de transición.

- 2) ***Aplicarán a partir del 1 de enero del 2011:*** Las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a US\$4`000.000 al 31 de Diciembre del 2009; las compañías Holding o Tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de Sociedades constituya el Estado y Entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que estas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador. El periodo de transición es el año 2010.
- 3) ***Aplicarán a partir del 1 de enero del 2012:*** Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores. Se establece el año 2011 como periodo de transición.

La presentación de los Estados Financieros y anexos se realiza mediante la declaración impresa de formularios de dicha institución. La presentación se hace desde el 1 de enero de cada año hasta el mes de abril y el incumplimiento es incorporado en el Certificado de Obligaciones Pendientes de la empresa.

El SRI requiere de las Mipymes la presentación anual y mensual de formularios para la declaración del pago de sus impuestos (Formulario 101 Impuesto a la Renta y 104 IVA) y anexos (Anexo Transaccional Simplificado ATS, Anexo de Compras y Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta REOC y el de Relación de Dependencia RDEP). Su incumplimiento se sanciona con el pago de interés por mora y con multa. Si existe alguna inconsistencia el SRI realiza un análisis de los estados financieros y de los anexos presentados o cruzan información con terceros (clientes y proveedores de la empresa) para confirmar la veracidad de la información declarada.

Para llevar a cabo la evaluación del área administrativa se hizo una observación directa a dos Mipymes y por medio de una encuesta se obtuvo información descriptiva proporcionada por el personal de varias empresas, consistente en lo siguiente:

1. **Centralización del poder:** La responsabilidad y la autoridad recae en el propietario de la empresa o en el gerente general, es decir, que los mandos medios (Jefes departamentales, Supervisores de Ventas, Administradores de almacenes, etc.) no toman decisiones básicas en sus respectivas áreas sin la autorización del gerente general.
2. **Organización:** Las empresas observadas carecen de un organigrama estructural y funcional, no tienen definidos la misión, visión y objetivos de la empresa.
3. **Nepotismo y manipulación:** Una de las empresas analizadas, contrata al personal por medio del parentesco con el gerente, jefe de ventas y jefe del personal de bodega o sus referencias de amistad sin evaluar las capacidades del aspirante sobre el cargo a desempeñar.
4. **Falta de planificación para establecer metas y un curso de acción adecuado para llevarlas a cabo:** De igual manera se constató que una de las empresas no establecía metas para las ventas, al no realizar proyecciones ni considerar las ventas históricas de años anteriores. A esto se suma la falta de planeación en las fechas de entrega de los bienes a los clientes que frecuentemente provoca retrasos o los pedidos se envíen incompletos.
5. **Escaso nivel tecnológico:** Existen empresas donde los equipos de computación no son modernos, no cuentan con un sistema contable actualizado para el registro de sus ventas e ingreso de mercadería, el sistema actual falla continuamente y para hacer modificaciones antes de imprimir facturas se tiene que llamar a un Ingeniero en Sistemas. A nivel de bodega no disponía de máquinas etiquetadoras (proceso realizado manualmente) y el sistema de ingreso y salida del personal se reducía a registro en hojas individuales. En cambio, otras Mipymes realizan las modificaciones tecnológicas e infraestructura conforme se van presentando las necesidades y de acuerdo a las capacidades o recursos disponibles.

6. Fijación de precios: Las Mipymes determinan el precio de los productos basados en el costo total a lo cual se le añade un % de beneficio; sin embargo, no todas ellas utilizan métodos para la fijación del costo del inventario. Normalmente llevan el sistema de inventario periódico realizando un conteo físico cada 3 o 6 meses, sin tomar en cuenta la variación del precio de costo de las unidades que se adquieren dentro de ese periodo.

Otro método que usan las Mipymes para fijar precios es el Método *basado en la Competencia*; sin embargo, no todas consideran el costo de los productos al que adquiere la competencia que puede ser menor al costo en que la empresa compra a sus proveedores, originando que su margen de utilidad sea menor sobre sus ventas.

Otro tipo de problemas identificados son: Información no actualizada sobre el mercado, tensiones en la brecha generacional debido al miedo de los propietarios al cambio constante que exige el mercado actual y la falta de indicadores de gestión para estandarizar los procesos administrativos.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

¿Qué problemas enfrentan las Mipymes de Guayaquil para ser más competitivas en el mercado nacional?

Los principales problemas que enfrentan las Mipymes y que afectan su competitividad, son de carácter interno y externo. Los que se originan en la empresa son de carácter administrativo y financiero, empezando por deficientes sistemas de gestión administrativa, dificultades de financiamiento y los externos que provienen del comportamiento del mercado ecuatoriano y mundial.

De acuerdo al Censo Nacional Económico del 2010 (que analizó 511.130 establecimientos en el país), estableció que Guayas es la provincia con mayor concentración de establecimientos económicos, de los cuales Guayaquil tiene 88.913 establecimientos. Las Mipymes objeto de la presente investigación forman parte de este universo empresarial cuyo diagnóstico es fundamental para hacer la propuesta de la creación de una empresa de asesoría financiera y administrativa.

El periodo de análisis se realizará con información histórica de años anteriores existentes en las instituciones especializadas, complementada con la que se obtendrá directamente con la realización de una investigación de campo.

1.4 JUSTIFICACION DEL TEMA

La importancia que tienen las Mipymes en la economía ecuatoriana, el impacto socio-económico tanto en la generación de bienes y servicios y de empleo, así como en su significativo aporte en el PIB Nacional, demandan investigaciones que diagnostique su situación y que se realicen propuestas para fortalecer este sector económico estratégico para que sea un soporte de la sociedad ecuatoriana en el futuro.

La presente investigación permitirá comprender su funcionamiento general, sus características principales, sus deficiencias, su capacidad para generar ingresos y su capacidad de permanencia en el mercado.

En consecuencia con el diagnóstico realizado se propondrá el fortalecimiento de las mismas con el surgimiento de una empresa para desarrollar asesoría administrativa-financiera que les permita mayores niveles de competitividad local y capacidad de respuesta a la competencia extranjera, capacidad de sustentación y flexibilidad a los cambios en el mercado y de las nuevas tendencias tecnológicas en pro de su desarrollo.

1.5 OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECIFICOS

Generales

Identificar los problemas que afectan a las Mipymes detectando las causas que los originan y determinar los efectos financieros y administrativos en la competitividad de la empresa.

Demostrar que las Mipymes requieren de asesoría financiera-administrativa y que deben implementar técnicas de gestión empresarial para mejorar su productividad y rentabilidad.

Específicos

Analizar las políticas administrativas de las Mipymes y su estructura organizacional para detectar los errores administrativos más comunes.

Determinar que la aplicación de las técnicas de gestión empresarial, el uso adecuado de las NIIF e indicadores financieros ayudaría a las Mipymes a tener procesos de gestión eficientes.

Revisar la información entregada por los empresarios para constatar que estén de acuerdo a la ley y actualizada con las NIIF.

Definir los procedimientos más adecuados para las Mipymes en la formulación, ejecución, evaluación y control de estrategias y en la toma de decisiones.

Establecer que los problemas de las Mipymes se pueden resolver mediante un adecuado asesoramiento y con ello desarrollar la propuesta de crear una empresa de asesoría financiera y administrativa.

1.6 INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACION

El proceso investigativo de las Mipymes de la ciudad de Guayaquil permitirá a más de diagnosticar a este sector clave de la economía ecuatoriana, abrir un espacio de actuación para recrear nuestra formación profesional como futuras ingenieras comerciales, con la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestros años de estudios en las distintas asignaturas aprobadas en la universidad.

Durante la investigación tendemos la oportunidad de poner en práctica lo aprendido, de fortalecer nuestra formación teórica y de adquirir nuevos conocimientos relacionados a nuestra profesión y en el área de investigación.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado de arte o del conocimiento

Existen varias investigaciones realizadas en el Ecuador sobre las Mipymes. A continuación se hace una síntesis de los trabajos más significativos:

Tesis

Silva Cristina, Silva Jessica y Solórzano Francisco. (2010). *Creación de una empresa de asesoría administrativa- financiera para Microempresarios. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Economía y Negocios. Guayaquil-Ecuador.*

La investigación hace referencia al surgimiento de las Microempresas en Ecuador y de la capacidad de estas unidades económicas para fomentar nuevas oportunidades de negocios.

Explica que las microempresas surgieron de la necesidad de las personas de independencia económica y de la falta de oportunidades laborales en el país. La mayoría de las microempresas son de carácter familiar y sus principales problemas son el desorden, la no planificación financiera y que gran parte de los microempresarios no cuentan con los conocimientos académicos necesarios para administrar su negocio. Con el objetivo de ayudar a los empresarios en la toma de decisiones, guiándolos en el área administrativa y financiera nace la propuesta de la creación de una compañía asesora financiera y administrativa (denominada S&S Advisers) dirigida a micro y pequeñas empresas dedicadas a la producción, manufactura, extracción, servicios y comercio; comprobando su viabilidad a través de un estudio de mercado que determinó la existencia de una gran demanda de este servicio y a su vez demostrando de que el proyecto es rentable con Estados Financieros, costos e ingresos proyectados.

Vargas Palacios, Lorena de los Ángeles. (2009). *Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa de Asesoría Financiera y Organizacional, para PYMES en la ciudad de Quito*. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador.

El contenido de la tesis se basa en un análisis del entorno social-económico del país y de las Pymes de la ciudad de Quito. En el análisis del entorno se evalúa el comportamiento macro del país a través de variables de desarrollo como el PIB, tasas de interés, desempleo y subempleo, riesgo país y se analizó el desarrollo comercial de Quito, su importancia y sus características con datos históricos del periodo 2005-2008. Las variables de desarrollo demostraron que la economía del país se desaceleró en el 2008 e implicó la disminución de la capacidad adquisitiva de las personas y que el país era poco atractivo para la inversión extranjera por su capacidad de pago reducida. Como consecuencia se incrementó la informalidad y subempleo, especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, además la dificultad de las empresas para acceder a préstamos bancarios.

La propuesta fue crear **AsesorArte Asesoría Financiera y Organizacional Sociedad Limitada**.

La investigación realizada concluye que la implementación del proyecto es viable sustentada por un estudio de mercado que reveló la existencia de demanda insatisfecha en asesoramiento y un gran número de clientes potenciales. Basada en Estados Financieros, flujos de efectivo, costos e ingresos proyectados determina que el proyecto es rentable y que el tiempo de recuperación de la inversión es de 1 año.

Estudios Sectoriales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Granda B., María Elena y Jácome, Hugo. (Enero 2012). *Factores determinantes de acceso y racionamiento del crédito en las MIPYMES ecuatorianas*. Centro de Investigaciones Económicas de las Micro, Pequeña y Mediana empresa. FLACSO-MIPRO.

Resalta la importancia que tienen las Mipymes en la economía de los países latinoamericanos y el alto grado de absorción de mano de obra. El propósito de la investigación fue identificar los factores que determinan las restricciones que existen en el mercado financiero que impiden a las Mipymes acceder al crédito bancario. Para la estimación se empleó el modelo de Heckman, variables macroeconómicas (volumen de créditos y tasas de interés) y como variables explicativas se consideró los activos fijos, los ingresos y el tamaño de las empresas. Se analizó 57.375 empresas de diferentes provincias del Ecuador y 12 instituciones financieras que proporcionaron información sobre los requisitos exigidos para conceder crédito a empresas, montos de los préstamos, periodo de pago y costos de financiamiento.

Como conclusiones se establecieron: que el racionamiento del crédito afecta más al segmento de las microempresas; que los bancos prefieren otorgar préstamos a empresas medianas, con más de 10 años de actividad; que las Mipymes al solicitar un préstamo se encuentran como primera limitante el costo financiero—altas tasas de interés, en segundo lugar los trámites de burocracia bancaria y en tercer lugar la no disponibilidad de garantías que exige el prestamista (garantía de bienes, costos de financiamiento e informes técnicos) y que el sector industrial es el más beneficiado de financiamiento, específicamente la actividad de Electrificación e Industrial.

Se recomienda al sector financiero regular las tasas de interés, dar trato igualitario a las empresas sin importar su tamaño, flexibilización en las restricciones, reducción de riesgos, encontrar mecanismos técnico-financiero permanente, entre otros para que las Mipymes sean sujetas de crédito en todos los niveles de financiamiento.

Informes técnicos y de investigación

Araque J., Wilson. (Enero 2012). *Las Pymes y su situación actual*. Universidad Andina Simón Bolívar. Cuaderno de trabajo N°1. Ecuador.

Basado en datos estadísticos del Censo Nacional Económico CENEC 2010 demostró la importancia de las Pymes en la consolidación del sistema productivo nacional y en la generación de empleo en Ecuador. Sin embargo, estudios realizados por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas INSOTEC, desde el 2000, entre empresas ecuatorianas y colombianas reveló que hay una gran diferencia de productividad laboral entre la pequeña y gran industria, en Ecuador fue de 248.98% a favor de la gran industria y para Colombia de 47.67%. Esta situación estructural de la brecha productiva entre empresas ecuatorianas demuestra que se debe implementar acciones estratégicas a mediano y a largo plazo para disminuir estas diferencias.

La orientación económica del país a nivel de microempresas es el sector comercial, aproximadamente 55.6% están dedicadas a la compra y venta de bienes, en segundo lugar están las de servicio. Ambos sectores, según el CENEC, tienen que ver con la satisfacción de necesidades básicas como la alimentación y vestimenta.

Analiza y expone algunas propuestas de desafíos orientados a mejorar la competitividad de las Pymes, entre ellas están: la maximización de la capacidad instalada de las Pymes dedicadas a las actividades manufactureras; mayor inversión para mejorar el nivel tecnológico de productos, procesos, máquinas y equipos y estructura organizacional; el mejoramiento de la calidad usando estándares internacionales y planes estratégicos de comercialización; la asociatividad como una estrategia clave para potenciar la competitividad empresarial; el impulso de programas de Certificación Laboral dirigidos a mejorar la calidad de empleo y promoción de los proyectos de capacitación y asistencia técnica especializados en cada rama industrial.

Mg. Sc. César A. Neira H. (2011-2012). *La Gestión de las Finanzas Corporativas*. Universidad Nacional de Loja. Área Jurídica, Social y Administrativa. Módulo 5. Ecuador.

El desarrollo de este módulo se orienta a la problemática de la Gestión de las Finanzas en el sector empresarial, proporcionando los fundamentos teórico - prácticos para su tratamiento. Además describe la situación del sistema financiero del país y de las empresas después de la crisis financiera, el salvataje bancario (1999) y la dolarización.

En las Pymes se evidenció una escasa creación de valor y su inequitativa redistribución debido a la ausencia de estrategias orientadas a saber en qué invertir, como conseguir los recursos para llevar a cabo las inversiones de largo plazo y cómo administrar el efectivo de corto plazo, lo cual se refleja en el bajo aprovechamiento de fuentes de financiamiento existentes en los mercados financieros; falta de información contable para administrar sus recursos a fin de optimizar las necesidades de liquidez con los flujos de caja; dificultad para acceder a crédito bancario por el alto costo financiero, monto, garantía y plazo de pago; por lo que, se requiere identificar los problemas y oportunidades que ofrece el sistema financiero interno y externo, mediante la utilización de métodos, técnicas y herramientas financieras como son: estudio del sistema financiero nacional, la estructura de los presupuestos, la evaluación financiera y el análisis financiero, contribuyendo en el proceso de la toma de decisiones empresariales.

Relacionado a las Mipymes también existe bibliografía de autores extranjeros. A continuación se presenta dos investigaciones de importancia:

López Salazar, Alejandra. (2008). *Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya*. México.

Este trabajo de investigación resalta la importancia de la función financiera como el factor determinante para lograr el éxito de la empresa. Se evaluaron 418 empresas de la ciudad de Celaya a través de un análisis cualitativo, en su mayoría Mipymes del sector manufacturero. Mediante entrevistas personales con dueños y directivos de las empresas se determinó que existen 10 problemas principales: recursos financieros limitados, alto nivel de endeudamiento, cartera vencida, cambio en el costo de materia

prima, bajo nivel de ventas, falta de capital para invertir, dificultad para adquirir prestamos, falta de capital de trabajo, ausencia del control financiero y de personal especializado.

El bajo nivel de ventas representa la principal problemática, seguida por la falta de recursos financieros y el incremento de la materia prima. También se encontró que los empresarios solucionan sus dificultades financieras a través de 3 decisiones básicas: planeación, capitalización y adaptación.

Se llegó a la conclusión de que las Mipymes necesitan de un alto nivel de adaptación del entorno para ser competitivas, una adecuada administración de los recursos financieros y para lograrlo deben considerar: decisiones de capital de trabajo, de inversión y de financiamiento.

Recomienda que el empresario deberá comenzar a generar información contable-financiera que le permita cumplir con los requisitos de financiamiento bancario, aplicar técnicas de administración de efectivo, establecer políticas de crédito y de inventarios a través del ciclo operativo de la empresa.

Álvarez, Mariana y J. L. Abreu. (2008). *Estrategias financiera en la pequeña y mediana empresa. Administración de Negocios en el Área de Finanzas. Monterrey- México.*

Se realiza un estudio sobre las Pymes de Monterrey y la importancia de determinar las estrategias financieras en las Pymes. En la encuesta se determinó que la mayoría de las Pymes no ejecutan estrategias financieras, que los propietarios se encargan de las finanzas y muchos de ellos no cuentan con conocimientos necesarios para administrar el dinero, se financian en base a sus proveedores, solo calculan las razones de liquidez y razones de rentabilidad y no realizan algún otro estudio financiero.

Se llegó a la conclusión de que las estrategias financieras correctamente aplicadas en la Pyme determinan el éxito de la misma. Se comprobó que existen varios factores de éxito para una empresa, entre ellos: el buen manejo de los recursos; ser competitivos; llevar a cabo el benchmarking y estar siempre en constante innovación. Por otro lado,

existe una relación directa entre la quiebra de una Pyme y la falta de estrategias financieras.

La propuesta final y recomendación es aplicar estrategias generales y financieras para la empresa basadas en análisis económicos como razones financieras y el VPN. Elegir al director financiero en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimiento y desempeño para el puesto. Fomentar la competitividad en base al benchmarking y la productividad. Establecer periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año. Evaluar periódicamente las opciones de financiación y determinar mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado. Para disminuir el riesgo hay que diversificar las inversiones.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Marco teórico

La presente investigación se fundamenta en el aporte teórico relacionada con la teoría del Cuadro de Mando Integral elaborada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, el enfoque de la Cadena de Valor desarrollado por Michael Porter, las NIIF desarrolladas por el International Accounting Standards Board (IASB) y la definición de la Estructura Organizacional.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El CMI es consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales, políticos y económicos mundiales que impactaron el funcionamiento organizativo de las empresas impulsando la adaptación, la flexibilidad y la innovación como los tres elementos clave de la nueva competitividad.

En 1990 Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute), se asocian e intentan resolver el problema de la formulación y ejecución de la estrategia en la empresa planteando como solución el CMI y en 1992 es implementado con éxito por grandes corporaciones.

El CMI es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa; facilita una toma de decisiones oportuna, conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras informaciones de soporte. Es decir, es una herramienta de diagnóstico, tratando de especificar lo que funciona y lo que crea valor, como un sistema de control.

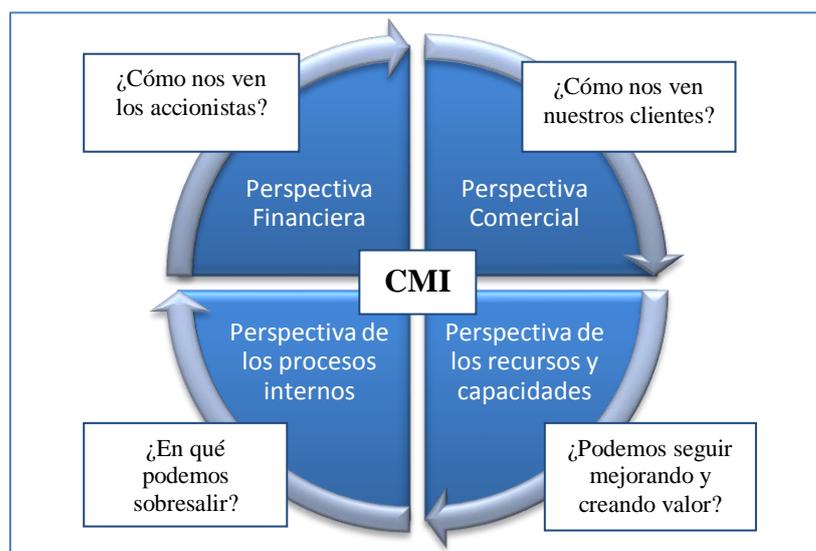
Enfocado como un sistema de gestión, el CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la empresa.

Las empresas necesitan de un CMI porque si desean sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información deben utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El CMI sugiere observar a la organización desde 4 perspectivas, cada una responde a una pregunta determinada.

La perspectiva financiera: Los indicadores financieros demuestran si la estrategia de la empresa, su puesta en marcha y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad medida por los rendimientos de capital empleado, el crecimiento en las ventas, la generación de flujo de caja, etc.

Figura 1. Perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David. (1996). *"The Balanced Scorecard"*.

Elaboración: Autoras

La perspectiva del cliente: Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en que competirá. Define la propuesta de valor para los segmentos de clientes. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción y lealtad.

La perspectiva de los procesos internos: Los directivos identifican los procesos críticos internos en que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la empresa: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La perspectiva de los recursos y capacidades: Identifica la infraestructura que debe construir la empresa para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Los recursos y capacidades de la empresa proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen indicadores como satisfacción, retención, entrenamientos y habilidades.

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo y llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- 1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia:** El proceso empieza cuando el equipo de la alta dirección traduce la estrategia de su unidad del negocio en objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van poner énfasis en el crecimiento del mercado y en los ingresos o en la generación de cash flow. Una vez establecidos los objetivos de clientes y financieros, la empresa identifica los indicadores para su proceso interno. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para invertir en la capacitación de los empleados, en actualización de tecnología, sistemas de información y en procedimientos organizativos.

- 2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:** Los objetivos e indicadores estratégicos se comunican a toda la empresa por medio de memos, e-mails, videos, etc., para que todos en la empresa comprendan los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

- 3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas:** Los directivos deben identificar los objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y recursos para luego alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avance. De esta forma, el CMI justifica el enfoque y la integración necesaria para la mejora continua.

- 4. Feedback y formación estratégica:** El énfasis sobre la causa y efecto a la hora de construir un CMI introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una empresa comprendan la forma en que encajan las piezas, el papel que influye en los demás e incluso en la empresa.

El CMI cambia la manera en que se mide y se dirige la empresa, el análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un *Mapa Estratégico* que define la estrategia a partir de la misión, visión y los valores de la empresa, traduciéndola en objetivos operativos, medidos a través de indicadores que constituyen la guía para la obtención de resultados para el negocio y de comportamientos estratégicos para alinear a las personas con la ejecución de la estrategia.

Figura 2. Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David. (1996). *“The Balanced Scorecard”*

Elaboración: Autoras

Para complementar la técnica del CMI en la evaluación del cumplimiento de las metas, la ejecución de la estrategia y lo relacionado a la *Calidad Total*, mencionaremos los Indicadores de productividad y de gestión: *el Diagrama de Ishikawa y las 7 herramientas de Ishikawa*.

Kaoru Ishikawa nació en Japón en 1915. Teórico de la administración de empresas y experto en el control de calidad. A partir de 1949 participó en la promoción de control de calidad y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la postguerra. Ishikawa hizo muchas aportaciones entre ellas se destacan:

- Demostró la importancia de las 7 herramientas de la calidad.
- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de pescado.
- Trabajó en los círculos de la calidad.

La filosofía de la calidad de Ishikawa

Según *Ishikawa*, en su libro *¿Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa (1961)*, definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la

calidad, sugería que a medida que la industria progresa el control de la calidad llega a ser cada vez más importante. A continuación, mencionaremos algunos de sus principios básicos:

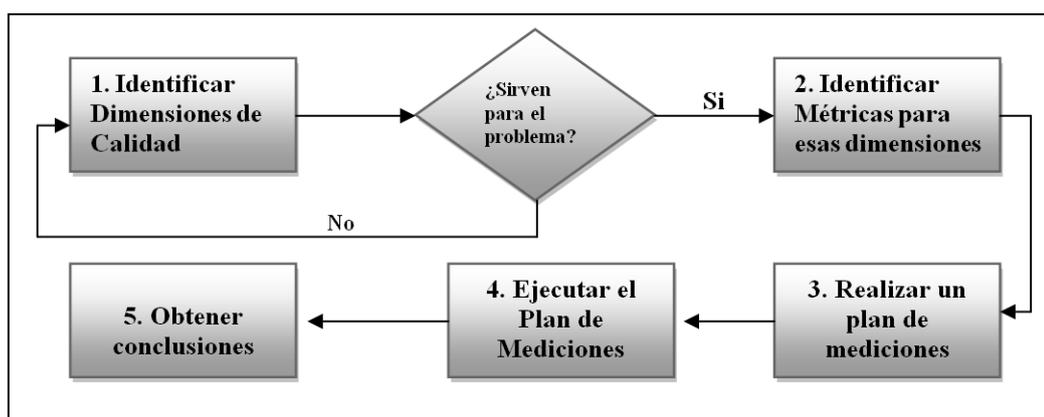
1. La calidad comienza y finaliza con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer los requerimientos del consumidor.
3. Las condiciones ideales del control de calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Eliminar la causa de origen y no los síntomas.
5. El control de calidad es una responsabilidad de todos los trabajadores y de todas las divisiones.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Priorizar la calidad y fijar sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
8. El marketing es la entrada y la salida de la calidad.
9. La dirección no debe reaccionar negativamente cuando los hechos son presentados por los subordinados.
10. El 95% de los problemas de una compañía se pueden resolver utilizando las siete herramientas del control de calidad.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos.

Las siete herramientas de Ishikawa

Han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en distintos aspectos de una organización. El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que han demostrado para ser aplicadas en un amplio conjunto de problemas, desde el control de calidad hacia las áreas de producción, marketing, recursos humanos y administración. Las 7 herramientas básicas de la calidad, según *Ishikawa (1961)* son:

1. ***Estratificación:*** Técnica utilizada para separar datos de diferentes fuentes e identificar patrones en algún proceso. Algunos autores la reemplazan con el ***Diagrama de Flujo*** (herramienta utilizada para representar, mediante la utilización de símbolos estándares; las secuencias e interrelaciones de actividades que conforman un proceso).

Figura 3. Diagrama de Flujo



Fuente: Ishikawa, Kuoru. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?*. Décimo primera edición. Madrid, España. Editorial Norma.

2. **Hoja de control:** También llamada *Hojas de registro* son formas estructuradas que facilitan recopilación ordenada de información, previamente diseñadas con base en las necesidades y características de los datos que se requieren para medir y evaluar uno o varios procesos.

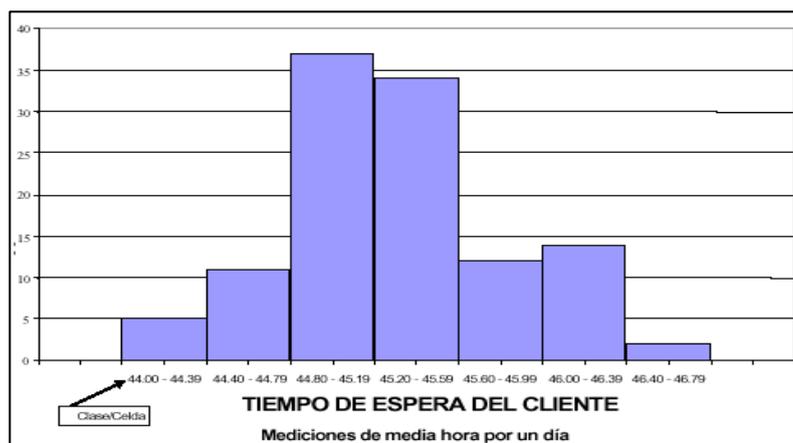
Figura 4. Hoja de control de calidad (Empresa Textil)

Producto: Tratamiento: Nº de piezas inspec: Nº total de piezas:				Fecha: Departamento: Operario: Notas:				
	1 día	2 día	3 día	4 día	5 día	6 día	7 día	Total
Tejido manchado	###	LII	####	I	II	I	III	22
Tejido defectuoso		LI		III	###	II	I	13
Error confección	II		III	###	III	I		14
Error de planchado	I	L			I	II		5
Otros	I			II		II	I	6
Total	9	6	10	11	11	8	5	60

Fuente: Camisón, César. (2009). *La Gestión de Calidad por procesos: Técnicas y herramientas de calidad*. Extraído el 20 de Octubre del 2012 de la página <http://www.emagister.com>

3. **Histogramas:** Gráfico de barras que muestra de forma visual la distribución de frecuencias de datos cuantitativos de una misma variable; además de cuantas veces y cuantos valores diferentes aparecen en un proceso.

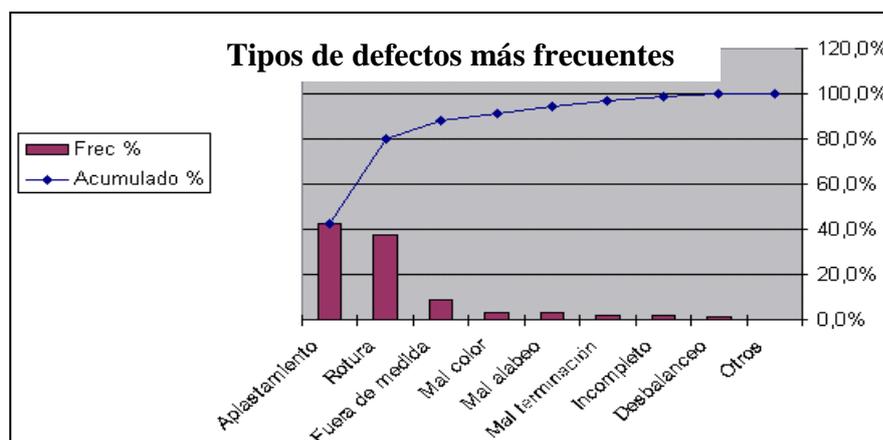
Figura 5. Histograma del tiempo de espera del cliente



Fuente: Extraído el 20 de Octubre del 2012 de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/histograma.htm

4. **Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras organizado de mayor a menor frecuencia, que compara el nivel de importancia de todos los factores que intervienen en un problema o cuestión. A diferencia de histograma, no solo clasifica las fallas con respecto a su número sino también con respecto a su importancia en el proceso.

Figura 6. Diagrama de Pareto (Fábrica de accesorios plásticos)

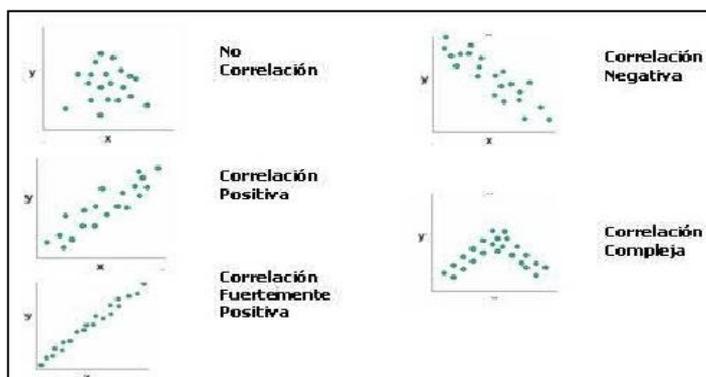


Fuente: Rovira, César. (2011). *Diagrama de Pareto: Herramienta básica para la mejora de la calidad*. Extraído en Octubre 20, 2012 de la pagina web http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/default.asp

5. **Diagrama de correlación y dispersión:** Consiste en una representación gráfica de dos variables que muestra cómo se relacionan entre sí. Se habla de una correlación positiva cuando las dos variables están relacionadas de manera que

al aumentar el valor de una variable se incrementa el valor de la otra, es negativa si se producen en sentido contrario, es decir si al aumentar el valor de X se disminuye el valor de Y o nula si las variables se revelan independientes entre sí. Su finalidad es la búsqueda de relaciones entre las variables que están afectando el proceso.

Figura 7. Diagrama de Correlación y Dispersión



Fuente: Ishikawa, Kuoru. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?*. Décimo primera edición. Madrid, España. Editorial Norma.

6. **Gráficos de Control:** Representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Permite observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados de antemano que se usan como base para la toma de decisiones.

Figura 8. Gráfico de Control (Piezas de metal)



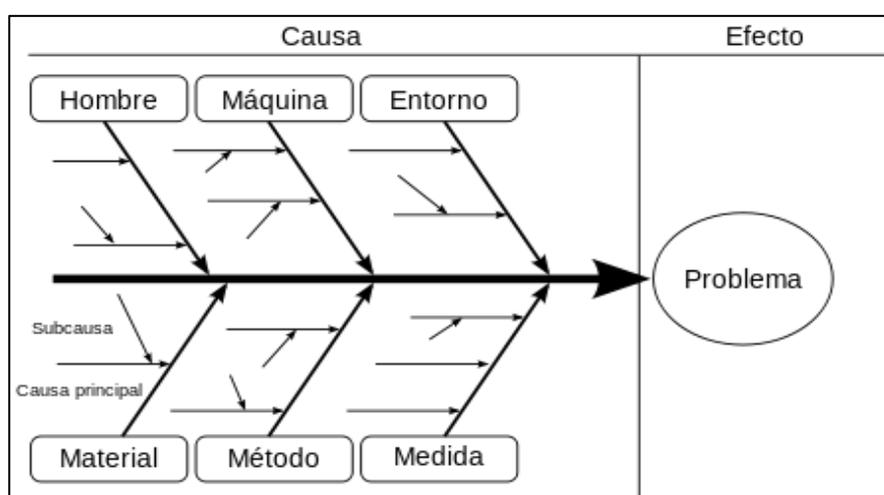
Fuente: Hervás, José Antonio. (2010). *Control Estadístico de Procesos*. Extraído el 20 de Octubre del 2012 de <http://www.matematicasypoesia.com.es/Estadist/ManualCPE06p3.htm>

7. **Diagrama de Ishikawa:** Conocido también como el Diagrama de Causa - Efecto, surgió en el siglo XX, en el ambiente de la industria y luego en los servicios, para determinar el análisis del problema y sus posibles soluciones como por ejemplo: la calidad de los procesos, los productos y servicios. Es una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y subcausas que producen un efecto determinado.

Los pasos para construir este diagrama son:

- Definir el problema que se quiere solucionar.
- Hacer una lluvia de ideas de todas las posibles causas del problema.
- Organizar los resultados de la lluvia de ideas en categorías racionales.
- Construir un diagrama causa y efecto que muestre de manera precisa las relaciones entre todos los datos de cada categoría.

Figura 9. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Ishikawa, Kuoru. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?*. Décimo primera edición. Madrid, España. Editorial Norma.

En administración es la herramienta más utilizada porque ayuda a agrupar las causas y visualizar como afecta el resultado final y desempeño individual, organizacional y estratégico. En cada una de las causas que se asocia al factor deben detallarse causas concretas derivadas del análisis de necesidades previo. Los Diagramas Causa-Efecto ayudan a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y

no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar planes de acción.

CADENA DE VALOR

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en su libro "*Ventaja Competitiva*" (1985), propuso la *Cadena de Valor* como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente.

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir actividades de una empresa para generar valor al cliente y así misma. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen de utilidad (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, ambas actividades varían de acuerdo con la naturaleza específica del giro del negocio.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total y una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La cadena de valor despliega el valor total y consiste de *las actividades de valor* y del *margen*. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar actividades de valor. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar en cuanto a costos de la empresa, ya que el margen del proveedor y del canal es parte del costo total dado al comprador. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración) y tecnología para desempeñar su

función. Cada actividad crea y usa información, como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas) y estadísticas de fallas del producto; también puede crear activos financieros como inventarios y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar.

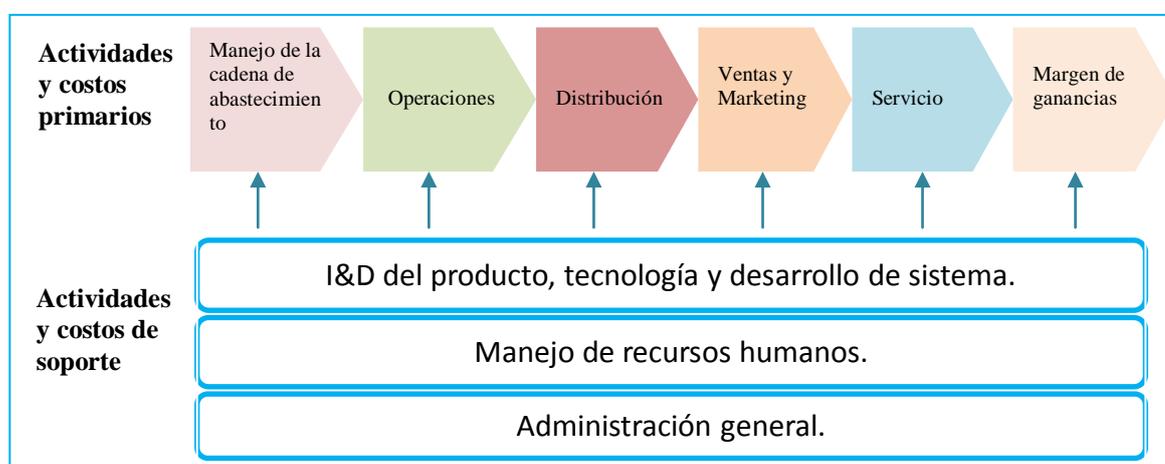
El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. El principio básico para aislar o separar las actividades es cuando tengan economías diferentes, un alto potencial de impacto en la diferenciación o representen una parte importante o creciente del costo.

La cadena de valor de la empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Segregar las operaciones de una empresa en distintos tipos de actividades es el primer paso para entender su estructura de costos. Las tareas del análisis de la cadena de valor e indicadores de competitividad son: generar los datos para comparar los costos de la empresa por cada actividad y determinar si la empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores y detectar las actividades internas que producen una ventaja competitiva o desventaja.

A continuación, se presenta un modelo representativo de la Cadena de valor de una empresa comercial:

Figura 10. Cadena de Valor representativa de una empresa comercial



Fuente: Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York. Free Press. pp. 37-43.

Figura 11. Actividades Primarias y de Soporte

ACTIVIDADES PRIMARIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la cadena de abastecimiento: actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de los vendedores; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de los inventarios. • Operaciones: Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, verificación de la calidad, protección ambiental). • Distribución: Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecer y mantener una red de distribuidores). • Ventas y marketing: Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores. • Servicio: Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, dudas de los compradores y quejas.
ACTIVIDADES DE SOPORTE
<ul style="list-style-type: none"> • I & D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas: Actividades, costos y activos relacionados con la I&D del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, proyecto de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería en computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte. • Manejo de recursos humanos: Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias básicas. • Administración general: Actividades, costos y activos relacionados con el control general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, manejo de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter general.

Fuente: Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York. Free Press. pp. 37-43.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar las maneras de crearla y mantenerla, además es importante en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa ciertas actividades bajo unidades organizacionales como mercadotecnia o producción. La lógica de estos agrupamientos es que las actividades tienen similitudes que deben ser explotadas en un mismo departamento; al mismo tiempo, los departamentos se separan de otros grupos de actividades debido a sus diferencias. Esta separación de actividades parecidas es lo que los teóricos organizacionales llaman “diferenciación”. Con la separación de las unidades organizacionales viene la necesidad de coordinarlas, llamado usualmente “integración”. Así, los mecanismos integradores deben establecerse en una empresa para asegurar que la coordinación requerida se lleve a cabo.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Son estándares e interpretaciones internacionales de Contabilidad emitidos por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board IASB), el cual es un organismo independiente del sector privado que desarrolla y aprueba las Normas Internacionales de Información Financiera. El IASB funciona bajo la supervisión de la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASCF). El IASB se constituyó en el año 2000 para sustituir al Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Committee).

La imposibilidad de establecer una comparación entre dos estados financieros y el sobrecoste para las empresas internacionales que supone la aplicación de diferentes normas, según cada país en la presentación de su información financiera, motivó al IASB desarrollar estándares contables de calidad, comprensibles y de cumplimiento obligatorio.

En la actualidad muchos países están adoptando las NIIF, independientemente del tamaño de la empresa, entre ellos están 25 países de la UE, Japón, Singapur, China, Australia y en América: Colombia, México, Estados Unidos, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y República Dominicana.

Las NIIF establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general que surgen principalmente en sectores industriales específicos.

Las NIIF comprenden lo siguiente:

- 1. Marco Conceptual**, que se refiere a los conceptos subyacentes en la información presentada dentro de los estados financieros con propósito de información general. El objetivo de este es facilitar la formulación uniforme y lógica de las NIIF. También suministra una base para el uso del juicio para resolver cuestiones contables.

- 2. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF):** Las NIIF fueron creadas por el IASB a partir del año 2001. Hasta el momento existen 13 NIIF emitidas y son las siguientes:

Tabla 1. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

NIIF	DENOMINACION	FECHA DE VIGENCIA
1	Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera	1 Julio/ 2009
2	Pagos basados en acciones	1 de Enero/2005
3	Combinaciones de negocios	1 de Julio/2009
4	Contratos de Seguro	1 de Enero/2005
5	Activos no Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones Discontinuas	1 de Enero/2005
6	Exploración y Evaluación de Recursos Minerales	1 de Enero/2006
7	Instrumentos Financieros: Información a Revelar	1 de Enero/2007
8	Segmentos de Operación	1 de Enero/2005
9	Instrumentos Financieros	1 de Enero/2010
10	Estados Financieros Consolidados	1 de Enero/2013
11	Acuerdos Conjuntos	1 de Enero/2013
12	Información a Revelar sobre Participaciones en Otras Entidades	1 de Enero/2013
13	Medición del Valor Razonable	1 de Enero/2013

Fuente: Fácil Contabilidad (2012) by Corporación Willigran. *NIIF Completas*. Extraído el 14 de Octubre/2012 desde <http://.www.facilcontabilidad.com>

Elaboración: Autoras

- 3. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC):** Las NIC fueron emitidas por el IASC entre 1973-1999, durante este periodo se emitieron 41 normas, de las cuales 29 aún están vigentes y forman parte de las NIIF. La mayoría de las NIC fueron revisadas en el 2003. Las NIC que no están en la lista fueron derogadas.

Tabla 2. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

NIC	DENOMINACION	FECHA DE VIGENCIA
1	Presentación de Estados Financieros	1 de Enero/2009
2	Inventarios	1 de Enero/2005
7	Estado de Flujos de Efectivo	1 de Enero/1994
8	Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores	1 de Enero/2005
10	Hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa	1 de Enero/2005
11	Contratos de Construcción	1 de Enero/1995
12	Impuesto a las ganancias	1 de Enero/1998
16	Propiedades, planta y equipo	1 de Enero/2005
17	Arrendamientos	1 de Enero/2005
18	Ingresos de Actividades Ordinarias	1 de Enero/1995
19	Beneficios a los empleados	1 de Enero/1999
20	Contabilización de las Subvenciones del Gobierno e Información a Revelar sobre Ayudas Gubernamentales	1 de Enero/1984
21	Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera	1 de Enero/2005
23	Costos por Préstamos	1 de Enero/2009
24	Información a Revelar sobre Partes Relacionadas	1 de Enero/2011
26	Contabilización e Información Financiera sobre Planes de Beneficio por Retiro	1 de Enero/1998
27	Estados Financieros Consolidados y Separados	1 de Enero/2005
28	Inversiones en Asociadas	1 de Enero/2005
29	Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias	1 de Enero/1990
31	Participaciones en Negocios Conjuntos	1 de Enero/2005
32	Instrumentos Financieros: Presentación	1 de Enero/2005
33	Ganancia por acción	1 de Enero/2005
34	Información Financiera Intermedia	1 de Enero/1999
36	Deterioro del valor de los activos	31 de Marzo/2004
37	Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes	1 de Julio/1999
38	Activos Intangibles	31 de Enero/2004
39	Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición	1 de Enero/2005
40	Propiedades de inversión	1 de Enero/2005
41	Agricultura	1 de Enero/2003

Fuente: Fácil Contabilidad (2012) by Corporación Willigran. *NIIF Completas*. Extraído el 14 de Octubre/2012 desde <http://www.facilcontabilidad.com>

Elaboración: Autoras

- 4. Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF):** Este comité sustituyó al antiguo SIC en marzo de 2002. La misión es interpretar la aplicación de las NIC y las NIIF y proporcionar orientación oportuna sobre los problemas de información financiera que no estén específicamente tratadas en las NIC y las NIIF, en el contexto del Marco

Conceptual del IASB y realizar otras tareas. Actualmente 15 CINIIF están vigentes.

Tabla 3. Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF)

CINIIF	DENOMINACION	FECHA DE VIGENCIA
1	Cambios en Pasivos Existentes por Retiro de Servicio, Restauración y Similares	Septiembre 1/2004
2	Aportaciones de Socios de Entidades Cooperativas e Instrumentos Similares	Enero 1/2005
4	Determinación de si un Acuerdo contiene un Arrendamiento	Enero 1/2006
5	Derechos por la Participación en Fondos para el Retiro del servicio, la Restauración y la Rehabilitación Medioambiental	Enero1/2006
6	Obligaciones Surgidas de la Participación en Mercados Específicos—Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos	Diciembre 1/2005
7	Aplicación del Procedimiento de Reexpresión según la NIC 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias	Marzo 1/2006
10	Información Financiera Intermedia y Deterioro del Valor	Noviembre 1/2006
12	Acuerdos de Concesión de Servicios	Enero 1/2008
13	Programas de Fidelización de Clientes	Julio 1/2008
14	NIC 19—El Límite de un Activo por Beneficios Definidos, Obligación de Mantener un Nivel Mínimo de Financiación y su Interacción	Enero 1/2008
15	Acuerdos para la Construcción de Inmuebles	Enero 1/2009
16	Coberturas de una Inversión Neta en un Negocio en el Extranjero	Octubre1/2008
17	Distribuciones, a los Propietarios, de Activos Distintos al Efectivo	Julio 1/2009
18	Transferencias de Activos procedentes de Clientes	Julio 1/2009
19	Cancelación de Pasivos Financieros con Instrumentos de Patrimonio	Julio1/2010

Fuente: Fácil Contabilidad (2012) by Corporación Willigran. *NIF Completas*. Extraído el 14 de Octubre/2012 desde [http://.www.facilcontabilidad.com](http://www.facilcontabilidad.com)

Elaboración: Autoras

5. Comité de Interpretaciones (SIC): El IASC en 1997 creó un Comité de Interpretaciones (SIC). Las interpretaciones elaboradas por el SIC y posteriormente aprobadas por el Consejo formaron parte del cuerpo normativo

del IASC. Las SIC son las interpretaciones de las NIC. En la actualidad existen 10 SIC vigentes y forman parte de las interpretaciones de las NIIF.

Tabla 4. Comité de Interpretaciones (SIC)

SIC	DENOMINACION	FECHA DE VIGENCIA
7	Introducción del Euro	1 de Junio/1998
10	Ayudas Gubernamentales—Sin Relación Específica con Actividades de Operación	1 de Enero/1998
12	Consolidación—Entidades de Cometido Específico	1 de Julio/1999
13	Entidades Controladas Conjuntamente—Aportaciones No Monetarias de los Participantes	1 de Enero/1999
15	Arrendamientos Operativos—Incentivos	1 de Julio/1999
25	Impuesto a las Ganancias—Cambios en la Situación Fiscal de la Entidad o de sus Accionistas	15 de Julio/1999
27	Evaluación de la Esencia de las Transacciones que Adoptan la Forma Legal de un Arrendamiento	31 de Diciembre/2001
29	Acuerdos de Concesión de Servicios: Información a Revelar	31 de Diciembre/2001
31	Ingresos—Permutas de Servicios de Publicidad	31 de Diciembre/2001
32	Activos Intangibles—Costos de sitios web	25 de Marzo 2002

Fuente: Fácil Contabilidad (2012) by Corporación Willigran. *NIIF Completas*. Extraído el 14 de Octubre/2012 desde <http://www.facilcontabilidad.com>

Elaboración: Autoras

La aplicación de las NIIF en las empresas ecuatorianas son muy importante porque facilita la interpretación de los estados financieros y a su vez ayuda a los propietarios de la empresa conocer la evolución del negocio y si este es rentable, a la administración para mejorar y llevar a cabo la toma de decisiones, a los acreedores porque necesitan saber la liquidez de la empresa y si puede cumplir con sus obligaciones y al Estado debido a que la recaudación de los impuestos está en función de la información contable.

Etapas para la implementación de las NIIF

De acuerdo al *Econ. Víctor Hugo Vela (2009)*, para implementar las NIIF se debe seguir las siguientes etapas:

1. Diagnóstico y evaluación inicial.
 - Análisis preliminar.
 - Análisis de los Estados Financieros.
 - Identificar las necesidades y requerimientos.
 - Análisis de las políticas contables.

2. Elaboración de las políticas contables en base a las NIIF.
 - Generar políticas contables que cumplan con las NIIF a la fecha de emisión del informe.
 - Levantar información para determinar el valor razonable de los activos.

3. Actualización del Catálogo de Cuentas con base en NIIF.
4. Generación del Balance Inicial sobre NIIF.
5. Capacitación al personal en: En la aplicación de las NIIF, Políticas Contables establecidas y en el uso del Catálogo General de cuentas.
6. Seguimiento en la generación de Estados Financieros Intermedios.

Las bases de valuación establecidas por las NIIF ya no es al costo, sino que se incorporan otros conceptos como el *valor neto razonable*, que incorporan herramientas financieras que permiten valorar los activos año a año más acorde con su valor real. De esta manera la información contable tiene una base más actualizada para la toma de decisiones y así cada vez va a ser menos necesario realizar análisis adicionales para poder visualizar la situación real de las empresas.

Las NEC y el impacto de las NIIF en Ecuador

La Federación Nacional de Contadores adoptó las NIC; mediante Resolución FNCE 07.08.9 del 8 de Julio de 1999, como base para la emisión de las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad), relacionadas con el registro de operaciones y la

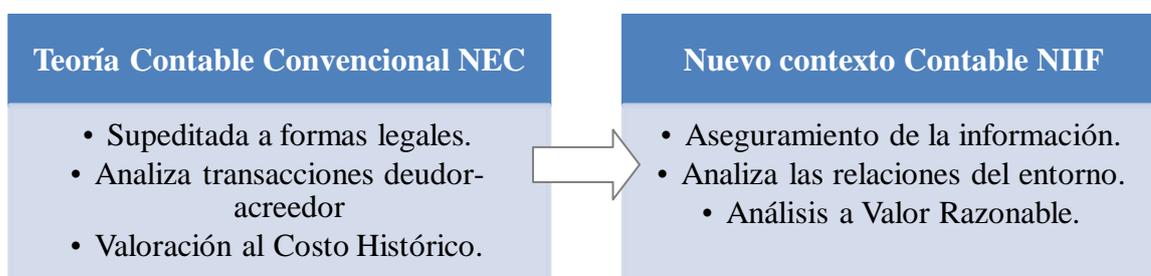
preparación de Estados Financieros de compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías. Estas normas fueron ratificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, mediante resoluciones individuales emitidas en agosto 12, 25 y 27 de 1999, en su orden respectivamente, publicadas en el R.O. 270 del 6 de septiembre de 1999. La adopción de las NEC del 1-15 fue a partir del ejercicio económico de 1999.

Posteriormente, debido a la lamentable hiperinflación y devaluación sufrida por nuestro país entre los años 1998 y 1999, fueron desarrolladas, adaptadas y emitidas, igualmente en base a las NIC, las NEC 16 “Corrección Monetaria Integral de Estados Financieros” y NEC 17 “Conversión de Estados Financieros para el Esquema de Dolarización”, puestas en vigencia para estados financieros de periodos que empezaban en enero 1 del 2000, esta última oficializada mediante Resolución Interinstitucional No. SB-SC-SRI-01 del 31 de marzo del 2000, publicada en el R.O. No. 57 del 13 de abril del 2000.

Se adoptó las NEC de la 18 a la 27 relacionadas con la preparación y presentación de estados financieros de personas naturales o jurídicas (Obligadas a llevar Contabilidad) el 13 de septiembre del 2002.

El impacto de las NIIF implica un cambio de los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) o Normas Ecuatorianas Contables (NEC). Los integrantes de la organización deben aprender un nuevo lenguaje, el “reporting” se realizará sobre una base totalmente distinta y supone cambios estructurales.

Figura 12. Impacto de las NIIF



Fuente: Fácil Contabilidad (2012) by Corporación Willigran. *NIIF Completas*. Extraído el 14 de Octubre/2012 desde <http://www.facilcontabilidad.com>

Elaboración: Autoras

Antes el objetivo de la contabilidad era el simple registro de las transacciones y la elaboración de Estados Financieros. Hoy, con las NIIF, lo más trascendental es la *revelación de la información financiera*. Las NIIF trata que los procesos contables sean de alta calidad, transparentes y comparables.

La aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) permitirá no solo la interrelación del negocio con sus clientes internos y externos sino también un mejor control y supervisión desde la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Según el director del SRI, Carlos Marx Carrasco (febrero del 2011), indicó que “el principal impacto tributario se enfocará en el patrimonio de la empresa porque las NIIF establecen cambios para la presentación de las cuentas y de los activos del negocio”. Además de que el beneficio o el perjuicio dependen de la información que genere la empresa. Dentro de la cuenta del patrimonio se hace una revalorización de activos y los activos de la empresa estarán bajo la denominación de Propiedad, Planta y Equipo en la cual se desagrega los activos que si generan ventas o recursos, y el resto pasa a formar parte de los gastos. En conclusión, estos cambios incidirán en la declaración del Impuesto a la Renta.

NIIF para Pymes

El IASB también desarrolló y publicó en julio del 2009 una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de *pequeñas y medianas empresas* (Pymes). Esta norma está dividida en 35 secciones, todos relacionados a la presentación de los estados financieros.

La Mipymes ecuatorianas aplican las NIIF para Pymes a partir de 1 de enero del 2012. El principal problema en aplicar estas normas ha sido crear sistemas de control de acuerdo a las NIIF y esto implicó en muchos casos cambiar:

- ✓ Equipos informáticos y software.
- ✓ Reestructuración de los sistemas contables y su seguimiento.
- ✓ El formato de la información.

- ✓ La forma de gestión.
- ✓ Preparación del personal administrativo.
- ✓ Además, es posible que comparativamente con los datos de años anteriores salgan resultados diferentes y pueda dar lugar a malas interpretaciones.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es la distribución formal de funciones, responsabilidades y relaciones dentro de una organización. Cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. También se la reconoce como una herramienta poderosa con la cual se implementa la estrategia. Su finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Según *Henry Mintzberg (1984)*, es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y posterior coordinación de las mismas. Explica que las partes de la organización están unidas entre sí mediante distintos flujos de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión.

Principios de una estructura organizacional.- La estructura organizacional se fundamenta en los siguientes dos principios:

Eficacia: Una estructura es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: Es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

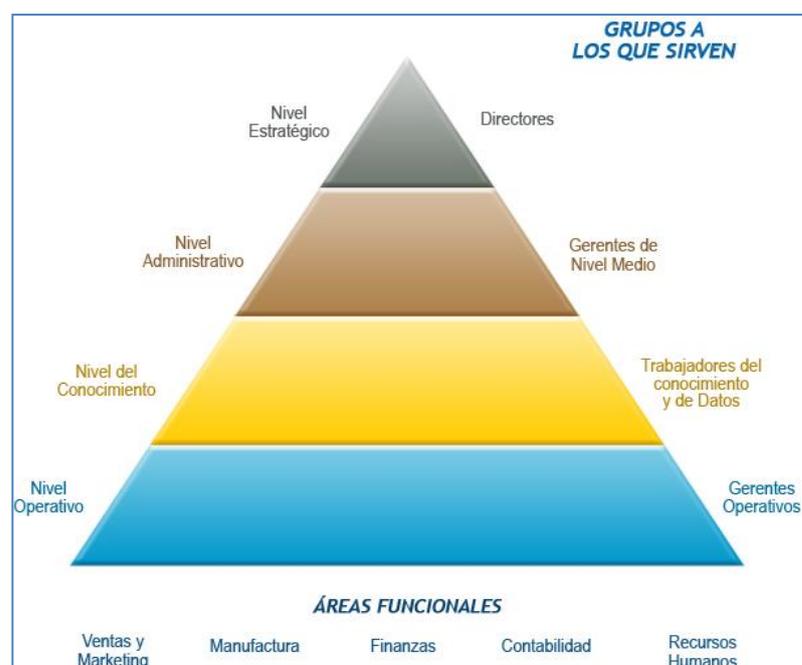
Una estructura organizacional comprende una estructura formal y una estructura informal.

Estructura formal: Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada, con el propósito de establecer un objetivo específico y se caracteriza por las

reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordena las relaciones entre sus miembros.

Dentro de una estructura formal es indispensable determinar la jerarquía que es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes, hasta llegar a formar una pirámide, en cuyo vértice está la autoridad máxima y en la base, aquellos empleados que solo tienen responsabilidad por el cumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentan con autoridad formal, por no tener sobre quiénes ejercerla. Sirve como mecanismo funcional para la adecuada delegación de funciones, como canal de comunicación (conducto regular) y para ejercer racionalmente la coordinación y supervisión.

Figura 13. Pirámide organizacional de una empresa



Fuente: Laudon K. & Laudon. (2004). *Introducción a los Sistemas de Información*.

Elaboración: Laudon K. & Laudon.

La estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización, son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas y partes de la organización, establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para indagar el medio ambiente.

Toda estructura formal implica una estructura de *objetivos y decisiones*, una estructura de *actividades*, una *distribución de recursos* y una *red de comunicaciones* y es el resultado de la *delegación de operaciones* (departamentalización) y de *decisiones* (descentralización). Para lograr esto, las empresas elaboran organigramas que son la representación gráfica de la estructura formal de la empresa y que refleja la posición de las áreas que la integran, las funciones, sus niveles jerárquicos y las líneas de autoridad existentes dentro de ella.

Estructura Informal: Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa, comprende aspectos referidos a valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y de relaciones humanas. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad. La estructura formal e informal da como resultado la Estructura Total, que es la estructura real.

La selección de la estructura de una empresa depende de muchos factores, entre ellos sobresale la *Departamentalización* que es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. *La departamentalización puede ser: Vertical u Horizontal.*

La departamentalización vertical. desarrolla la línea jerárquica estableciendo niveles y determina en quien reside la autoridad para tomar decisiones. En términos prácticos, las empresas determinan donde situar la autoridad de tomar decisiones en la jerarquía optando por la centralización o la descentralización.

Tabla 5. Principios y práctica de la Centralización y Descentralización

CENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACIÓN
<p>Premisa</p> <p>Las decisiones deben ser tomadas por los gerentes de alto nivel.</p> <p>La configuración y coordinación efectiva de la cadena de valor depende de que las oficinas centrales conserven autoridad sobre lo que sucede.</p> <p>La toma de decisiones centralizada asegura que las operaciones contribuyan a lograr los objetivos globales.</p> <p>Ventajas</p> <p>Facilita la coordinación de la cadena de valor.</p> <p>Asegura que las decisiones sean congruentes con los objetivos.</p> <p>Da a los altos ejecutivos la autoridad para dirigir cambios importantes.</p> <p>Evita la duplicación de actividades en varias sucursales.</p> <p>Reduce el riesgo de que los empleados de niveles inferiores tomen decisiones equivocadas y costosas.</p> <p>Desventajas</p> <p>Desalienta la iniciativa entre empleados de niveles bajos.</p> <p>Los empleados de los niveles bajos esperan a que les digan que hacer.</p> <p>Flujos de información de arriba abajo, lo cual evita posibles innovaciones del flujo de información de abajo arriba.</p>	<p>Premisa</p> <p>Las decisiones deben ser tomadas por los jefes de nivel operativo.</p> <p>La configuración y coordinación efectiva de la cadena de valor depende de que las oficinas centrales permitan a los gerentes locales ocuparse de las condiciones del mercado local.</p> <p>La toma de decisiones descentralizada asegura que las operaciones en distintas zonas trabajen para lograr los objetivos globales.</p> <p>Ventajas</p> <p>Las decisiones las toman quienes tratan directamente con los clientes, competidores y mercado.</p> <p>Estimula a los gerentes de nivel bajo para que ejerzan su iniciativa.</p> <p>Los motiva a realizar un mayor esfuerzo para hacer un trabajo mejor.</p> <p>Permite respuestas más flexibles a cambios rápidos en el entorno.</p> <p>Permite responsabilizar a los gerentes de las subsidiarias por el desempeño de su unidad.</p> <p>Desventajas</p> <p>Pone a la organización en riesgo si se toman muchas decisiones malas en los niveles bajos.</p> <p>Impide la coordinación entre unidades y ajustes estratégicos.</p> <p>Probablemente, la sucursal favorecerá sus propios proyectos y desempeño a costa del desempeño global o general.</p>

Fuente: Daniels John, Radebaugh Lee h. y Sullivan Daniel. (2010). *Negocios Internacionales*, Décimo Segunda Edición. Prentice Hall. México.

Elaboración: Daniels John, Radebaugh Lee h. y Sullivan Daniel.

Departamentalización Horizontal, es un sistema de organización que se centra en la especialización de actividades. Es decir, que las empresas diferencian sus operaciones

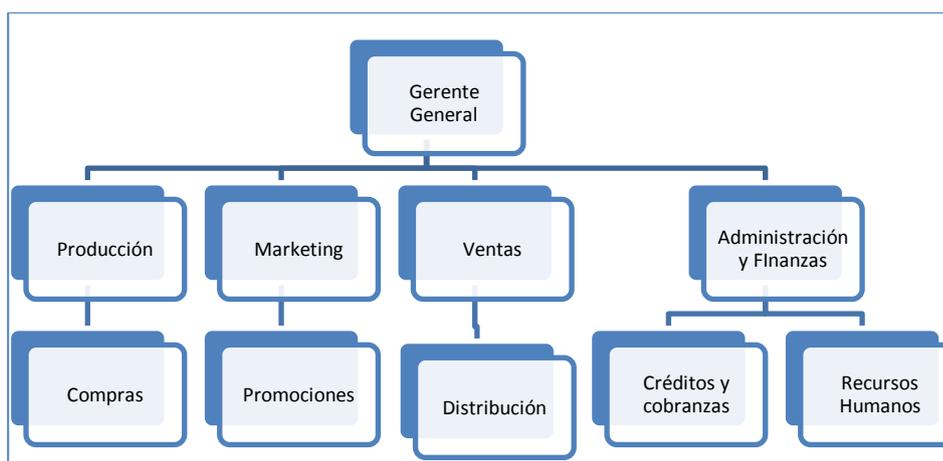
en unidades distintas que tengan asignadas la responsabilidad de tareas especializadas. La diferenciación horizontal describe como la empresa diseña su estructura formal para realizar tres funciones:

- Especificar el conjunto total de tareas organizacionales.
- Dividir dichas tareas en puestos, departamentos y divisiones de trabajo.
- Asignar autoridad y relaciones de autoridad para asegurar que el trabajo se realice de manera que apoyen la estrategia de la empresa.

Las normas del diseño de cada una de ellas son las siguientes:

Estructura Funcional: Consiste en crear departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa.

Figura 14. Estructura Funcional



Fuente: Laudon K. &Laudon. (2004). *Introducción a los Sistemas de Información*.
Elaboración: Laudon K. &Laudon.

La ventaja es que las divisiones funcionales son populares entre empresas que tienen una gama reducida de productos, en particular si los métodos de producción y marketing son similares. Su desventaja la incapacidad para responder a cambios ambientales que requiere coordinación de departamentos.

Estructura divisional, especifica las funciones y relaciones según lo que producen. Se asigna responsabilidad a cada división de la empresa por un conjunto diferente de productos o mercados.

Por zonas geográficas: Agrupar dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa. Su ventaja es que da a los gerentes flexibilidad para adaptar las operaciones a las condiciones locales. La desventaja es la duplicación del trabajo entre áreas.

Por producto: Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta, la departamentalización por funciones queda pequeña. La ventaja es que se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos. Su desventaja es que duplican cada función en todas las divisiones.

Por clientes: Se asocian a las actividades vinculándolas por las demandas específicas que cada tipo de clientes efectúa, priorizando los gustos, nivel de calidad y atención requerida para cada público.

Estructura Matricial: Cuando ninguna base es suficiente para contener todas las interdependencias que se presenta se recurre a esta estructura porque permite trabajar simultáneamente con dos o más bases de agrupamiento (funcional y de mercado, área geográfica y de proyectos), para ello se sacrifica el principio de *unidad de mando* (cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de un superior). En ella los distintos gerentes de línea son iguales y conjuntamente responsables por las mismas decisiones y se ven obligados a conciliar las diferencias que surjan de ellos. Es muy utilizada en la Ingeniería y en I+D.

Las ventajas de esta estructura son: flexibilidad de elegir recursos más idóneos para el proyecto, fomenta la promoción de Equipos Multidisciplinarios, crea una trayectoria profesional dentro de la organización y se orienta hacia los resultados finales.

Las desventajas de la estructura matricial son: conflictos de autoridad entre los departamentos, debe existir ante cada proyecto un proceso de Construcción de Equipos y un proceso de negociación para la asignación de recursos al proyecto.

Estructura Mixta: Combina varias dimensiones funcionales, por aérea y por producto. Se basa en el sentido práctico, los gerentes adaptan a menudo las configuraciones organizacionales “modelo” para satisfacer las demandas exclusivas de las empresas.

2.2.2 Marco conceptual

2.2.2.1 MIPYMES (acrónimo de Micro, Pequeña y Mediana empresa)

Es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que se clasifican de acuerdo con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales.

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones vigente desde enero del 2011, las empresas tienen las siguientes categorías:

MICROEMPRESA: Aquella que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares.

PEQUEÑA EMPRESA: Aquella que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

MEDIANA EMPRESA: Aquella que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

PERSONAS NATURALES

Según el SRI (2010, p. web), son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

Las personas naturales se clasifican en:

{	Obligadas a llevar contabilidad y
	No obligadas a llevar contabilidad.

Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

2.2.2.2 MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa. Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa e imagen pública. Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la empresa, las preferencias de la gerencia y los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.

La aplicación principal de la misión es servir como una guía interna para quienes toman decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misma.

2.2.2.3 VISION

La visión es una representación de lo que debe ser en el futuro la empresa, una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la empresa. La construcción de la visión debe ser: Realista, positiva y alentadora, orientada a objetivos y metas, consistente con la misión y estar dentro del contexto social, político, económico, cultural y ambiental en que interactúa la empresa.

2.2.2.4 VALORES

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa. Son convicciones sólidas que guían las acciones y conducta de los empleados, el propietario y la empresa. Por ejemplo: la importancia de los clientes, el compromiso con la calidad o el respeto a los empleados como individuos. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de los valores de la empresa es el de tener un marco de la referencia que inspire y regule la vida de la empresa. Los valores son importantes porque permiten posicionar una cultura empresarial, marcan patrones para la toma de decisiones, sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas y se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

2.2.2.5 OBJETIVOS

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización. El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

Los objetivos pueden ser a corto plazo (describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia) y a largo plazo (impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y el resultado de la organización).

Todas las unidades de una organización necesitan objetivos concretos y medibles del resultado que les indiquen cuál es su contribución a los objetivos generales de la empresa.

2.2.2.6 ESTRATEGIA

Es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la empresa en términos de objetivos, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a

largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades de la empresa.

La estrategia para la administración, básicamente se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

2.2.2.7 ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL

Es una filosofía o estrategia industrial basada en la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio. Para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

2.2.2.8 INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Son actividades específicas destinadas a resolver los problemas generales y a salvar las distancias entre la situación actual y la situación futura deseada.

Las iniciativas estratégicas son imperativas cuando la empresa tiene una brecha de rendimiento. Las brechas aparecen cuando las estrategias actuales ofrecen pocas probabilidades de hacer realidad las proyecciones de rendimiento para satisfacer las expectativas de los directivos y los accionistas. Las brechas apuntan a problemas que implican la modificación de las estrategias actuales, la adopción de otras nuevas, o ambas cosas. Antes de crear iniciativas, primero hay que identificar los problemas estratégicos, definir un orden de prioridades para su resolución y determinar si el problema se puede convertir en una oportunidad. Todo problema estratégico importante puede requerir una o más iniciativas y cada iniciativa estratégica requiere elaborar una serie de propuestas de apoyo distintas.

2.2.2.9 BENCHMARKING

Es una herramienta que permite determinar si el desempeño de una función o actividad particular representa la “mejor práctica” cuando se toman en cuenta tanto su costo como su eficiencia. El benchmarking (o los puntos de referencia) comparan el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas (compra de materiales, pago a proveedores, manejo de inventarios, ensamble de los productos, la rapidez con que se colocan los productos nuevos en el mercado, el desempeño de la función de control de calidad, el despacho de los pedidos de los clientes, etc.) y después se comparan los costos de estas actividades en la empresa.

Los objetivos del benchmarking son identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad, saber cómo otras compañías redujeron sus costos o mejoraron sus resultados en el desempeño de las actividades y emprender acciones para mejorar la competitividad de la empresa siempre que estos indicadores revelen que sus costos y resultados de desempeño de una actividad sean inferiores al promedio de otras empresas (competidoras o no).

2.2.2.10 CASH FLOW

Flujo de caja o flujo de fondos o de efectivo. Implica los flujos de entradas y de salidas de caja o efectivo, en un determinado periodo y por tanto constituye un indicador más que concreto de la liquidez que ostenta una determinada empresa. Es un estado contable que presenta información sobre todos los movimientos de efectivo y sus equivalentes. También es utilizado para analizar la viabilidad de proyectos de inversión y para medir la rentabilidad de un negocio.

Desde el punto de vista de proyectos, el flujo de caja es un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año o periodo por periodo. Estos se obtienen de los estudios del proyecto. Puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados como parte de la etapa de pre-inversión o como parte de la etapa de ejecución.

El análisis del cash flow resulta ser una cuestión sumamente valiosa para las Mipymes que son las que normalmente suelen verse afectadas por la falta de liquidez para

satisfacer aquellas necesidades más inmediatas. Además ayuda a realizar previsiones y a evitar aquellas acciones de urgencia que a largo plazo generarán complicaciones económicas como por ejemplo tener que recurrir a un banco para solicitar un préstamo.

2.2.2.11 FEEDBACK

El feedback o retroalimentación es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntos diferentes. Este término puede aplicarse en situaciones científicas, biológicas, tecnológicas (red de internet), sociales, administrativas, etc. El feedback puede entenderse como el resultado de la conexión que se da entre las partes que intervienen e incluye el traspaso de datos, información u otro tipo de elementos. El feedback es además un proceso que puede darse de manera continua entre la parte que envía los datos y la que los recibe, posiciones que pueden intercambiarse durante el proceso una y otra vez. Los datos que se compartan en el proceso de feedback permitirán a ambas partes alimentarse o retroalimentarse y elaborar mejores resultados.

2.2.2.12 REPORTING EMPRESARIAL

El reporting empresarial puede entenderse como el esfuerzo de las empresas en instrumentalizar procesos, procedimientos, y flujos de información de tipo operativo, estadístico, consolidado ejecutivo ó personal. El método de obtención de información derivado de estos flujos de información deben de ser lo más rápido, ágil y fiable posible. Estas automatizaciones pretenden facilitar el acceso a la información a toda persona que la requiera, para un mejor y más rápido desarrollo de sus funciones.

Actualmente varias empresas emplean un *Sistema de Reporting Empresarial* que es un mecanismo estructurado para acceder a información en línea, con internet como medio de acceso.

2.2.2.13 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Las TIC se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en los ámbitos de la informática y las telecomunicaciones. Son el conjunto de tecnologías que permiten

el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido,...).

“Giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”. (Cabero, 1998: 198)

2.2.2.14 VALOR RAZONABLE Y VALUACIÓN FINANCIERA

Es un concepto clave de medición bajo las NIIF. Es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesado y debidamente informado, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

2.2.2.15 DIFERENCIACION

En administración, significa que la empresa está compuesta por unidades diferentes que trabajan en distintos tipos de tareas. Es una consideración básica en el diseño de las organizaciones que consiste en dividir el trabajo en tareas razonables prestando atención simultánea a la coordinación de estas actividades y unificar sus resultados en un todo significativo (integración).

En marketing, la diferenciación es conocida como la diferenciación del producto, que consiste en ofrecer un producto único y original, que permita que la empresa se distinga de la competencia, motivo por el cual los consumidores la prefieran. Se considera como una alternativa de estrategia, sin embargo, hoy en día, debido al alto número de competidores y a las exigencias de los consumidores, la diferenciación debe ser un requisito indispensable si es que la empresa quiere alcanzar el éxito.

Una empresa o negocio puede tener diferenciación, por ejemplo: en los atributos, diseño, modelo o en el precio del producto, en la atención al cliente, en brindar un servicio extra o personalizado al cliente, etc.

2.2.2.16 CENTRALIZACION

Es el grado en el cual los gerentes de alto nivel de una empresa toman las decisiones estratégicas y las transmiten a los niveles inferiores para su implementación, se restringe la delegación de actividades y responsabilidades. Toda actividad es realizada por el administrador, que tiene reservados para sí la iniciativa y el poder decisión, la potestad de ejercer las funciones respectivas, existiendo una obvia subordinación de los órganos locales a aquel.

2.2.2.17 DESCENTRALIZACION

Es el grado hasta el cual los gerentes de los niveles inferiores toman e implementan decisiones estratégicas. La descentralización supone una transferencia del ejercicio de poder, contribuye a que cada individuo pueda influir en su actividad de trabajo.

2.2.2.18 DELEGACION DE AUTORIDAD

Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca la responsabilidad final respecto a los resultados. La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado.

2.2.3 Marco Demográfico

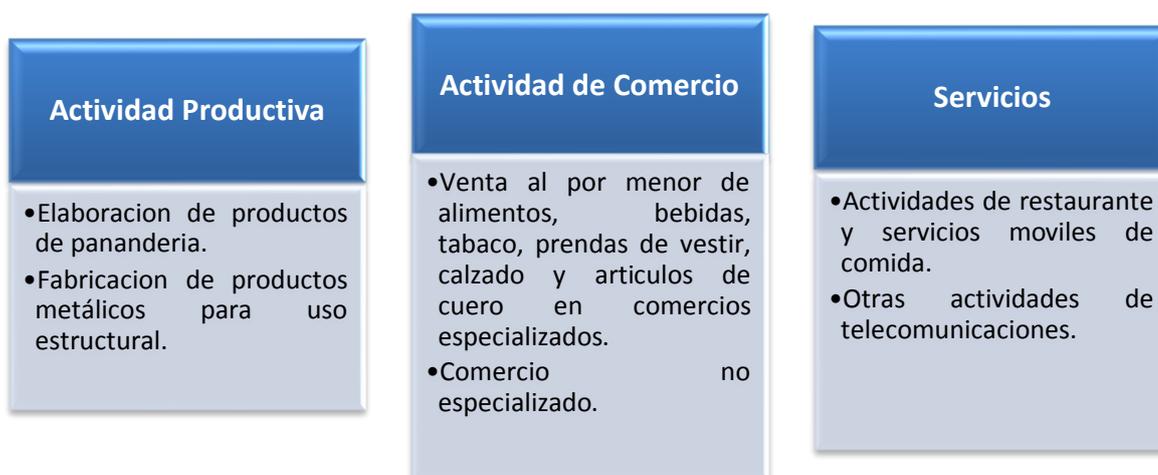
Según el INEC, actualmente el Ecuador tiene 15`413.474 habitantes.

De acuerdo al último Censo de Población y Vivienda en el 2010, la provincia del Guayas tenía un total de 3`645.483 personas y Guayaquil una población de 2`350.915, de los cuales 1`192.694 son mujeres y 1`158.221 hombres.

De acuerdo al Censo Nacional Económico 2010, Ecuador contaba con 572.335 establecimientos económicos, de los cuales 511.130 establecimientos fueron analizados con un total de personal ocupado de 2`059.504 (representado por 56.2% hombres y 43.8% mujeres), pero solo 53.326 empresas afiliaron a sus empleados que alcanzaban 806.952 personas. En el país existían 500.217 gerentes o propietarios, de los cuales el 51.1% son hombres y 48.9% mujeres.

Guayaquil en el año 2010 tenía 88.913 establecimientos económicos con ingresos por venta de \$35.507 millones de dólares y 441.976 personas empleadas. Además el censo permitió conocer que las tres actividades que generan mayores ingresos en Guayaquil son: el comercio (67.565 establecimientos con 184.809 personas empleadas), las industrias manufactureras (9.350 establecimientos y 76.239 personas ocupadas) y los servicios de restaurantes y telecomunicaciones.

Figura 15. Principales actividades económicas de Guayaquil



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, de acuerdo al Censo Nacional Económico 2010

Según la Superintendencia de Compañías en el 2009, las empresas a nivel nacional legalmente constituidas sumaron 57.375 empresas, de las cuales 17.898 se dedicaban a la actividad comercial y 19.905 pertenecían al sector inmobiliario. En cambio, las Mipymes sumaron 38.551 empresas, de las cuales 11.554 eran del sector inmobiliario y 11.308 se dedicaban al comercio, como se muestra a continuación:

Tabla 6. Distribución sectorial y por tamaño de empresa (2009)

ACTIVIDAD	MICROEMPRESAS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	TOTAL
Administración pública	10	5	1	16
Agricultura	1.034	693	287	2.014
Comercio	6.342	3.712	1.254	11.308
Comunitarias	326	171	37	534
Construcciones	1.300	653	181	2134
Electricidad	53	28	11	92
Enseñanza	190	102	20	312
Hogares Privados	1	1	0	2
Hoteles	299	211	67	577
Industrial	1.358	1.112	518	2.988
Inmobiliarias	8.295	2.701	558	11.554
Minas	156	113	53	322
Pesca	380	271	80	731
Servicio de salud	271	190	46	507
Transporte	4.327	916	217	5.460
TOTAL	24.342	10.879	3.330	38.551
Participación Porcentual	63,14	28,22	8,64	100

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: María Elena Granda B.

En la región Costa se radicaban 21.943 empresas que en su mayoría son del sector inmobiliario 7.364 y 6.998 empresas son comerciales, entre los más importantes.

2.2.3 Marco Geográfico

Ecuador tiene una superficie de 256.670 km², 24 provincias, 226 cantones y 1.500 parroquias.

Guayaquil es la ciudad más poblada de la República del Ecuador. Su geografía se caracteriza por su posición costera en la parte noroccidental de América del Sur, en la región litoral de Ecuador y su ubicación es entre el Río Guayas y el Estero Salado. Por su cercanía al océano su condición de puerto ha contribuido a que sea un importante centro de comercio con influencia a nivel regional, en el ámbito comercial, financiero, cultural y de entretenimiento.

El cantón Guayaquil tiene una extensión territorial de 5.190.5 km², compuesto por 16 parroquias urbanas y 5 parroquias rurales. Todo el progreso y la importancia de esta cabecera cantonal, ha dado lugar a que el área urbana sea más extensa y por ende los límites de la ciudad se extiendan casi hasta la zona rural.

La ciudad de Guayaquil está dividida en 74 sectores principales, entre parroquias y ciudadelas, los cuales están repartidos por 4 cuadrantes²: Cuadrante Noroeste (NO), Cuadrante Noreste (NE), Cuadrante Suroeste (SO) y Cuadrante Sureste (SE), los cuales están separados por 2 ejes: el Eje Norte-Sur y el Eje Este- Oeste.

- Eje Norte-Sur: Arranca desde el norte iniciando por la Av. Francisco de Orellana, hasta el centro Comercial Mall del Sol, de donde es tomado por la Av. Juan Tanca Marengo hasta el final de la misma, luego la Av. De las Américas se extiende del Eje hasta el inicio de la Av. Pdte. Luis Cordero Crespo; luego el Eje recorre toda la Av. Quito, para cambiar de nombre, o sea la Av. 25 de Julio y finaliza el Eje al llegar al Puerto Marítimo de la ciudad.
- Eje Este-Oeste: Comienza desde el Malecón 2000, con la Av. 9 de Octubre, recorriendo toda la avenida hasta el Estero Salado. El eje sigue con la Av. Pdte. Carlos Julio Arosemena Tola hasta la Av. Martha Bucaram de Roldós. Continúa por la Av. Del Bombero, recorriendo Los Ceibos para finalizar el Eje con un tramo del inicio de la Vía a la Costa, solo con la parte de Puerto Azul.

² Tomado de la página web de la M.I. Municipalidad de Guayaquil

2.2.5 Marco Institucional

Las Mipymes funcionan reguladas con el siguiente marco institucional:

El Consejo Sectorial de la Producción que coordina las políticas de fomento y desarrollo de las Mipymes en colaboración con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias.

Relacionado a la tributación, las Mipymes están bajo la responsabilidad del Servicio de Rentas Internas SRI, a partir de la emisión del Registro Único de Contribuyentes RUC.

Las Mipymes de Guayaquil se afilian a varias instituciones de acuerdo a su actividad económica y son:

- ✓ El Ministerio de Industria y Productividad a través de la Subsecretaría de Mipymes, Artesanías y Emprendimientos.
- ✓ La Cámara de Comercio de Guayaquil CCG
- ✓ La Cámara de la Pequeña Industria de Guayas CAPIG
- ✓ La Cámara de Industria de Guayaquil CIG
- ✓ La Federación Interamericana Empresarial
- ✓ Cámara Ecuatoriana de Venta Directa

Estas instituciones les brindan respaldo y cooperación para el desarrollo de sus actividades a través de beneficios y servicios de asesoría y capacitación que canalizan oportunidades de negocios para sus socios a nivel nacional como internacional.

La Superintendencia de Compañías aprueba la denominación de las Mipymes y conserva los datos de todas las empresas. Esta entidad se encarga de controlar, vigilar y promover el desarrollo de sus actividades, asesorándolas mediante sistemas de regulación y servicios de capacitación, ofreciendo a la vez datos estadísticos y financieros para ayudar a los empresarios en la toma de decisiones.

2.2.6 Marco Legal

Las Mipymes ecuatorianas están regidas bajo:

- + La Ley de Compañías (Actualizada el 9 de Diciembre del 2010).
- + El Código Tributario (Modificada el 9 de Marzo del 2009).
- + La Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento de Aplicación (Entró en vigencia a partir del 1 de Enero del 2010).
- + Código de Trabajo (Última reforma: 27 de Enero del 2011).

De acuerdo a su actividad económica se rigen por:

- + El Código de Comercio (Modificado el 22 de Octubre del 2010).
- + El Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones y su Reglamento (Publicado en el Registro Oficial N° 351 el 29 de Diciembre del 2010. **Libro III Del desarrollo empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y de la democratización de la producción.** Art. 53-70).
- + La Ley Orgánica de Aduana y su Reglamento General (Reformado el 8 de Junio del 2010).

El Municipio controla las actividades de las Mipymes a través del Registro de Patente Municipal, la emisión de La Tasa de Habilitación, el pago del 1,5 x mil o activos totales y algunas ordenanzas, entre ellas:

Uso del espacio y vía pública:

- + Tercera Reforma Ordenanza que regula la emisión de la Tasa de Habilitación y Control de Actividades económicas en establecimientos. (R.O. N° 731 del 25 de junio del 2012).
- + Reforma a la Ordenanza de Uso del Espacio y Vía Pública (R.O. N° 504 del 2 de agosto del 2011).

Protección y Gestión Ambiental:

- + Ordenanza que establece los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de las licencias ambientales a las entidades del sector público y privado que efectúen obras, desarrollen proyectos de inversión públicos o privados y/o ejecuten actividades industriales, comerciales y/o servicios dentro del cantón Guayaquil. (Reformada el 21 de Junio del 2011 y publicada en el Registro Oficial N° 482 del 1 de Julio del 2011).

Ingresos Municipales:

- + Reforma a la ordenanza de cobro anual de patente municipal. (R.O. N° 700 del 10 de mayo del 2012).

Proceso de formalización de personas naturales solicitado por Registro Mercantil y la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

1. Emisión del Registro Único de Contribuyentes: Solicitud ante la oficina del Servicio de Rentas Internas.
2. Solicitud de matrícula de comercio (de acuerdo al Juzgado): Demanda dirigida al Juez de lo Civil, solicitando se faculte al interesado a ejercer ciertas actividades comerciales, productivas o de servicio con determinadas especificaciones.
3. Afiliación a la Cámara de Comercio (si la actividad es comercial): Una vez dada la aprobación del Juez de lo Civil, se inscribirá a la Cámara de Comercio del cantón respectivo para acreditarse al gremio que lo respalde.
4. Pago de la tasa de Matricula de Comercio: Presentar ante el Registro Mercantil para que se elabore los avisos de pago de tasas a la M.I. Municipalidad y la H. Junta de Defensa Nacional.

5. Certificación de Documentos: Antes de ingresar la documentación al Registro Mercantil, se debe entregar original y 3 copias notariadas de la siguiente documentación:
 - + Demanda sellada por el Juzgado.
 - + Providencia del juez autorizando la petición.
 - + Boleta de notificación al Registro Mercantil.
 - + Pago de tasas del Municipio y H. Junta de Defensa Nacional.
 - + Comprobante de afiliación a la Cámara correspondiente.
6. Inscripción en el Registro Mercantil: El cual emitirá un número al comerciante una vez cumplida la revisión de la documentación.
7. Certificado de seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos (una vez realizada la inspección).
8. Obtención de patente de comerciante: De acuerdo, a la Ley de Régimen Municipal, todo comerciante debe obtener un permiso del Municipio en el cual va a ejercer sus actividades.
9. Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación (una vez realizada la inspección): Este documento faculta al comerciante a instalarse en determinado sector de la ciudad, para este permiso se requiere la revisión de las condiciones y del lugar para determinar si son adecuados para el funcionamiento del negocio.

Proceso para la constitución de Mipymes según la Superintendencia de Compañías

1. Aprobación de la denominación por la Superintendencia de Compañías.
2. Aporte en la Cuenta de Integración de Capital en un banco de la localidad.
3. Elaboración de la Escritura Pública.
4. Afiliación a una de las Cámaras que se relacione a la actividad de la empresa.

5. Ingreso de la escritura pública a la Superintendencia de Compañías.
6. Aprobación de la escritura de constitución.
7. Cumplir con las disposiciones de la resolución:
 - + Publicar el extracto en un periódico de la ciudad de domicilio de la Compañía.
 - + Llevar las resoluciones de aprobación a la Notaría donde se celebró la Escritura de constitución para su marginación.
 - + Obtener la patente municipal y certificado de inscripción ante la Dirección Financiera.
8. Inscripción del trámite de constitución en el Registro Mercantil.
9. Pago de tasa de nombramiento de los representantes legales de la empresa.
10. Inscripción de nombramientos en el Registro Mercantil.
11. Obtención del número de expediente emitido por la Superintendencia de Compañías.
12. Obtención del RUC.
13. Registro de inversión extranjera en el Banco Central, si se tratara de capital extranjero.

2.3 Hipótesis

La mayoría de las MIPYMES no aplican técnicas de gestión administrativas modernas (Cuadro de Mando Integral y Cadena de Valor) y no realizan análisis contables-financieros adecuados aplicando las NIIF, esta situación provoca problemas de competitividad y crecimiento empresarial por la toma de decisiones tardías que se derivan de estilos de gestión tradicionales.

2.4 Variables o criterios de investigación

Los criterios de investigación para indicar las variables del problema se presentan a continuación:

Tabla 7. MATRIZ DE OPERACIONALIZACION

VARIABLES	CONCEPTOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS	INDICES
<p>Independiente</p> <p>Causas No aplicación de técnicas de gestión administrativas modernas.</p> <p>No realizan análisis contables financieros con NIIF.</p>	<p>Cuadro de Mando Integral.</p> <p>Cadena de Valor</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Normas Internacionales de Información Financiera NIIF</p>	<p>Nivel de cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Fuentes de ventaja competitiva.</p> <p>Eficiencia y eficacia en los resultados de las actividades de la empresa.</p> <p>Indicadores Financieros.</p>	<p>Planes vigentes.</p> <p>El ingreso total y los costos implicados en crear el producto.</p> <p>Determinar niveles de Jerarquía.</p> <p>Organigramas estructurales y funcionales existentes.</p> <p>Estados Financieros: Balance General y Estado de Resultados (2009-2011)</p>	<p>No definición de misión, visión y valores para la empresa.</p> <p>Escaso control de inventario (alto índice de mercadería dañada y faltante)</p> <p>Disponibilidad limitada de recursos para estudios de mercado.</p> <p>Sistemas contables desactualizados.</p>
<p>Dependiente</p> <p>Efectos Problemas de competitividad y crecimiento empresarial.</p> <p>En la toma de decisiones tardías.</p>	<p>Competitividad empresarial.</p> <p>Crecimiento económico.</p> <p>Estilos de gestión tradicionales.</p>	<p>Indicadores de competitividad: productividad.</p> <p>Tamaño de la empresa.</p> <p>Deficiencias administrativas.</p>	<p>Estrategias vigentes para aumentar la competitividad de la empresa.</p> <p>Total de ventas en el año.</p> <p>Utilidad generada.</p> <p>Resultado de la decisión tomada.</p>	<p>Bajo nivel de competitividad por la excesiva competencia.</p> <p>Margen de utilidad moderado.</p> <p>Toma de decisiones sin planificación previa.</p> <p>Ejecución incompleta de estrategias.</p>

2.5 Indicadores

Por medio de la observación de campo e indirecta, en algunas Mipymes dedicadas a la venta de prendas de vestir, se pudo constatar:

- Que la mayoría no tiene definidos la misión y la visión de la empresa y solo tienen definidos objetivos, sin aclarar si son generales o específicos.
- Un pequeño número de Mipymes utilizan la web y redes sociales (Facebook) como medio de publicidad.

Mediante conversaciones con el personal del área de ventas y contable se obtuvo:

- Las políticas contables existentes se tuvieron que modificar parcialmente para aplicar las NIIF.
- Aún algunas Mipymes emplean sistemas contables computarizados desactualizados.
- Existe escaso control en el inventario, las Mipymes tienen un alto índice de mercadería dañada, faltante y de poca rotación en ventas.
- En algunas Mipymes (Micros y Pequeñas empresas) no se cumple con las normas y disposiciones laborales como afiliación al IESS, el pago de horas extras y suplementarias; hay retraso en el pago de sueldos y salarios; la mayoría del personal no es fijo y se lo liquida cada 6 meses.
- Los gerentes toman decisiones apresuradas y en su mayoría no comunican con anticipación al personal, por ello surge retraso en la implementación o ejecución de la estrategia. Por ejemplo, cuando se aplica una estrategia de precios o descuento a cierta mercadería.
- La mayoría del personal desconoce las políticas internas de la empresa (si la tiene) y no recibe capacitación para dar atención al cliente.

CAPITULO III

3. Metodología

Nivel de estudio

El enfoque de la investigación, según su alcance es descriptivo porque se evalúa la situación administrativa y financiera de empresas comerciales activas.

Por su nivel es explicativo, en lo referente a la efectividad de los métodos seleccionados, al momento de su aplicación.

Por su objetivo, la investigación es aplicada porque se realizará un diagnóstico sobre las necesidades y problemas de empresas reales a efectos de aplicar los conocimientos adquiridos relacionados a nuestra carrera profesional con fines prácticos.

Diseño de estudio

La metodología aplicada en la investigación, que permite obtener la información demandada, es una combinación del diseño cuantitativo y del diseño cualitativo.

Se considera que el diseño es cuantitativo porque se efectúa observación indirecta a estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) de 6 Mipymes, es decir, se utiliza información expresada en forma numérica factible de cuantificar y es una investigación de campo porque se realizará una encuesta dirigida a estas unidades económicas, se procesará la información obtenida y se analizará los resultados.

Desde una perspectiva cualitativa, el diseño es *No experimental* porque busca las relaciones de causa-efecto por medio de un diagnóstico del problema de estudio que surge de los datos obtenidos de la investigación.

De acuerdo al tiempo de estudio o secuencia temporal, el diseño es transversal porque implica la recolección de datos de un determinado corte puntual de tiempo (periodo 2009-2012) en el cual se plantea la relación de diversas variables.

3.1 Universo Muestral

Para la presente investigación se inició con 147 Mipymes de la ciudad de Guayaquil, provenientes de la base de datos del año 2009, proporcionada por la Superintendencia de Compañías. Corresponde a empresas activas cuya estructura legal son de Responsabilidad Limitada y Sociedad Anónima, y la actividad económica es el comercio al por mayor de prendas de vestir.

La base de datos fue sometida a una depuración y en ella se descartó las empresas que en el 2010, 2011 y 2012 se disolvieron o liquidaron, empresas inactivas, aquellas que no tenían definidos segmento (actividad) y tamaño, empresas cuya actividad específica no estaban relacionadas a la población escogida. Además, no se consideran aquellas Mipymes cuya dirección y teléfono no coinciden con la base de datos, guía telefónica e internet. Luego de la depuración realizada se obtuvo un resultado de 81 empresas activas en el 2012.

De acuerdo al sector donde se ubican cada una de ellas, se procedió a dividir la población de las Mipymes en 3 zonas: Norte, Sur y Centro. Para el análisis se escogió la zona Centro porque es el lugar donde hay mayor concentración de Mipymes (41) dedicadas al comercio de prendas de vestir.

Las razones por las cuales se escogió este segmento de empresas son:

- Nuestra experiencia laboral está basada en las empresas dedicadas a la venta de prendas de vestir.
- De acuerdo al CENEC 2010, el comercio es la principal actividad económica que genera mayores ingresos en Guayaquil y la venta de prendas de vestir es la tercera actividad específica con mayor número de empresas en la ciudad.
- Además, según el informe técnico de la Universidad Andina Simón Bolívar, la orientación económica del país a nivel de microempresas es el sector comercial relacionado a satisfacer necesidades básicas como la alimentación y vestimenta.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo *no probabilístico* cuyo procedimiento corresponde a un muestreo intencional, debido a que se realiza la encuesta al representante legal o gerente de la Mipyme.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad 95% = $0.95/2 = 0.4750 \implies 1.96$

P = Probabilidad de que ocurra 0.5

Q = Probabilidad de que no ocurra $1 - 0.5 = 0.5$

N = 41

e = Error de muestreo 0.08 (8%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) 41}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + 41 (0.08)^2} = \frac{39,3764}{1,2228} = 32$$

Aplicando los datos conocidos a la fórmula indicada, obtendríamos como resultado una muestra de 32 Mipymes, ideal para medir la confiabilidad de la investigación. Sin embargo, debido a las limitaciones del estudio y en base a la disponibilidad de las Mipymes seleccionadas en proporcionar información se ***consideró reducir la muestra a 14 empresas.***

3.2 Métodos, técnicas e instrumentos

En la presente investigación se utiliza:

Método Inductivo-Deductivo³: Este método nos sirve para evaluar los aspectos más importantes que influyen en el problema de investigación, identificar las variables que provocan problemas financieros y administrativos en la mayoría de Mipymes de Guayaquil y es la base para la formulación de la hipótesis.

Método Analítico-Sintético⁴: El análisis de la información recolectada permitirá identificar las técnicas de gestión empresariales que actualmente aplican las Mipymes que forman parte de nuestra muestra e identificar las opciones, ventajas y desventajas de su aplicación; además de servir como base para la definición de la propuesta.

Las técnicas de investigación aplicadas son:

- Encuesta
- Observación indirecta (Estados Financieros: Balance General y Estado de Resultados)

³ Basado en la lógica, estudia casos individuales para llegar a una conclusión o norma general.

⁴ Estudia hechos partiendo de la descomposición del sujeto de estudio en partes para estudiarlas en forma individual y luego se integran dichas partes para estudiarlas en su totalidad.

Tabla 8. MATRIZ OPERATIVA

CONCEPTO	VARIABLE	INDICADOR	TECNICAS	INSTRUMENTO	INDICES
	INDEPENDIENTE				
Técnica de Gestión empresarial	No aplicación de técnicas de gestión modernas	Nivel de cumplimiento de objetivos.	Encuesta	Preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.	Últimos 4 años (2009-2012) Definición de misión, visión y valores. Control de inventario.
Normas Internacionales de Información Financiera	No realizan análisis contables con NIIF	Fuentes de ventaja competitiva. Indicadores Financieros.	Observación	Estados financieros (2009-2011)	Sistemas contables tradicionales.
	DEPENDIENTE				
Competitividad empresarial	Problemas de competitividad y crecimiento empresarial.	Indicadores de Competitividad	Encuesta	Preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.	Nivel de competitividad.
Crecimiento económico.		Tamaño de la empresa.	Observación		Margen de utilidad.
Estilos de gestión tradicionales.		Deficiencias administrativas		Informes de estrategias ejecutadas.	Ejecución de estrategias.

Para cumplir con los objetivos trazados en la investigación se hace necesaria la elaboración de una encuesta específica y detallada, en la cual se explicará a los entrevistados el motivo de la encuesta y el objetivo de la misma, conformado con preguntas cerradas, abiertas y mixtas relacionadas a la empresa en que trabajan, su actividad económica, sus problemas financieros y administrativos y las técnicas de gestión empresariales aplicadas.

3.2.1 Validación de instrumentos

El procedimiento para asegurar la calidad del instrumento de recolección de datos escogido (encuesta) debe resumir dos requisitos esenciales: Validez y Confiabilidad.

Validez

Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, la correlación existente de los ítems (preguntas) con otro instrumento de medición y apunta a sostener o cuestionar la legitimidad de las proposiciones con que se concluye una investigación. Se estima que la validez es la mejor aproximación posible a la “verdad”; es decir, es el hecho de que una prueba sea elaborada, aplicada y mida lo que pretende medir.

Para investigaciones con diseño cuantitativo existen tres tipos de validación: Validez de Contenido, Validez de Criterio y Validez de Constructo. En cambio, una investigación con diseño cualitativo solo aplica la Validez de Contenido.

Figura 16. Validación de Instrumentos (Creación, Validación y Optimización)



Fuente: <http://bioestadistico.com/validacion-de-instrumentos>

Elaboración: Autoras

De acuerdo a la metodología de la presente investigación, basada en una combinación del diseño cualitativo y cuantitativo, se aplicaran los tres tipos de validación antes mencionados.

Validez de contenido: Parte de la creación o construcción del instrumento. Se divide en tres fases según el estado del conocimiento y se pueden realizar de manera secuencial o simultánea.

Figura 17. Fases de la Validez de Contenido



Fuente: <http://bioestadistico.com/validacion-de-instrumentos>

Elaboración: Autoras

1. **Aproximación a la población:** La información básica de los primeros ítems de la encuesta se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta preliminar (de 6 preguntas) a propietarios y empleados de 30 Mipymes dedicadas al comercio de productos y a la prestación de servicios, en la cual nos revelaron de manera espontánea los posibles problemas financieros y administrativos que enfrenta la empresas en que trabajan. (*Ver Análisis de Resultados Encuesta Preliminar*). En base a la información obtenida se terminó con una nueva lista de preguntas.
2. **Juicios de expertos:** Las nuevas preguntas fueron evaluadas de manera independiente de acuerdo a su relevancia, coherencia, redacción y claridad por tres especialistas, dos de ellos relacionados al área del conocimiento al que está enfocada la investigación: Administración y Contabilidad (Un Ingeniero Comercial y un Contador Público Autorizado respectivamente) y un experto en Metodología.

A cada uno de ellos se le proporcionó el modelo de la encuesta, los objetivos de la investigación y el Cuadro de Operacionalización de las variables. Una vez

reportadas las recomendaciones por los jueces validadores, se realizó una revisión y adecuación a las sugerencias suministradas.

- 3. Revisión del conocimiento disponible:** Algunas de las preguntas se construyeron en base al conocimiento adquirido en la universidad, en la experiencia laboral e información obtenida a través de instituciones como la Superintendencia de Compañías, el Banco Central del Ecuador, el INEC (Censo Económico 2010) y el Ministerio de Industrias y Productividad cuyos informes aportaron a establecer el alcance, la vigencia y relevancia del tema de investigación.

Validez de Criterio: La validez de criterio mide el grado de correlación o concordancia de los resultados obtenidos con un referente o Gold Standard (Patrón Oro). Es decir, permite comparar la encuesta con una segunda medición. La segunda prueba es o representa el criterio de contrastación de la interpretación inicial. La correlación de la encuesta con un criterio externo (Gold Standard) se denomina Coeficiente de Validez. La validez de criterio puede ser *concurrente* o *predictiva*, la diferencia radica en el tiempo en que se realizan las pruebas.

Existen tres procedimientos estadísticos utilizados en la validación referida a un criterio que varían según el número de predictores utilizados (uno o más test) y el número de criterios utilizados (criterio único y criterio compuesto o múltiple). Sin embargo, para una mayor comprensión e interpretación de los resultados se aplicó la fórmula general del Coeficiente de Validez y el Coeficiente de Correlación de Karl Pearson (también denominado Tabulación Cruzada) utilizado en la Validez Concurrente.

Dado que no se puede verificar todos los ítems de la encuesta con un criterio externo validado, se hizo la correlación con la encuesta de la tesis “*Creación de una Empresa de Asesoría Administrativa y Financiera para Microempresarios*” de la Facultad de Economía y Negocios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (2010).

Para interpretar los coeficientes utilizamos la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Coefficiente de validez

Fórmula:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dónde:

n = número de ítems

x; y = variables

$$r_{xy} = \frac{22(37635) - (861)(800)}{\sqrt{[22(48737) - (861)^2][22(42586) - (800)^2]}}$$

$$r_{xy} = 139170 / 313431.79 = 0.44$$

Coefficiente de Correlación de Karl Pearson

Fórmula:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

r = Coeficiente producto-momento de correlación lineal

$$r = \frac{6326}{\sqrt{(15041)(13495)}} = 6326 / 14246.90 = 0.44$$

En ambos casos el resultado es 0.4440, es decir que existe una correlación moderada.

Validez de Constructo

Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que corresponden a los conceptos (o constructos) que se están midiendo.

La validez de constructo incluye tres etapas:

1. *Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos:* Esto es sobre la base del Marco Teórico de la investigación (Teoría del Cuadro de Mando Integral, el enfoque de la Cadena de Valor, las NIIF y la definición de Estructura Organizacional).
2. *Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación:* En la validez de criterio se realizó la correlación de la encuesta con un criterio externo, el resultado fue de 0.44 lo que significa que existe un grado de concordancia moderado.
3. *Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a que tanto clarifica la validez de constructo de una medición en particular:* Si la correlación es nula con respecto a un constructo diferente se le denomina *Validez Discriminante*. Si la correlación es positiva con otras medidas o métodos de medición del mismo

constructo se llama *Validez Convergente*. Como el coeficiente de correlación de la encuesta con el criterio externo fue positivo (0.44), se ha calculado la Validez Convergente.

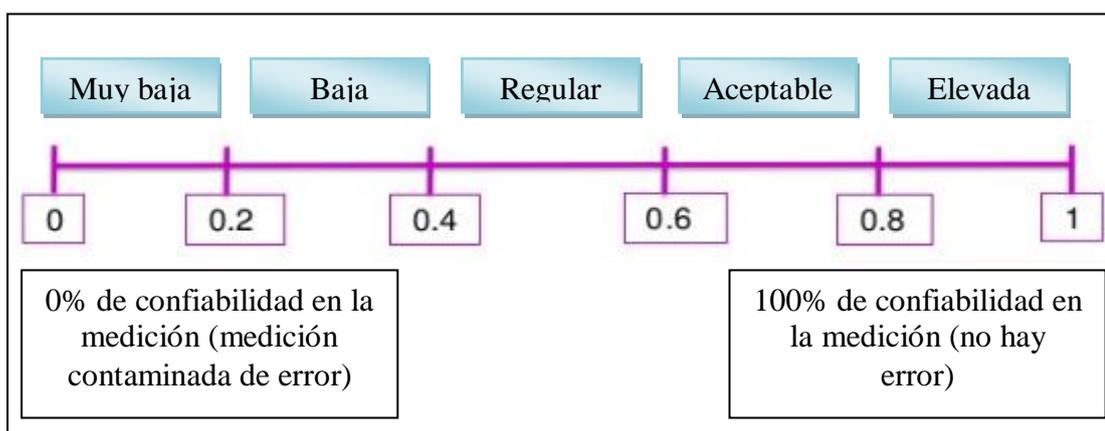
Confiabilidad

Según *Kerlinger* (2002), la confiabilidad es el grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

La confiabilidad se refiere a la confianza que se concede a los datos y está relacionada con la estabilidad o constancia, con la coherencia o consistencia interna y la precisión de las medidas que se obtienen con el instrumento.

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen *coeficientes de confiabilidad*. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

Figura 18. Interpretación de un Coeficiente de Confiabilidad



Fuente: Christian Díaz. (2012). Validación de un instrumento. Extraído el 2 de Mayo del 2013 de <http://www.slideshare.net/>

Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

1. **Medida de Estabilidad (confiabilidad por test-retest):** Un mismo instrumento de medición se aplica dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un prudencial periodo de tiempo. Emplea el “ r ” de Pearson.
2. **Métodos de formas alternativas o paralelas:** En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes de este a un mismo grupo de personas dentro de un periodo relativamente corto de tiempo. Aplica el Coeficiente de correlación producto-momento de Pearson.
3. **Métodos de mitades partidas:** Se necesita solo una aplicación de la medición, el total de los ítems se dividen en dos partes y se comparan los resultados. (Pearson y Spearman-Brown).
4. **Medidas de Consistencia Interna:** Requiere solo una aplicación del instrumento. La confiabilidad del test se calcula a través del método de división por mitades por Rulon y Guttman, Fórmula 20 de Kuder-Richardson y el Coeficiente del Alfa de Cronbach.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición (Encuesta 1) se aplicó el Método de división por mitades y el Coeficiente del Alfa de Cronbach.

Método de división por mitades o Mitades partidas

Se dividió la encuesta en dos mitades (7 cada una) y posteriormente se procedió hallar el coeficiente de correlación entre ambas mitades usando el “ r ” de Pearson. Después de conocer la correlación entre las dos mitades se aplicó la fórmula de Spearman-Brown.

Coeficiente de Correlación de Pearson

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}} \Rightarrow \frac{8846.95}{9517.62} \Rightarrow 0.9295$$

El coeficiente de correlación de las dos mitades es de 0.9295, esto significa que la correlación es elevada.

Fórmula de Spearman-Brown

$$R = \frac{2r}{1+r} \Rightarrow \frac{2(0,9295)}{1 + 0,9295} \Rightarrow 0.9635$$

El coeficiente de confiabilidad (R) es de 0.9635 lo que indica que el instrumento es confiable.

Alfa de Cronbach

Este coeficiente fue desarrollado por J. L. Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1. Sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que efectivamente se parecen.

Valores aceptables:

Para propósitos de investigación $\geq 0,7$ (aceptable).

Fiabilidad respetable a partir de 0,8.

Para propósito de toma de decisiones $\geq 0,9$.

Fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K = N° de ítems

S_i = Varianza de cada ítem

S_T = Varianza total de los ítems

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{21}{21 - 1} \left[\frac{42}{114} \right] \Rightarrow 0.7$$

El resultado nos da un valor de 0.7, lo que determina que el instrumento tiene un aceptable grado de confiabilidad.

3.3 Aplicación de los instrumentos

Las actividades para el proceso de investigación empiezan por la elaboración de un *plan para la recolección de información*.

Etapas del plan de recolección de información

- Definición de las Mipymes que se van a investigar.
- Seleccionar las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- Determinar qué tipo de información se quiere obtener.

Para la observación:

- Determinar la situación que se va a observar (estados financieros de Mipymes).
- Determinar los objetivos de la observación.
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- Observar cuidadosa y críticamente.
- Registrar los datos observados.
- Analizar e interpretar los datos.
- Elaborar conclusiones.
- Elaborar el informe de observación (se puede omitir si en la investigación se emplea otras técnicas porque el informe incluirá los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo).

Para la encuesta:

- Definir la población, con el fin de extraer una muestra.
- Selección de una muestra representativa.
- Elaboración del cuestionario de la encuesta.
- Análisis y aprobación de las preguntas de la encuesta.
- Prever las técnicas estadísticas o matemáticas a utilizar para la tabulación de la información.

3.4 Procesamiento de datos

Los datos obtenidos en la encuesta serán ordenados y separados mediante una revisión crítica de la información recogida, es decir se hará una limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.

Respecto a la información estadística, esta será filtrada hasta obtener la información definitiva pertinente a la investigación que será presentada en forma de tablas y gráficos estadísticos que permitirán enunciar comparaciones y porcentajes.

De las observaciones efectuadas, se procederá a recopilar la información y resumirla a través de representaciones gráficas, usando una base de datos en el programa Microsoft Excel.

3.4.1 Análisis e interpretación de los datos

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando relaciones con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico y marco conceptual.
- Establecimiento de Conclusiones y recomendaciones.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La recolección de datos se llevó a cabo a través de la aplicación de dos encuestas y de la observación indirecta mediante un análisis financiero del Balance General y del Estado de Resultados de 2 empresas.

La encuesta preliminar se la realizó a 30 empresas de diferentes sectores económicos de la ciudad de Guayaquil, la segunda encuesta fue realizada a 24 Mipymes, de las cuales 14 empresas se dedican al comercio de prendas de vestir y 10 empresas a otras actividades económicas.

En el análisis financiero se empleó el Análisis Vertical a través de Indicadores Financieros para determinar la participación relativa de cada rubro, establecer la estructura del activo (inversiones) y el tipo de financiación de la empresa; y el Análisis Horizontal para determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los Estados Financieros y establecer el crecimiento o decrecimiento de la cuenta en un periodo determinado.

Análisis de los resultados de la Encuesta Preliminar

Para identificar que problemas financieros y administrativos afectan la competitividad de las Mipymes de la ciudad de Guayaquil y determinar cuáles son las principales causas que originan estos problemas se realizó una encuesta estructurada con 6 preguntas, redactadas de forma que sean comprensibles para las personas encuestadas, todas ellas con alternativas predeterminadas y con opción a que los encuestados mencionen otras alternativas que se puedan incluir en la investigación (Anexo 7).

Análisis de los resultados de la Encuesta 1

Para comprobar el problema de la investigación e identificar las necesidades de las Mipymes en relación a sus áreas financiera y administrativa, se aplicó una encuesta a 14 empresas dedicadas al comercio de prendas de vestir en la ciudad de Guayaquil, a través de un cuestionario de 17 preguntas. (Ver Modelo de la Encuesta 1, Anexo 8).

Después de haber aplicado la encuesta, se procedió a la tabulación de los datos y el análisis de los resultados se presenta a continuación:

Pregunta 1

¿A qué actividad se dedica el negocio?

Gráfico 1

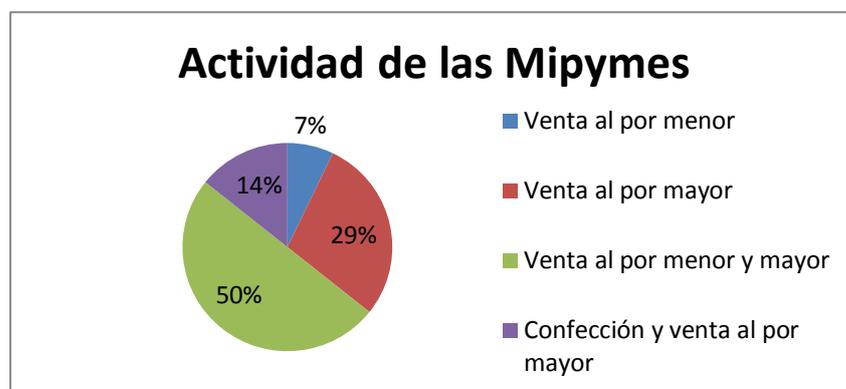
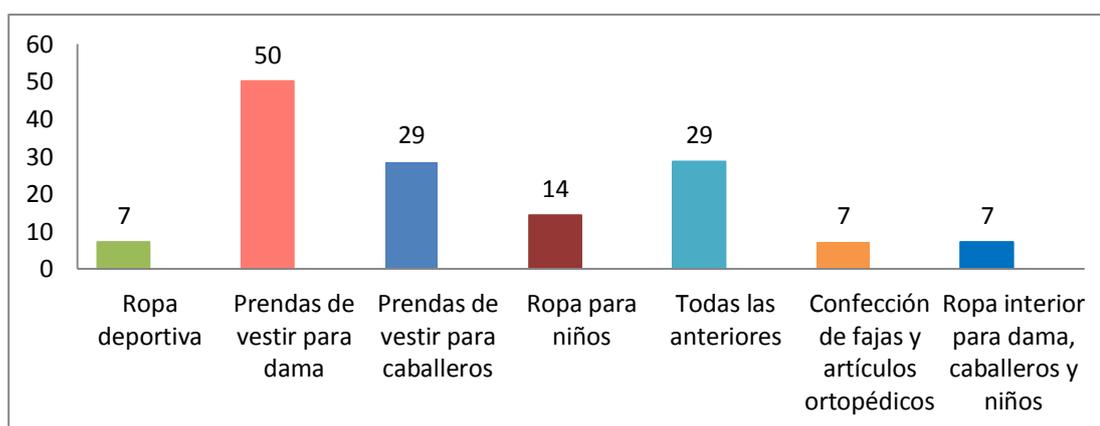


Gráfico 1.1. Producto que ofrece la empresa



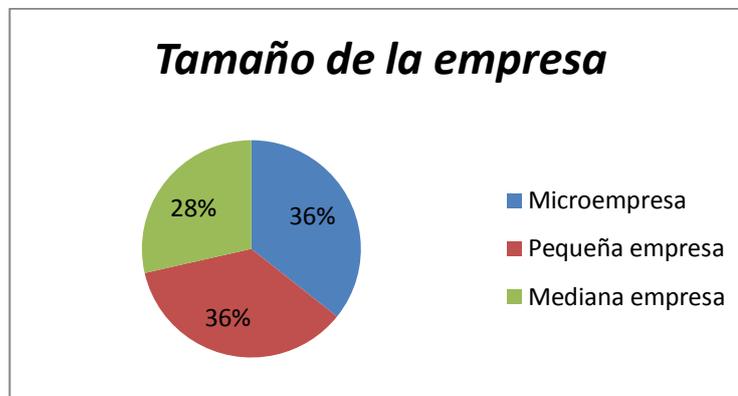
En esta pregunta se identificó la actividad comercial de las Mipymes encuestadas y el producto que ofrecen clasificados detalladamente. La mayoría de las Mipymes se dedican a la *Venta al por menor y mayor de prendas de vestir* representando el 50% de las empresas encuestadas y el 29% representa la *Venta al por mayor*.

Según los resultados obtenidos, el producto que en su mayoría ofrecen estas Mipymes son *Prendas de vestir para damas* con el 50%, la venta de *Prendas de vestir para caballeros* representa el 29% y la opción *Todas las anteriores* (Venta de Ropa deportiva y prendas de vestir para damas, caballeros y niños) ocupa el tercer lugar con el 14%. Con esta información se demuestra que el segmento preferido de clientes de las Mipymes encuestadas es el de las damas.

Pregunta 1.1

¿A qué grupo pertenece la empresa?

Gráfico 1.2

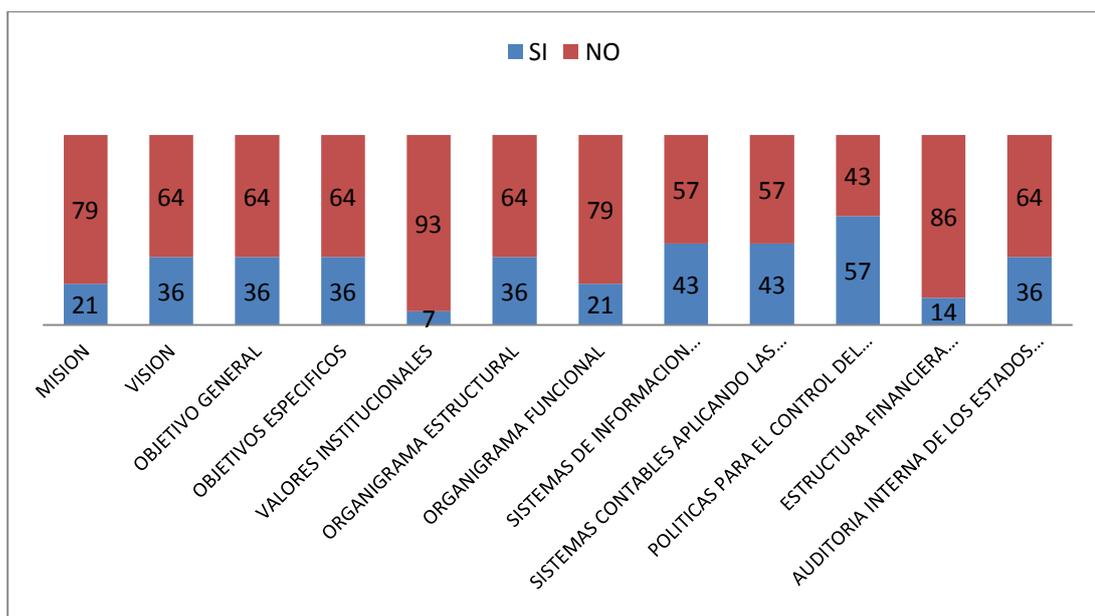


Con los datos proporcionados en esta pregunta se determinó el tamaño de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos el 36% son Microempresas, el otro 36% representa a Pequeñas empresas y el 28% corresponde a Medianas empresas.

Pregunta 2

En el plan estratégico, administrativo y financiero de la empresa se ha definido:

Gráfico 2. Indicadores de medición del desempeño de la gestión administrativa y financiera.



Esta pregunta es una de las más importantes para la investigación porque en ella se planteó si la empresa tiene definidos los elementos detallados en el Gráfico 7, considerados importantes indicadores de medición del desempeño de la gestión administrativa y financiera de una empresa.

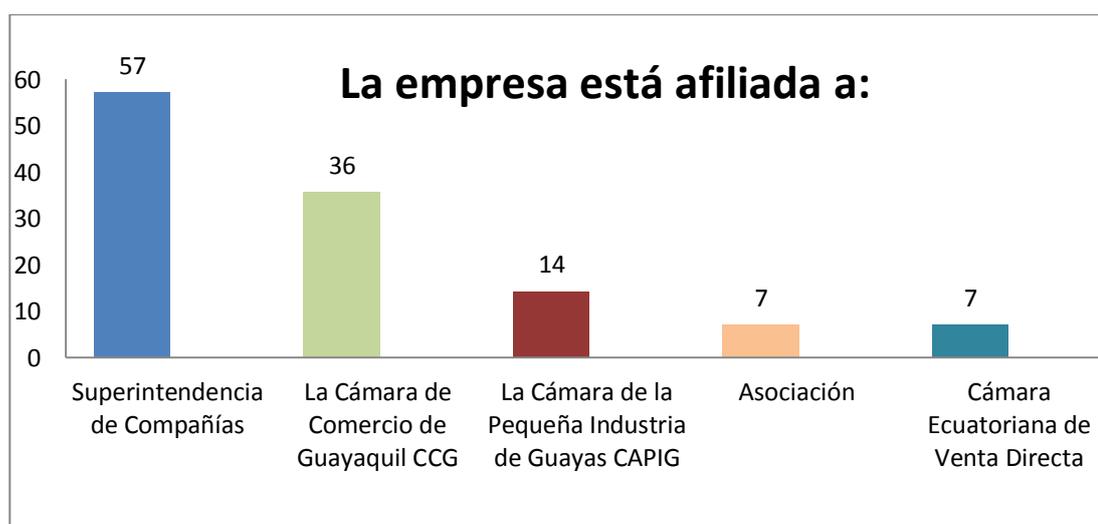
Como muestra el gráfico todas las opciones cuya respuesta fueron SI están por debajo del 50%, a excepción de *Políticas para el Control de Inventarios* que tiene el 57%. Esto quiere decir que el 67.86% del total de las empresas encuestadas no aplican estos indicadores, elementos básicos para una gestión administrativa y financiera eficiente.

Con esta información se deduce que el diseño de un *Organigrama Estructural* y *Funcional* no es considerado importante para la mayoría de las Mipymes encuestadas ya que el 64% y 79% respectivamente respondieron NO. El 86% de las empresas no tienen una *Estructura financiera* definida y el 93% no ha considerado importante establecer *Valores Institucionales* para la empresa. Con esto se determina que varias empresas requieren modificaciones en su estructura organizacional y una reestructuración en las áreas financiera y administrativa.

Pregunta 3

¿A qué organismo o institución está afiliada la empresa?

Gráfico 3



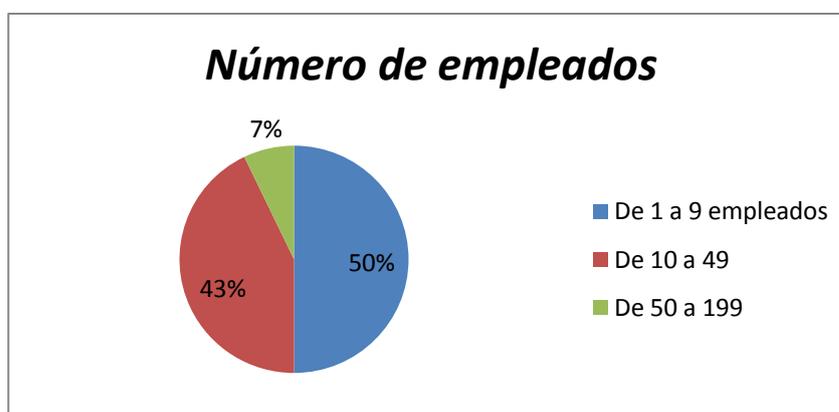
De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, el 57% de las Mipymes están afiliadas a la *Superintendencia de Compañías* y el 36% a la *Cámara de Comercio de Guayaquil*.

Con esta información se identifica la competencia indirecta debido a que estas instituciones ofrecen capacitaciones al personal y servicio de asesoría a sus socios y afiliados y al público en general.

Pregunta 4

¿Con cuántos empleados cuenta su negocio?

Gráfico 4



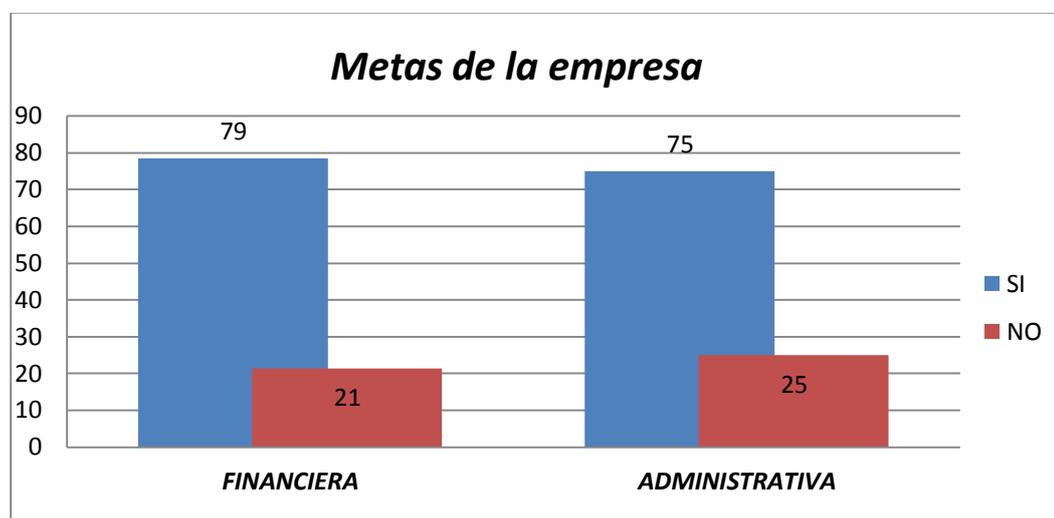
Se hizo esta pregunta para conocer si las empresas tienen el número de empleados adecuado según el tamaño de la empresa. Sin embargo, se determinó que el personal en las Medianas empresas es inferior al mínimo establecido por el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones.

El 50% de las Mipymes encuestadas respondió que tiene entre 1 y 9 empleados, el 43% entre 10 y 49 trabajadores y el 7% entre 50 a 199 empleados.

Pregunta 5

¿Considera usted que las metas financieras y administrativas de la empresa y objetivos han sido alcanzados?

Gráfico 5



En esta pregunta el 79% de las Mipymes encuestadas respondió que *SI* habían alcanzado sus metas y objetivos financieros en los periodos 2009-2012. En cambio, las empresas que cumplieron sus metas y objetivos administrativos representaron el 75%.

Como se observa el % de las metas administrativas es menor al de las metas financieras debido a que las empresas que cumplieron con sus metas y objetivos administrativos representaron el 71% en el 2009 y 2010 y en el periodo 2011-2012 aumentó a 79%.

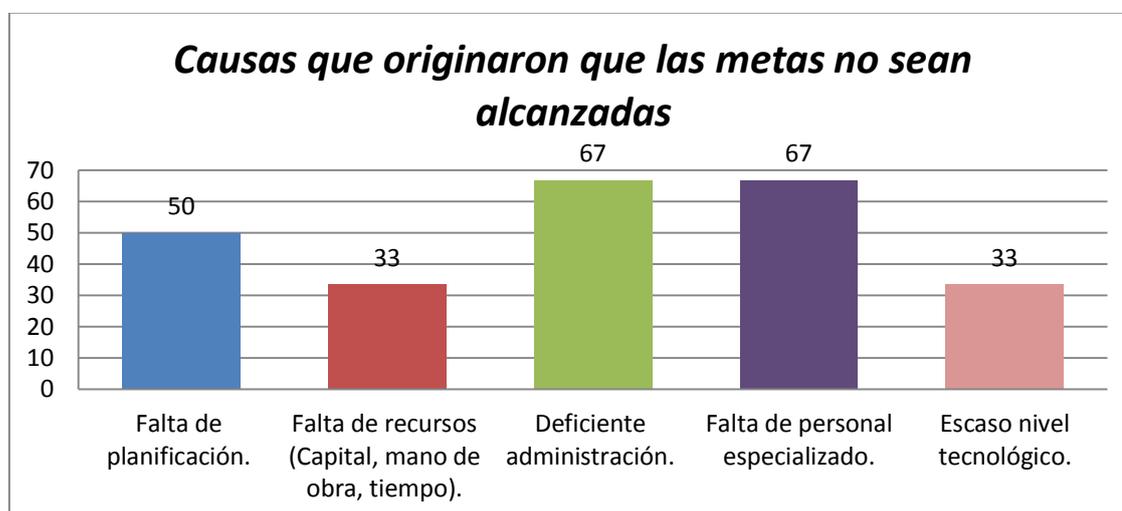
Del % de empresas que *NO* alcanzaron sus metas y objetivos financieros y administrativos podemos deducir que la mayoría de sus problemas se debieron a factores internos mencionados en el diagnóstico del problema de investigación.

Para comprobar esto, se hizo 2 preguntas relacionadas a este tema cuyo detalle se presenta a continuación:

Pregunta 5.1

Si su respuesta es NO a la pregunta 5, indique las causas que originaron que las metas no fueran alcanzadas.

Gráfico 5.1



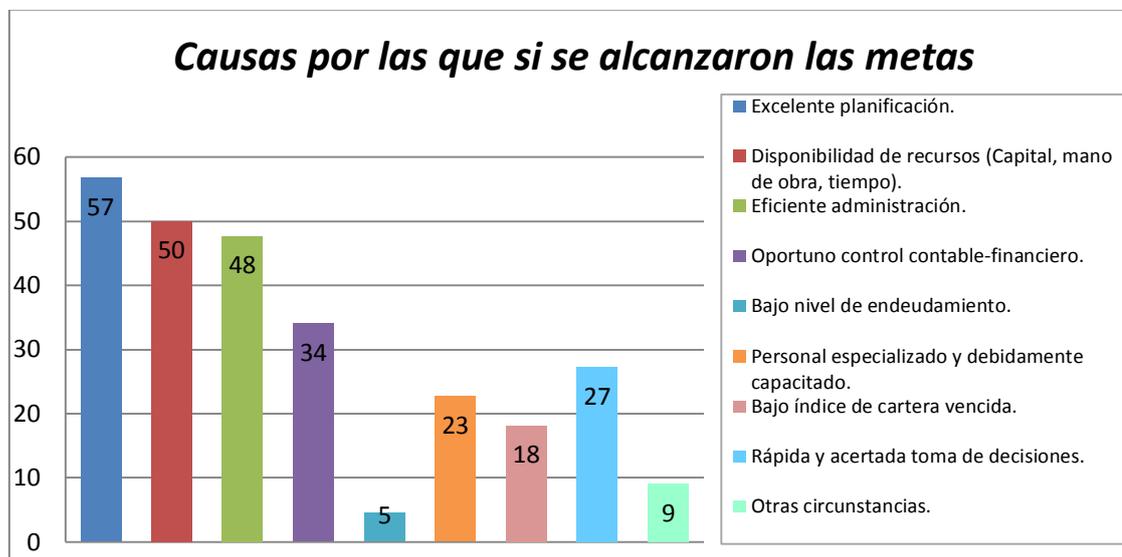
Se hizo esta pregunta a las empresas que NO alcanzaron sus metas y objetivos financieros y administrativos en el periodo 2009-2012, para identificar las principales causas que originaron que las metas no sean alcanzadas y se obtuvo la siguiente información:

El 67% de las Mipymes mencionaron que se debió a una *deficiente administración* y a la *falta de personal especializado* y un 50% indicó que las metas no se alcanzaron por la *falta de planificación*.

Pregunta 5.2

Si su respuesta es SI a la pregunta 5, indique las causas que originaron que se cumplan las metas.

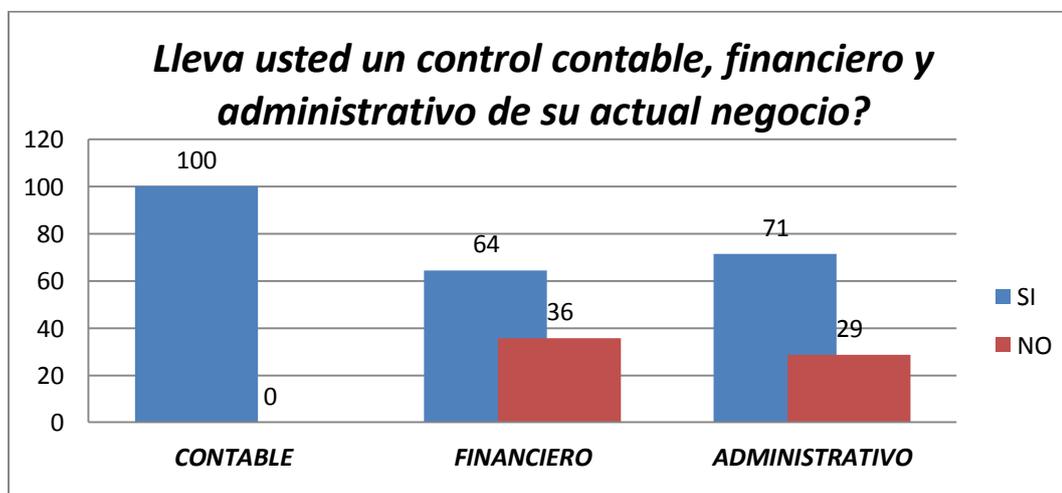
Gráfico 5.2



De acuerdo a las respuestas de las Mipymes encuestadas, las principales causas por las que alcanzaron cumplir sus metas y objetivos financieros y administrativos son: Excelente planificación con el 57%, Disponibilidad de recursos representado por el 50% y debido a un Oportuno control contable-financiero,

Pregunta 6

Gráfico 6

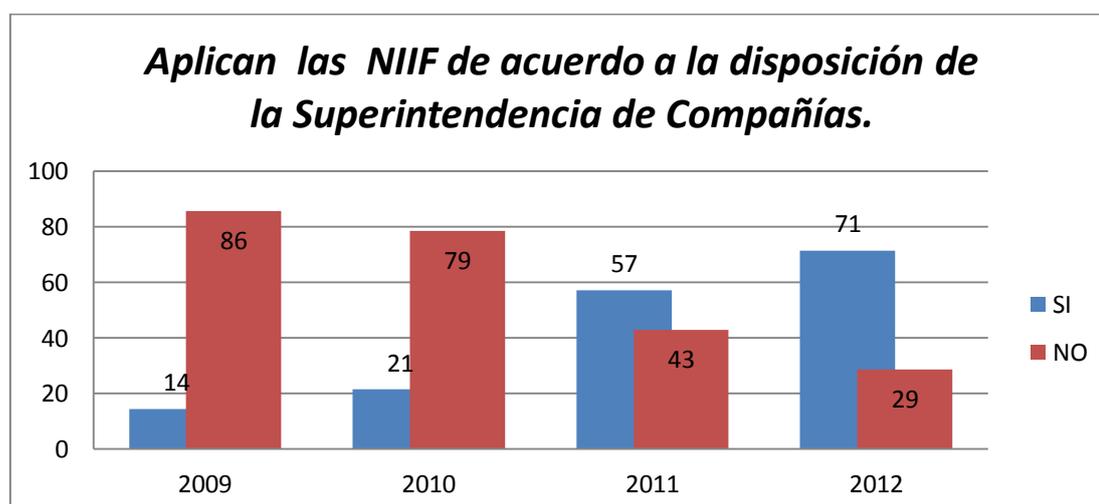


El objetivo de esta pregunta es determinar si las empresas llevan o no un control específico sobre las áreas contable, financiera y administrativa de la empresa, cabe recalcar que en esta pregunta no se detalla en qué medida y que métodos utilizan para llevarlo a cabo.

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos indican que el 100% de las empresas *SI* llevan un control Contable. El 64% representa a las empresas que *SI* llevan un control financiero y el 71% corresponde a aquellas empresas que *SI* llevan un control administrativo.

Pregunta 7

Gráfico 7



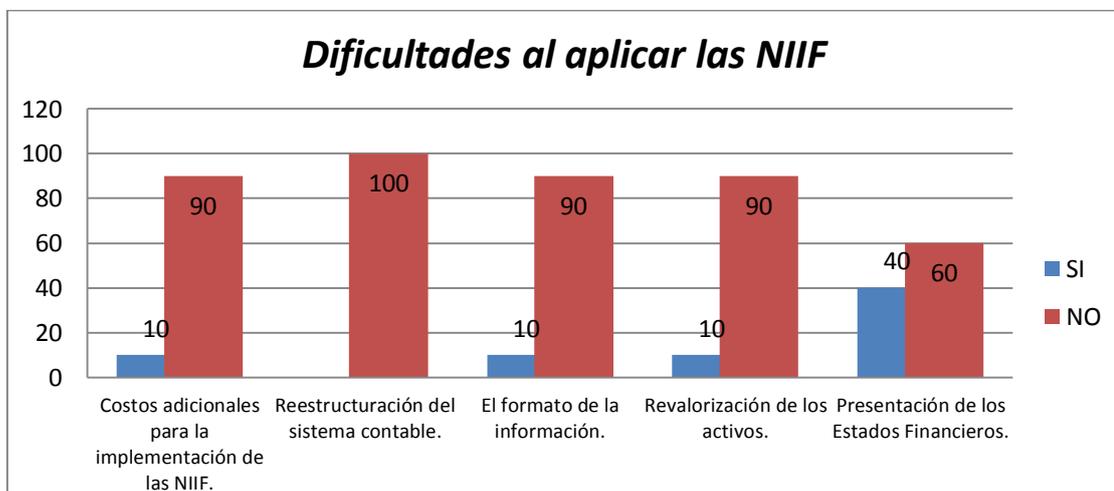
Con esta pregunta se quiso demostrar si las empresas encuestadas aplican las NIIF, cuando empezaron aplicarlas y como gradualmente han sido aplicadas por las Mipymes.

En el 2009 el 86% de las empresas aun no aplicaban las NIIF, pero en el 2012 esta cifra descendió a 29%. Actualmente la mayoría de las empresas ya están aplicando las NIIF porque es un requisito obligatorio para presentar el formulario 102 de declaración del Impuesto a la Renta de Personas Naturales y Sociedades obligadas a llevar Contabilidad del SRI y el formulario de presentación del Balance General y Estado de Resultados de la Superintendencia de Compañías.

Pregunta 8

¿Ha tenido dificultad al aplicar las NIIF en la contabilidad de la empresa?

Gráfico 8

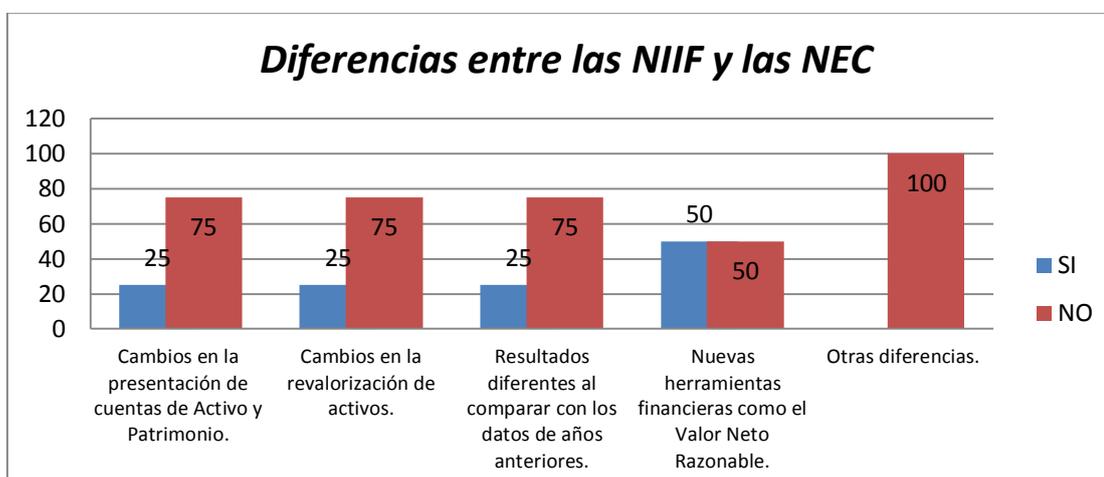


Relacionada a la pregunta 7, aquí se quiso conocer que dificultades tuvieron las empresas en aplicar las NIIF por primera vez. Con esta información se identificó que la mayor dificultad que tuvieron las empresas encuestadas en implementar las NIIF fue realizar cambios en la *Presentación de los Estados Financieros* con el 40%.

Pregunta 9

¿Qué diferencias ha encontrado entre las NIIF y las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad)?

Gráfico 9

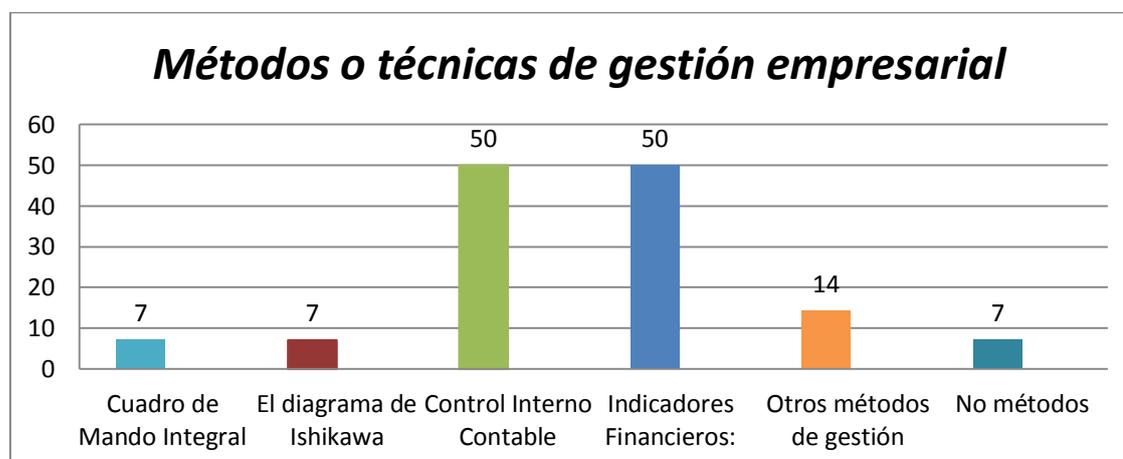


Profundizando en las preguntas 7 y 8, aquí se identificó las diferencias que han encontrado las empresas al aplicar las NIIF con respecto a las NEC que eran las normas contables utilizadas anteriormente. La mayor diferencia encontrada fue el uso de *Nuevas herramientas financieras como el Valor Razonable* que representa el 50%.

Pregunta 10

¿Qué métodos o técnicas de gestión empresarial se aplica en su empresa?

Gráfico 10



En esta parte de la encuesta se busca conocer que métodos o técnicas de gestión empresarial emplean las empresas para evaluar su desempeño y facilitar la toma de decisiones.

El 50% de las Mipymes encuestadas respondió que el método que más utilizan es el Control Interno Contable. También hay un 50% que emplea Indicadores Financieros, de los cuales los que más aplican las empresas son el índice de Liquidez con el 50% y el de Rotación (Cartera, Inventario, Activos y Proveedores) que representa el 29%. Sin embargo, existen empresas que no utilizan métodos de gestión administrativo o financiero y representan el 7% de las Mipymes encuestadas.

Con esta información se deduce que la mayoría de las empresas encuestadas no realizan un diagnóstico de la situación de la empresa e identifican las causas que originan el problema; es decir, buscan soluciones provisionales a los problemas más evidentes sin hacer un análisis completo de la situación.

Pregunta 10.1

Mencione alguno de los otros métodos o técnicas de gestión empresarial que aplica la empresa.

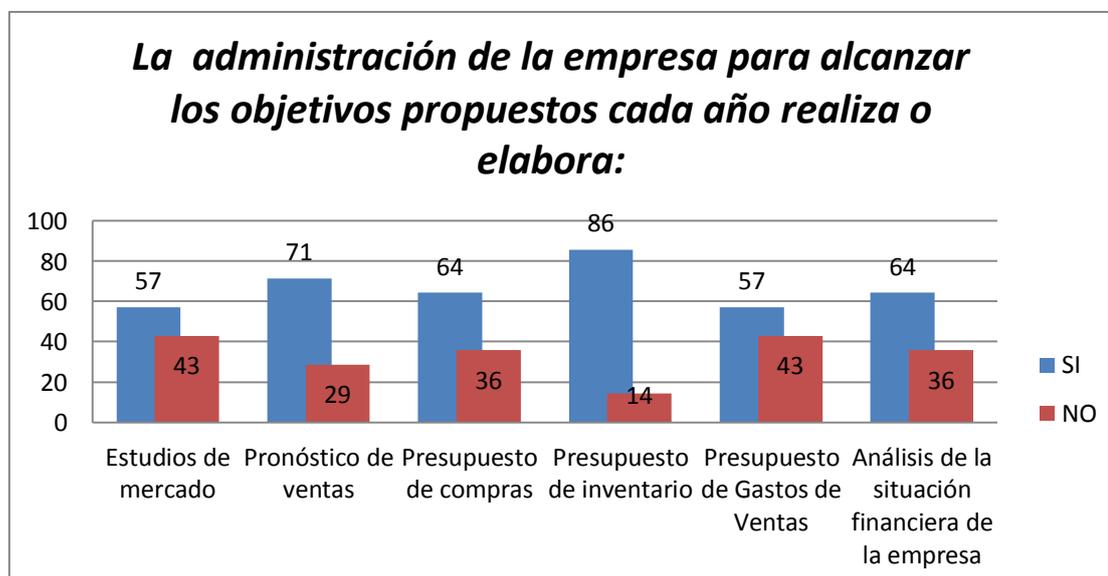
Tabla 10.1. Métodos de gestión empresarial

<i>Otros métodos de gestión empresarial utilizado por las Mipymes</i>	
1	Análisis FODA
2	Sistemas Contables (Multineg, Aplicaciones Contables con Microsoft Excel)

Esta pregunta está relacionada con la anterior y aquí se trató de identificar qué otros métodos aplican las empresas. De las empresas encuestadas que respondieron que aplican otros métodos de gestión empresarial mencionaron el Análisis FODA o DAFO y algunos Software de Sistemas Contables.

Pregunta 11

Gráfico 11



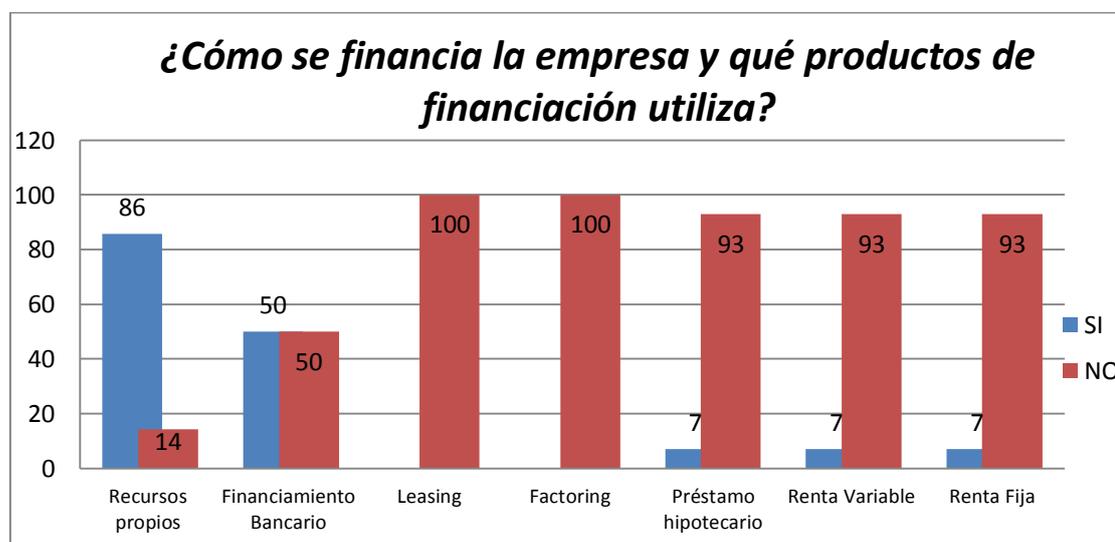
El objetivo de esta pregunta fue el de identificar que herramientas de planeación financiera utilizan las Mipymes encuestadas para alcanzar sus objetivos propuestos cada año.

El 86% respondió que elabora *Presupuesto de Inventario*, el 71% realiza *Pronóstico de Ventas* y el 64% representa a las empresas que elaboran *Pronóstico de Compras* y realizan un *Análisis de la situación financiera de la empresa*.

Con esta información se determina que existen empresas que no realizan Estudios de Mercado para lanzar un producto nuevo o una nueva marca y que hay algunas empresas que no elaboran un Presupuesto de Gastos de Ventas y por ello tienen problemas de financiación cuando intentan vender determinados productos que demandan mayores gastos. Aunque la mayoría de las empresas realizan Presupuesto de Inventario, las empresas que no lo elaboran tienen problemas con los faltantes y excedentes de ciertos productos en determinados periodos o temporadas del año porque se pierden ventas o se deteriora la mercadería.

Pregunta 12

Grafico 12



Esta pregunta tiene el objetivo de averiguar cómo las Mipymes se financian o que productos de financiación utilizan para llevar a cabo sus actividades.

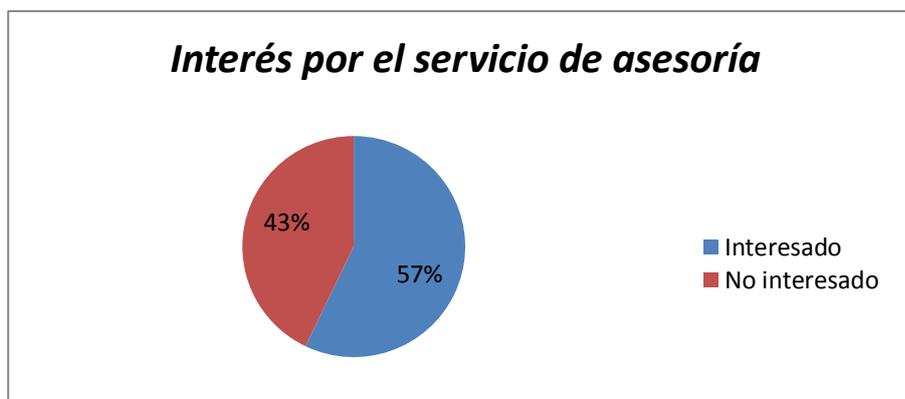
El 86% de las Mipymes respondió que se financian con *Recursos Propios*, el 50% tiene *Financiamiento Bancario* a través de préstamos en bancos o instituciones locales. Sin embargo, de este grupo de Mipymes también existen empresas que se financian con ambas opciones y representan el 35.71%.

Además de estas dos opciones, algunas Mipymes emplean Productos de Financiación como el Préstamo Hipotecario, Productos Financieros de Inversión como la compra de Acciones (Renta Variable) y Depósito a largo Plazo (Renta Fija).

Pregunta 13

Si existiera un servicio de asesoría financiera y administrativa para mejorar la situación de su negocio, Ud. se mostraría:

Gráfico 13



El objetivo de esta pregunta es medir el interés que muestran las Mipymes encuestadas en adquirir un servicio de asesoría financiera y administrativa.

Del total de encuestas realizadas el 57% de Mipymes se mostró *Interesado* y el 43% *No interesado*.

Esta información nos sirve para determinar que hay una demanda potencial del servicio de asesoría financiera y administrativa y se define que si es factible la creación de la empresa de asesoría financiera y administrativa *A&C ASESORES S.A.*

Las empresas no interesadas en el servicio simplemente no están convencidas de que una empresa de asesoría financiera y administrativa pueda cumplir con sus expectativas o ya tienen un asesor que en la mayoría de los casos es un Contador Público Autorizado o alguna persona contratada para cumplir esas funciones en la empresa.

Pregunta 14

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría financiera y administrativa? Indicar el tiempo de duración de la asesoría que prefiere.

Gráfico 14

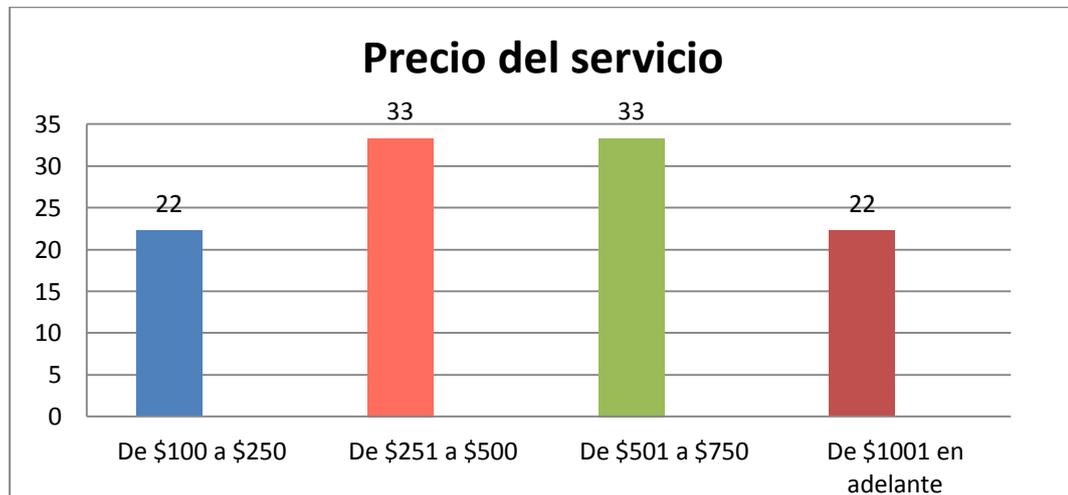
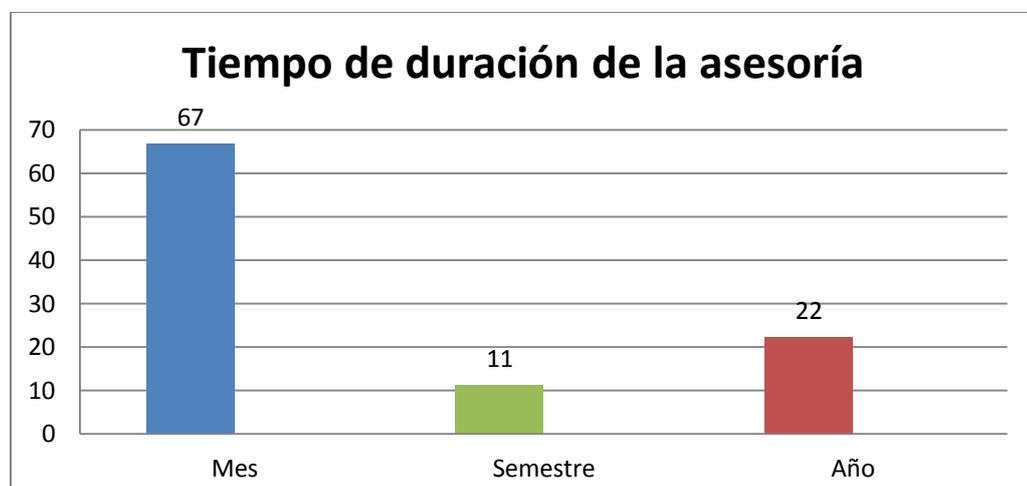


Gráfico 14.1



Esta pregunta está relacionada con los precios que estarían dispuestas las Mipymes a pagar por el servicio de asesoría financiera y administrativa.

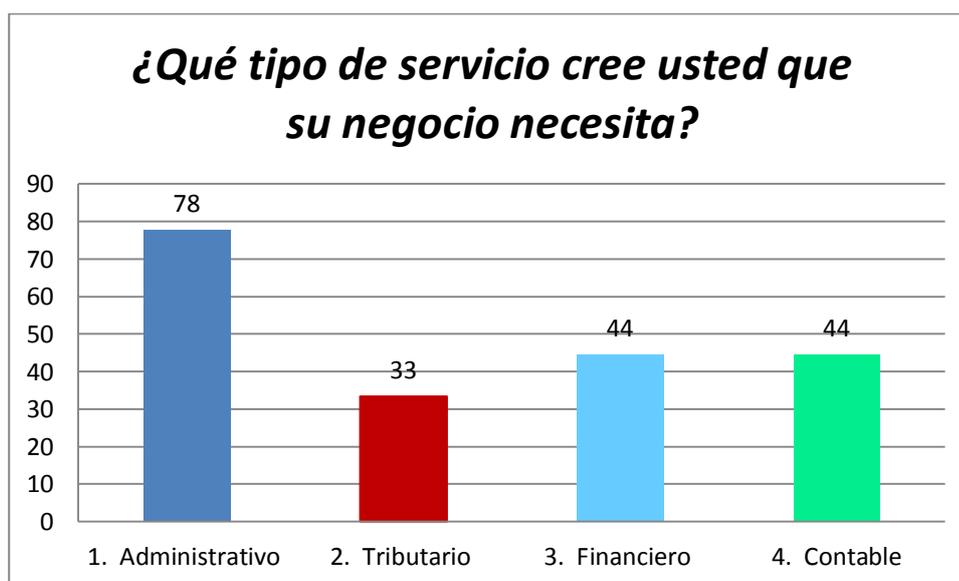
El 67% de las empresas encuestadas prefieren recibir el servicio de asesoría en forma mensual y el 22% prefiere que el servicio sea de un año.

El 22% de empresas estarían dispuestas en pagar entre \$100 y \$250, cabe recalcar que este grupo solo representa a las microempresas. El segundo grupo que comprende a micro y pequeñas empresas, representado por el 33%, pagarían entre \$251 a \$500. El último grupo que corresponde a las medianas empresas dividieron su opinión, el 33% de ellas estarían dispuestas en pagar entre \$501 y \$750 y el 22% restante pagaría de \$1001 en adelante.

Esta pregunta es muy importante porque nos muestra cuán sensibles son las Mipymes al momento de decidir cuánto pagaría por el servicio que se le ofrece. Basados en este punto podemos establecer los precios del servicio de asesoría y definir el tiempo de duración del servicio considerando las necesidades de la empresa.

Pregunta 15

Gráfico 15



En cuanto a la pregunta 15, el objetivo fue identificar qué tipo de servicio necesitan las empresas que están interesadas en mejorar su competitividad y rentabilidad.

De las cuatro áreas en que se dividieron las respuestas las empresas requieren asesoramiento en el área Administrativa (78%), Financiera (56%) y Contable (44%).

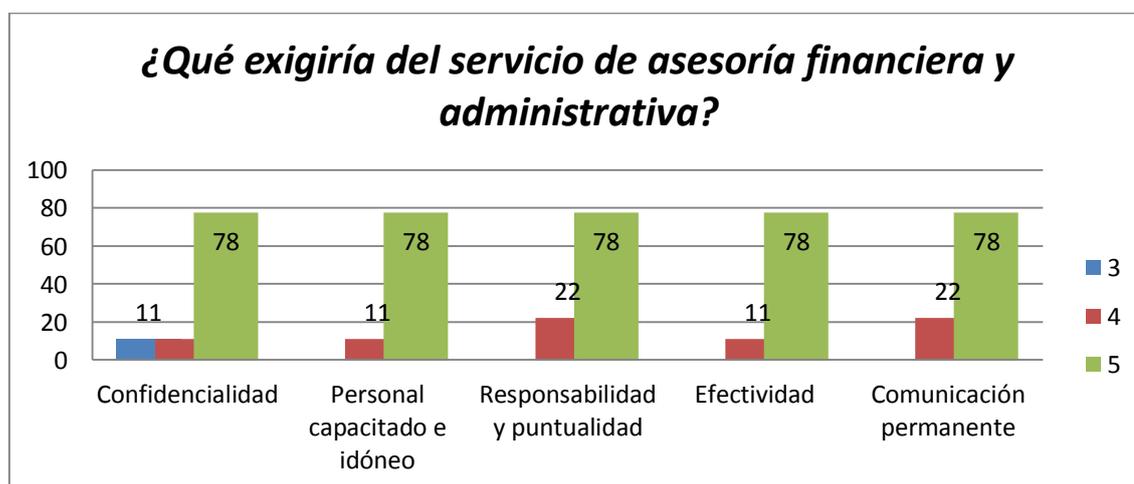
Dentro del área Administrativa, las actividades en que las empresas requieren asesoramiento son en la *Organización de Sistemas y Procedimientos* representado por el 71% y la *Planificación operativa y estratégica* representada por el 43%.

En el área Financiera, las dos actividades más representativas son *Planes de viabilidad de Proyectos* (80%) y *Planeación Financiera* (60%).

En el área Contable, la *Evaluación de los procesos contables de la empresa* y el *cierre contable del ejercicio* representan el 75%.

Pregunta 16

Gráfico 16

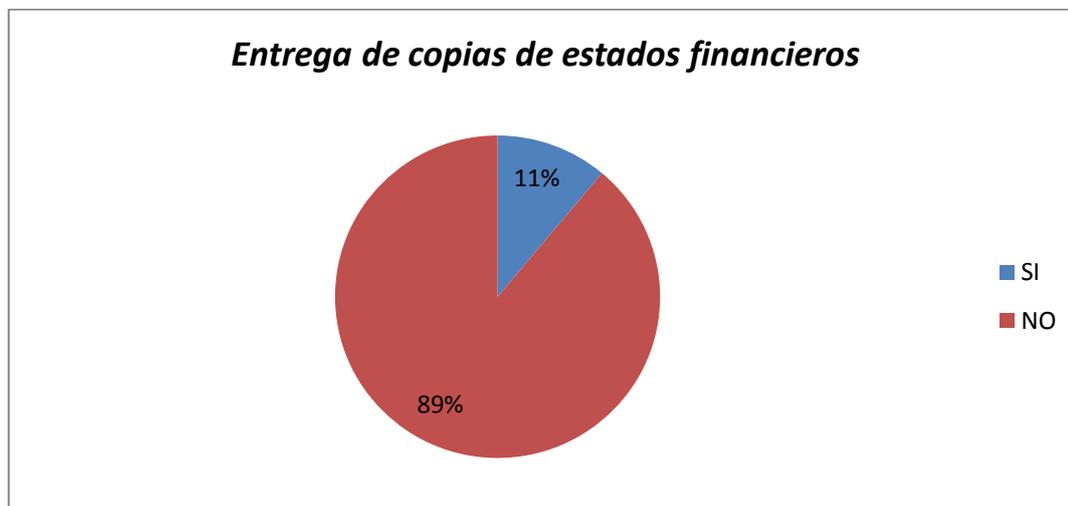


Esta pregunta se relaciona con el grado de importancia que le acreditan las empresas encuestadas a las características que le gustaría recibir del servicio de asesoría financiera y administrativa de A&C ASESORES S.A.

Como muestra el gráfico 21, el 78% de las Mipymes consideran que la Confidencialidad, Personal capacitado e idóneo, Responsabilidad, Puntualidad, Efectividad y Comunicación permanente merece una calificación de 5 que es el grado más alto. Hoy en día todas estas características son primordiales para cualquier empresa y es por ello que recibieron la calificación más alta.

Pregunta 17

¿Estaría dispuesto a entregar copias de los estados financieros de su empresa de los dos últimos periodos fiscales?

Gráfico 17

Con esta pregunta se quiso indagar si la empresa estaría dispuesta a entregarnos una copia de sus Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados) de los dos últimos periodos fiscales para evaluar y realizar un análisis financiero de los mismos y con ello profundizar más en la investigación, el 89% contestó que NO.

Análisis de los resultados de la Encuesta 2

La encuesta 1 tuvo una variación en la primera pregunta debido a que se la aplicó a empresas que no pertenecen a la muestra definida para la investigación; sin embargo, el objetivo de realizar esta encuesta fue confirmar que los problemas financieros y administrativos afectan a cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño y actividad económica, con la única variante que para las Micro y Pequeñas empresas estos problemas les impiden ser más competitivas y a obtener mayores ingresos (Anexo 9).

3.5 Recursos

3.5.1 Instrumentales

3.5.1.1 Fungibles: Hojas bond A4 (copias, impresiones), plumas, lápices, borrador, tinta de impresión, grapas, carpetas.

3.5.1.2 Permanentes: Computador, impresora, pendrive, clips.

Otros gastos representativos e importantes para la investigación en el desarrollo de la investigación son: energía eléctrica, internet, teléfono, transporte.

3.5.2 Cronograma

El plan de trabajo con las actividades y la duración del proceso investigativo se presentará de forma gráfica en el Diagrama de Gantt (Anexo 12).

Tabla10. Cronograma y Plan de Actividades

<i>ORDEN</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>DIAS</i>	<i>INICIO</i>	<i>FIN</i>
1	Definición del tema a investigar.	10	03/09/2012	14/09/2012
2	Elaboración del diagnóstico.	6	14/09/2012	21/09/2012
3	Definición del problema, justificación de la investigación e intencionalidad.	11	21/09/2012	05/10/2012
4	Definición de Objetivos.	11	28/09/2012	12/10/2012
5	Estado de Arte y Fundamentación Teórica.	16	05/10/2012	26/10/2012
6	Marco Conceptual	11	19/10/2012	02/11/2012
7	Hipótesis	11	26/10/2012	09/11/2012
8	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN E INDICADORES.	11	02/11/2012	16/11/2012
9	Metodología: Definición muestra.	11	16/11/2012	30/11/2012
10	Definición de Métodos o Técnicas.	11	30/11/2012	14/12/2012
11	Elaboración de encuesta.	16	07/12/2012	28/12/2012
12	Levantamiento de Información	31	28/12/2012	08/02/2013
13	Procesamiento de datos.	21	08/02/2013	08/03/2013
14	Análisis e interpretación de los resultados.	30	08/03/2013	18/04/2013
15	Validación de instrumentos.	6	18/04/2013	25/04/2013
16	Conclusiones o Recomendaciones.	21	25/04/2013	23/05/2013
17	Formulación de la Propuesta.	81	23/05/2013	12/09/2013
18	Evaluación de la Propuesta.	21	12/09/2013	10/10/2013
19	Presentación del Informe Técnico Final.	6	10/10/2013	17/10/2013

Elaboración: Autoras

3.5.3 Presupuesto

A continuación se detalla los costos que son necesarios para realizar la investigación:

Tabla 11. Presupuesto General

Etapas	Descripción	Valor (\$)
1	Preparación de la documentación	228,50
2	Elaboración de tesis	743,82
3	Presentación de resultados	227,00
	Imprevistos	119,93
TOTAL		\$ 1.319,25

Tabla 12. Presupuesto detallado por etapas

Etapa	Rubros de Gastos	Unidad	Valor Unitario (\$)	Valor Total (\$)
1	<u>Preparación de la documentación</u>			
	Certificado de Promoción	10	7,00	70,00
	Certificado de Matrícula	10	7,00	70,00
	Certificado de haber aprobado los Módulos de Computación	2	7,00	14,00
	Certificado de haber aprobado los Módulos de Inglés	1	7,00	7,00
	Certificado de haber aprobado el 80% de la Malla Curricular	1	7,00	7,00
	Certificado de Egresada	1	7,00	7,00
	Especies valoradas para presentar el proyecto de investigación	14	2,00	28,00
	Ingreso de la solicitud para presentar el proyecto de investigación	2	7,00	14,00
	Copia de la Cédula de Identidad a color	2	1,00	2,00
	Copia del Certificado de Bachiller	4	1,00	4,00
	Fotos tamaño carnet	2	0,50	1,00
	Partida de Nacimiento del Registro Civil	2	2,00	4,00
	Carpeta manila	2	0,25	0,50
Total Etapa 1		53	55,75	228,50
2	<u>Elaboración de la tesis</u>			
	Resma de hojas Bond A4	2	4,00	8,00
	Grapas (Caja de 5000 u)	1	2,00	2,00
	Clips (Caja de 50 u)	1	1,20	1,20
	Internet y minutos Claro (14 meses)	14	20,16	282,24
	Energía Eléctrica (14 meses)	14	8,00	112,00
	Transporte para asistir a la Tutoría (\$2 semanal; \$8 por mes)	14	8,00	112,00
	Pendrive	1	8,00	8,00
	Cartuchos de tinta para la impresora	3	23,63	70,88
	Lápices	6	0,15	0,90
	Plumas	6	0,30	1,80
	Impresiones de monografías y desarrollo de la investigación	500	0,10	50,00
	Copias para la encuesta	120	0,04	4,80
	Transporte para realizar la encuesta, cotizaciones y reuniones.	30	1,00	30,00
	Alimentación en reuniones	30	2,00	60,00
Total Etapa 2		742	78,58	743,82
3	<u>Presentación de resultados</u>			
	Tinta para impresora (4 colores)	4	10,00	40,00
	Resma de hojas Bond de 75g A4	2	4,00	8,00
	Impresiones a color de la tesis	1000	0,08	80,00
	Empastado	5	16,00	80,00
	CDs para la presentación de la tesis	5	1,00	5,00
	Solicitud para solicitar fecha y hora de sustentación	2	7,00	14,00
Total Etapa 3		1018	38,08	227,00
	Imprevistos (10%)			119,93
TOTAL		1813	\$ 172,41	\$ 1.319,25

3.6 Resultados – Productos

Los resultados esperados al concluir la investigación son:

A corto plazo: Identificar por medio de la encuesta las técnicas de gestión de las Mipymes, si aplican los procesos del Cuadro de Mando Integral, tienen definida la cadena de valor de la empresa, a que instituciones u organismos están afiliadas, que dificultades tuvieron al aplicar las NIIF y si estaban dispuestas a contratar un servicio de asesoría financiera y administrativa.

A mediano plazo: De acuerdo al análisis de la información obtenida comprobar la hipótesis de la investigación: “La mayoría de las MIPYMES no aplican técnicas de gestión administrativas modernas (Cuadro de Mando Integral y Cadena de Valor) y no realizan análisis contables-financieros adecuados aplicando las NIIF, esta situación provoca problemas de competitividad y crecimiento empresarial por la toma de decisiones tardías que se derivan de estilos de gestión tradicionales.”

A largo plazo: Mediante un estudio más detallado y profundo del tema poner en marcha la propuesta y con estrategias de Marketing dar a conocer las ventajas y beneficios que ofrece la creación de una empresa de asesoría financiera y administrativa para Mipymes en la ciudad de Guayaquil.

3.7 Viabilidad o factibilidad de investigación

Para establecer la viabilidad de la investigación se consideró los siguientes factores que determinarán los alcances de la misma como: la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información. Después de analizar si se poseen las condiciones necesarias para llevarla a cabo y obtener los resultados esperados en un lapso de tiempo que de acuerdo al Diagrama de Gantt es de 52 semanas, equivalente a 13 meses se determinó que es viable realizar la investigación.

3.7.1 Limitaciones de la Investigación

En la encuesta

Aunque la muestra calculada es de 32 empresas, el número de encuestas realizadas se redujo a 14 debido a que 18 empresas se negaron a dar información sobre el giro del negocio. Los gerentes de las Mipymes alegaban no estar autorizados en responder las preguntas de la encuesta debido a que los propietarios les prohíben dar información sobre el área financiera y administrativa de la empresa y en algunos casos no disponían de tiempo para atenderlos. Algunas de las encuestas fueron enviadas por e-mail a los representantes legales de las Mipymes pero no se obtuvo respuesta.

En la observación:

No se pudo conseguir el Balance General y el Estado de Resultados de las Mipymes que forman parte de la muestra definida para la investigación debido a que la información de los Estados Financieros es reservada para la empresa y solo la presentan a la Superintendencia de Compañías (si está afiliado a esta institución) y al Servicio de Rentas Internas cuando realizan la declaración del Impuesto a la Renta. Sin embargo, se consiguió los dos estados financieros de empresas diferentes a la población seleccionada, estas Mipymes nos proporcionaron una copia del formulario 102 de *Declaración del Impuesto a la Renta* presentados al SRI de los periodos fiscales 2010 y 2011.

CAPITULO IV

4. INFORME TECNICO FINAL

4.1 CONCLUSIONES

El ambiente en el que se desarrollan las empresas actualmente es complejo y dinámico y por ello necesitan de un alto nivel de adaptación para ser competitivas. Los nuevos empresarios para lograr que las empresas puedan adaptarse mejor a estos cambios buscan aplicar modernas técnicas de gestión administrativas y desarrollar mejores estrategias financieras.

En función al problema de investigación, cuyo diagnóstico fue comprobado mediante la aplicación de dos encuestas y de la observación se obtuvo los siguientes resultados:

- En la encuesta preliminar, el 87% de las Mipymes encuestadas tienen problemas financieros y administrativos, la mayoría de estas Mipymes son micro y pequeñas empresas. El 77% respondió que tiene problemas financieros y un 50% tiene problemas de carácter administrativo.
- Se logró el objetivo de identificar los principales problemas financieros y administrativos de las Mipymes de Guayaquil. Las empresas coincidieron que las principales causas que provocan los problemas financieros se presentan cuando la empresa tiene recursos financieros limitados, por la falta de personal especializado y cuando se da un incremento en el costo de la materia prima y mano de obra e indicaron que los principales problemas administrativos en sus empresas son el resultado de una deficiente administración, la organización y la falta de planificación.
- Además los empresarios consideran que existe varias amenazas que afectan la actividad del negocio y las principales son el aumento de la competencia y la política fiscal.

- Se comprobó la hipótesis planteada, la mayoría de las Mipymes encuestadas no aplican técnicas de gestión empresarial, el 50% de ellas respondieron que solo aplican el Control Contable Interno y que de los Indicadores Financieros emplean el índice de liquidez (50%) y el índice de rotación de inventario y de cartera (29%). La directiva del 67.86% de las empresas encuestadas no ha considerado importante definir indicadores de medición del desempeño como misión, visión, objetivos y valores. Además solo el 36% de ellas han diseñado su organigrama estructural y el 21% el organigrama funcional, el 86% no tiene definido una estructura financiera o emplean estrategias financieras y solo el 57% definieron Políticas para el Control de Inventarios. Mediante la observación se pudo comprobar que la mayoría de los propietarios de las micro y pequeñas empresas cumplen la función de gerentes o administradores de la empresa. Sin embargo, muchos de ellos desconocen de las diversas actividades de sus funciones y de la importancia de la aplicación de técnicas de gestión empresarial, indicadores financieros y de estructura organizacional.
- En el 2012, el 29% de las Mipymes encuestadas aun no aplicaban las NIIF y muchos de sus propietarios desconocían la importancia de su aplicación y de sus beneficios para acceder a préstamos bancarios.
- Las microempresas y algunas pequeñas empresas no cuentan con un departamento o persona encargada de las finanzas, son los contadores (en su mayoría externos) los que se encargan de la función financiera de la empresa y de otras actividades como son los trámites con el IESS, del cumplimiento de las normas legales de la empresa y de los trámites con el Ministerio de Relaciones Laborales.
- En resumen podemos concluir que los problemas financieros y administrativos de las Mipymes afectan en mayor grado a las micro y pequeñas empresas debido al desempeño y habilidades de sus propietarios o gerentes, la estructura organizacional de la empresa, la falta de planificación y por los escasos recursos financieros que a su vez influye en que la empresa le falte personal

especializado y tenga un escaso nivel tecnológico. También existen factores externos que afectan la competitividad y rentabilidad de las empresas como es el crecimiento acelerado de la competencia, las limitadas oportunidades para acceder a préstamos bancarios, el incremento del costo de la materia prima y de la mano de obra debido al aumento de los aranceles en las importaciones y al aumento anual del Salario Básico Unificado por decisiones del Gobierno de turno y por efecto de la economía mundial.

4.2 RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones que se obtuvieron en la presente investigación, se plantea las siguientes recomendaciones:

- La administración de la empresa debe realizar mensualmente análisis de la situación financiera de la misma y evaluar la gestión administrativa, con el fin de evitar que la competitividad y rentabilidad de la empresa sea afectada por sus problemas financieros o administrativos. El análisis debe identificar las verdaderas causas que originan estos problemas para que el gerente pueda diseñar un plan de acción o tomar acciones correctivas para solucionarlos. Sin embargo, cuando los problemas identificados son difíciles de solucionar, la administración de la empresa debe considerar la opción de buscar asesoramiento profesional.
- Si la empresa no posee recursos financieros suficientes para cubrir sus necesidades de efectivo en el corto plazo es importante determinar acciones rápidas para solucionar el problema, algunas opciones pueden ser: utilizar el financiamiento a través del crédito a proveedores por su bajo costo ya que la empresa no paga intereses y debido a la extensión del plazo de pago, solicitar préstamos a instituciones bancarias buscando la mejor opción en costos financieros o usar otros productos de financiación como el Leasing y el Factoring. Para disminuir los efectos del incremento del costo de materia prima se recomienda negociar el aumento del costo con los proveedores, buscar nuevos proveedores que ofrezcan mejores alternativas de pago o un mejor precio, realizar un estudio de mercado para conocer la posible reacción del cliente al aumento del precio de venta, si es necesario aumentar el precio de venta se debe considerar no sacrificar la calidad del producto. Para que la falta de personal especializado no provoque mayores consecuencias, es necesario que la administración de la empresa establezca nuevos procedimientos de contratación del personal y dar capacitación permanente al personal que labora en la empresa. Para resolver los problemas de organización, lo primero que se debe hacer es definir que funciones necesita la empresa, delinear las actividades de cada puesto y sus responsabilidades y evaluar periódicamente el

desempeño de cada departamento y del personal, con estas acciones se evita el exceso de puestos y confusión de autoridad. Una deficiente administración y falta de planificación son causas que dependen de la aptitud y capacidades de los gerentes de la empresa, en estas circunstancias se requiere contratar personal profesional en administración o buscar asesoría administrativa porque las acciones que se tomen dependerán del tamaño y de las necesidades de la empresa.

- La empresa debe desarrollar ventajas competitivas para hacerle frente o superar a la competencia. Estas ventajas pueden ser en costos de producción, ventajas de transacción con proveedores y en la diferenciación del producto, es decir darle un valor agregado al cliente ofreciendo un producto de calidad, un excelente servicio en la atención, etc. Sin embargo, también se recomienda complementar con estrategias de marketing diseñadas por profesionales en esta área. En cambio, para disminuir el impacto de la política fiscal y los efectos que puedan causar las condiciones del mercado (nacional e internacional) en las finanzas de la empresa, es fundamental que los gerentes comprendan la importancia de la Microeconomía⁵ y utilice todas las herramientas microeconómicas aplicables a la actividad de la empresa y adicionalmente deben apoyarse en la interpretación de los indicadores macroeconómicos⁶.
- El gerente y el personal de la empresa debe ser seleccionado de acuerdo a sus capacidades, habilidades, aptitudes y al perfil del cargo a desempeñar. El gerente general debe poseer un amplio conocimiento en Administración, sobre todo en la aplicación de técnicas de gestión administrativa para el diseño, ejecución, control y evaluación de estrategias. Dentro de sus funciones los gerentes deben cerciorarse de que haya una fluida comunicación en la empresa, actualizar o renovar los sistemas de información, tomar en consideración todos

⁵ Según Adam Smith, la Microeconomía cubre el funcionamiento de los mercados individuales de bienes y servicios, explica cómo están organizados y como determinan los costos de producción y los precios de mercado.

⁶ Ayudan a prever un proceso de recesión de la economía de un país o si está en fase de recuperación. Los principales indicadores macroeconómicos son el PIB, Deflactor del PIB, Tasas de interés, Tipo de Cambio, Inflación, Deflación, Riesgo país, Crecimiento Económico e Índice de Precios al Consumo.

los informes y opiniones de los empleados sobre todo de aquellos que están en contacto directo con los clientes porque proveen información muy importante para facilitar la toma de decisiones dado que el flujo de comunicación en la empresa es un proceso de gestión decisivo en la aplicación del CMI.

- El personal del área financiera debe capacitarse en la aplicación de las NIIF debido a que facilita la interpretación de los estados financieros, ayuda a la gerencia en la toma de decisiones y porque es obligatorio en la declaración de impuestos. También se sugiere realizar análisis financieros de la empresa periódicamente para detectar si existe problemas de financiamiento a corto o a largo plazo.
- Para las Microempresas contratar los servicios externos de un CPA, cuando sea necesario, es más rentable que contratar a un profesional que se encargue específicamente de la función financiera debido a su tamaño, actividad y disponibilidad de recursos financieros. Sin embargo, a medida que vaya creciendo la empresa se recomienda separar las funciones financieras de las actividades contables.
- Todos los problemas financieros y administrativos que presenta una empresa requieren de un análisis detallado y de su solución inmediata. Sin embargo, es preferible que el análisis de la situación financiera y la evaluación de la gestión administrativa lo realice un asesor externo debido a que su punto de vista tendrá mayor objetividad, por ello se propone la creación de una empresa de asesoría financiera y administrativa para las Mipymes de la ciudad de Guayaquil, cuyos objetivos son ayudar a los micro y pequeños empresarios en la toma de decisiones y mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

4.3 PROPUESTA

La formulación de la presente propuesta se realizó en base a los resultados obtenidos en las diferentes etapas de la investigación realizada y de las conclusiones a que se llegaron por medio de la encuesta. El propósito de la propuesta es servir de guía para la creación de una empresa de servicios dedicada a brindar asesoría financiera y administrativa a los propietarios y gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas.

Para el desarrollo de la investigación y formulación de la propuesta nos apoyamos en algunas ciencias aplicadas, las cuales debido a su aplicación e importancia las dividimos en dos grupos:

Figura 19. Ciencias aplicadas en la investigación y propuesta



Elaboración: Autoras

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se ha elaborado con la finalidad de crear una empresa de asesoría financiera y administrativa para Mipymes en la ciudad de Guayaquil, cuya razón social es *A&C Asesores S.A.* Su actividad económica se desarrollará en el sector empresarial y de servicios profesionales en calidad de Auditores Externos de acuerdo a la Superintendencia de compañías. La oficina estará ubicada en la Cdla. Albatros, calles Pinzón 103 y Gaviota, sector norte de la ciudad.

Nuestros servicios están dirigidos a dar asesoramiento en el área financiera y administrativa a Mipymes y a las Personas Naturales obligadas a llevar a Contabilidad, sin embargo dentro del área financiera brindaremos asesoría contable y tributaria.

Las principales características de nuestro servicio y en las que se basa nuestra ventaja competitiva es la diferenciación del producto, la cual se consigue proporcionando un servicio de calidad y creando fidelidad en los clientes además de diseñar un buen plan de marketing. La otra característica del servicio está basada en ofrecer precios más bajos que la competencia.

Nos diferenciamos de nuestra competencia porque ofrecemos atención personalizada, diseño de paquetes de servicio de acuerdo a las necesidades del cliente, implementación de técnicas de gestión empresariales modernas, además realizamos análisis de indicadores macroeconómicos y aplicación de herramientas microeconómicas.

La razón por la que se ha considerado la idea como una oportunidad de negocio es porque muchos microempresarios no cuentan con una formación académica adecuada o una visión clara del giro de su negocio y por ello las empresas no cuentan con una estructura sólida para competir en el mercado nacional.

Básicamente nuestro proyecto contiene cinco planes a desarrollarse:

- ✓ En el Plan Estratégico se describe nuestra misión que es fortalecer la competitividad de las Mipymes y nuestra visión está orientada en satisfacer y

superar las expectativas de nuestros clientes. Además se analiza el entorno de la empresa a través de un análisis FODA y se identifica las fuentes que crean valor en la empresa.

- ✓ En el Plan Operacional se muestra la distribución departamental y ubicación, se identifica proveedores y la tecnología a utilizarse.
- ✓ En el Plan de Marketing se realiza un análisis del mercado, se describe en detalle los servicios a ofrecer, las estrategias de posicionamiento del mercado y el desarrollo del mensaje publicitario.
- ✓ En el Plan Administrativo se detalla el equipo de trabajo conformado con profesionales altamente calificados, con experiencia en técnicas de gestión empresariales y financieras, las funciones que desempeñan en la empresa y se muestra el plan de remuneración.
- ✓ Finalmente en el Plan Financiero se define la estructura financiera de la empresa. El proyecto requiere una inversión inicial de \$9.000, la cual es aportada por tres socios en efectivo, equipos de computación y en muebles de oficina. En las ventas se proyecta un aumento del 10% en el segundo año y del 2% anual hasta el 2018. De acuerdo al análisis financiero, la empresa será solvente y tendrá liquidez para cubrir sus deudas de corto y largo plazo. La inversión inicial es recuperada en 2 años – 3 meses y a través del Estado de Flujo de Efectivo, el VAN y la TIR se determina que el proyecto es rentable y una buena opción de inversión.

4.3.1 Plan Estratégico

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de planes operativos o estrategias por parte de las empresas para alcanzar sus objetivos y metas planteadas a corto, mediano y a largo plazo.

Para el cumplimiento de los fines y objetivos de la empresa, la planeación estratégica se convertirá en una herramienta de trabajo muy importante para el diagnóstico y análisis de la situación actual y servirá de punto de partida para trazar el futuro de la empresa.

El plan estratégico fue diseñado y aprobado por los directivos de la empresa y será fortalecido posteriormente con la colaboración y experiencia de todos los demás miembros de la misma para garantizar el máximo de eficiencia y calidad en el servicio que se ofrecerá a nuestros clientes.

Los componentes del plan estratégico de la empresa son los siguientes:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Objetivos: General y específicos
- d) Valores institucionales
- e) Análisis FODA

Figura 20. Misión y Visión de la empresa**Misión de A&C Asesores**

<i>Componentes</i>	<i>Definición</i>	<i>Misión</i>
Actividad económica	Asesoría financiera y administrativa.	Somos una empresa que ofrece asesoría financiera y administrativa con el fin de fortalecer la competitividad y desarrollo económico de las Mipymes de Guayaquil, garantizando un excelente servicio y atención personalizada con un equipo profesional altamente calificado y con experiencia en técnicas de gestión empresariales modernos.
Principios organizacionales	Fortalecimiento de la competitividad de la empresa y desarrollo económico.	
Clientes	Las Mipymes de la ciudad de Guayaquil.	
Producto/ servicio	Asesoría especializada y atención personalizada con un grupo profesional altamente calificado en el área financiera y administrativa.	
Ventaja competitiva	Conocimiento y aplicación de técnicas de gestión empresariales modernas.	
Ámbito de acción	Local	

Visión de A&C Asesores

<i>Componentes</i>	<i>Definición</i>	<i>Visión</i>
Horizonte de tiempo	2018	En el 2018, A&C Asesores será la empresa líder a nivel nacional del servicio de asesoría en el área financiera y administrativa. Nuestro trabajo está orientado a satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, brindando un servicio de calidad y generando rentabilidad en forma eficiente.
Posicionamiento en el mercado	Líder a nivel nacional del servicio de asesoría financiera y administrativa.	
Ámbito de acción	Cobertura local con proyección nacional.	
Principios organizacionales	Trabajo eficiente, resultados óptimos, respuesta inmediata y acciones oportunas en la toma de decisiones.	
Gestión fundamental	Fortalecer la competitividad de las Mipymes en el mercado nacional y cooperar a que los procesos de gestión sean más eficientes.	

Figura 21. Objetivos de la empresa

Generales

- Fortalecer la competitividad de las Mipymes de Guayaquil a nivel nacional asesorándolas en el área financiera y administrativa para que sean autosustentables económicamente y cumplan con los estándares internacionales de calidad para competir en el mercado extranjero.
- Desarrollar nuevas estrategias financieras y administrativas para incrementar la productividad y rentabilidad de las personas naturales de acuerdo a sus necesidades, actividad y entorno.

Específicos

- Analizar detalladamente la situación financiera y administrativa de las Mipymes e identificar las actividades que crean valor que tiene cada una de ellas.
- Diseñar planes de acción estratégicos para el área financiera y administrativa, elaborar presupuestos anuales y evaluar alternativas de inversión y de viabilidad de proyectos.
- Incentivar la práctica de técnicas de gestión empresariales modernas en las Mipymes y dar apoyo a los directivos y empresarios en la toma de decisiones para alcanzar las objetivos y metas de la empresa.
- Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, en forma permanente y personalizada, de acuerdo a la ley y a las NIIF.
- Evaluar la implementación de los planes de acción para detectar posibles desviaciones y realizar a tiempo las debidas correcciones.

Valores institucionales

Filosofía

La filosofía de A&C Asesores se orienta a satisfacer las necesidades de asesoría financiera y administrativa de Mipymes y de personas naturales, de identificar las actividades que crean valor de cada empresa y de ofrecer un servicio de calidad, asumiendo el compromiso de lealtad y ética profesional con nuestros clientes.

Valores

Los valores que guían las acciones y la conducta de la empresa y de cada uno de sus empleados son los siguientes:

- *Responsabilidad* en el desarrollo del trabajo y en lo personal, asumir el compromiso de actuar de manera eficaz y aceptar las consecuencias que generen nuestras acciones. *Responsabilidad social* en el uso adecuado y eficiente de los recursos de la empresa y de los clientes.
- *Confidencialidad* en el manejo interno y externo de la información de nuestros clientes.
- *Respeto* a los derechos humanos de nuestro grupo de trabajo, de nuestros clientes y demás personas, a su tiempo, criterio, aptitudes, actitudes, responsabilidades, etc.
- *Ética* al actuar con honestidad y transparencia demostrando integridad frente a los clientes, proveedores y la comunidad.
- *Seriedad* con el cumplimiento de las normas legales, normas de conducta institucional, principios internos y externos que rigen nuestro ejercicio profesional.
- *Calidad* en el servicio ofrecido y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa y nuestros clientes.
- *Equidad en igualdad* de condiciones para todos los miembros de la empresa en el ejercicio de sus obligaciones y sus derechos.
- *Trabajo en equipo* demostrando coordinación del talento humano en la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

Análisis FODA

A través del análisis FODA se obtuvo que las variables o factores internos y externos que afectan la actividad de nuestra empresa son los siguientes:

Figura 22. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales capacitados y con amplio conocimiento en técnicas de gestión modernas. • No se requiere de una alta inversión para iniciar actividades. • Disponibilidad de innovación tecnológica y uso eficaz de los recursos financieros. • Atención personalizada y vía internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal en relación al número de clientes potenciales. • Somos una empresa nueva y no tenemos posicionamiento en el mercado. • No contamos con oficinas propias para atender a nuestros clientes.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de crecimiento de las Mipymes. • Que organismos gubernamentales e instituciones financieras otorguen créditos preferenciales a las Mipymes. • Inexperiencia de los propietarios o empresarios de las Mipymes para diseñar y ejecutar estrategias. • Que los empresarios de las Mipymes apliquen técnicas de gestión tradicionales. • Las empresas de asesoría existentes están enfocadas solo a pequeñas y medianas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica en el país. • No existe una fuerte barrera de entrada al mercado para nuevos competidores. • Decisiones gubernamentales que afecten la actividad económica de nuestra empresa o la de nuestros clientes. • Reacción de la competencia o Competencia desleal. • Aptitud negativa del cliente hacia nuestro servicio. • Desconfianza de las empresas hacia nuevas alternativas de solución.

El uso de la Matriz FODA también indica que acciones poder tomar para disminuir el impacto de las amenazas y convertir las debilidades en fortalezas.

Figura 23. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
O P O R T U N I D A D E S	F/O	D/O
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de página web y participación en las redes sociales para dar a conocer la empresa y los servicios de asesoría que ofrece. • Actualización de información y comunicación constante con el sector financiero del país. • Experiencia en trámites con el SRI, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal especializado en Finanzas y Administración de Empresas. • Diseñar estrategias de Marketing para ganar posicionamiento en el mercado. • Identificar y evaluar las reacciones de las empresas sobre el servicio de asesoría administrativa y financiera.
	<i>Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades.</i>	<i>Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades.</i>
A M E N A Z A S	F/A	D/A
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de contingencia para reducir el impacto de las decisiones gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de relaciones públicas para crear una actitud positiva respecto a la empresa. • Estar pendiente de las acciones de la competencia.
	<i>Usar Fortalezas para evitar Amenazas.</i>	<i>Reducir al mínimo Debilidades y evitar Amenazas.</i>

4.3.2 Plan Operativo Anual (POA)

Es una herramienta que define *quien* es responsable de realizar una actividad o estar a cargo de una función de la empresa, *que* actividad se debe realizar, *cuando* debe ser realizada la acción y *con qué* recursos se dispone para realizarla.

A continuación se presenta la Cadena de Valor de la empresa y el Plan Operativo que corresponde al primer año de actividades de A&C Asesores:

Figura 24. Cadena de valor



Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo a las actividades primarias son:

Infraestructura de la empresa: Está conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, aspectos legales, dirección de la calidad.

Investigación & Desarrollo (I&D): Compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas (tecnología, telecomunicación, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería).

Gestión de Recursos Humanos: Esta actividad se encargará de la selección y administración del personal, dirección y desarrollo de los recursos humanos, relaciones laborales y servicios sociales.

Gestión de Información: En esta actividad se define los flujos de comunicación, se fijan las pautas del tratamiento de la información y se diseña los sistemas de información. El proceso comprende la extracción, combinación, depuración y distribución de la información a los interesados.

Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con:

Marketing: Consiste en la planificación, ejecución y control de la estrategia de publicidad, promoción y distribución del servicio. Se realiza investigaciones de mercado para determinar la tendencia de nuestros futuros clientes, las acciones de la competencia y determinar los precios más competitivos.

Producto (Asesoría Financiera y Administrativa): Luego de realizar un diagnóstico o análisis financiero y administrativo de la empresa (cliente), se define la estructura organizacional, se diseña un plan estratégico general para la empresa y para cada una de las funciones de la misma. Además de realizar un seguimiento de la estrategia para garantizar los resultados esperados.

Sistemas de Información: Comprende el diseño de sistemas de información contables y los métodos y procedimientos de la empresa para llevar el control de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para la toma de decisiones.

Atención al cliente: Está conformada por actividades y tareas diseñadas para atender a los clientes, tanto actuales como potenciales, en todas las comunicaciones y relaciones que tienen lugar antes, durante y después de la prestación del servicio, tales como:

- Proveer al cliente información relativa a la empresa y servicios.
- Recepción de consultas, quejas, reclamos y su tramitación, etc.

Margen

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades que generan valor.

Figura 25. Proceso de análisis de problemas y toma de decisiones



Figura 26. Procesos Operacionales

Marketing	Desarrollo de la asesoría	Planeación financiera y administrativa	Servicio al cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual del mercado. • Reconocimiento del mercado meta y de la competencia. • Establecer requerimientos del cliente. • Desarrollar plan de marketing. • Ejecutar plan de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación financiera de la empresa. • Evaluación de la gestión administrativa. • Informe del diagnóstico. • Identificación de las causas que originan el problema. • Definición de la asesoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos financieros y administrativos. • Identificar y evaluar las alternativas de acción. • Desarrollo del plan de acción. • Cuantificación, mediante la elaboración de presupuestos. • Evaluar la ejecución del plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación permanente antes, durante y después de la prestación del servicio. • Atención personal o por e-mails de consultas, quejas o sugerencias. • Respuesta y solución inmediata a las inquietudes del cliente.

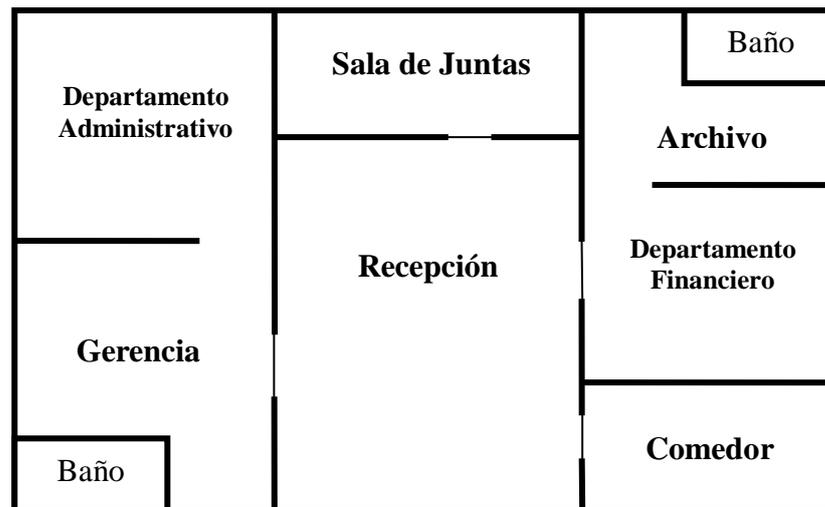
Elaboración: Autoras

Tabla 13. Plan Operativo Anual de A&C ASESORES

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA ANUAL												RECURSOS		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	FINANCIEROS	TECNICOS	
Diseño de la estructura organizacional.	Gerente	■														
Establecimiento de políticas y reglamento interno de la empresa.	Director Administrativo	■														
Aprobación de políticas y reglamento interno.	Gerente	■														
Investigación de mercado: Demanda y Oferta del servicio.	Director Administrativo	■			■			■			■			\$700	Internet, 2 encuestadores	
Selección y contratación de personal.	Director Administrativo	■														
Definición de políticas financieras.	Director Financiero	■														
Diseño de estrategias administrativas y de marketing.	Director Administrativo	■														
Elaboración de Presupuesto y Flujo de Caja.	Director Financiero	■														
Aprobación de Presupuesto y Flujo de Caja.	Gerente	■														
Coordinación de adquisiciones a los proveedores.	Director Financiero	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Implementación del sistema de información contable.	Contador	■												\$500	Programador	
Creación de la base de datos de los clientes.	Director Administrativo	■													Digitador	
Cobro de la cartera de clientes.	Contador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Asesorías financieras	Director Financiero	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Asesorías contables y tributarias	Contador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Asesorías administrativas y de marketing	Director Administrativo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Elaboración de Estados Financieros	Contador	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Actualización de la base de datos.	Director Administrativo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		Digitador	
Capacitaciones especializadas dirigida a los clientes.	Director Administrativo			■			■			■			■	\$300	Alquiler local e instalaciones.	
Análisis de los Estados Financieros anuales.	Director Financiero												■			

Elaboración: Autora

Figura 28. Distribución Departamental



Elaboración: Autoras

Proveedores

✓ *CLARO*

Telefonía fija e internet: Banda Ancha con Wifi 4 megas y Voz 550 minutos para llamadas locales.

✓ *S&T WILLIAN SANTANA PILAY*

Suministros de oficina

✓ *D.T. COMPU (Distribuidor de Tecnología en Computación)*

Software: Sistema Administrativo, Financiero y Contable con Anexos SRI.

Tecnología a utilizarse

Equipos de computación (Anexo 16)

- ✓ Computadoras Intel Pentium 3.0 Ghz
- ✓ Impresora Multifunción Canon MG 2120
- ✓ Laptops HP Pavillon DV6 Core I3 1.5GHZ Slim Book

Software

- ✓ El primer sistema a utilizar es el *Sistema Administrativo, Financiero y Contable con Anexos SRI*. Este sistema ayudará a la empresa con un adecuado manejo de la información, además de producir los informes financieros necesarios para la toma de decisiones (Anexo 17).
- ✓ También utilizaremos el programa DIMM del SRI para llenar los formularios para la declaración de impuestos y anexos.

4.3.4 Plan de Marketing

4.3.4.1 Análisis de Mercado

Mercado meta del servicio

La empresa brindará asesoría financiera y administrativa a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y a Personas Naturales (obligadas a llevar contabilidad) de la ciudad de Guayaquil.

Segmentación del mercado

Las variables que utilizamos para segmentar nuestro mercado meta se presenta a continuación:

Tabla 14. Segmentación del mercado

Variables	Descripción
Geográficas	
<i>Ámbito geográfico:</i>	Local
<i>Región:</i>	Costa
<i>Zona:</i>	Urbana de la ciudad de Guayaquil.
<i>Clima:</i>	Húmedo-Cálido
Demográficas	
<u>Empresa</u>	
<i>Actividad de la empresa:</i>	Comercio e intermediación, Producción-Venta y Servicios.
<i>Tamaño de la empresa:</i>	Microempresa, Pequeña y Mediana empresa
<i>Ingresos anuales por venta:</i>	Desde \$60.000 hasta \$5'000.000.
<i>Valor de los activos:</i>	Desde \$10.000 hasta \$4'000.000.
<i>Tiempo en el mercado:</i>	Desde el inicio de sus operaciones.
<u>Personas Naturales</u>	
<i>Edad:</i>	Adultos. Desde 25 a 60 años.
<i>Ingresos anuales por venta:</i>	De \$100.000
<i>Capital propio:</i>	De \$60.000
<i>Costos y gastos:</i>	De \$80.000
<i>Ocupación:</i>	Clientes directos: Microempresarios, pequeños y medianos empresarios, administradores y gerentes.
<i>Educación:</i>	Secundaria completa. Estudios universitarios.
Psicosocial o psicográficas	
<i>Clase social:</i>	Media típica y media alta.
<i>Personalidad:</i>	Competitivo, creativo, emprendedor.
Relacionadas al servicio	
<i>Clasificación:</i>	Empresariales y Profesionales
<i>Beneficios deseados:</i>	Satisfacción del cliente.

Elaboración: Autoras

Competencia

Existen dos tipos de competencia: *Directa e Indirecta*.

Las principales empresas que representan a la competencia directa son:

- B&V CONSULTORES (Asesores Contables, Administrativos y Financieros)
- CONSULTORÍA GERENCIAL Y EMPRESARIAL CGE
- GRUPO NOVATECH (Consultoría y soluciones empresariales)
- ASINA (Asesorías, Inversiones y Administración S.A.)
- AFINTAX CONSULTING (Asesores Empresariales)
- COAUDSERVG (Compañía de Auditores y Consultores Gerenciales)
- FARMESIL C. LTDA. (Consultores y Asesores Financieros CAF)
- FINANCONTRI (Asesoría Financiera, Contable y Tributaria)

Estas empresas ofrecen asesoría financiera y administrativa, algunas desempeñan sus actividades solo en Guayaquil, sin embargo varias de ellas ejercen a nivel nacional.

La competencia indirecta la representan la Superintendencia de Compañías, la Cámara de Comercio de Guayaquil, la Cámara de Industrias de Guayaquil, la CAPIG y los C.P.A. e Ingenieros Comerciales independientes, las asociaciones de auditores y de consultores contables.

Análisis Demanda-Servicio

Actualmente en Guayaquil existe una gran demanda de personas naturales y Mipymes que buscan satisfacer la necesidad de asesoramiento profesional tanto en el área financiera, administrativa y contable que aún no ha sido cubierta por las empresas consultoras ya existentes.

El total de los negocios con esta necesidad es desconocido, sin embargo en base a los datos del INEC en el 2010 existía 88.913 establecimientos económicos formales e informales.

4.3.4.2 Servicio

Detalle del servicio a ofrecer

La empresa A&C Asesores ofrecerá a sus clientes asesoría en:

Área financiera

- Planeación financiera.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Análisis financiero: Vertical y Horizontal de los Estados Financieros.
- Diagnóstico y definición de estrategias financieras para la empresa.
- Elaboración de presupuestos.
- Análisis de costos y planes de viabilidad de proyectos.
- Trámites bancarios relacionados con cuentas corrientes, inversiones, créditos o en solicitud de préstamos.

Área Administrativa

- Implementación de técnicas de gestión empresariales modernas: Cuadro de Mando Integral y Cadena de Valor.
- Análisis FODA de la empresa, así como las observaciones, recomendaciones y correcciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos.
- Trámites y obligaciones con el IESS.
- Planificación operativa y estratégica.
- Elaboración de Business Plan a plazos específicos para proyectos nuevos, en marcha y planes de expansión.
- Organización de sistemas y procedimientos.

Área Contable

- Evaluación de los procesos contables de la empresa.
- Desarrollo de políticas contables aplicando las NIIF.
- Elaboración de informes a la Superintendencia de Compañías.
- Actualización de la Contabilidad.
- Conciliación de cuentas.

- Control de la cartera de clientes y de los proveedores.
- Estudio y control del cierre contable del ejercicio.

Área Tributaria

- Diagnóstico fiscal.
- Planificación y proyección fiscal.
- Preparación de declaraciones del Impuesto a la Renta, del IVA (Mensual o Semestral) y de Retenciones en la Fuente (IR y del IVA).
- Devolución de impuestos.
- Anexos Transaccionales (ATS).
- Trámites y soluciones a problemas con el SRI.

Otros servicios:

- Manejo de Nómina.
- Redacción de Contratos de Trabajo y Actas de Finiquito.
- Emisión de Liquidaciones.
- Elaboración de Rol de Pagos.
- Asesoramiento en emprendimientos.
- Diseño de controles internos.

Comparación del servicio que se ofrece con los de la competencia

- ✓ Diseñamos paquetes de servicios personalizados a nuestros clientes de acuerdo a sus necesidades, tamaño, actividad económica y disponibilidad de recursos.
- ✓ Realizamos análisis e interpretación de los indicadores macroeconómicos que afectan el entorno de la empresa y fomentamos la aplicación de herramientas microeconómicas.
- ✓ Brindamos atención inmediata y oportuna a consultas de nuestros clientes realizadas por e-mails y vía telefónica.

4.3.3.3 Estrategias de Mercado

Posicionamiento del servicio

La imagen que se quiere proyectar es la de una empresa eficiente que ofrece soluciones inmediatas a sus clientes, a través de:

- ✓ Paquetes de servicios de asesoría financiera y administrativa personalizados, de excelente calidad, diseñados de acuerdo a las necesidades de la empresa, brindando mayores beneficios a precios económicos.
- ✓ Oficinas con instalaciones modernas, ambiente y decoración agradable, espacios amplios para una libre circulación del personal y de los visitantes, iluminación y limpieza óptimos garantizando la comodidad del cliente.
- ✓ La creación de un vínculo de comunicación permanente con el cliente, brindando información actualizada por medio de la publicidad y redes sociales.
- ✓ Atención al cliente personalizada y oportuna, trato cordial y amable, creando un ambiente de confianza y experiencia agradable con el objetivo de conseguir la fidelidad del cliente.

Políticas de Precios

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos y cubre con los costos y gastos de la empresa. Fijar un buen precio crea una ventaja competitiva e influye en el posicionamiento del servicio.

Para la fijación del precio de los paquetes de servicio se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- El costo del servicio.
- La demanda estimada.
- El precio de la competencia.
- El valor que los clientes están dispuestos a pagar por el servicio.

La estrategia de precios a utilizar está basada en función de la Competencia, es decir se seleccionó *Precios más bajos que los competidores* debido a los siguientes aspectos:

- Penetración rápida en el mercado.
- Establecer relaciones de confianza con nuevos clientes.
- Obtener mayor experiencia atendiendo a la demanda.
- Recuperar rápido la inversión realizada.

Estrategia publicitaria

Para el desarrollo de la estrategia de publicidad se realizó el siguiente proceso:

1. Definición de objetivos.
2. Creación del mensaje a comunicar.
3. Selección de medios.
4. Establecimiento del presupuesto.

El principal objetivo que se quiere alcanzar con la campaña publicitaria es lograr que los propietarios de Mipymes y las personas naturales obligadas a llevar Contabilidad conozcan la empresa y los servicios que ofrece.

La combinación de medios seleccionada es:

- ✓ Impresión de volantes.
- ✓ Marketing on-line en redes sociales.

Volantes:

Se escogió este medio por su bajo costo, porque se puede incluir información importante como dirección, teléfono, e-mails, página web e imágenes para atraer la atención del cliente.

Las volantes serán repartidas en puntos estratégicos de la ciudad como son centros comerciales (Mall del Sol, City Mall, Policentro, San Marino, Mall del Sur entre otros), zonas comerciales como la Av. 9 de Octubre, las calles Portete y la de Ayacucho.

Internet: E-mails

Actualmente el e-mail se ha convertido en el arma más poderosa del Marketing online. Las ventajas de este medio son las siguientes:

- No involucra costos de diseño e impresión de folletos y volantes.
- No tiene limitaciones físicas para incluir información y se puede adjuntar videos, formularios, imágenes e incluso links a la página web o redes sociales de la empresa.

Los e-mails serán enviados a los representantes legales o gerentes de las Mipymes registrados en la base de datos de la Superintendencia de Compañías.

Redes Sociales

Las redes sociales son la tendencia actual y por ello muchas empresas cuentan con sus propias páginas de Facebook, Twitter y con videos en Youtube.

Las ventajas de interactuar en las redes sociales son:

- Permiten contacto permanente con los usuarios.
- La mayoría de redes sociales es gratuita.
- Se pueden adjuntar imágenes, texto o videos.
- Cuanto más creativa sea la publicidad, la propagación del mensaje será más rápida.

La empresa tendrá su propia cuenta en Facebook y Twitter.

En las próximas campañas publicitarias el objetivo será fortalecer la imagen de la empresa y combatir la estrategia de la competencia.

Promoción

Para atraer a los clientes y persuadirlos a que contraten nuestros servicios se diseñó *Promociones de Venta*, que consiste en la combinación de servicios financieros y administrativos por un año con un precio 30% menor al precio normal (Anexo 21).

Política de servicio al cliente

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización es un pilar importante en que debemos basar nuestro éxito y diferenciación de la competencia.

La definición de políticas de atención al cliente servirán para:

- Comunicar a los clientes lo que pueden esperar de la empresa en términos de servicio y evitar que se sientan defraudados o surjan malos entendidos.
- Es una guía para que la empresa dirija sus acciones para dar una mejor atención al cliente y es un código de conducta para todos los empleados.

Dentro de las políticas de servicio al cliente se incluyeron:

- Atributos del servicio valorados por los clientes.
- Procedimientos para manejar clientes insatisfechos.
 - ✓ Principios básicos para resolver una queja.
 - ✓ Plan de acción para el seguimiento de una queja.
 - ✓ Técnicas para enfrentar objeciones de los clientes.

Son tres los factores en que se fundamenta nuestra política de clientes:

- a. Seguridad en la satisfacción al cliente.
 - ✓ Cumplimiento de tiempos, servicios y estándares de calidad definidos.
 - ✓ Seguimiento de los reclamos y soluciones adoptadas así como los costes por parte de la compañía y la evaluación de los distintos responsables.
- b. Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención.
 - ✓ Diferenciación por el trato personalizado.
 - ✓ Información veraz y oportuna.
 - ✓ Recepción de quejas y sugerencias, eficacia en la resolución de problemas que afecten a nuestros clientes.
- c. Fidelización (Feedback y control)
Conseguir la fidelización y repetición de los servicios de los clientes o la ampliación de estos.

4.3.5 Plan de Administración

Organización de la empresa

La empresa se constituirá bajo la figura de Sociedad Anónima, de acuerdo a lo dispuesto en el inciso 3 *De la fundación de la compañía* (Art. 146-159), Sección VI *De la compañía anónima* de la Ley de Compañías.

La denominación de la entidad será:

A&C ASESORES S.A.

Empresa de asesoría financiera y administrativa para Mipymes y Personas Naturales

Aspectos legales para funcionamiento

La constitución se hará por medio de Escritura Pública aprobada por un juez de lo civil e inscrita en el Registro Mercantil. Previo a la inscripción en el Registro Mercantil se debe:

- Reservar la denominación de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Abrir la cuenta de integración de capital en cualquier institución bancaria con un capital mínimo de \$800.
- Acudir ante un notario público para que eleve a Escritura Pública los documentos de la reserva del nombre, el certificado de apertura de la cuenta de integración del capital y la minuta firmada por un abogado.
- Ingresar la Escritura Pública en la Superintendencia de Compañías.
- Realizar la publicación del extracto entregado por la Superintendencia de Compañías en un diario de circulación nacional.
- Realizar el pago de la Patente Municipal y del “1.5 x 1000” y obtener el certificado de cumplimiento de obligaciones emitido por el Municipio.

Una vez inscrita la sociedad se debe elaborar un acta de junta general de accionistas a fin de nombrar a los representantes.

Con la Escritura Pública de constitución se procede a inscribir la actividad económica en el SRI que asignará un número de identificación o Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Con el RUC se registra los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales y acceder al Sistema de Historia Laboral del IESS para que le asignen una clave de empleador y poder afiliar a los empleados incluyendo al representante legal desde el primer día de trabajo y asumir los pagos mensuales por concepto de aportes.

El tiempo estimado de este trámite actualmente es entre un mes a 55 días. Sin embargo para agilizar el proceso de constitución se contratará el servicio de un abogado que labora en una Notaría Pública, quien realizará el trámite completo por \$850.

Para obtener la calificación de asesores o consultores se presentará ante la Superintendencia de Compañías, que es el ente de control de empresas de auditoría externa y de asesorías, cumpliendo con los requisitos enunciados en el art. 2 de la resolución 02.Q.ICI.007 *Reglamento para la calificación y registro de personas naturales y jurídicas que ejerzan actividades de auditoría externa*, Publicada en el Registro Oficial 564 del 26 de abril del 2002.

Organigrama Estructural

Figura 29. Organigrama de la empresa



La **Gerencia** se encarga de representar a la empresa frente a terceros, dirigir y gestionar las actividades de la empresa.

El **Departamento Financiero** administra los recursos económicos de la empresa, debe establecer políticas de reparto de utilidades y tomar decisiones de inversión y financiamiento, es responsable de cumplir con las obligaciones impuestas por el SRI y la Superintendencia de Compañías, definir las políticas y procedimientos contables de la empresa, elaborar los Estados Financieros mensuales y presentarlos a la Gerencia.

El **Departamento Administrativo** se encarga de la planificación, organización, dirección y control de las actividades y recursos de la empresa, investigación de mercado, diseño de estrategias de marketing y selección del personal.

En **Recepción** se atiende a los clientes, receipta, clasifica, registra y distribuye la documentación de la oficina.

Descripción de cargos y responsabilidades

Gerente General

El Gerente General es la máxima autoridad y representante legal de la empresa y cumple con las siguientes funciones:

- Administra y dirige la empresa.
- Aprueba las políticas y el reglamento interno.
- Aprueba la contratación del recurso humano.
- Aprueba los presupuestos y flujo de caja.
- Toma decisiones sobre el presente y futuro de la empresa.

Director Administrativo

Sus principales funciones son:

- Asistir al gerente.
- Define las estrategias administrativas y de marketing de la empresa.
- Coordina eventos y capacitaciones especializadas dirigidas a los clientes.
- Controla y supervisa la ejecución del presupuesto.
- Supervisa el cumplimiento de las funciones del recurso humano.

Director Financiero

Sus principales funciones son:

- Administra los recursos económicos de la empresa.
- Elabora los presupuestos y flujo de caja.
- Diseña planes de inversión.
- Determina la estructura financiera.
- Define las políticas de reparto de dividendos.
- Selecciona las fuentes de financiamiento a corto y a largo plazo.
- Selecciona a los proveedores.
- Analiza los Estados Financieros.
- Depura las cuentas del balance.

Contador

Sus principales funciones son:

- Establece políticas y procesos contables.
- Cumple con las disposiciones y obligaciones dispuestas por el SRI y Superintendencia de Compañías.
- Elabora las declaraciones de impuestos.
- Lleva el control de la cartera de clientes.
- Elabora informes mensuales para presentarlos a la gerencia.
- Controla el buen manejo del fondo de caja chica.
- Cumple con el presupuesto de gastos establecido por el departamento.
- Procesa las facturas emitidas por los proveedores en las adquisiciones de bienes y servicios, evalúa la transacción y efectúa el pago.
- Revisa los roles de pago para su aprobación y pago.

Funciones de la Secretaria-Recepcionista

- Atiende a los clientes.
- Recapta, clasifica y distribuye la documentación de la oficina
- Mantiene actualizado el archivo.
- Lleva un registro de las consultas de los clientes efectuadas por e-mail y vía telefónica.
- Controla la distribución de los suministros de oficina.
- Elabora oficios, memos y otros.
- Se mantiene en contacto con los proveedores (pedidos y pagos).

Plan de Remuneraciones

En este plan se muestra las remuneraciones que percibirán el gerente y empleados de la empresa en el periodo de un año. Además se incluye el valor del Décimo Tercer y Cuarto Sueldo y los Aportes al IESS.

Tabla 15. Plan de remuneraciones anual (2014)

CARGO	NOMBRE	SUELDO MENSUAL	APORTES AL IESS		TOTAL	13 ° SUELDO	14 ° SUELDO	SUELDO ANUAL
			9,35%	11,15%				
Gerente General	Lady Alvarado	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 55,75	\$ 453,25	\$ 458,33	\$ 53,00	\$ 6.000,00
Director Financiero	Jessica Chilán	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 55,75	\$ 453,25	\$ 458,33	\$ 53,00	\$ 6.000,00
Director Administrativo	Ángel Jara	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 55,75	\$ 453,25	\$ 458,33	\$ 53,00	\$ 6.000,00
Contador	N.N.	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 55,75	\$ 453,25	\$ 458,33	\$ 53,00	\$ 6.000,00
Secretaria-Recepcionista	N.N.	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 35,46	\$ 288,27	\$ 291,50	\$ 53,00	\$ 3.816,00
Asistente Contable	N.N.	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 35,46	\$ 288,27	\$ 291,50	\$ 53,00	\$ 3.816,00
Asistente Administrativo	N.N.	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 35,46	\$ 288,27	\$ 291,50	\$ 53,00	\$ 3.816,00
TOTAL		\$ 2.954,00	\$ 276,20	\$ 329,37	\$ 2.677,80	\$ 2.707,83	\$ 371,00	\$ 35.448,00

Elaboración: Autoras

En el 2014 se pagará la parte proporcional del Décimo Tercer Sueldo o Bono Navideño que corresponde a los meses de Enero a Diciembre. Del Décimo Cuarto o Bono Escolar se pagará la parte proporcional correspondiente a los meses de Enero y Febrero.

4.3.6 Plan Financiero

El Plan Financiero incluye toda la información económica-financiera de la futura empresa, en él se determina la viabilidad y factibilidad operativa del proyecto y se analiza si reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y de liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

La empresa financia la puesta en marcha de sus actividades con recursos propios. La inversión inicial más significativa es la adquisición de activos fijos y por ello se ha considerado como base del proyecto una inversión fija inicial de \$9.000,00.

Tabla 16. Aportaciones de los socios

<i>SOCIOS</i>	<i>EFFECTIVO</i>	<i>EQUIPO DE COMPUTACION</i>	<i>MUEBLES Y ENSERES</i>	<i>TOTAL</i>
Lady Alvarado	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00		\$ 3.000,00
Jessica Chilán	\$ 1.140,00	\$ 1.860,00		\$ 3.000,00
Ángel Jara	\$ 1.122,00		\$ 1.878,00	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 3.462,00	\$ 3.660,00	\$ 1.878,00	\$ 9.000,00

Estado de Situación Inicial

Este estado financiero nos ayuda a establecer los bienes que posee la empresa, deudas u obligaciones y determinar los valores del *Activo*, *Pasivo* y *Patrimonio* de **A&C Asesores S.A.** al inicio de sus operaciones, el cual presenta lo siguiente:

Tabla 17. Estado de Situación Inicial

ESTADO DE SITUACION INICIAL
A & C ASESORES S.A.
AL 1 DE ENERO DEL 2014

ACTIVO			PASIVO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			<u>PASIVO CORRIENTE</u>	\$ 0,00
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 2.962,00			
Total de Activo Corriente		\$ 2.962,00	<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>	\$ 0,00
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>				
<u>Propiedades, Planta y Equipo</u>				
Muebles y enseres	\$ 1.878,00		PATRIMONIO	
Equipos de computación	\$ 3.660,00		Capital	\$ 9.000,00
		\$ 5.538,00		
<u>Activo Diferido</u>				
Software	\$ 500,00			
		\$ 500,00		
Total de Activo no Corriente		\$ 6.038,00	Total de Patrimonio	\$ 9.000,00
TOTAL DE ACTIVO		\$ 9.000,00	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 9.000,00

Presupuesto de Ingresos Projectados: Ventas

Los ingresos constituyen todas las entradas de dinero que percibirá la empresa, producto de las ventas. Sin embargo, para lograr los ingresos estimados es necesario hacer una proyección de las ventas (Anexo 22).

Para la estimación del flujo de ingresos por ventas realizamos una proyección del precio y el nivel de crecimiento de la demanda para los siguientes próximos 4 años, estableciendo porcentajes que pueden cambiar de acuerdo a la variaciones económicas que sufra el país cada año y estando al margen de las necesidades de nuestros clientes.

Tabla 18. Proyección de clientes

<i>DESCRIPCION</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
<i>Incremento de clientes</i>		10%	12%	14%	16%
Personas Naturales	16	18	20	22	26
Microempresas	12	13	15	17	20
Pequeñas empresas	7	8	9	10	11
Medianas empresas	2	2	2	3	3
<i>TOTAL</i>	37	41	46	52	60

El total de clientes está relacionado al número de servicios prestados que la empresa espera obtener en el periodo señalado y de acuerdo al aumento en las ventas.

Los servicios que ofrece la empresa suman 26 y están divididos en: Contables-Tributarios, Financieros y Administrativos. Los precios han sido determinados de acuerdo al tamaño de la empresa, al tipo de asesoría que se brinda y al tiempo de duración, es decir si el servicio es mensual o si se da cada año.

Los precios para las personas naturales se mantendrán sin variación durante los 5 años.

El incremento de precios será del 3% anual para las Mipymes y se dará en algunos servicios que se detallan a continuación:

Tabla 19. Proyección de Precios

DESCRIPCION SERVICIOS ANUALES	2014	2015	2016	2017	2018
Incremento Precio		3%	3%	3%	3%
Microempresas					
Elaboración de informes a la SC.	\$ 191	\$ 197	\$ 203	\$ 209	\$ 215
Declaración de Impuesto a la Renta	\$ 191	\$ 197	\$ 203	\$ 209	\$ 215
Planeación financiera.	\$ 1.500	\$ 1.545	\$ 1.591	\$ 1.639	\$ 1.688
Elaboración anual de presupuestos.	\$ 572	\$ 589	\$ 607	\$ 625	\$ 644
Organización de sistemas y procedimientos.	\$ 191	\$ 197	\$ 203	\$ 209	\$ 215
Pequeñas empresas					
Elaboración de informes a la SC.	\$ 254	\$ 262	\$ 269	\$ 278	\$ 286
Declaración de Impuesto a la Renta	\$ 254	\$ 262	\$ 269	\$ 278	\$ 286
Planeación financiera.	\$ 2.000	\$ 2.060	\$ 2.122	\$ 2.185	\$ 2.251
Elaboración anual de presupuestos.	\$ 763	\$ 786	\$ 809	\$ 834	\$ 859
Organización de sistemas y procedimientos.	\$ 254	\$ 262	\$ 269	\$ 278	\$ 286
Medianas empresas					
Elaboración de informes a la SC.	\$ 318	\$ 328	\$ 337	\$ 347	\$ 358
Declaración de Impuesto a la Renta	\$ 318	\$ 328	\$ 337	\$ 347	\$ 358
Planeación financiera.	\$ 2.500	\$ 2.575	\$ 2.652	\$ 2.732	\$ 2.814
Elaboración anual de presupuestos.	\$ 954	\$ 983	\$ 1.012	\$ 1.042	\$ 1.074
Organización de sistemas y procedimientos.	\$ 318	\$ 328	\$ 337	\$ 347	\$ 358

DESCRIPCION SERVICIOS MENSUALES	2014	2015	2016	2017	2018
Incremento Precio		3%	3%	3%	3%
Microempresas					
Declaración de Impuesto IVA	\$ 72	\$ 74	\$ 76	\$ 79	\$ 81
Anexos Transaccionales ATS	\$ 72	\$ 74	\$ 76	\$ 79	\$ 81
Actualización contable	\$ 72	\$ 74	\$ 76	\$ 79	\$ 81
Elaboración de Estados Financieros.	\$ 191	\$ 197	\$ 203	\$ 209	\$ 215
Trámites y obligaciones con el IESS.	\$ 72	\$ 74	\$ 76	\$ 79	\$ 81
Pequeñas empresas					
Declaración de Impuesto IVA	\$ 96	\$ 99	\$ 102	\$ 105	\$ 108
Anexos Transaccionales ATS	\$ 96	\$ 99	\$ 102	\$ 105	\$ 108
Actualización contable	\$ 96	\$ 99	\$ 102	\$ 105	\$ 108
Elaboración de Estados Financieros.	\$ 254	\$ 262	\$ 269	\$ 278	\$ 286
Trámites y obligaciones con el IESS.	\$ 96	\$ 99	\$ 102	\$ 105	\$ 108
Medianas empresas					
Declaración de Impuesto IVA	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Anexos Transaccionales ATS	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Actualización contable	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135
Elaboración de Estados Financieros.	\$ 318	\$ 328	\$ 337	\$ 347	\$ 358
Trámites y obligaciones con el IESS.	\$ 120	\$ 124	\$ 127	\$ 131	\$ 135

En el Presupuesto de Ventas de la empresa, los ingresos están determinados por la cantidad de servicios que la empresa espera prestar en un periodo determinado y en él se establece el aumento porcentual de las ventas que se espera obtener cada año.

Tabla 20. Presupuesto de Ventas

A&C ASESORES S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS

AÑOS	SERVICIOS PRESTADOS	VENTAS	AUMENTO EN LAS VENTAS (%)
2014	438	\$ 66.238,00	
2015	482	\$ 72.861,80	10
2016	540	\$ 81.605,22	12
2017	615	\$ 93.029,95	14
2018	714	\$ 107.914,74	16

En el primer año se espera realizar un total de 438 servicios prestados a diversas empresas y personas naturales, en el segundo año el total de servicios prestados y de las ventas se proyectan con un aumento del 10% y del 2% anual hasta el 2018.

Tabla 21. Presupuesto de Ingresos Anuales

A&C ASESORES S.A.
PRESUPUESTO DE INGRESOS ANUALES

VENTAS ANUALES	2014	2015	2016	2017	2018
CONTADO	\$ 63.748,40	\$ 70.123,24	\$ 78.538,03	\$ 89.533,35	\$ 103.858,69
CUENTAS POR COBRAR	\$ 2.489,60	\$ 2.738,56	\$ 3.067,19	\$ 3.496,59	\$ 4.056,05
INGRESOS TOTALES	\$ 66.238,00	\$ 72.861,80	\$ 81.605,22	\$ 93.029,95	\$ 107.914,74

A&C Asesores se propone hacer un promedio de 37 asesorías al mes, el pago por servicio será de acuerdo al trabajo realizado. La política de cobro será: 60% al contado y 40% a crédito de 30 días plazo, en efectivo o en cheque de acuerdo al monto.

Presupuestos de Gastos

A continuación se detallan todos los gastos fijos y variables que realiza la empresa en un periodo de 5 años, los cuales se han clasificado en dos grupos: Gastos Administrativos y Gastos de Venta (Anexo 25).

Tabla 22. Presupuestos de Gastos Projectados

<i>Gastos Administrativos Anuales</i>					
<i>CUENTA</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Sueldos	\$ 35.448,00	\$ 37.929,36	\$ 40.963,71	\$ 44.650,44	\$ 49.115,49
Décimo Tercer Sueldo	\$ 2.707,83	\$ 3.160,78	\$ 3.413,64	\$ 3.720,87	\$ 4.092,96
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 371,00	\$ 2.381,82	\$ 2.572,37	\$ 2.803,88	\$ 2.570,22
Vacaciones		\$ 1.580,39	\$ 1.706,82	\$ 1.860,44	\$ 2.046,48
Fondos de Reserva		\$ 3.159,52	\$ 3.412,28	\$ 3.719,38	\$ 4.091,32
Aporte Patronal al IESS	\$ 3.952,45	\$ 4.229,12	\$ 4.567,45	\$ 4.978,52	\$ 5.476,38
Honorarios Profesionales	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Servicios Básicos	\$ 1.026,45	\$ 1.129,09	\$ 1.242,00	\$ 1.366,20	\$ 1.502,82
Telefonía e Internet	\$ 397,96	\$ 437,75	\$ 481,53	\$ 529,68	\$ 582,65
Alquiler	\$ 2.600,00	\$ 2.640,00	\$ 2.904,00	\$ 3.194,40	\$ 3.513,84
Gastos de Constitución	\$ 902,00				
Suministros de oficina	\$ 1.965,32	\$ 2.004,63	\$ 2.044,72	\$ 2.085,62	\$ 2.127,33
Suministros de limpieza	\$ 753,59	\$ 768,66	\$ 784,04	\$ 799,72	\$ 815,71
Depreciaciones	\$ 1.407,68	\$ 1.407,68	\$ 1.407,68	\$ 1.651,65	\$ 1.651,65
Amortizaciones	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL	\$ 57.632,28	\$ 66.928,81	\$ 71.600,24	\$ 77.460,80	\$ 83.686,85
<i>Gastos de Venta Anual</i>					
<i>CUENTA</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Sueldos	\$ 1.272,00	\$ 763,20	\$ 763,20	\$ 763,20	\$ 763,20
Publicidad	\$ 710,00	\$ 532,50	\$ 532,50	\$ 532,50	\$ 532,50
Movilización	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
TOTAL	\$ 2.942,00	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70
TOTAL DE GASTOS	\$ 60.574,28	\$ 69.184,51	\$ 73.855,94	\$ 79.716,50	\$ 85.942,55

En los Gastos Administrativos se incluye:

- Los sueldos del personal y los demás beneficios de ley de acuerdo al periodo de cálculo, las Vacaciones y Fondo de Reserva se pagarán en el siguiente año. Para el sueldo se proyecta un incremento del 7% en el 2015, 8% en el 2016, 9% en el 2017 hasta un 10% en el 2018.
- Los Honorarios Profesionales del abogado dependerá de los trámites que se realice, sin embargo se considera que se le pagará \$500 mensuales.
- El alquiler de la oficina, el costo de los servicios básicos y del servicio de telefonía e internet con un aumento del 10% cada año.
- Los suministros de oficina y de limpieza aumentarán en un 2% cada año, no se incrementará más debido al avance tecnológico, ya que varias instituciones públicas y privadas realizan trámites a través del internet y para optimizar

recursos se le informará al personal que debe reciclar los útiles de oficina para no incrementar el gasto y así ayudar al medio ambiente.

- Las depreciaciones corresponden a los activos que forman parte de la inversión inicial. El método que se utilizó fue el de línea recta y sin considerar valor residual.
- Las amortizaciones corresponden a los activos diferidos en un periodo de 5 años al 20% anual.

Los Gastos de Venta comprenden:

- Sueldos que en el 2014 será del personal que repartirá las volantes en puntos estratégicos de la ciudad. El valor por este concepto disminuirá en un 40% a partir del 2015 debido a que se emplearan otros medios de publicidad y se contratará los servicios prestados de un Asistente en Sistemas cuando sea necesario.
- Los gastos de movilización (transporte del personal hacia las empresas) se mantendrá igual durante los 5 años.
- La Publicidad, el valor en el presupuesto tendrá una disminución del 25% en el 2015 y no tendrá cambios hasta el 2018 debido a que la publicación de promociones o nuevos servicios se hará por medio de las redes sociales y a través de los clientes con la publicidad de “boca a boca”.

Flujo de Efectivo

En el Flujo de Efectivo se detalla todos los ingresos y egresos de efectivo generados por la empresa durante los primeros 5 años de actividad.

La información presentada en este estado financiero sirve para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo, así como dar a conocer sus necesidades de liquidez.

Tabla 23. Flujo de Efectivo Anual

A&C ASESORES S.A.					
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVIDAD OPERACIONAL					
INGRESOS					
Efectivo	\$ 63.748,40	\$ 70.123,24	\$ 78.538,03	\$ 89.533,35	\$ 103.858,69
Crédito	\$ 2.489,60	\$ 2.738,56	\$ 3.067,19	\$ 3.496,59	\$ 4.056,05
TOTAL DE INGRESOS	\$ 66.238,00	\$ 72.861,80	\$ 81.605,22	\$ 93.029,95	\$ 107.914,74
EGRESOS					
Gastos Administrativos	\$ 57.632,28	\$ 66.928,81	\$ 71.600,24	\$ 77.460,80	\$ 83.686,85
Gastos de Venta	\$ 2.942,00	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70
Participación de Trabajadores 15%		\$ 849,56	\$ 551,59	\$ 1.162,39	\$ 1.997,02
Impuesto a la Renta 22%		\$ 1.059,11	\$ 687,65	\$ 1.449,12	\$ 2.489,61
TOTAL DE EGRESOS	\$ 60.574,28	\$ 71.093,18	\$ 75.095,18	\$ 82.328,01	\$ 90.429,18
TOTAL ACTIVIDAD OPERACIONAL	\$ 5.663,72	\$ 1.768,62	\$ 6.510,03	\$ 10.701,94	\$ 17.485,56
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Aumento de Capital		\$ 1.351,82	\$ 877,70	\$ 1.849,60	\$ 3.177,65
(-) Adquisición de Equipo de Computación				\$ 4.392,00	
TOTAL FLUJO DE A. I.		\$ 1.351,82	\$ 877,70	-\$ 2.542,40	\$ 3.177,65
ACTIVIDAD DE FINANCIACION					
(-) Pago de Dividendos		\$ 2.027,72	\$ 1.316,54	\$ 2.774,40	\$ 4.766,48
(-) Préstamo de accionista		\$ 1.200,00			
TOTAL FLUJO A. F.		\$ 3.227,72	\$ 1.316,54	\$ 2.774,40	\$ 4.766,48
FLUJO NETO DEL AÑO	\$ 5.663,72	-\$ 107,29	\$ 6.071,18	\$ 5.385,14	\$ 15.896,73
SALDO INICIAL	\$ 2.962,00	\$ 8.625,72	\$ 8.518,43	\$ 14.589,61	\$ 19.974,75
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 8.625,72	\$ 8.518,43	\$ 14.589,61	\$ 19.974,75	\$ 35.871,48

Como se observa, la empresa no presenta dificultades financieras debido a que el nivel de ventas proyectadas permite obtener un saldo positivo desde el primer año. Esto quiere decir que la empresa goza de una buena situación de liquidez.

El préstamo que se realizó a los Accionista en el 2014, se cancelará en el año 2015 junto con los dividendos, cuyo valor se debitará de la cuenta de *Efectivo* y *Equivalentes de Efectivo*. Cada socio prestó \$400 en el mes de Enero del 2014.

Estados Financieros Proyectados

A continuación se presentan el Estado de Resultado y el Balance General de la empresa, ambos proyectados en un periodo de 5 años.

Tabla 24. Estado de Resultado Proyectado

A&C ASESORES S.A.
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
Ventas al contado	\$ 63.748,40	\$ 70.123,24	\$ 78.538,03	\$ 89.533,35	\$ 103.858,69
Ventas a crédito	\$ 2.489,60	\$ 2.738,56	\$ 3.067,19	\$ 3.496,59	\$ 4.056,05
TOTAL DE INGRESOS	\$ 66.238,00	\$ 72.861,80	\$ 81.605,22	\$ 93.029,95	\$ 107.914,74
GASTOS					
Gastos Administrativos	\$ 57.632,28	\$ 66.928,81	\$ 71.600,24	\$ 77.460,80	\$ 83.686,85
Gastos de Venta	\$ 2.942,00	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70	\$ 2.255,70
TOTAL DE GASTOS	\$ 60.574,28	\$ 69.184,51	\$ 73.855,94	\$ 79.716,50	\$ 85.942,55
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.663,72	\$ 3.677,29	\$ 7.749,28	\$ 13.313,44	\$ 21.972,19
15% Participación de Trabajadores	\$ 849,56	\$ 551,59	\$ 1.162,39	\$ 1.997,02	\$ 3.295,83
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4.814,16	\$ 3.125,70	\$ 6.586,89	\$ 11.316,43	\$ 18.676,36
22% Impuesto a la Renta	\$ 1.059,11	\$ 687,65	\$ 1.449,12	\$ 2.489,61	\$ 4.108,80
10% Reserva Legal	\$ 375,50	\$ 243,80	\$ 513,78	\$ 882,68	\$ 1.456,76
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 3.379,54	\$ 2.194,24	\$ 4.624,00	\$ 7.944,13	\$ 13.110,81

El Estado de Resultado refleja los ingresos a los cuales les restaremos los gastos correspondientes en cada periodo, de igual forma se calculan la Participación de Trabajadores, el Impuesto a la Renta y la Reserva Legal.

La Participación de Trabajadores y el Impuesto a la Renta se pagarán en el año siguiente al periodo de cálculo, por este motivo en el Balance General son registrados en el Pasivo.

El Balance General refleja la situación económica y financiera de la empresa en un periodo de 5 años y se incluye:

- En el Activo: las Provisiones de Cuentas Incobrables, las depreciaciones de los activos fijos, las amortizaciones de los activos diferidos.
- En el Pasivo: la Participación de Trabajadores, los Dividendos por pagar, el Impuesto a la Renta y el Préstamo de accionista.

- En el Patrimonio: la Reserva Legal, la Utilidad del Ejercicio y los Aportes para futuras capitalizaciones.

Tabla 25. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL					
A & C ASESORES S.A.					
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 8.625,72	\$ 7.318,43	\$ 14.589,61	\$ 19.974,75	\$ 35.871,48
Cuentas por cobrar Clientes	\$ 2.489,60	\$ 2.738,56	\$ 3.067,19	\$ 3.496,59	\$ 4.056,05
(-) Provisión cuentas incobrables	\$ 24,90	\$ 27,39	\$ 30,67	\$ 34,97	\$ 40,56
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 11.090,42	\$ 10.029,60	\$ 17.626,13	\$ 23.436,38	\$ 39.886,97
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedades, Planta y Equipo					
Muebles y Enseres	\$ 1.878,00	\$ 1.878,00	\$ 1.878,00	\$ 1.878,00	\$ 1.878,00
(-) Depr. Acum. De Muebles y Enseres	\$ 187,80	\$ 187,80	\$ 187,80	\$ 187,80	\$ 187,80
Equipo de Computación	\$ 3.660,00	\$ 3.660,00	\$ 3.660,00	\$ 4.392,00	\$ 4.392,00
(-) Depr. Acum. de Eq. de Computación	\$ 1.219,88	\$ 1.219,88	\$ 1.219,88	\$ 1.463,85	\$ 1.463,85
Activo Diferido					
Software	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
(-) Amortización Acum. de Software	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 4.530,32	\$ 4.530,32	\$ 4.530,32	\$ 5.018,35	\$ 5.018,35
TOTAL DE ACTIVO	\$ 15.620,74	\$ 14.559,93	\$ 22.156,45	\$ 28.454,72	\$ 44.905,32
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Participación de Trabajadores por pagar	\$ 849,56	\$ 551,59	\$ 1.162,39	\$ 1.997,02	\$ 3.295,83
Impuesto a la Renta por pagar	\$ 1.059,11	\$ 687,65	\$ 1.449,12	\$ 2.489,61	\$ 4.108,80
Dividendos por pagar	\$ 2.027,72	\$ 1.316,54	\$ 2.774,40	\$ 4.766,48	\$ 7.866,48
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.936,40	\$ 2.555,79	\$ 5.385,90	\$ 9.253,11	\$ 15.271,11
PASIVO A LARGO PLAZO					
Cuentas por Pagar a Accionistas	\$ 1.200,00				
TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 1.200,00				
TOTAL DE PASIVO	\$ 5.136,40	\$ 2.555,79	\$ 5.385,90	\$ 9.253,11	\$ 15.271,11
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 5.377,49	\$ 9.566,09	\$ 11.632,77	\$ 10.374,80	\$ 15.066,64
Aportes para futuras Capitalizaciones	\$ 1.351,82	\$ 877,70	\$ 1.849,60	\$ 3.177,65	\$ 5.244,32
Reserva Legal	\$ 375,50	\$ 243,80	\$ 513,78	\$ 882,68	\$ 1.456,76
Utilidad del Ejercicio	\$ 3.379,54	\$ 2.194,24	\$ 4.624,00	\$ 7.944,13	\$ 13.110,81
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 10.484,35	\$ 12.004,13	\$ 16.770,55	\$ 19.201,61	\$ 29.634,21
TOTAL DE PASIVO+PATRIMONIO	\$ 15.620,74	\$ 14.559,93	\$ 22.156,45	\$ 28.454,72	\$ 44.905,32

Indicadores Financieros

Llamados también *razones* o *ratios financieros* representan el cociente entre magnitudes que tienen relación y permiten hacer comparaciones para medir la situación financiera de la empresa en un periodo determinado y la tendencia que han tomado en el tiempo. Además miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, su capacidad de pago y relacionan los rendimientos de la empresa con sus ventas, activos o capital contable.

Tabla 26. Indicadores Financieros

NOMBRE DEL INDICADOR	2014	2015	2016	2017	2018
<u>LIQUIDEZ</u>					
Solidez	3,04	5,70	4,11	3,08	2,94
Razón Corriente	2,82	3,92	3,27	2,53	2,61
<u>GESTION DE ACTIVIDAD</u>					
Rotación De Cartera	26,61	26,61	26,61	26,61	26,61
Periodo Medio De Cobranza	14	14	14	14	14
<u>CAPACIDAD PATRIMONIAL</u>					
De Captación De Pasivo	0,49	0,21	0,32	0,48	0,52
De Captación De Activo	1,49	1,21	1,32	1,48	1,52
<u>CAPACIDAD OPERATIVA</u>					
Rendimiento Sobre La Inversión (%)	424,04	500,43	368,31	326,94	240,32
Capital De Trabajo Neto	\$ 7.154,02	\$ 7.473,81	\$ 12.240,22	\$ 14.183,27	\$ 24.615,86
<u>DEUDA /APALANCAMIENTO</u>					
Endeudamiento (%)	32,88	17,55	24,31	32,52	34,01
Apalancamiento A Corto Plazo	0,38	0,21	0,32	0,48	0,52
<u>RENTABILIDAD (%)</u>					
Margen Bruto De Utilidad	8,55	5,05	9,50	14,31	20,36
Rendimiento Del Patrimonio	32,23	18,28	27,57	41,37	44,24
Rendimiento Del Activo Total	21,63	15,07	20,87	27,92	29,20
Margen Neto	5,10	3,01	5,67	8,54	12,15

De acuerdo al análisis, la empresa tiene una óptima capacidad de pago para cubrir sus deudas de corto y largo plazo porque posee una alta liquidez y solvencia.

En relación a la Capacidad Patrimonial, la empresa tiene una mayor captación de activo. El nivel de endeudamiento es moderado, la participación del Pasivo no excede el 34.01% del total del Activo y el nivel de apalancamiento a corto plazo más alto se presenta en el 2018 e indica que la participación del Pasivo Corriente es de \$0.52 por cada dólar de Patrimonio.

Los índices de rendimiento demuestran la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades solo en el 2015 hay una disminución debido al pago del Impuesto a la Renta generado en el año 2014.

Análisis de los Estados Financieros

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR): Es la tasa mínima de ganancia esperada por los inversionistas para el proyecto. La TMAR se forma de dos componentes:

$$TMAR = Inflación + Premio al Riesgo$$

La inflación es proporcionada por el Banco Central del Ecuador. En cambio el premio al riesgo o margen de utilidad requerida la definen los socios de la empresa ya que es el valor en que el inversionista desea que aumente su inversión por encima de la inflación.

Tabla 27. Calculo de la TMAR

<i>DETALLE</i>	<i>%</i>
Inflación	6,12
Premio al Riesgo	12
TMAR	18,12

Valor Actual Neto (VAN): El VAN es un método de análisis utilizado para evaluar proyectos de inversión a largo plazo porque permite traer a valor presente todos los flujos netos futuros que se realizan en una inversión. Consiste en reinvertir los flujos netos de efectivo a una tasa de interés de oportunidad, cuya sumatoria se le deduce la inversión inicial.

Tabla 28. Cálculo del VAN

<i>DETALLE</i>	<i>FLUJO NETO DE EFECTIVO</i>	<i>FACTOR DE ACTUALIZACION</i>	<i>FLUJO NETO ACTUALIZADO</i>	<i>FNA - Inversión Inicial</i>
Inversión Inicial (-)	\$ 9.000,00			
AÑO 1	\$ 8.625,72	0,8466	\$ 7.302,50	-\$ 1.697,50
AÑO 2	\$ 8.518,43	0,7167	\$ 6.105,38	-\$ 2.894,62
AÑO 3	\$ 14.589,61	0,6068	\$ 8.852,65	-\$ 147,35
AÑO 4	\$ 19.974,75	0,5137	\$ 10.260,95	\$ 1.260,95
AÑO 5	\$ 35.871,48	0,4349	\$ 15.600,27	\$ 6.600,27
TOTAL			\$ 48.121,76	
VAN			\$ 39.121,76	

De acuerdo a los criterios del VAN, el proyecto de crear la empresa A&C Asesores S.A debería ser aceptado por los inversionistas porque el VAN a partir del tercer año arroja un valor superior al de la inversión inicial.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés por el cual el VAN es igual a cero, es decir indica la tasa de oportunidad para la cual el proyecto apenas será aceptable. Consiste en igualar la suma de los flujos netos actualizados a la inversión inicial.

Tabla 29. Cálculo de la TIR

<i>DETALLE</i>	<i>FLUJO NETO DE EFECTIVO</i>	<i>FACTOR DE ACTUALIZACION</i>	<i>FLUJO NETO ACTUALIZADO</i>
INVERSION INICIAL	-\$ 9.000,00		
AÑO 1	\$ 8.625,72	0,464209079	\$ 4.004,14
AÑO 2	\$ 8.518,43	0,215490069	\$ 1.835,64
AÑO 3	\$ 14.589,61	0,100032446	\$ 1.459,43
AÑO 4	\$ 19.974,75	0,04643597	\$ 927,55
AÑO 5	\$ 35.871,48	0,021555999	\$ 773,25
TOTAL			\$ 9.000,00
FLUJO NETO ACTUALIZADO - INVERSION INICIAL			\$ 0,00
TIR			115,42%

De acuerdo al resultado obtenido se considera que el proyecto es rentable porque la TIR es mayor a la TMAR que es la tasa que los socios ponen como referencia para realizar la inversión.

El Payback o plazo de recuperación

Este método nos proporciona el plazo en el que se recupera la inversión inicial del proyecto a través de los flujos de caja.

Tabla 30. Cálculo del PAYBACK

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-\$ 9.000,00	\$ 8.625,72	\$ 8.518,43	\$ 14.589,61	\$ 19.974,75	\$ 35.871,48
FNE - Inversión		\$ 8.144,15			
\$8.144,15 * 12 meses		\$ 97.729,75			
\$97.729,75/35.871,48		2,72			
Tiempo en meses		3			

Como resultado la inversión inicial será recuperada en su totalidad en 2 años y 3 meses.

Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene por finalidad mostrar los efectos que sobre el VAN tendría una variación o cambio de una o más variables (costo, precio, ventas, etc.) y a la vez mostrar la holgura con que se cuenta para su realización ante eventuales cambios de tales variables en el mercado.

Mediante el cambio de estas variables se determinó que si las ventas se reducen en un 5.43% y se incrementaran los gastos en un 3.29% el VAN se volvería negativo. Es decir que el proyecto tiene una holgura de hasta -5.43% en las ventas y de 3.29% en los gastos para que el VAN no caiga por debajo del rendimiento esperado por los inversionistas.

CONCLUSIONES

Del estudio realizado para la creación de la Empresa de Asesoría Financiera y Administrativa para Mipymes y Personas Naturales A&C ASESORES S.A. en la ciudad de Guayaquil se concluye los siguientes puntos que justifican la inversión y el financiamiento para su ejecución.

- La investigación de mercados demostró el interés de los propietarios de Mipymes por adquirir nuestros servicios. El crecimiento considerable de Mipymes en el país, la evolución de la cultura tributaria implementada por el SRI y la aplicación de las NIIF implementada por la Superintendencia de Compañías han creado una demanda insatisfecha en el área financiera, contable y tributaria de estas empresas. Por otro lado, se ha demostrado que un gran número de Mipymes, en especial las microempresas y pequeñas empresas, presentan una débil estructura empresarial debido a la inexperiencia administrativa de sus propietarios y a la falta de conocimiento en el manejo de los recursos disponibles de la empresa.
- El posicionamiento de la empresa A&C ASESORES S.A., en la mente de las Mipymes de Guayaquil se logrará con la aplicación de procesos modernos y eficientes usando diferentes medios masivos de comunicación como las redes sociales en internet que permitan el acercamiento con el cliente, además de brindarle un servicio de calidad.
- Los precios de los servicios están considerados en base a los precios de la competencia lo que genera precios competitivos en el mercado y que a la vez nos proporcionan un buen margen de utilidad.
- La constitución legal de la empresa es de Sociedad Anónima conformada por tres socios.
- La empresa contará con un recurso humano capacitado en todas las áreas financieras y administrativas además de tener una ideal infraestructura.

- La estructura organizacional se determinó en base a procesos administrativos definiéndose claramente las funciones y responsabilidades de cada cargo.
- La empresa desde el inicio de su actividad operativa tendrá definidos: Misión, Visión, Objetivos y Estrategias Competitivas.
- La inversión inicial es de \$9.000 aportados por los socios, sin embargo en el primer mes de inicio de actividades, los socios realizarán un préstamo de \$1.200 a favor de la empresa para cubrir -\$73.71 y financiar gastos futuros.
- La factibilidad financiera del proyecto se demostró a través del cálculo del VAN que en los 5 años es de \$39.121,76 con una tasa mínima de rendimiento de 18.12% y cuyo TIR alcanza 115% con una inversión inicial de \$9.000 que podrá ser recuperada en 2 año y 3 meses. Sin embargo, si hubiera cambios en las ventas y gastos, la empresa podría soportar una disminución del 5.43% en sus ingresos por las ventas y a la vez tener un incremento del 3.29% en gastos administrativos y de ventas para que el VAN no caiga por debajo del rendimiento esperado por los inversionistas.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos en todos los estudios que determinan la factibilidad del proyecto se recomienda:

- Considerar los posibles servicios adicionales que la empresa puede generar y ampliar la variedad de paquetes comerciales y promocionales.
- Fortalecer la estrategia de diferenciación de precios por medio de los servicios prestados para atraer más clientes.
- Optimizar el tiempo en la prestación del servicio para atender un mayor número de Mipymes.
- Dar capacitación permanente a todo el personal de la empresa creando una cultura organizacional y trabajo en equipo.
- Establecer buenos procedimientos de selección de personal para garantizar la calidad del servicio.
- La implementación del proyecto debe realizarse en el plazo establecido para garantizar el VAN y la TIR propuestos.
- Asegurarse de obtener las utilidades previstas en el primer año, para brindarle mayor seguridad a los inversionistas y garantizar el tiempo de recuperación de la inversión inicial.
- Brindar mayor calidad en el servicio mediante la retroalimentación, que se puede conseguir con las sugerencias de los clientes.
- Si las ventas se reducen y aumentan los gastos, se recomienda al área de marketing realizar una mayor promoción de nuestros servicios exponiendo los beneficios que brindamos a nuestra clientela.

BIBLIOGRAFÍA

a) Libros

Burbano Ruiz, Jorge E. (2005). *Presupuestos Tercera Edición: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Colombia. Editorial: McGraw-Hill.

Daniels D., John; Sullivan, Daniel P. y Radebaugh, Lee H. (2010). *Negocios Internacionales*, Décimo segunda edición. México. Pearson Educación.

Herrera E., Luis; Medina F., Arnaldo; Naranjo L., Galo y Proaño B., Jaime. (2002). *Tutoría de la Investigación*. Quito–Ecuador. Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de Educación AFEFCE.

Ishicawa, kaoru. (1997). *¿Qué es el control de la calidad?: La modalidad japonesa*. Décimo primera edición. Madrid, España. Editorial Norma.

Kaplan, Robert y Norton, David. (1996). *“The Balanced Scorecard”*. Editorial: Harvard Business School Press.

Laudon K. & Laudon. (2004). *Introducción a los Sistemas de Información*. Octava edición. México. Editorial Pearson - Prentice Hall.

Mintzberg, Henry. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina. Editorial El Ateneo.

Mocate, Karen Marie; Cuervo de Forero, Adriana y Vallejo, Hernán Eduardo. (2004). *“Evaluación financiera de proyectos de inversión”*, Tercera edición.

Navarro, Peter. (2010). *“Estrategia de Gestión”, “Plan de negocios”*. Colección: Lo que enseñan los mejores MBA. Profit Editorial (Edición en lengua castellana). S.l., Barcelona. Bresca Editorial.

Porter, Michael E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona-España. Editor Deusto.

b) Tesis

Silva Cristina, Silva Jessica y Solórzano Francisco. (2010). *Creación de una empresa de asesoría administrativa- financiera para Microempresarios*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Economía y Negocios. Guayaquil-Ecuador.

Vargas Palacios, Lorena de los Ángeles. (2009). *Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa de Asesoría Financiera y Organizacional, para PYMES en la ciudad de Quito*. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador.

c) Informes técnicos y de investigación

Álvarez, Mariana y J. L. Abreu. (2008). *Estrategias financiera en la pequeña y mediana empresa*. Administración de Negocios en el Área de Finanzas. Monterrey-México.

Araque J., Wilson. (Enero 2012). *Las Pymes y su situación actual*. Universidad Andina Simón Bolívar. Cuaderno de trabajo N°1. Ecuador.

Granda B., María Elena y Jácome, Hugo. (Enero 2012). *Factores determinantes de acceso y racionamiento del crédito en las MIPYMES ecuatorianas*. Centro de Investigaciones Económicas de las Micro, Pequeña y Mediana empresa. FLACSO-MIPRO.

López Salazar, Alejandra. (2008). *Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya*. México.

Mg. Sc. César A. Neira H. (2011-2012). *La Gestión de las Finanzas Corporativas*. Universidad Nacional de Loja. Área Jurídica, Social y Administrativa. Módulo 5. Ecuador.

Noroña Medina, Joaquín. (2008). *Técnicas para la elaboración de Proyectos*. Ecuador.

d) Referencias en internet

Banco Central del Ecuador. (2009). *Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales de Abril 2012 y Diciembre 2012, Cifras económicas del Ecuador de Julio 2012*. Extraído el 23 de Septiembre del 2012 y el 15 Enero del 2013 de la página web del BCE: <http://www.bce.fin.ec/>

Chiner Sanz, Esther. (2011). *Tema 6: La Validez*. Recuperado el 22 de Abril del 2013 de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/25/Tema%206-Validez.pdf>

Felopezg. (2011). *Confiabilidad y Validez*. Capítulo 5. Revisado el 14 de Abril del 2013 de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/tests_p/4.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Resultados Censo Nacional Económico (Julio del 2011)*, recuperado en Agosto del 2012 e *Índice de Precios al Productor*, recuperado el 29 de Octubre del 2012 del sitio web: <http://www.inec.gob.ec/home/>

Ruiz Medina, Manuel Ildefonso. (2011). *Validación y Confiabilidad de la investigación*. Eumed.net Enciclopedia Virtual. Extraído el 14 de Abril del 2013 de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/validacion_confiabilidad.html

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2010). *Personas Naturales e Información sobre Impuestos*. Revisado en Noviembre del 2012 del sitio web: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

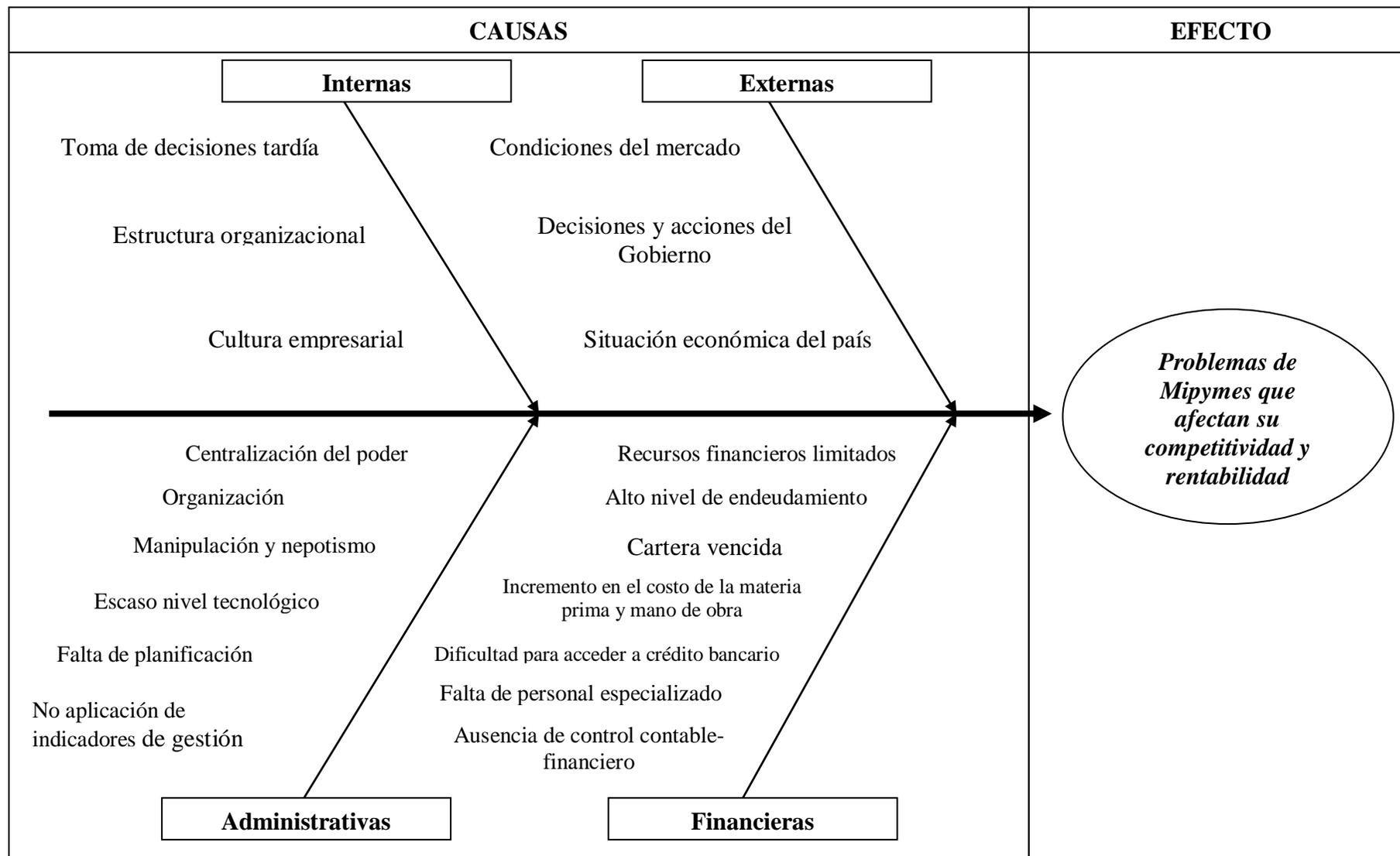
Suárez Ijujes, Mario Orlando. (2011). Coeficiente de Correlación de Karl Pearson. Extraído el 14 de Abril del 2013 de la página web <http://www.monografias.com>.

Superintendencia de Compañías. (2010). *Info Empresas y Pasos para la constitución de una compañía*. Extraído el 29 de Octubre de la página web: <http://www.supercias.gob.ec>

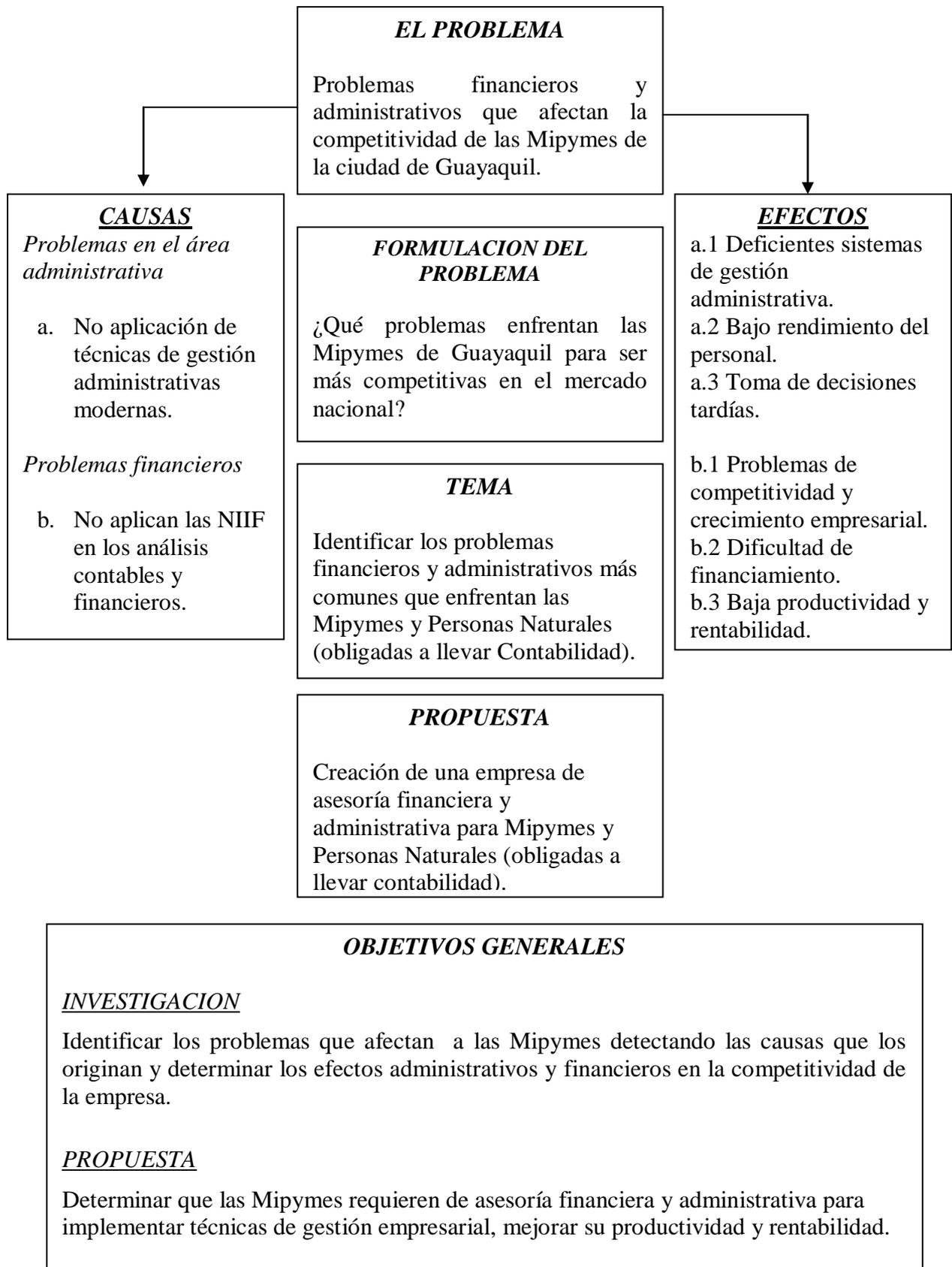
ANEXOS

ANEXO 1

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA



ANEXO 3

FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

Hipótesis



ANEXO 4

SECTORES Y PARROQUIAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Sectores de Guayaquil					
#	Sectores	#	Sectores	#	Sectores
1	9 de Octubre Este	26	Floresta	51	La Pradera
2	9 de Octubre Oeste	27	La Florida	52	Prosperina
3	Abel Gilbert	28	García Moreno	53	Puerto Azul Norte
4	Acuarela	29	Garzota	54	Puerto Azul Sur
5	Los Álamos	30	Guangala	55	Puerto Lisa
6	Alborada Este	31	Guasmo Este	56	Quinto Guayas Este
7	Alborada Oeste	32	Guasmo Oeste	57	Quinto Guayas Oeste
8	Los Almendros	33	Guayacanes	58	Río Guayas
9	Las Américas	34	Huancavilca	59	Roca
10	Atarazana	35	Isla Trinitaria	60	Rocafuerte
11	Ayacucho	36	Juan Montalvo	61	La Saiba
12	Bastión Popular	37	Kennedy	62	Samanes
13	Batallón del Suburbio	38	Letamendi	63	San Eduardo
14	Bellavista	39	Lomas de Prosperina	64	Los Sauces
15	Bolívar	40	Luz del Guayas	65	Simón Bolívar
16	Los Ceibos	41	Mapasingue	66	Sopeña
17	Centenario	42	Miraflores	67	Sucre
18	Cerro del Carmen	43	Monte Bello	68	Tarqui
19	El Cóndor	44	Olmedo	69	Unión
20	Cuba	45	Las Orquídeas Este	70	Urdaneta
21	Del Astillero	46	Las Orquídeas Oeste	71	Urdenor
22	Estero Salado	47	Paraíso	72	Urdesa
23	Los Esteros	48	Pascuales	73	Los Vergeles
24	La FAE	49	Pedro Carbo	74	Ximena
25	Febres Cordero	50	Las Peñas		

Parroquias de Guayaquil

Parroquias Urbanas		Parroquias Rurales	
1. Ayacucho		1. Gómez Rendón	
2. Bolívar		2. El Morro	
3. Pedro Carbo		3. Posorja	
4. Chongón		4. Puná	
5. Febres Cordero		5. Tenguel	
6. García Moreno			
7. Letamendi			
8. Nueve de Octubre			
9. Pascuales			
10. Olmedo			
11. Roca			
12. Rocafuerte			
13. Sucre			
14. Tarqui			
15. Urdaneta			
16. Ximena			

Parroquias urbanas de la ciudad de Guayaquil		
Mapa	Parroquia	
	Nº	Nombre
	1	Ayacucho
	2	Bolívar-Sagrario
	3	Carbo-Concepción
	4	Febres Cordero
	5	García Moreno
	6	Letamendi
	7	9 de octubre
	8	Olmedo-San Alejo
	9	Roca
	10	Rocafuerte
	11	Sucre
	12	Tarqui
	13	Urdaneta
	14	Ximena
	15	Chongón
	16	Pascuales

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Parroquias_de_Guayaquil

ANEXO 5

EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

Nº	EXPEDIENTE	NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO			ZONA			DIRECCION	TELEFONO
			MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	NORTE	SUR	CENTRO		
1	112990	"JUNEKLE" REPRESENTACIONES PUNTO MODA S.A.		1		1			CC. SAN MARINO Local 41	20833089
2	20019	ALMACEN PAULSON C. LTDA.		1				1	Chimborazo 111 e/ 9 de Octubre y Velez Of. 3	2322716-2513985
3	36792	BABYTEX S.A.			1			1	Av. Olmedo y Ayacucho 1124 Chile	2410859
4	109360	BASSIL HAND TAILORED S.A.			1			1	Aguirre 514 Escobedo	2329855
5	133173	BIJOKE S.A.		1				1	Eloy Alfaro 306 y Av Olmedo	2530998
6	126692	CASA IMPORTADORA S.A. CASIMP		1				1	10 de Agosto 733 y Rumichaca	2322275
7	133877	CECICOMPANY S.A.		1				1	Francisco Campo 217 y Lorenzo de Garaycoa	2404999
8	111058	CHEDANE S.A.			1	1			C.C. RIOCENTRO ENTRETIOS	2098001
9	110967	CIA. COMERCIAL ESTRELLA AZUL S.A. CIMILY		1				1	Sucre 214 e/ Pichincha y Pedro Carbo	2322275
10	39938	CLIENTEVISION S.A.		1				1	Eloy Alfaro 343 y Av. Olmedo C.C. LA GONGOLA Piso 7	2518760
11	124894	COLIMCORP S.A.		1			1		Sauces 3 Mz 148 V. 5	2233366
12	109179	COMERCIAL HSIU S.A. (COHSIU)			1		1		A. Reyna 205	2328008
13	77348	COMERCIALIZADORA ARTICULOS MILITARES CARMÍ S.A.		1				1	Sucre 625 e/ Garcia Aviles y Boyacá	2326737
14	120809	COMPAÑIA LUPALU S.A.		1				1	Alberto Reyna 205 e/ Villamil y Eloy Alfaro	2326843
15	117390	CONNILA S.A. NILA CONFECCIONES COMERCIO Y DISEÑOS		1				1	Av. Olmedo 413 y Chimborazo. Piso 4	2411380
16	22180	CORSETERIA DREHER S.A.		1				1	Escobedo 1510 y Aguirre	2515067
17	127471	DIÑAZU S.A.		1				1	C.C. BAHIA MALL Luzuriaga 123 y Chile	2514601
18	132180	DIZARES S.A.		1		1			Miguel Angel Alcibar y Justino Cornejo esq.	2680263
19	125259	ECUANOVÍ S.A.		1				1	Sucre 817 y Lorenzo de Garatícoa, piso 1, of. 106	2513707-2526267
20	131929	ECW RACING S.A.		1		1			C.C. MALL DEL SOL, A-13	2082028
21	118478	EL PUROM S.A.		1				1	Villamil 306 e/ Gral Franco y Alberto Reina. Piso 3	2512620-2524542
22	101378	ESTADISA S.A.			1	1			Via Daule km 11,5	2103942
23	111517	FEXAVAL S.A.		1				1	Urdesa, Circunvalacion Norte 228-B Primera	2886526
24	132620	FINECASA S.A.		1			1		Gral Franco 125 y Villamil	2325844
25	104623	FIRLAN S.A.			1			1	Sucre 623 e/ Garcia Aviles y Boyaca, piso 2 Franklup	2526391-2
26	111996	FLATOR S.A.		1			1		C.C. SAN MARINO Local 52	2083256
27	130861	FORTUNA IMPORT Y EXPORT 2008 FORIMPEX S.A.			1			1	C.C. BAHIA MALL 2 Local 11	2414958
28	127273	FRANCOCAR S.A.		1				1	Eloy Alfaro 305 y Alberto Reyna C.C. LOS ANGELES, piso 1/3A	2516183
29	23839	GERARCA EL PRADO C. LTDA		1					Colon 205 y Pichincha	2321988-2324362
30	61675	GRUCADECA S.A.		1		1			Cdla. Los Ceibos C.C. Riocentro Lc 31	2850440
31	122800	GRUVIMOR S.A.		1		1			C.C. RIOCENTRO, Los Ceibos Lc 84	2857211
32	128531	GRUVINAR S.A.		1		1			Garzota Mz 38 Sl 1	2238001
33	129768	IMPLIOTEX S.A.		1			1		Av. 25 de Julio	2507299
34	67385	IMPORTADORA EXPORTADORA INVERSIONES E INMOBILIARIA ADK S.A.		1				1	Villamil 315 y Gral Franco Edif. "El Galeón" 2do. Piso of.207	2326162-2323420
35	122450	INMOBILIARIA EDILAG S.A.			1			1	Ayacucho 306 y Chile	2401981
36	23664	INTERBELKA S.A.		1				1	Malecon Simon Bolivar 2309 y Av. Olmedo C.C. HUMBOLT Local 13	2323393
37	131378	ITALTRADE S.A.		1		1			Av. Juan Tanca Marengo; C.C. Riocentro Los Ceibos Lc 95	2082730; 2856709
38	29876	JESAMA S.A.		1				1	Capitan Najera 319 y Chile; Sucre 403	2415847; 2535985
39	79024	LACOSTUNI S.A.		1		1			Urbanizacion El Cortijo Mz. H Sl. 148	2087984
40	114536	LAVIN S.A.		1		1			Kennedy Norte, WTC Torre B	2630383
41	129867	LIDERIDEAS S.A.			1			1	Villamil 304 y Alberto Reyna, piso 8-803	2329111
42	61215	LOSTCORP S.A.		1		1			C.C. PLAZA TRIANGULO, Urdesa Central Lc. 235	2381611
43	109266	MANAV INTERNACIONAL S.A.		1			1		Capitan Najera 1225 e/ Villavicencio y Guaranda	2418030
44	130044	MASTERSPORT S.A.		1			1		Alborada VII Etapa	2644913
45	135549	MAUPAZ S.A.		1				1	Escobedo 1402 y Luque	2513386
46	84354	MAYALEX S.A.		1				1	Av. Olmedo 315-319 Chile y Chimborazo	2401317
47	119273	MEGAFASHION S.A.		1				1	Cdla. Villamil, Alberto Reyna 213, piso 3-A; C.C. Los Angeles 305	2511041-2519738; 2321119
48	135255	MENTAMODA S.A.		1				1	Eloy Alfaro 1002 y Brasil, piso 1	2419129
49	135472	MODAS Y SERVICIOS S.A. MOYSERV		1				1	C.C. BAHIA MALL Lc U Chile	2324042
50	80107	MULTIMERCADO S.A. MULTIMER		1				1	Cdla. Comegua Edif. Academia Naval Guayaquil	2243266
51	132442	NUBLICORP S.A.		1				1	Victor Emilio Estrada 1004 e Ilanes; C.C. Riocentro Norte Lc 122	2883564; 2243098
52	132909	OLAS ECUADOR S.A. OLAEC			1	1			Cedros 100, Av. V.E. Estrada (Urdesa Central)	2884989
53	109427	OLEPI S.A.		1				1	Av. Del Ejercito 109 y Piedrahita	2286850
54	128163	PACMETSA S.A.			1	1			C.C. SAN MARINO Lc 38	2083311-2-3
55	129860	POLCARAT S.A.		1				1	Chile 1211 e/ Manabi y Ayacucho, Condominio Delta	2414347
56	133959	PRIDASOTEX S.A.		1		1			J. T. Marengo km. 3,5 304	6026750
57	122401	PROCRICZA S.A.		1				1	Av. Jorge Perez Concha 210	2389570-2885351
58	124192	PUENTE CLOTHING PUCOMP S.A.			1	1			C.C. RIOCENTRO CEIBOS Lc 90	2856482-2856485
59	120922	QUETBY S.A.			1			1	Chile y Chiriboga 104	2516118
60	110125	RICCIUTI S.A.		1				1	10 de Agosto 1121 e/ Pedro Moncayo y Pio Montufar	2516808
61	99690	RINVI S.A.		1				1	Alberto Reyna 205 e/ Villamil y Eloy Alfaro, piso 2	2533140
62	126821	ROBLETI S.A.		1				1	C.C. POLICENTRO Local 16	2693754-5
63	123131	SALVUCCI S.A.			1			1	Colon 206 y Pichincha, of. 401 piso4	2103289-60, 2326063
64	134905	SIXTRAXS S.A.		1					kennedy Norte	2082862
65	129992	SKOPIER S.A.		1				1	Colon 206 Pichincha, Ed. Colon piso 2	2524864
66	125470	SURFER S.A.			1	1			C.C. Riocentro Norte Lc 140	3705577
67	100409	SWEETHOME C.A.		1				1	Sucre 627 y Boyacá	2510436-2522431
68	111457	TAKPOINT S.A.		1		1			C.C. SAN MARINO Lc 57	2083310
69	126094	TAUROM S.A.		1		1			C.C. SAN MARINO Lc 48	2083211-2083318
70	83715	TRODISA S.A.		1					C.C. POLICENTRO Lc 21	2291742-2393973
71	83775	UFINOTI S.A.			1	1			Av. Felipe del Pezo y Segundo Pasaje -32	6026675
72	134751	VANITEX S.A.		1				1	Av. Fco de Orellana	2835012
73	114237	VARCAMSA S.A.		1				1	Av. Olmedo 250 y Chile	2523540
74	129854	WEYSHOWORD S.A.			1			1	Chile 1114 e/ Av. Olmedo y Ayacucho	2413098
75	135868	WHYSCICORP S.A.		1				1	Villamil 306 y Alberto Reyna	2516809
76	129316	WINNERCOMPANY S.A.		1				1	C.C. BAHIA MALL Lc 2	2325908
77	127881	WORKGOOD S.A.		1				1	Av. Miguel H. Alcivar 506 y Nahim Isaías	2687070
78	134910	YASBLEIDY S.A.		1					Av. Felipe Pozo y Benajamin Carrion CC. CITYMALL Lc 246	3068061-2-0
79	128157	ZUKINS S.A.			1	1			Av. Juan Tanca Marengo	2082250-2-4
80	118251	ROJASSPORT S.A.			1			1	Mejía 104	2526080
81	49364	INTERMODA MEGASTORE S.A.			1	1			C.C. SAN MARINO Lc 29	2083075
			26	35	20	34	6	41		

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autoras

ANEXO 6

MUESTRAS: MIPYMES ENCUESTADAS

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO			ZONA CENTRO	DIRECCION	TELEFONO	E-MAIL o PAG. WEB
		MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA				
1	NOVEDADES "KARLITA"	1			1	Av. Olmedo 216 y Eloy Alfaro	2534014	
2	KHIM'S MODA EXPRESS	1			1	Av. Chile y Chiriboga Local 14	2324042	khims09@gmail.com
3	CONNILA S.A. NILA CONFECCIONES COMERCIO Y DISEÑOS		1		1	Av. Olmedo 413 y Chimborazo. Piso 4	2411380	nilafaytong@hotmail.com
4	CORSETERIA DREHER S.A.		1		1	Escobedo 1510 y Aguirre	2515067	
5	FIRLAN S.A.			1	1	Sucre 623 e/ Garcia Aviles y Boyaca, piso 2 Franklup	2526391-2	contabilidad@gogossport.com.ec
6	JESAMA S.A.		1		1	Capitan Najera 319 y Chile	2415847	pedidos@xamicollection.com www.xamicollection.com
7	LIDERIDEAS S.A.			1	1	Villamil 304 y Alberto Reyna, piso 8-803, Edif. El Dorado.	2329111	comercial_eddy@hotmail.com
8	MEGAFASHION S.A.		1		1	Cdla. Villamil, Alberto Reyna 213, piso 3-A; C.C. Los Angeles 305	2511041 2519738	megafashion.sa@hotmail.com
9	POLCARAT S.A.	1			1	Chile 1211 e/ Manabi y Ayacucho, Condominio Delta	2414347	
10	QUETBY S.A.			1	1	Chiriboga 104 y Chile	2516118	
11	SWEETHOME C.A.	1			1	Sucre 627 y Boyacá	2510436 2515284	lmsalazara@hotmail.com
12	LA CASA DEL BEBE	1			1	Clemente Ballén 611 y Boyacá	2322620	
13	JAIME ARMANDO TAPIA LOPEZ (Persona Natural)	1			1	E. Alfaro y A. Reyna CC. Asociación 28 de Septiembre local 035-036	2518287	armandotapia70@hotmail.com
14	IMPORTADORA YOUN'G	1			1	Velez 525 y García Aviles	2523507	
		7	4	3	14			

Fuente: Superintendencia de Compañías y Guía EDINA

Elaboración: Autoras

ANEXO 7

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA PRELIMINAR

Luego de haber realizado la encuesta a 30 empresas de distintos sectores económicos de la ciudad de Guayaquil y tabulado los resultados, los detalles obtenidos se presentan a continuación:

Pregunta 1.

¿A qué actividad se dedica la empresa? Indicar el producto o servicio que ofrece.

Gráfico 1.

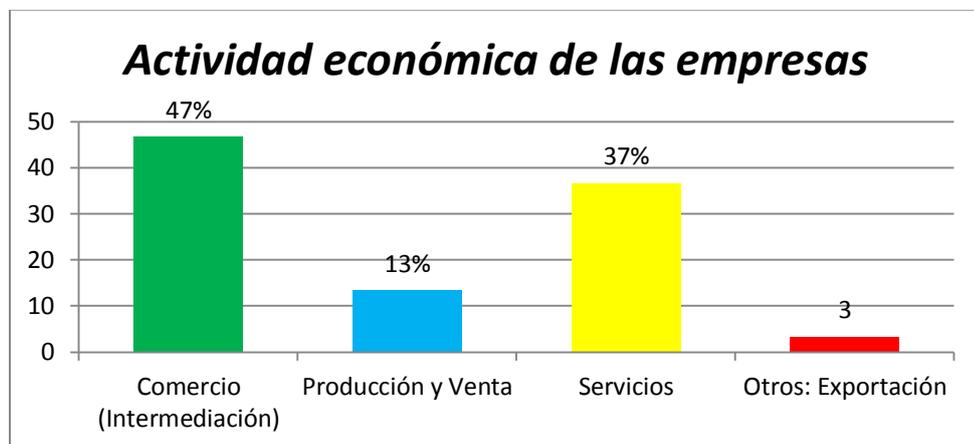


Gráfico 1.1



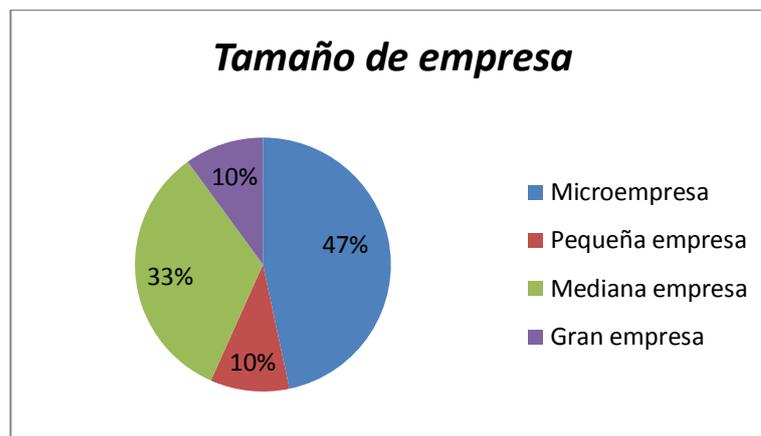
Esta pregunta tiene el objetivo de identificar la actividad de la empresa y el producto o servicio que ofrece. Los resultados demuestran que el 47% de las empresas encuestadas se dedican al *Comercio* (Intermediación), el 37% pertenece al sector de *Servicios* y el 13% corresponde a *Producción y Venta*.

Entre los productos más representativos que ofrecen las Mipymes encuestadas se encuentran: La Venta de prendas de vestir con el 17% y la Venta de artículos varios con el 13%.

Pregunta 2.

¿A qué grupo pertenece la empresa?

Gráfico 2

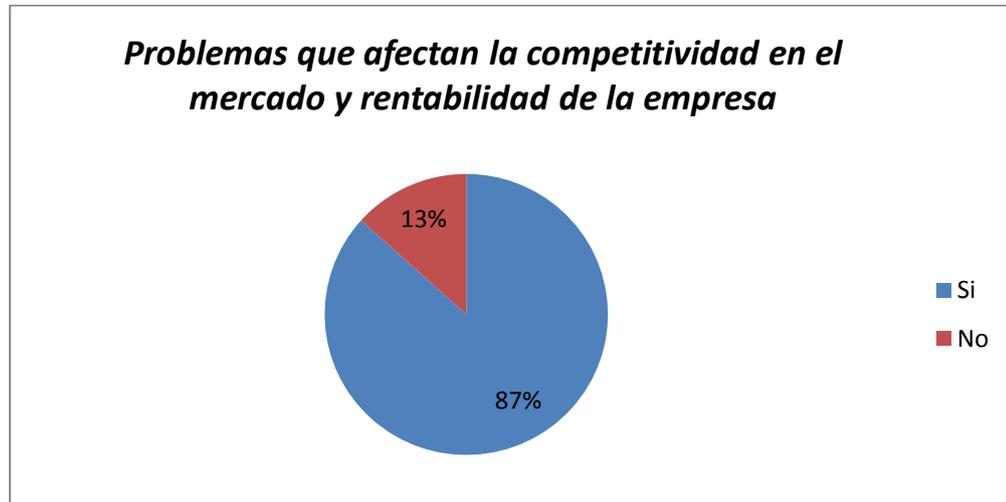


En esta pregunta se trató de determinar el tamaño de la empresa de acuerdo a la categorización establecida en el Código de la Producción. El 47% de las empresas encuestadas representa a las *Microempresas* y el 33% representa a las *Medianas empresas*. El 20% está dividido en los dos grupos restantes.

Pregunta 3.

¿Cree Ud. que el negocio enfrenta algún problema que afecte su competitividad en el mercado y rentabilidad?

Gráfico 3



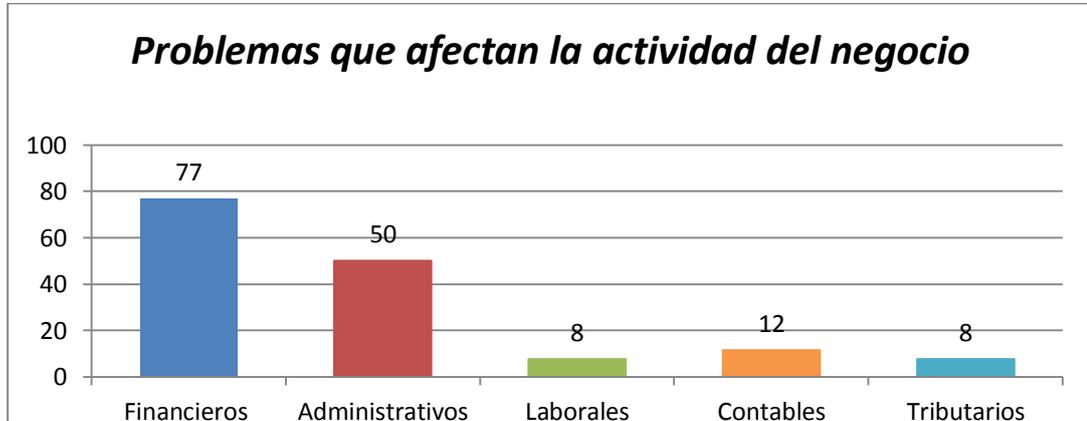
El objetivo de esta pregunta fue establecer si la empresa tiene algún problema que afecte su competitividad en el mercado y rentabilidad. De acuerdo a las respuestas, el 87% de las empresas respondieron que *SI* tienen algún problema que afecte su competitividad y rentabilidad y el 13% respondió *NO* tener problemas (en su mayoría son Medianas y Grandes empresas).

De este resultado se determina que las empresas que tienen problemas son en su mayoría Micro y Pequeñas empresas.

Pregunta 4.

¿Qué tipo de problemas afectan la actividad del negocio?

Gráfico 4



De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta 4, los mayores problemas que afectan la actividad de las empresas encuestadas son de tipo *Financiero* representando el 77% y *Administrativo* con el 50%. Sin embargo, las empresas también manifiestan tener otros tipos de problemas internos: Contables 12%, Tributarios y Laborales con el 8% cada uno.

Pregunta 5.

Si la empresa tiene problemas financieros o administrativos, ¿Cuáles de las siguientes causas cree Ud. que los originan?

Gráfico 5

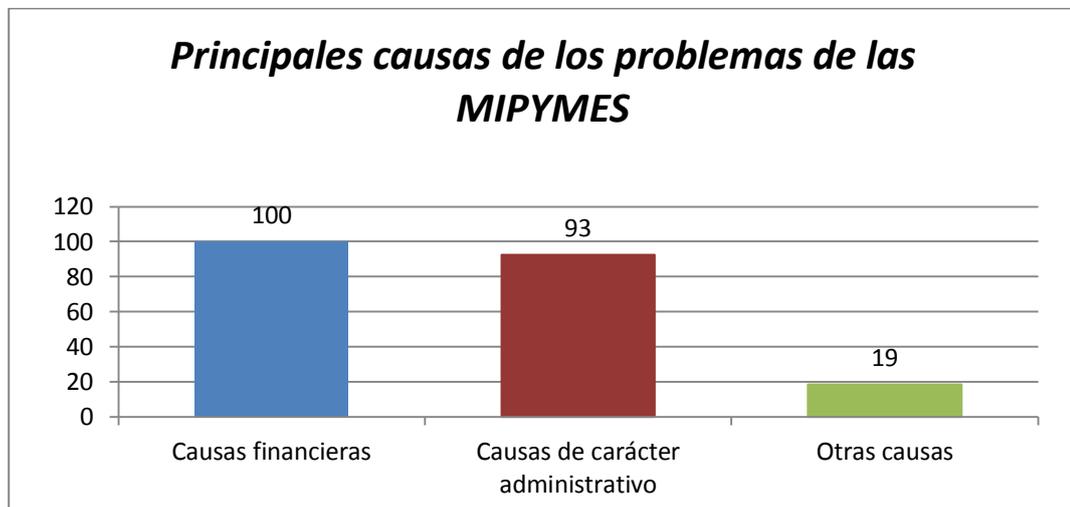
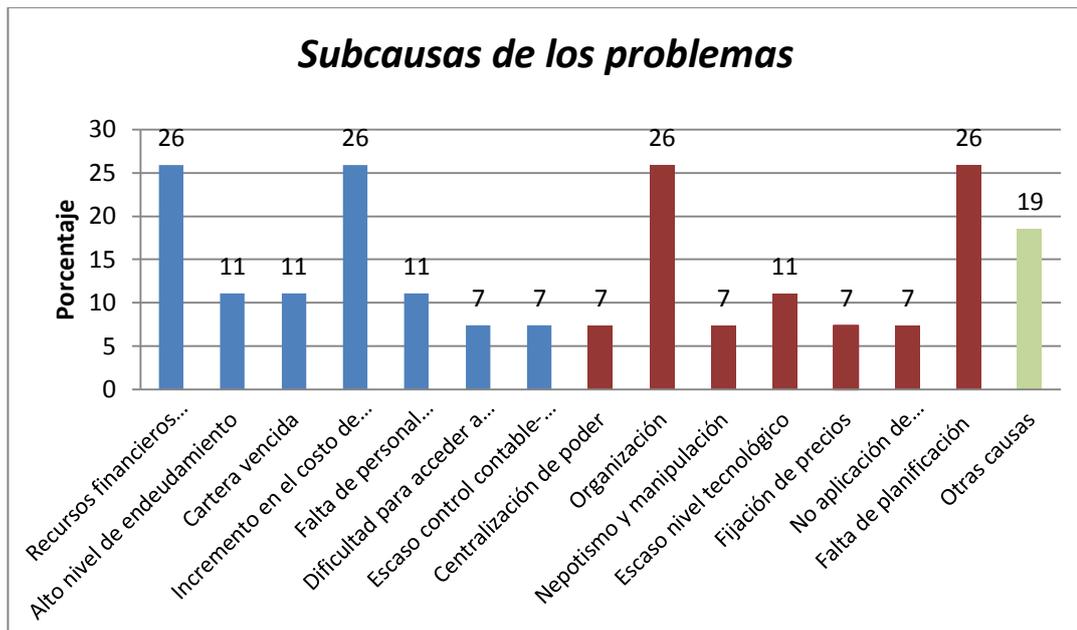


Grafico 5.1



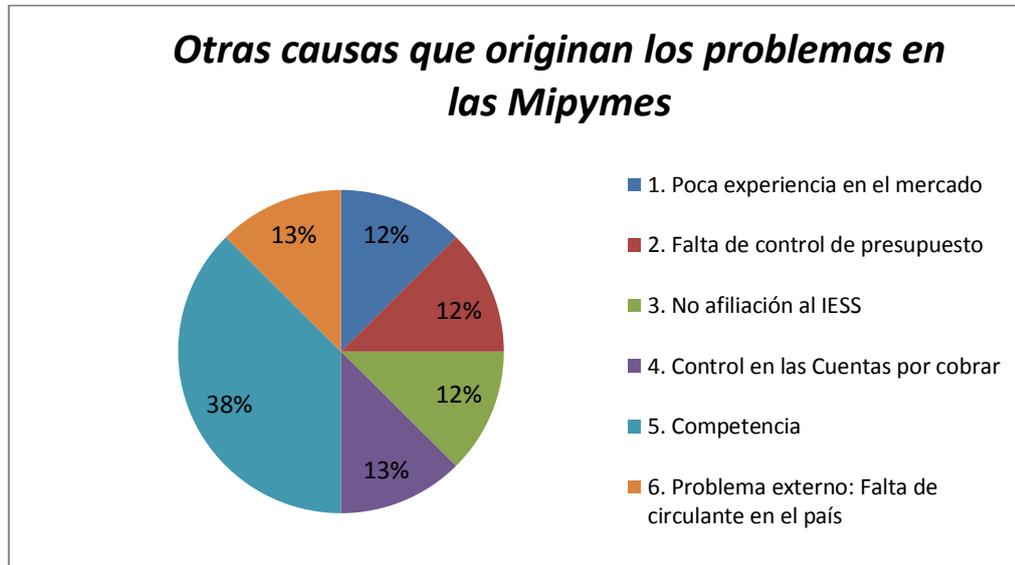
Esta pregunta está relacionada con la pregunta 4, aquí se quiso identificar cuáles son las principales causas de los problemas financieros y administrativos que enfrentan las empresas encuestadas. Entre las principales causas que originan problemas financieros en una empresa se encuentran: *Recursos financieros limitados* (26%) e *Incremento en el costo de materia prima y mano de obra* (26%).

Según los resultados obtenidos en la encuesta las principales causas que originan problemas administrativos son: La *Organización* representando el 26% y la *Falta de planificación* con el 26%.

Pregunta 5.1.

Si su respuesta a la pregunta anterior es “Otras causas”, por favor menciónelas en el siguiente espacio.

Gráfico 5.2



En la pregunta anterior se determinó que existen “Otras causas” que provocan problemas en las Mipymes y esta alternativa representó el 19% del total de empresas encuestadas. La causa más representativa fue el aumento de la *Competencia* con el 38%.

ANEXO 8

MODELO DE LA ENCUESTA 1

ENCUESTA DIRIGIDA A MIPYMES DEDICADAS AL COMERCIO DE PRENDAS DE VESTIR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL (2009-2012)

Objetivo: Identificar las técnicas de gestión empresarial y financieras aplicadas por las Mipymes.

1. ¿A qué actividad se dedica el negocio?

<i>Marque con una (x) su respuesta</i>	<i>X</i>
Actividad	
Venta al por mayor	
Venta al por menor	
Venta al por menor y mayor	
Confección y venta al por mayor	
Exportación de prendas de vestir	
Importación de prendas de vestir	
Producto	
Ropa deportiva	
Prendas de vestir para dama	
Prendas de vestir para caballeros	
Ropa para niños	

1.1 ¿A qué grupo pertenece la empresa?

Marque con una “x” su respuesta	X
Microempresa	
Pequeña empresa	
Mediana empresa	
Gran empresa	

2. En el plan estratégico, administrativo y financiero de la empresa se ha definido:

	SI	NO
MISION		
VISION		
OBJETIVO GENERAL		
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
VALORES INSTITUCIONALES		
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL		
ORGANIGRAMA FUNCIONAL		
SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADOS		
SISTEMAS CONTABLES APLICANDO LAS NIIF		
POLITICAS PARA EL CONTROL DEL INVENTARIO		
ESTRUCTURA FINANCIERA (financiamiento con Activos o Patrimonio)		
AUDITORIA INTERNA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS		

3. *¿A qué organismo o institución está afiliada la empresa?*

<i>Marque con una (x) su respuesta</i>	X
Superintendencia de Compañías	
El Ministerio de Industria y Productividad MIPRO	
La Cámara de Comercio de Guayaquil CCG	
La Cámara de la Pequeña Industria de Guayas CAPIG	
La Cámara de Industria de Guayaquil CIG	
La Federación Interamericana Empresarial	
Gremio	
Asociación	
Cámara Ecuatoriana de Venta Directa	

4. *¿Con cuántos empleados cuenta el negocio?*

<i>N° de empleados</i>	<i>N°</i>
De 1 a 9 empleados	
De 10 a 49	
De 50 a 199	

5. *¿Considera usted que las metas financieras y administrativas de la empresa y objetivos han sido alcanzados?*

METAS	PERIODO FISCAL	2009	2010	2011	2012
<i>Financieras</i>	Si				
	No				
<i>Administrativas</i>	Si				
	No				

Si su respuesta es NO a la pregunta 5, indique las causas que originaron que las metas no fueran alcanzadas.

<i>Marque con una (x) su respuesta</i>	2009	2010	2011	2012
Falta de planificación.				
Falta de recursos (Capital, mano de obra, tiempo).				
Deficiente administración.				
Escaso control contable-financiero.				
Alto nivel de endeudamiento.				
Falta de personal especializado.				
Alto índice de cartera vencida.				
Escaso nivel tecnológico.				
Toma de decisiones tardía.				
Desconocimiento de circunstancias que afectan su negocio.				

Si su respuesta es SI a la pregunta 5, indique las causas que originaron que se cumplan las metas.

<i>Marque con una (x) su respuesta</i>	2009	2010	2011	2012
Excelente planificación.				
Disponibilidad de recursos (Capital, mano de obra, tiempo).				
Eficiente administración.				
Oportuno control contable-financiero.				
Bajo nivel de endeudamiento.				
Personal especializado y debidamente capacitado.				
Bajo índice de cartera vencida.				
Alto nivel tecnológico.				
Rápida y acertada toma de decisiones.				
Otras circunstancias.				

6. Lleva usted un control contable, financiero y administrativo de su actual negocio.

CONTROL	PERIODO FISCAL	2009	2010	2011	2012
<i>Contable</i>	Si				
	No				
<i>Financiero</i>	Si				
	No				
<i>Administrativo</i>	Si				
	No				

7. Aplican las NIIF de acuerdo a la disposición de la Superintendencia de Compañías.

PERIODO DE TRANSICION	2009	2010	2011	2012
Si				
No				

8. ¿Ha tenido dificultad al aplicar las NIIF en la contabilidad de la empresa?

<i>Marque con una (x) con su respuesta.</i>	SI	NO
Costos adicionales para la implementación de las NIIF.		
Reestructuración del sistema contable.		
El formato de la información.		
Revalorización de los activos.		
Presentación de los Estados Financieros.		

9. ¿Qué diferencias ha encontrado entre las NIIF y las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad)?

DIFERENCIAS	SI	NO
Cambios en la presentación de cuentas de Activo y Patrimonio.		
Cambios en la revalorización de activos.		
Resultados diferentes al comparar con los datos de años anteriores.		
Nuevas herramientas financieras como el Valor Neto Razonable.		
Otras diferencias.		

10. ¿Qué métodos o técnicas de gestión empresarial se aplica en la empresa?

Marque con una (x) su respuesta		X
Cuadro de Mando Integral		
El enfoque de la Cadena de Valor		
El diagrama de Ishikawa		
Control Interno Contable		
Indicadores Financieros	De Liquidez	
	De Endeudamiento	
	De Apalancamiento	
	De Rotación (Cartera, inventario, activos y proveedores)	
	De Rendimiento (Rentabilidad)	
Otros métodos de gestión		
No métodos		

Mencione alguno de los otros métodos o técnicas de gestión empresarial que aplica la empresa.

Métodos de gestión empresarial	
1	
2	
3	
4	

11. La administración de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos cada año realiza o elabora:

Herramientas de planeación financiera	SI	NO
Estudios de mercado		
Pronóstico de ventas		
Presupuesto de compras		
Presupuesto de inventario		
Presupuesto de Gastos de Ventas		
Análisis de la situación financiera de la empresa		

12. ¿Cómo se financia la empresa y qué productos de financiación utiliza?

TIPO DE FINANCIAMIENTO	SI	NO
Recursos propios (Capital)		
Financiamiento Bancario (Préstamo)		
Otros Productos de Financiación	SI	NO
Leasing (Contrato de arrendamiento de un bien con opción a compra)		
Factoring (Cesión de la cartera de cobro de clientes a un banco)		
Préstamo hipotecario		
Productos Financieros de Inversión	SI	NO
Renta Variable (Compra de acciones de una empresa, participaciones en fondos de inversión)		
Renta Fija (Títulos Valores: Bonos a largo plazo, Obligaciones, bienes raíces en alquiler. Sistema de ahorro: Depósito a largo plazo y cuentas de ahorro)		

13. Si existiera un servicio de asesoría financiera y administrativa para mejorar la situación de su negocio, Ud. se mostraría:

<i>Marque con una (x) su respuesta</i>	<i>X</i>
Interesado	
No interesado	

Si su respuesta es NO INTERESADO la encuesta ha culminado Gracias!!!

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría financiera y administrativa? Indicar el tiempo de duración de la asesoría que Ud. prefiere.

<i>Marque con una (x) su respuesta.</i>	
Valor \$	X
De \$100 a \$250	
De \$251 a \$500	
De \$501 a \$750	
De \$751 a \$1000	
De \$1001 en adelante.	
Precio a convenir de acuerdo a las necesidades de la empresa.	

<i>Marque con una (x) su respuesta.</i>	
Tiempo de duración de la asesoría	X
Mes	
Trimestre	
Semestre	
Año	

15. ¿Qué tipo de servicio cree usted que su negocio necesita?

Marque con una (x) su respuesta	X
1. Administrativo	
Trámites y obligaciones con el IESS.	
Planificación operativa y estratégica.	
Organización de sistemas y procedimientos.	
Diagnóstico de la gestión administrativa.	
2. Tributario	
Planificación y proyección fiscal.	
Preparación de declaraciones del Impuesto a la Renta, del IVA (Mensual o Semestral) y de Retenciones en la Fuente.	
Anexos Transaccionales (ATS).	
Devolución de impuestos.	
Diagnóstico fiscal.	
Trámites, procesos y soluciones a problemas con el SRI.	
3. Financiero	
Planeación financiera.	
Elaboración de Estados Financieros.	
Diagnóstico y definición de la estrategia financiera para la empresa.	
Elaboración y control de presupuestos.	
Planes de viabilidad de proyectos.	
4. Contable	
Evaluación de los procesos contables de la empresa.	
Desarrollo de políticas contables adoptando las NIIF.	
Elaboración de informes de implementación y cumplimiento a la Superintendencia de Compañías.	
Nivelación de la contabilidad.	
Estudio y control del cierre contable del ejercicio.	

16. ¿Qué exigiría del servicio de asesoría financiera y administrativa?

**Marque del 1 al 5 su grado de importancia tomando el 5 como el más alto y el 1 como el grado más bajo.*

Características del servicio de asesoría	Grado de importancia				
	1	2	3	4	5
Confidencialidad					
Personal capacitado e idóneo					
Responsabilidad y puntualidad					
Efectividad					
Comunicación permanente					

17. ¿Estaría dispuesto a entregar copias de los estados financieros de la empresa de los dos últimos periodos fiscales?

<i>Marque con una (x) su respuesta</i>	<i>X</i>
Si	
No	

Gracias por su participación.

ANEXO 9

RESULTADOS DE LA ENCUESTA 2

Pregunta 1

¿A qué actividad se dedica el negocio?

Gráfico 1

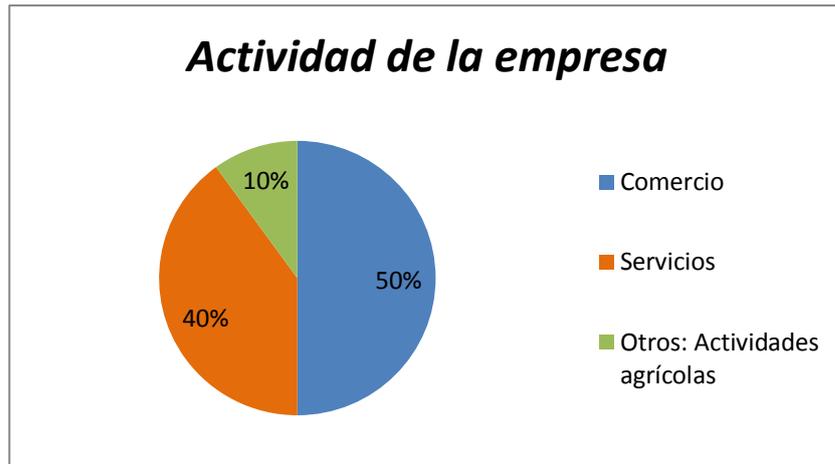
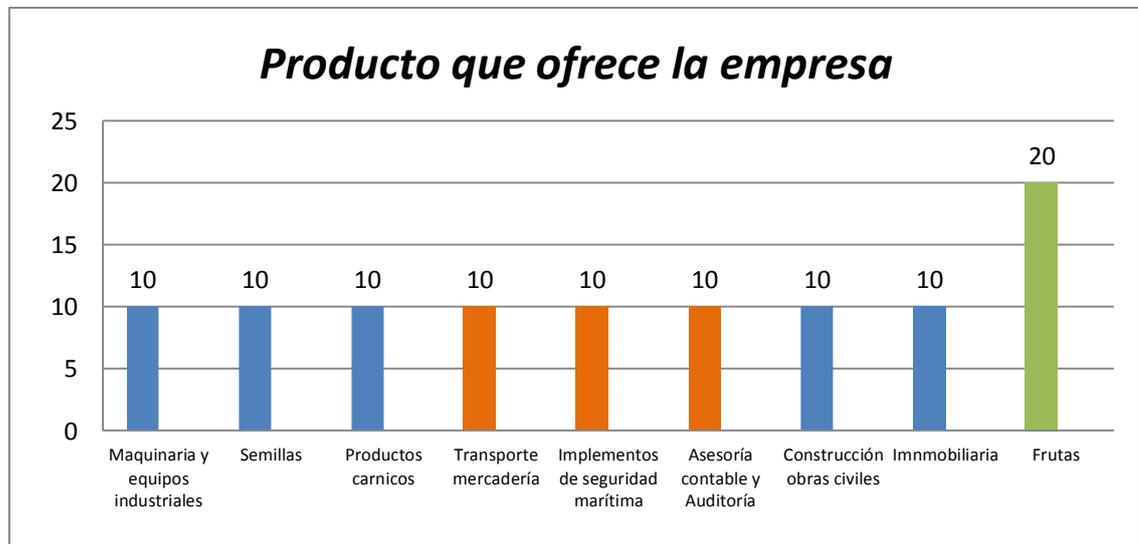


Gráfico 1.1



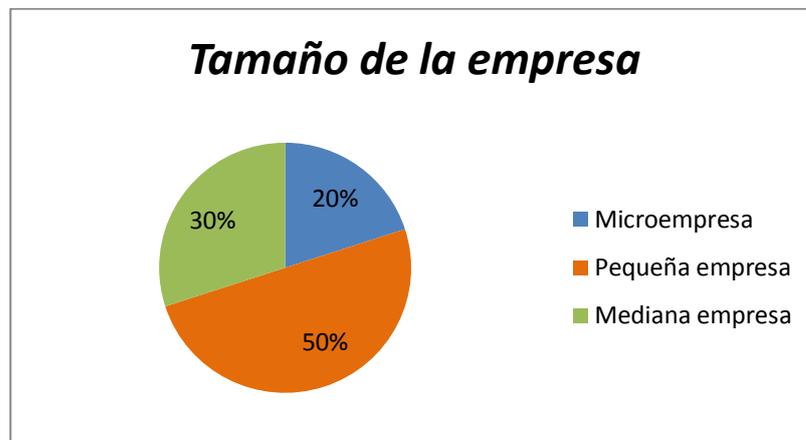
Según la encuesta realizada se estableció que el 50% de los negocios se dedican al *Comercio*, el 40% pertenece al sector de *Servicios* y el 10% se dedica a *Actividades Agrícolas*.

En cuanto al tipo de productos que ofrece la empresa, el 20% se dedica a la *Exportación de frutas al por mayor* y los productos restantes tienen una participación del 10%.

Pregunta 1.1

¿A qué grupo pertenece la empresa?

Gráfico 1.2

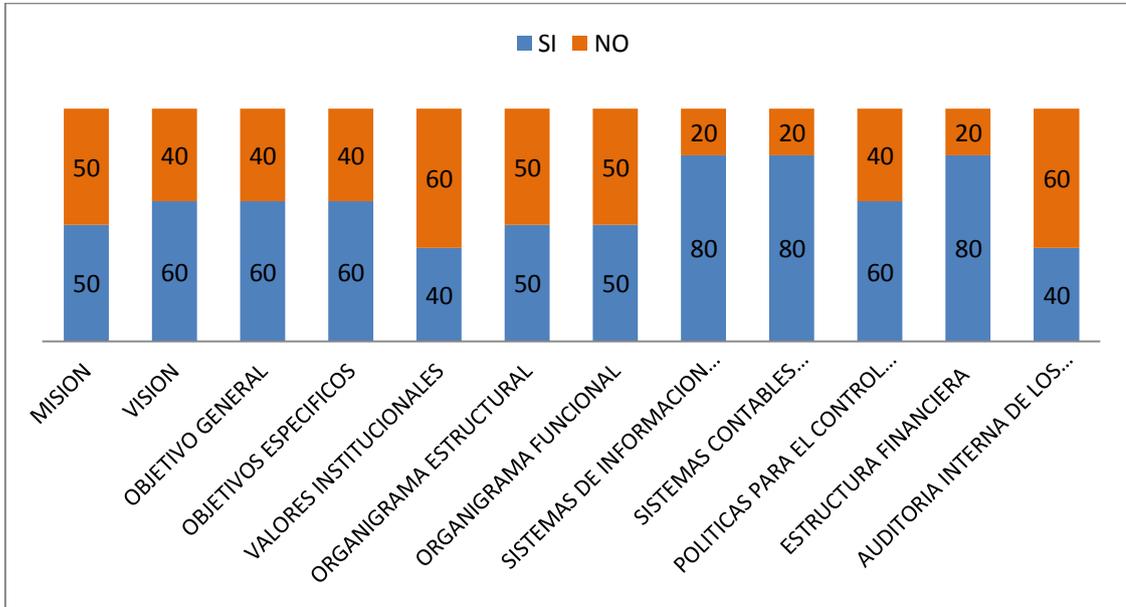


Según el análisis de la encuesta el 50% de los negocios son *Pequeñas empresas*, el 30% representa a las Medianas empresas y el 20% corresponde a las *Microempresas*.

Pregunta 2

En el plan estratégico, administrativo y financiero de la empresa se ha definido:

Gráfico 2. Indicadores de medición del desempeño de la gestión administrativa y financiera.



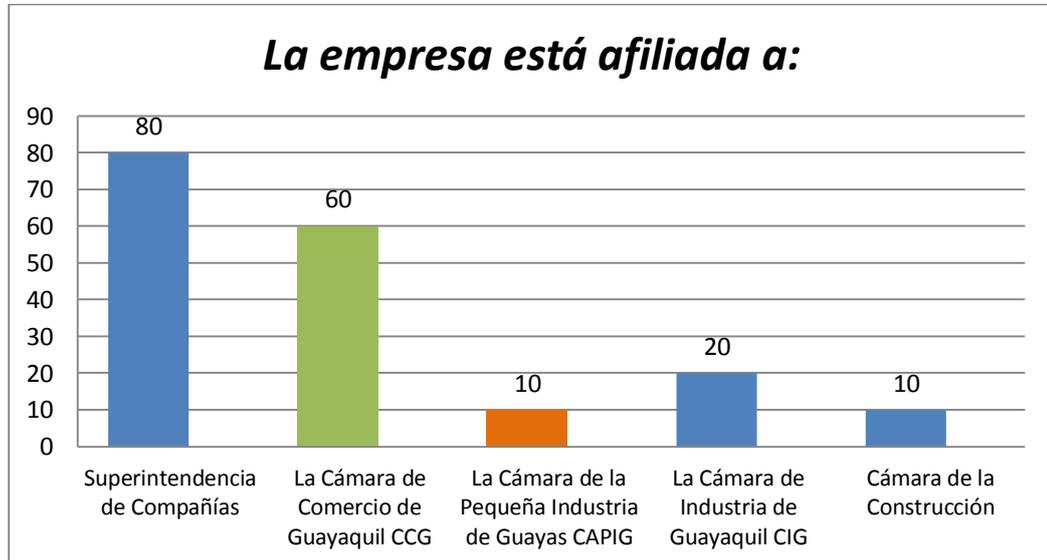
Según el estudio realizado tenemos que el 80% de los negocios tiene definido *Sistemas de Información Computarizados, Sistemas Contables aplicando las NIIF y Estructura Financiera*, el 60% respondió que han establecido *Visión, Objetivos General y Específicos y Políticas de Control de Inventario*.

Sin embargo, el 60% de Mipymes No realizan *Auditoría Interna de los Estados Financieros* y no establecen *Valores institucionales*. Además, el 50% no han definido *Organigrama Estructural y Funcional*.

Pregunta 3

¿A qué organismo o institución está afiliada la empresa?

Gráfico 3

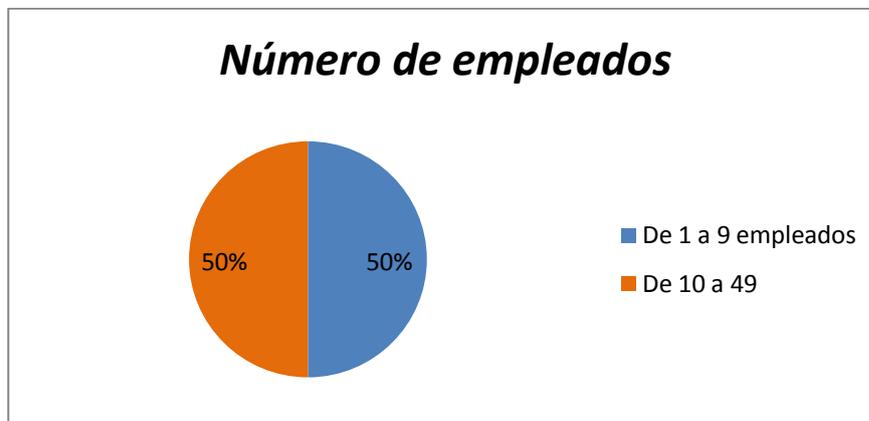


El 80% de los negocios están afiliados a la *Superintendencia de Compañías*, el 60% a la *Cámara de Comercio de Guayaquil* y el 20% de las empresas están afiliadas a la *Cámara de Industrias de Guayaquil*.

Pregunta 4

¿Con cuántos empleados cuenta el negocio?

Gráfico 4

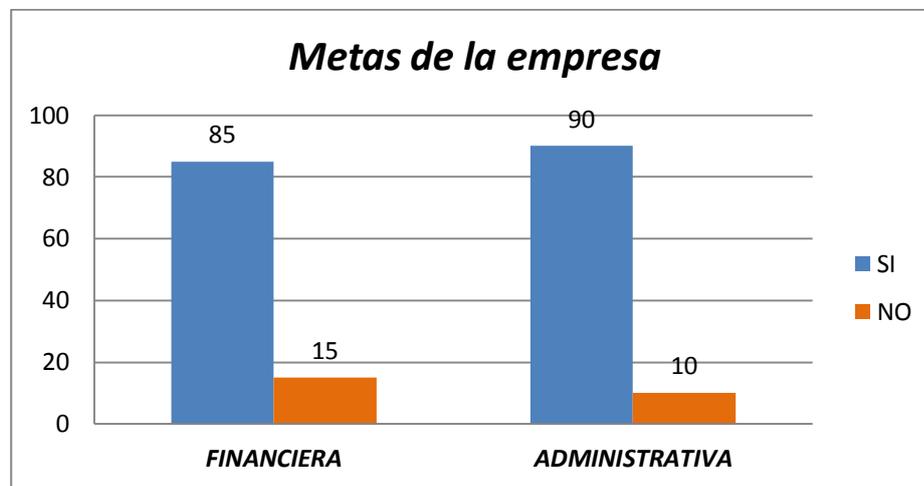


De acuerdo a la encuesta realizada el 50% de las empresas respondió que tienen desde *1 a 9 empleados* y el otro 50% posee de *10 a 49 empleados*. Sin embargo, Pequeñas y Medianas empresas tienen un número de empleados inferior al que le corresponde con relación a su tamaño.

Pregunta 5

¿Considera usted que las metas financieras y administrativas de la empresa y objetivos han sido alcanzados?

Gráfico 5



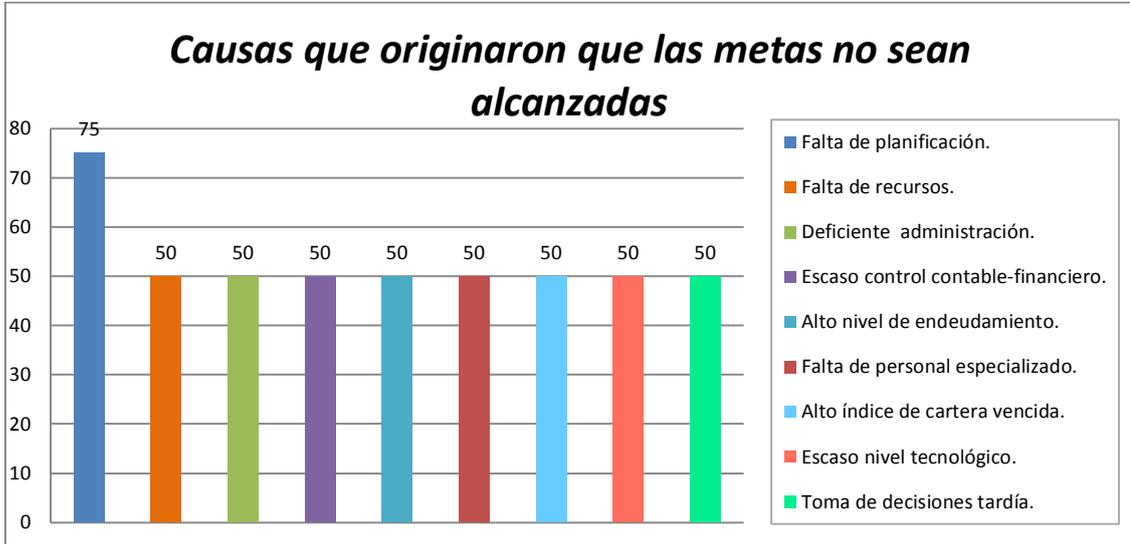
Según los resultados de la encuesta tenemos que el 85% de los negocios han cumplido con sus metas financieras y el 90% cumplieron con sus metas administrativas en el periodo 2009-2012.

Como muestra el gráfico, el 10% y el 15% de los negocios tuvieron deficiencias administrativas y financieras respectivamente que no les permitieron alcanzar sus metas.

Pregunta 5.1

Si su respuesta es NO a la pregunta 5, indique las causas que originaron que las metas no fueran alcanzadas

Gráfico 5.1

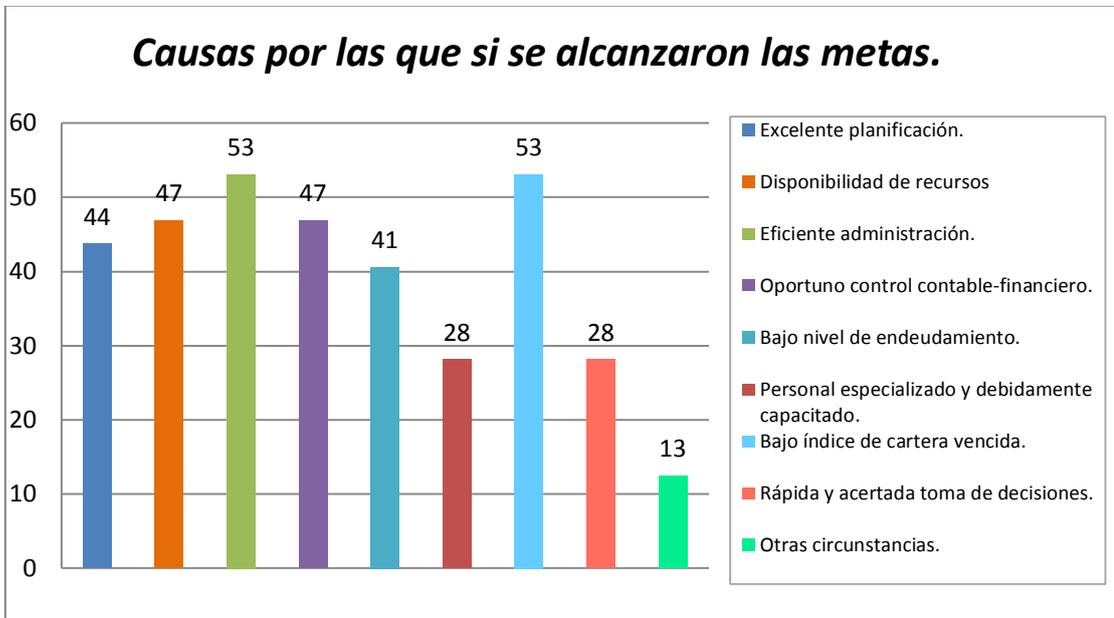


En el estudio realizado podemos ver que el 75% de los negocios respondieron no haber alcanzado sus metas y objetivos debido a la *falta de planificación* y el 50% indicó que se debió a la combinación de las demás causas mencionadas.

Pregunta 5.2

Si su respuesta es SI a la pregunta 5, indique las causas que originaron que se cumplan las metas.

Gráfico 5.2

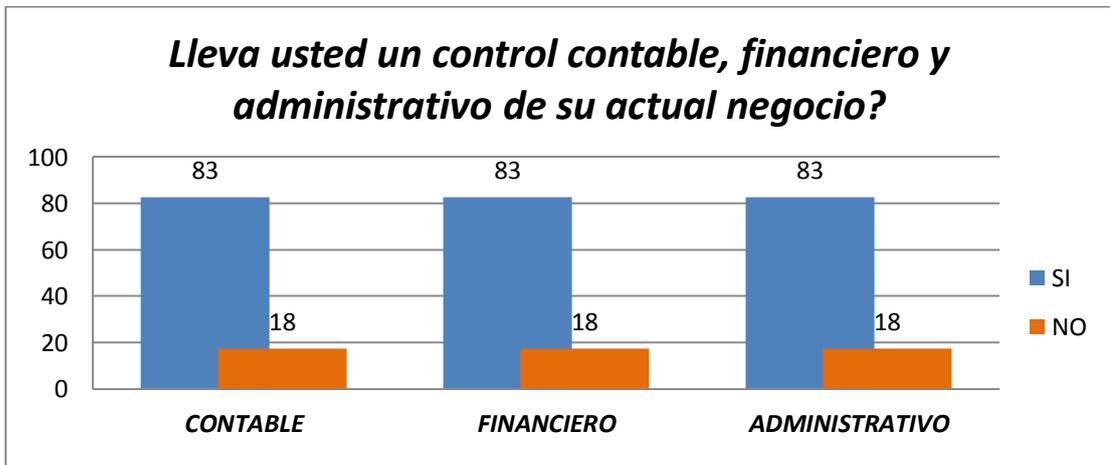


El análisis de la encuesta muestra que en los años 2009-2012 el 50% de los negocios cumplieron sus objetivos administrativos y financieros debido a una *Eficiente administración* y a un *bajo índice de cartera vencida*.

En cambio el 47% de las empresas encuestadas indicaron que el cumplimiento de sus metas fue resultado de la *disponibilidad de recursos* (capital, mano de obra y tiempo) y a un *oportuno control contable-financiero*.

Pregunta 6

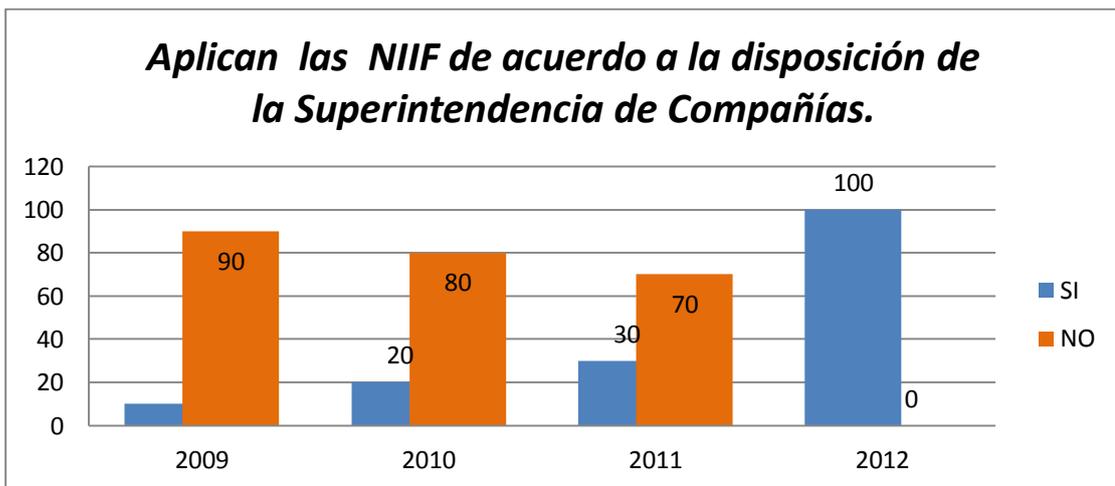
Gráfico 6



De acuerdo al gráfico se puede reflejar que el control *Contable*, *Financiero* y *Administrativo* se llevó a cabo en el 83% de las empresas en el periodo 2009-2012. Solo un 18% no llevó un control permanente porque en estas empresas no se ha designado personal capacitado para realizar estas actividades.

Pregunta 7

Gráfico 7

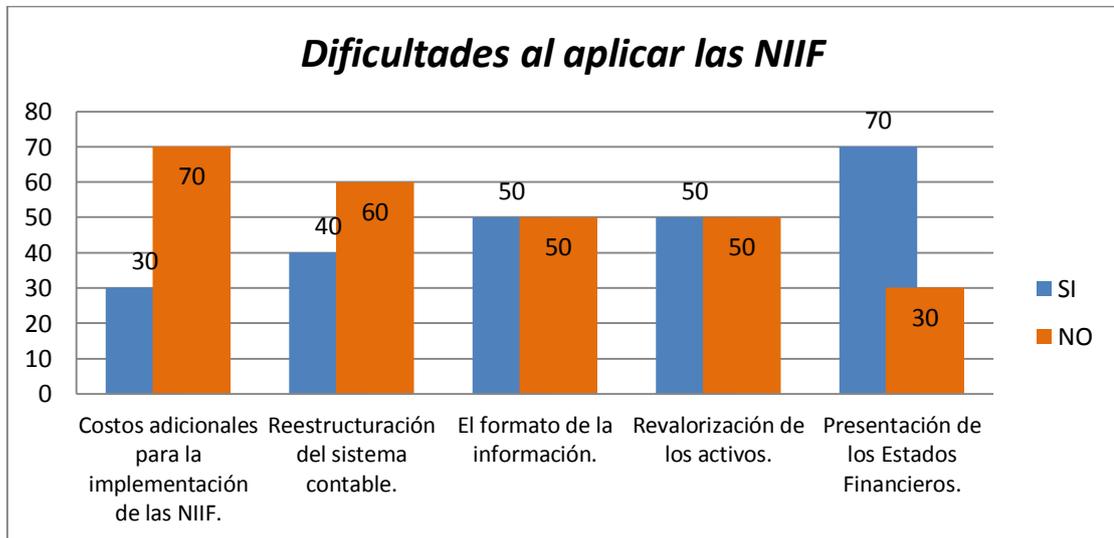


En esta pregunta podemos cerciorarnos que el 100% de las empresas aplicaron las NIIF en el 2012, el 30% lo realizó en el 2011 y el 20% lo hizo en el 2010, en cuanto que en el 2009 el 90% de las empresas aun no aplicaban las NIIF.

Pregunta 8

¿Ha tenido dificultad al aplicar las NIIF en la contabilidad de la empresa?

Gráfico 8

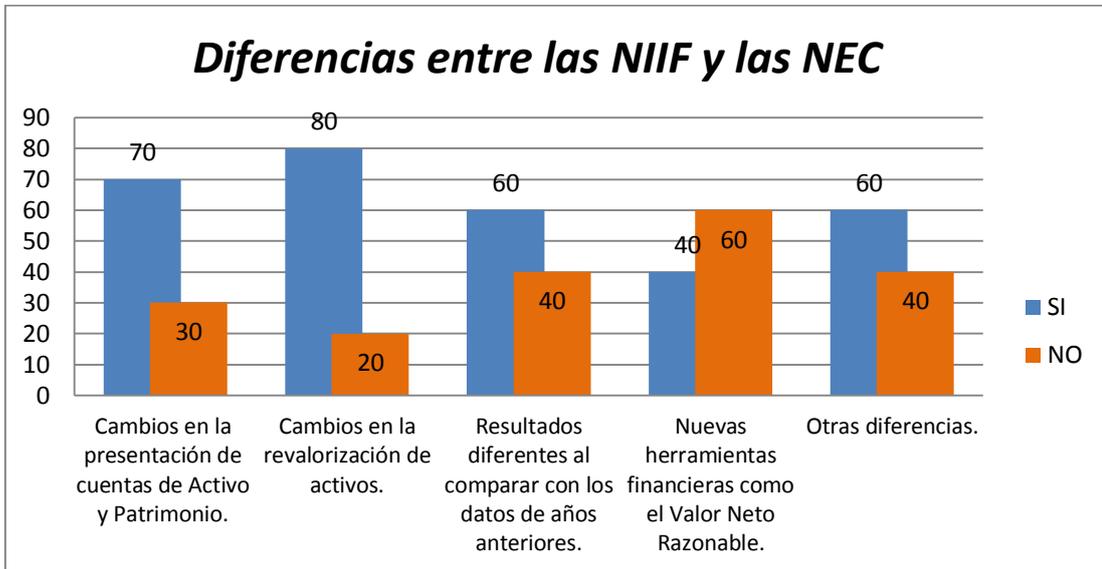


De las empresas que han aplicado las NIIF, el 70% ha tenido dificultad en la *Presentación de los estados financieros*, el 50% tuvo dificultad en la *Revalorización de los activos* e inconvenientes en adaptarse al nuevo *formato de la información*, el 40% realizó *reestructuración del sistema contable* y el 30% tuvieron *Costos adicionales para su implementación*.

Pregunta 9

¿Qué diferencias ha encontrado entre las NIIF y las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad)?

Gráfico 9

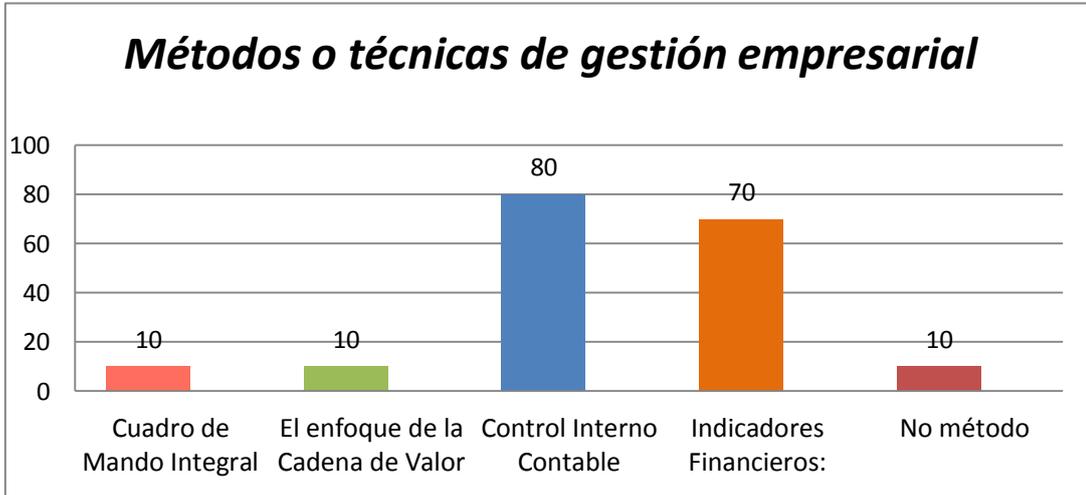


El 80% de los negocios mencionaron que hubo *Cambios en la Revalorización de Activos*, el 70% indicó *Cambios en la presentación de las Cuentas de Activo y Patrimonio*, el 60% obtuvo resultados diferentes al comparar con los datos de años anteriores y encontraron otras diferencias y el 40% indicó que existen nuevas herramientas financieras como el *Valor Neto Razonable*.

Pregunta 10

¿Qué métodos o técnicas de gestión empresarial se aplica en la empresa?

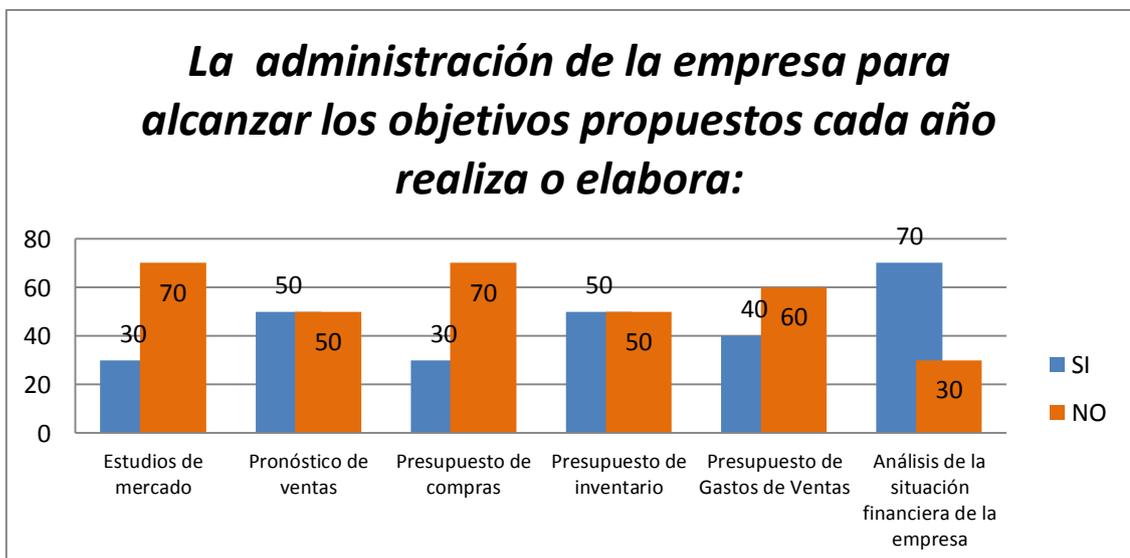
Gráfico 10



El 80% de los negocios aplican un *Control Interno Contable* y el 70% emplea *Indicadores Financieros*, de los cuales en su totalidad usan el índice de Liquidez y el 57% calcula el índice de *Rotación de Inventarios*. Además las empresas también aplican el método de *Cuadro de Mando Integral* y el enfoque de la *Cadena de Valor*. Sin embargo, existe un 10% que no aplica ningún método.

Pregunta 11

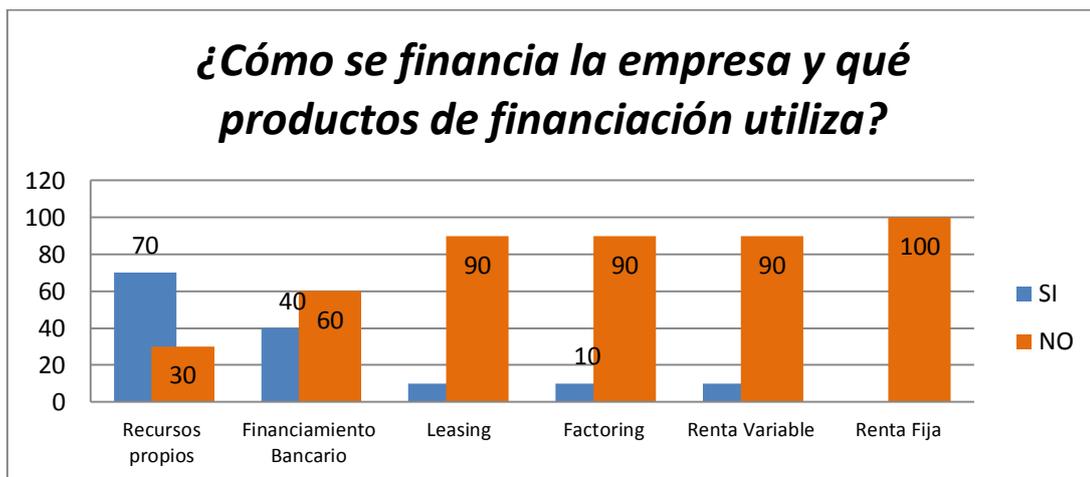
Gráfico 11



De las Mipymes encuestadas el 70% realiza *Análisis de la situación financiera* de la empresa, el 50% elabora *Presupuesto de inventario* y Pronostico de ventas y el 40% realiza *Presupuesto de Gastos de ventas*. En cambio, el 70% no hace *Estudios de Mercado* y ni elabora *Presupuesto de Compras*.

Pregunta 12

Gráfico 12

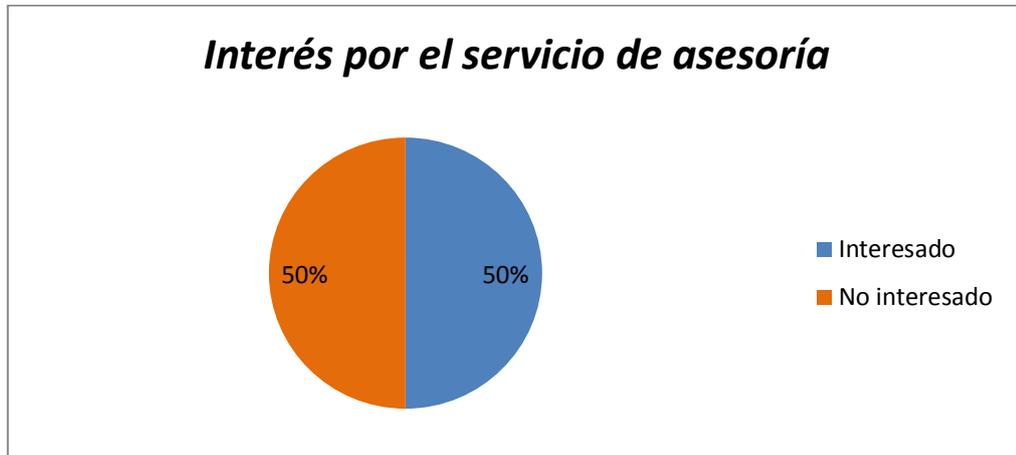


Los resultados obtenidos demostraron que el 70% de los negocios se financian con *Recursos Propios* y el 40% tuvo *Financiamiento bancario*, de este grupo de empresas el 10% se financia con ambas opciones. Además el 10% las Mipymes encuestadas se financian a través de otros productos de financiamiento e inversión tales como el Leasing, Factoring y Renta Variable (venta de acciones).

Pregunta 13

Si existiera un servicio de asesoría financiera y administrativa para mejorar la situación de su negocio, Ud. se mostraría:

Gráfico 13



Según los resultados obtenidos, el 50% de las empresas encuestadas están interesadas en recibir un servicio de asesoría financiera y administrativa. En cuanto, el otro 50% no se muestran interesadas.

Pregunta 14

Gráfico 14

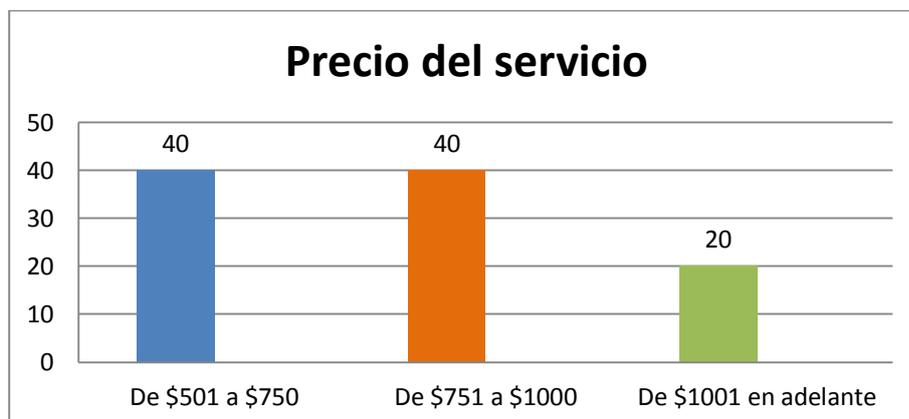
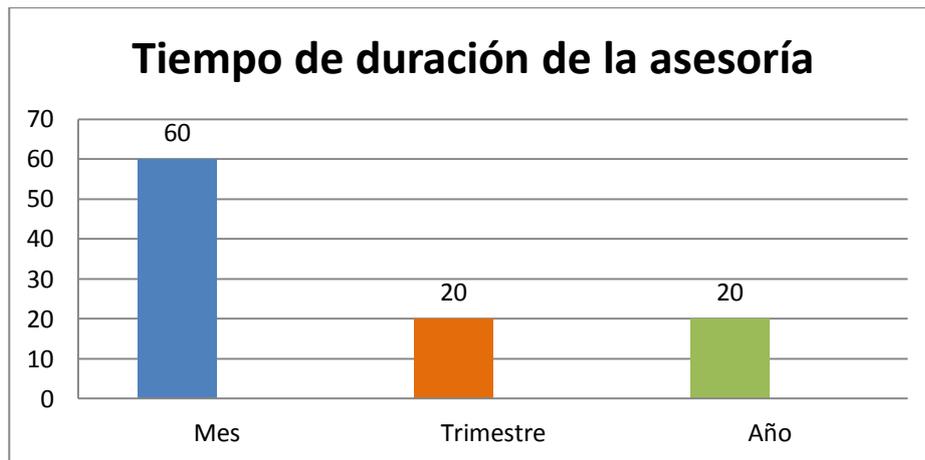


Gráfico 14.1

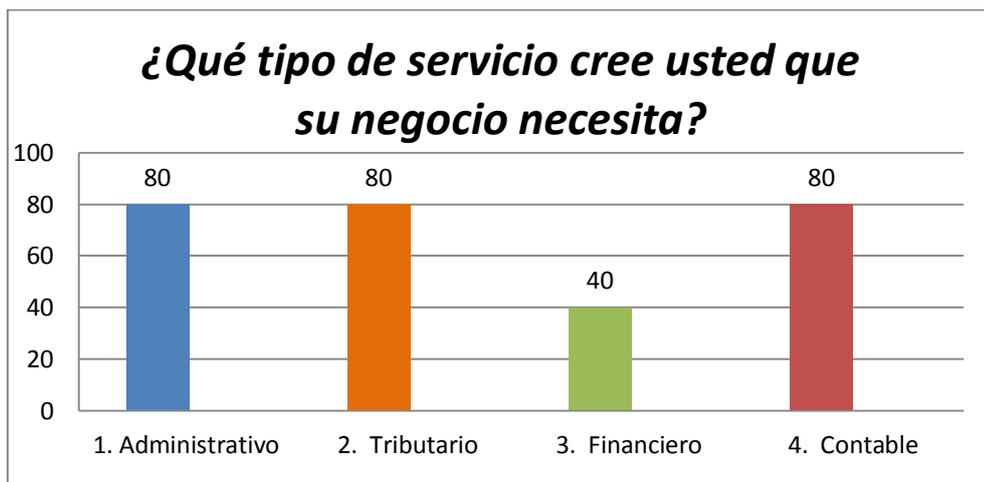


El estudio de mercado realizado nos muestra que el 40% de los encuestados están dispuestos a pagar desde \$501 hasta \$750 y de \$751 a \$1000.

En cuanto a la duración de la asesoría, el 60% de las empresas prefieren recibir el servicio mensualmente, mientras que el 20% prefiere que el servicio sea trimestral y el 20% restante prefiere que se dé en un año.

Pregunta 15

Gráfico 15

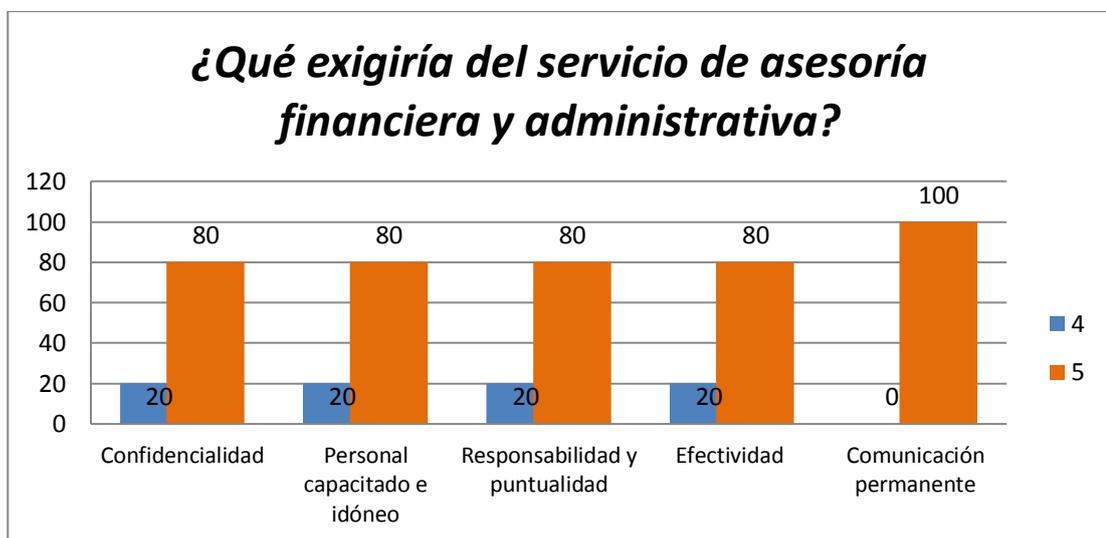


De acuerdo al análisis realizado, el 80% de los negocios dijo que necesita de asesoramiento Administrativo, Tributario y Contable. De las actividades propuestas en

el servicio de asesoría tributaria, el 50% de las Mipymes necesitan asesoría en *Planificación y Proyección fiscal, Trámites, procesos y soluciones a problemas con el SRI*. En el área administrativa, el 70% requiere asesoría en *Organización de sistemas y procedimientos*. Entre los servicios financieros, el 100% solicitan asesoramiento en la *Elaboración de Estados Financieros*. En el área contable, el 75% necesita ayuda profesional para *actualizar la Contabilidad* de la empresa.

Pregunta 16

Gráfico 16

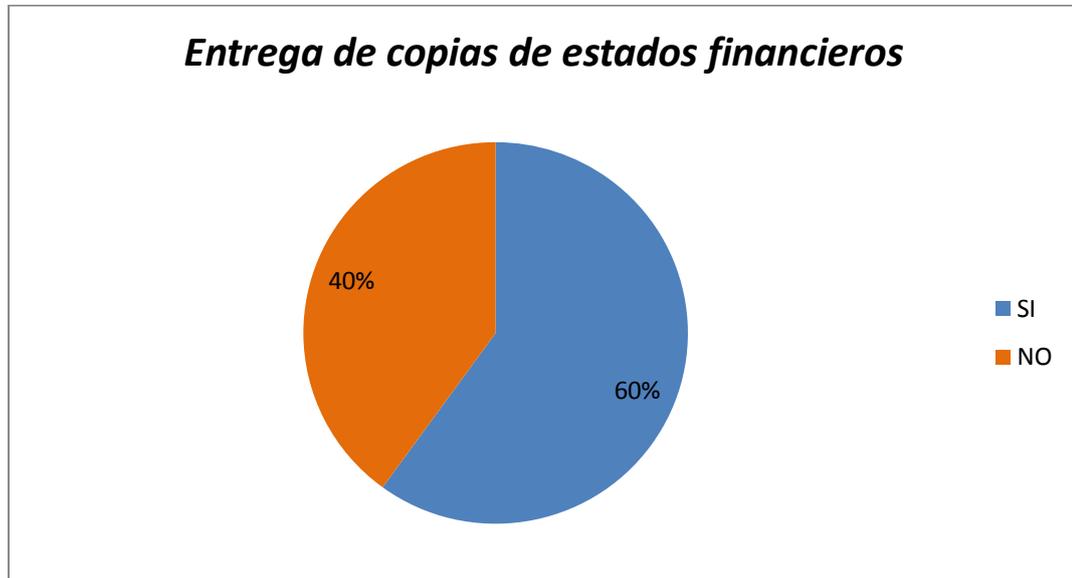


Según la información recopilada el 100% de los encuestados están de acuerdo en que debe existir *comunicación permanente* entre el cliente y la empresa de asesoría financiera y administrativa, además el 80% coincide en que el servicio debe tener un alto grado de *Confiabilidad*, la participación de un *personal capacitado e idóneo*, *responsabilidad*, *puntualidad* y *efectividad*.

Pregunta 17

¿Estaría dispuesto a entregar copias de los estados financieros de la empresa de los dos últimos periodos fiscales?

Gráfico 17



El estudio realizado nos muestra que el 60% de los negocios encuestados *SI* estarían dispuestos a entregar copias de sus estados financieros y el 40% *NO* estaría de acuerdo.

ANEXO 10

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS UTILIZANDO EL PROCEDIMIENTO DE PORCIENTOS INTEGRALES Y FORMULAS COMPARATIVAS HORIZONTALES

EMPRESA STOREDSA S.A.
BALANCE GENERAL
Al 31 de Diciembre del 2010 y 2011

DESCRIPCION	2010	%	2011	%	VARIACION	%
ACTIVO						
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>						
Caja, Bancos	1579,24	3,00	1357,88	2,87	-221,36	-14,02
Cuentas y Documentos Por cobrar clientes	8720,02	16,55	2890,40	6,11	-5829,62	-66,85
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Renta)	37,30	0,07	1032,56	2,18	995,26	2668,26
Inventario de suministros y materiales	42367,80	80,39	38836,15	82,12	-3531,65	-8,34
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	52704,36	100,00	44116,99	93,29	-8587,37	-16,29
<u>ACTIVO FIJO</u>						
Otros activos fijos			3496,00	7,39	3496,00	
(-) Depreciación acumulada			320,54	0,68	320,54	
TOTAL ACTIVO FIJO			3175,46	6,71	3175,46	
TOTAL DE ACTIVO	52704,36	100	47292,45	100	-5411,91	-10,27
PASIVO						
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
Cuentas y documentos por pagar proveedores						
Locales	50097,24	95,05	39151,57	82,79	-10945,67	-21,85
Otras cuentas y documentos por pagar			3520,40	7,44	3520,40	
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio			12,26	0,03	12,26	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	235,71	0,45	9,01	0,02	-226,70	-96,18
TOTAL PASIVO CORRIENTE	50332,95	95,50	42693,24	90,27	-7639,71	-15,18
TOTAL DE PASIVO	50332,95	95,50	42693,24	90,27	-7639,71	-15,18
PATRIMONIO NETO						
Capital suscrito	800,00	1,52	800,00	1,69	0,00	0,00
Reserva legal			15,71	0,03	15,71	
Utilidad del ejercicio	1571,41	2,98	3783,50	8,00	2212,09	140,77
TOTAL PATRIMONIO NETO	2371,41	4,50	4599,21	9,73	2227,80	93,94
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	52704,36	100	47292,45	100	-5411,91	-10,27

Análisis Comparativo del Balance General del 2010-2011

Interpretaciones:

En el 2011 dentro del Activo, el 93.29% correspondió al Activo Corriente y el 6.71% representó al Activo Fijo. Con relación al 2010, el Activo Corriente disminuyó en -16.29% y el Total de Activo descendió en -10.27%. Cabe mencionar que en el 2010, la empresa no presentó rubros del Activo Fijo.

Dentro del Activo Corriente, el rubro más representativo fue el de *Inventario de suministros y materiales* con el 82.12% en el 2011 y presentó una disminución de -8.34% comparándolo con el 2010. Sin embargo, la empresa posee una gran cantidad de productos en inventario. Con respecto a *Cuentas por Cobrar Clientes*, en el 2011 representó el 6.11% del Activo y en comparación con el 2010, tuvo un descenso de -66.85%. El *Crédito Tributario a favor* de la empresa entre el 2010 y 2011 ascendió a 2668.26% lo que representa \$995,26.

En cuanto al Pasivo, el mayor rubro le corresponde a *Cuentas y doc. por pagar Proveedores* con el 82.79% en el 2011 lo que significó un descenso de -21.85% con relación al 2010.

Dentro del Patrimonio, la *Utilidad del Ejercicio* representó el 8% en el 2011, es decir que tuvo un aumento de 140.77% comparándose con el 2010.

EMPRESA STOREDSA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2010 y 2011

DESCRIPCION	2010	%	2011	%	VARIACION	%
VENTAS	33711,75	100,00	84043,07	100,00	50331,32	149,30
(-) COSTO DE VENTA	29559,11	87,68	16748,04	19,93	-12811,07	-43,34
UTILIDAD BRUTA	4152,64	12,32	67295,03	80,07	63142,39	1520,54
(-)Gastos	2581,23	7,66	61438,22	73,10	58856,99	2280,19
UTILIDAD antes de Participación de Trabajadores	1571,41	4,66	5856,81	6,97	4285,40	272,71
(-)Participación de Trabajadores	235,71	0,70	878,52	1,05	642,81	272,71
(+)Gastos no deducibles locales	2500,00	7,42		0,00	-2500,00	-100,00
UTILIDAD GRAVABLE	3835,70	11,38	4978,29	5,92	1142,59	29,79
(-)Impuesto Renta	958,92	2,84	1194,79	1,42	235,86	24,60
UTILIDAD NETA	2876,77	8,53	3783,50	4,50	906,73	31,52

Análisis Comparativo del Estado de Resultados 2010-2011

Interpretaciones:

Las ventas de la empresa crecieron en 149.30% en el 2011, en cambio el *Costo de Venta* representó el 19.93% del total de las *Ventas*, lo que significa que la *Utilidad Bruta* fue de 80.07% que es muy bueno.

En cuanto a la *Utilidad Neta* se reflejó un incremento del 31.52% en el 2011, sin embargo apenas representó el 4.50% del total de las *Ventas* debido al exagerado monto de los *Gastos Administrativos y de Ventas* que representaron el 73.10% dándose un aumento de 1520.54% en comparación con los gastos del 2010.

EMPRESA GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
BALANCE GENERAL
Al 31 de Diciembre del 2010 y 2011

DESCRIPCION	2010	%	2011	%	VARIACION	%
ACTIVO						
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>						
Caja, Bancos	2385,22	1,46	1107,25	1,00	-1277,97	-53,58
Cuentas y Documentos Por cobrar clientes	45350,56	27,67	20763,45	18,80	-24587,11	-54,22
Inventario de Prod. Terminados y mercad. en almacén	18278,45	11,15	17548,46	15,89	-729,99	-3,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	66014,23	40,28	39419,16	35,68	-26595,07	-40,29
<u>ACTIVO FIJO</u>						
Muebles y Enseres	10000,00	6,10	10000,00	9,05	0,00	0,00
Equipo de computación y software	14814,90	9,04	14814,90	13,41	0,00	0,00
Vehículos, equipo de transporte y caminero movil	102044,51	62,26	102044,51	92,38	0,00	0,00
Otros activos fijos	4950,00	3,02	4950,00	4,48	0,00	0,00
(-) Depreciación acumulada	33920,74	20,70	60762,46	55,01	26841,72	79,13
TOTAL ACTIVO FIJO	97888,67	59,72	71046,95	64,32	-26841,72	-27,42
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>						
Gastos de organización y constitución	2318,04	1,41	2318,04	2,10	0,00	0
(-) Amortización acumulada	2317,04	1,41	2317,04	2,10	0,00	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0
TOTAL DE ACTIVO	163903,90	100	110467,11	100	-53436,79	-32,60
PASIVO						
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
Cuentas y documentos por pagar proveedores						
Locales	27644,44	16,87	20642,91	18,69	-7001,53	-25,33
Del exterior	57754,77	35,24	57468,60	52,02	-286,17	-0,50
Obligaciones con entidades financieras	30915,37	18,86		0,00	-30915,37	-100,00
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	65,24	0,04	119,80	0,11	54,56	83,63
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	2124,80	1,30	130,75	0,12	-1994,05	-93,85
TOTAL PASIVO CORRIENTE	118504,62	72,30	78362,06	70,94	-40142,56	-33,87
TOTAL DE PASIVO	118504,62	72,30	78362,06	70,94	-40142,56	-33,87
PATRIMONIO NETO						
Capital suscrito	10000,00	6,10	10000,00	9,05	0,00	0,00
Reserva legal	16768,74	10,23	16768,74	15,18	0,00	0,00
Otras reservas	4465,21	2,72	4465,21	4,04	0,00	0,00
Utilidad del ejercicio	14165,33	8,64	871,10	0,79	-13294,23	-93,85
TOTAL PATRIMONIO NETO	45399,28	27,70	32105,05	29,06	-13294,23	-29,28
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	163903,90	100	110467,11	100	-53436,79	-32,60

Análisis Comparativo del Balance General 2010-2011

Interpretaciones:

Del Activo, el 35.68% correspondió al Activo Corriente y el 64.32% representó al Activo Fijo en el 2011, que en comparación con el 2010 refleja que el Activo Corriente y el Activo Fijo disminuyeron en -40.29% y -27.42% respectivamente.

Dentro del Activo Corriente, el mayor rubro perteneció a *Cuentas por Cobrar Clientes* con el 18.80%, sin embargo el crédito a clientes disminuyó en -54.22% si se compara con el año 2010. En cambio, el *Inventario* representó el 15.89% en el 2011 y disminuyó en -3.99%. Además, la empresa no destinó el suficiente efectivo a *Caja*, *Bancos* para cubrir sus obligaciones inmediatas en los dos años.

En el Activo Fijo, la cuenta *Vehículos* representó el 92.38% en el 2011 y la *Depreciación Acumulada* ascendió a 55.01% lo que equivale a un aumento de \$26.841,72.

Con respecto al Pasivo, las *Cuentas por pagar Proveedores Locales* representó el 18.69% en el 2011, sin embargo si se compara con el 2010 disminuyó en -25.33%. Igual situación se presenta con las *Cuentas por pagar Proveedores del Exterior*, aunque en el 2011 representó el 52.02% comparado con el 2010 su participación disminuyó en -0.50%. Aunque la única cuenta que tuvo un aumento de 83.63% en el 2011 fue *Impuesto a la Renta por pagar*, apenas representó el 0.12%.

En cuanto al Patrimonio, este disminuyó en -29.28%; es decir, tuvo una diferencia de -\$13.294,23.

EMPRESA GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2010 y 2011

DESCRIPCION	2010	%	2011	%	VARIACION	%
VENTAS	465931,02	100	454595,10	100	-11335,92	-2,43
(-) COSTO DE VENTA	219811,01	47,18	283268,93	62,31	63457,92	28,87
UTILIDAD BRUTA	246120,01	52,82	171326,17	37,69	-74793,84	-30,39
(-)Gastos	231954,68	49,78	170454,47	37,50	-61500,21	-26,51
UTILIDAD antes de Participación de Trabajadores	14165,33	3,04	871,70	0,19	-13293,63	-93,85
(-)Participación de Trabajadores	2124,80	0,46	130,75	0,03	-1994,04	-93,85
(+)Gastos no deducibles locales	2143,79	0,46			-2143,79	-100,00
UTILIDAD GRAVABLE	14184,32	3,04	740,94	0,16	-13443,38	-94,78
(-)Impuesto Renta	3546,08	0,76	177,83	0,04	-3368,25	-94,99
UTILIDAD NETA	10638,24	2,28	563,12	0,12	-10075,12	-94,71

Análisis Comparativo del Estado de Resultados 2010-2011

Interpretaciones:

Las *Ventas* en el 2011 descendieron en -2.43% lo que equivale a -\$11.335,92 si comparamos con las ventas del 2010.

Como se refleja en el Estado de Resultados Comparativo 2010-2011 todas las cuentas, excepto el *Costo de Venta*, tuvieron una disminución entre -26.51% y -94.99%. Es decir, que la empresa tuvo un alto Costo de Venta y presentó una baja *Utilidad Neta* en el 2011 de \$563.12 que apenas cubrió el 0.12% de las Ventas.

ANEXO 11

INDICADORES FINANCIEROS O RAZONES FINANCIERAS

EMPRESA STOREDSA S.A.				
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	2010	2011	LECTURA
DE CAPACIDAD DE PAGO				
SOLIDEZ	Activo / Pasivo	1,05	1,11	Significa que la empresa cuenta con \$1,05 en el 2010 y \$1,11 en el 2011 para pagar \$1 de Pasivo. Además en el 2011 hubo un ligero aumento de \$0,06 a causa de una mayor disminución en el Pasivo que en el Activo.
SOLVENCIA O RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,05	1,03	Indica que por cada \$1 que la empresa adeuda a corto plazo, dispone en el 2010 de \$1,05 y en el 2011 de \$1,03 para cubrir dicha deuda.
LIQUIDEZ O PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo Corriente-Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,21	0,12	Por cada \$1 que la empresa adeuda, dispone de \$0,21 en el 2010 y de \$0,12 en el 2011 para pagar sus deuda. Es decir que la empresa disminuyó sus Cuentas por Cobrar en el 2011 y mantuvo un alto nivel de Inventario y que en los dos años no contó con el activo corriente suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo.
CAPACIDAD PATRIMONIAL				
DE CAPTACION DE PASIVO	Pasivo / Patrimonio	21,22	9,28	Por cada \$1 de Patrimonio, la empresa logró captar \$21,22 y \$9,28 de Pasivo en el año 2010 y 2011 respectivamente.
DE CAPTACION DE ACTIVO	Activo / Patrimonio	22,22	10,28	Por cada \$1 de Patrimonio, la empresa logró captar \$22,22 y \$10,28 de Activo en el año 2010 y 2011 respectivamente.
CAPACIDAD OPERATIVA				
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	Ventas / Activo	0,64 64	1,78 178	Indica que las Ventas representan el 64% del Activo en el 2010 y el 178% del Activo en el 2011. La cifra de este indicador aumentó en el 2011 debido al incremento de las Ventas y disminución del Activo.
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	2371,41	1423,75	Significa que la liquidez de la operación y la protección hacia los acreedores a corto plazo es de \$2371,41 en el 2010 y \$1423,75 en el 2011.
INDICE DE NIVEL DE ENDEUDAMIENTO				
ENDEUDAMIENTO	Pasivo/ Activo	95,50	90,27	Significa que la participación de los acreedores fue del 95,50% en el 2010 y del 90,27% en el 2011 sobre el total de activos de la empresa. Esto quiere decir que la empresa tiene un alto nivel de endeudamiento.
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Pasivo / Patrimonio	21,22	9,28	Significa que por cada \$1 de Patrimonio, la empresa adeuda \$21,22 en el 2010 y \$9,28 en el 2011. Es decir que la empresa tiene un alto índice de apalancamiento financiero.
APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo Corriente / Patrimonio	21,22	9,28	Indica que la participación del Pasivo Corriente por cada \$1 de Patrimonio fue de \$21,22 en el 2010 y \$9,28 en el 2011.
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	$\frac{\text{Pasivo con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$			La empresa no hizo préstamos a entidades financieras.
INDICADORES DE RENDIMIENTO o de RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	12,32	80,07	Esto indica que para el 2010 y 2011, la Utilidad Bruta obtenida después de descontar los costos de venta fue del 12,32% y 80,07% respectivamente. El aumento del índice en el 2011 se debió al incremento de las Ventas y a la disminución de los costos de venta.
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO Rentabilidad Financiera (sobre Patrimonio) ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	121,31	82,26	Significa que la Utilidad Neta representa el 121,31% en el 2010 y el 82,26% del Patrimonio en el 2011. Este índice disminuyó en un 39,05% en el 2011 debido a que el incremento del Patrimonio fue mayor al incremento de la UN.
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL Rentabilidad Económica (sobre activos) ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	5,46	8,00	Indica que la Utilidad Neta representa el 5,46% y el 8% del Activo en el 2010 y 2011 respectivamente.
MARGEN NETO O RENTABILIDAD COMERCIAL	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	8,53	4,50	Indica que las Ventas de la empresa para el año 2010 y 2011 generaron el 8,53% y 4,5% de utilidad respectivamente. Adicionalmente decimos que a pesar del incremento en las ventas, los gastos crecieron y esto hizo que la UN disminuya con respecto a las ventas.

EMPRESA GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	2010	2011	LECTURA
<u>DE CAPACIDAD DE PAGO</u>				
SOLIDEZ	Activo / Pasivo	1,38	1,41	Significa que la empresa cuenta con \$1,38 en el 2010 y \$1,41 en el 2011 para pagar \$1 de Pasivo.
SOLVENCIA O RAZON CORRIENTE	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	0,56	0,50	Indica que por cada \$1 que la empresa adeuda a corto plazo, dispone en el 2010 de \$0,56 y en el 2011 de \$0,50 para cubrir dicha deuda.
LIQUIDEZ O PRUEBA ACIDA	<u>Activo Corriente-Inventario</u> Pasivo Corriente	0,40	0,28	Por cada \$1 que la empresa adeuda, dispone de \$0,40 en el 2010 y de \$0,28 en el 2011 para pagar sus deuda. La diferencia entre los dos años se debe a que la empresa tuvo menos Cuentas por Cobrar en el 2011 y un elevado stock en el Inventario. Sin embargo, en los dos años la empresa no disponía del suficiente Activo Corriente para cubrir sus deudas a corto plazo.
<u>CAPACIDAD PATRIMONIAL</u>				
DE CAPTACION DE PASIVO	Pasivo / Patrimonio	2,61	2,44	Por cada \$1 de Patrimonio, la empresa logró captar \$2,61 y \$2,44 de Pasivo en el año 2010 y 2011 respectivamente.
DE CAPTACION DE ACTIVO	Activo / Patrimonio	3,61	3,44	Por cada \$1 de Patrimonio, la empresa logró captar \$3,61 y \$3,44 de Activo en el año 2010 y 2011 respectivamente.
<u>CAPACIDAD OPERATIVA</u>				
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	Ventas / Activo	2,84 284	4,12 412	Indica que las Ventas representan el 284% del Activo en el 2010 y el 412% del Activo en el 2011. La cifra de este indicador aumentó en el 2011 debido a una disminución en las ventas y en el Activo.
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-52490,39	-38942,90	Significa que la liquidez de la operación y la protección hacia los acreedores a corto plazo es de -\$52490,39 en el 2010 y -\$38942,90 en el 2011. Este resultado muestra que la empresa no contaba con los recursos necesarios para el próximo ciclo de operaciones.
<u>INDICE DE NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</u>				
ENDEUDAMIENTO	Pasivo/ Activo	0,72 72,30	0,71 70,94	Significa que la participación de los acreedores fue del 72,30% en el 2010 y del 70,94% en el 2011 sobre el total de activos de la empresa.
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Pasivo / Patrimonio	2,61	2,44	Significa que por cada \$1 de Patrimonio, la empresa adeuda \$2,61 en el 2010 y \$2,44 en el 2011.
APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo Corriente / Patrimonio	2,61	2,44	Indica que la participación del Pasivo Corriente por cada \$1 de Patrimonio fue de \$2,61 en el 2010 y \$2,44 en el 2011.
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	<u>Pasivo con Entidades Financieras</u> Patrimonio	0,68		Indica que la participación del Pasivo con entidades financieras sobre el Patrimonio fue de 68% en el 2010.
<u>INDICADORES DE RENDIMIENTO o de RENTABILIDAD</u>				
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	<u>Utilidad Bruta</u> x 100 Ventas Netas	52,82	37,69	Esto indica que para el 2010 y 2011, la Utilidad Bruta obtenida después de descontar los costos de venta fue del 52,82% y 37,69% respectivamente.
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO Rentabilidad Financiera (sobre Patrimonio) ROE	<u>Utilidad Neta</u> x 100 Patrimonio	23,43	1,75	Significa que la Utilidad Neta representa el 23,43% en el 2010 y el 1,75% del Patrimonio en el 2011. En el 2011 hay una gran diferencia con respecto a la UN del 2010 debido a que disminuyó en un 94,71%.
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL Rentabilidad Económica (sobre activos) ROA	<u>Utilidad Neta</u> x 100 Activo Total	6,49	0,51	Indica que la Utilidad Neta representa el 6,49% y el 0,51% del Activo en el 2010 y 2011 respectivamente.
MARGEN NETO O RENTABILIDAD COMERCIAL	<u>Utilidad Neta</u> x 100 Ventas	2,28	0,12	Indica que las Ventas de la empresa para el año 2010 y 2011 generaron el 2,28% y 0,12% de utilidad respectivamente.

ANEXO 13

COMPETENCIA

Nº	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	E-MAIL
	Asesores Contables			
1	ADMICON S.A. Asesoría Contable, Tributaria y Legal	Colón 229 y Pichincha	2526928	info@admiconsa.com
2	SERCONJUVI CIA. LTDA. Asesoría Contable, Jurídica y Tributaria.	Vélez 205 y Chile. Primer piso, Oficina 12.	2250896 6038353	maekenavillamar@hotmail.com
	Audidores			
3	Asociación de Auditores Externos del Ecuador	Av. Padre Solano 1304 y García Moreno. 2do Piso, Of. 3	2691204	aacecuador@yahoo.com
4	AUDITASA S.A. Auditores Técnicos Asociados S.A.	Av. Padre Solano 1304 y García Moreno. 2do Piso, Of. 3	2691204	auditasa@yahoo.com
5	AUDITBUSINESS S.A.	V. E. Estrada 1240 y Costanera. 2do Piso, Of. 3.	2887992	gerencia@auditbusiness.com.ec
6	Auditores Brito & Asociados	Parque Empresarial Colón	2136321	lbrito@audibrito.com www.auditoresbritoyasociadossec.com
7	Consultores y Asesores Financieros CAF	Av. J.T. Marengo y J. Orrantía Edif. Executive Center Piso 5, Of. 509.	2158140	farnesil@gve.satnet.net adolofarfan8@yahoo.es www.farnesil.com
8	COAUDSERVG CIA. LTDA.	Fco. De P. Icaza 503 y Baquerizo Moreno. Piso 3, Of. 01.	2308711	www.coaudservg.com
9	DELOITTE	Tulcán 803 y Av. 9 de Octubre	3700100	www.deloitte.com/ec deloittecuador@deloitte.com
10	ESROBROSS Auditores Externos - Consultores	García Avilés 408 y Luque. Edif. Finec, Piso 6, Of. 604.	2512082	www.esrobross.com
11	Herrera Chang & Asociados	Carchi 601 y Quisquis 3er Piso	2292000	admin@herrerachang.com
12	Integraaudit Cia. Ltda. Auditores & Consultores	Av. Fco. De Orellana Cda. Ietel. Edif. Bauhaus, Piso 1, Of. 6.	2271515 2641988	carlos.caiza@integrakudit.com.ec
13	PKF & Co. Cia. Ltda. Accountants & Business Advisers	Av. 9 de Octubre 1911 y Los Ríos Edif. Finansur, Piso 12, Of. 2.	2453883 2450889	pkf.com www.pkfecuador.com
14	R. G. Ortiz & Compañía Auditores y Consultores	Rumichaca 828 y 9 de Octubre. Piso 6, Of. 602.	2304830	raulortiz@rgortiz.com
15	Romero y Asociados Cia. Ltda.	Junín 114 y Malecón. Piso 6, Of. 8.	2560655	www.crowehorwath.ec
16	Ugarte, Quiñonez & Asociados Auditores Externos - Consultores Trib.	Nueva Kennedy 8va Este 207-A e/ Calle B y D	2690474 2288711	ugarte@gve.satnet.net
	Auditores Externos			
17	C.P.A. Hector Vera Falconi	Pedro Carbo y Colon	2666673	hector_vera16@hotmail.com
	Consultores			
18	E-NIIF Consulting Cia. Ltda. Consultoría en implementación y Estudios Sectoriales	Fco. De Marcos 2108 y Chimborazo	2400013 6003281	eniif.consultores1@gmail.com
	Consultores Empresariales			
19	Grupo Novatech	Av. MigueI H. Akívar y Nahím Isaías Edif. Torres del Norte "a", Piso 6, Of. 605.	2688313	office@gvenovatech.com.ec www.novatech.com.ec
	ADECCO Gestión del Talento Humano	V. Emilio Estrada 710 e7 Ficus y Guayacanes	2610024	www.adecco.com.ec
20	Consultoría Gerencial y Empresarial CGE	Av. Leopoldo Carrera # 103 (Sector Los Ceibos)	2309479	www.consultoria-gerencial-empresarial.com
21	O'Conor Consulting		2136245 2136246	comunicaciongve@oconorconsulting.com www.oconorconsulting.com
	Contadores			
22	B&V Consultores Asesores Contables, Administrativos y Financieros	Av. Quito 914 Y Hurtado Edif. Parlamento 3er piso, Of. B.	988781858	mganchoz@hotmail.com
23	Rizzo & Asociados	Boyaquí 1107 y 9 de Octubre Edif. Zea, Piso 5, Of. 3-4.	2311577 2308052	www.rizzoyasociados.com
24	AT Contadores Públicos Asesoría Contable, Fiscal y Laboral	Padre Solano 1227 y García Moreno	2394687	atcontadorespublicos@hotmail.com
	Asesorías			
25	ASINA Asesorías Inversiones y Administración S.A.	Av. C. J. Arosemena Km 2,5 instalaciones de Equinor	2201499 2202181	asina@gve.satnet.net
26	Asesoría y Servicios Profesionales Guime AYSERPRO S.A.	Junín 203 y Panamá. Of. 3	2305321	
27	ConsulGlobal Auditores & Consultores S.A.	L. de Garaycoa 821	2302324	
28	Consulting & Outsourcing Condeas C. Ltda.	Acuarela del Río, Mz. 1143 Sl. 18.	2132982	
29	Servicios Contables Administrativo - Financiero y Tributarios Maryorie León Ramírez S.A. - CPA.	Cda. Guayaquil, Mz. 21, Sl. 6, Primer piso, OF. 4.	2254291	maryorie_leon_r@hotmail.com
30	AFINTAX CONSULTING	Av. Luis Plaza Dañín y Juan Medina Unamuno	2399880 3082273	www.afintax.com tax_labor@hotmail.com contacto@consulexter.com
31	CONSULEXTER Consultores y Auditores Independientes	Aguirre 606 y Boyacá Edif. Toín, piso 4, Of. 408	2516033 2644496	mfalconi@falconi-leon.com
32	Falconi & León Consultores C. Ltda.	Mapasingue Oeste, Calle 4ta e/n Av. 6ta y 7ma	2853633	
33	PCF Trust Auditores & Consultores Cia Ltda		2581239	pcf@pcftrust-auditores.com
34	FC Consultoría y Asesoría S.A.	Cda. Bosques de Alborada, Sector "C" Villa 13	2277410	info@fconsultoria-asesoria.com
35	CORPCONSULTING & ASOC. Auditoría, Contabilidad y Tributación	Alborada 3 Eto Mz. BG Solar 10	2240034 2450043	corpconsulting@hotmail.es
36	FINANCONTRI Asesoría Financiera, Contable y Tributaria	Pedro Carbo y 10 de Agosto	2327155	juanpab1977@hotmail.com
37	Moore Rowland Ecuador-Auditores Auditoría y Consultoría Gerencial	Av. Quito 806 y 9 de Octubre	2296281	mri_ecuador@tekonet.net
38	Russell Bedford Ecuador S.A. Asesoría Empresarial	C. C. Plaza Quil, local 6 Av. Plaza Dañín y Boloña	(04)2296531 2296533	www.russellbedford.com.ec/business.htm

Fuente: Guía Telefónica (2012). Edina, Guayaquil-Ecuador.
Elaboración: Autoras

ANEXO 14

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Empresa de asesoría financiera y administrativa para Mipymes y Personas Naturales

Significado de los colores:

- El **azul** representa confianza y lealtad.
- El **naranja** representa la creatividad, la determinación y el éxito.
- El **verde** representa la armonía, crecimiento y seguridad.

ANEXO 15

VOLANTE PUBLICITARIO



Empresa de asesoría financiera y administrativa para Mipymes y Personas Naturales

Ofrecemos:

- ✓ Elaboración de Estados Financieros.
- ✓ Elaboración de presupuestos de compras, inventarios y gastos.
- ✓ Implementación de las NIIF.
- ✓ Actualización de la Contabilidad.
- ✓ Declaración de impuestos y retenciones.
- ✓ Anexos Transaccionales (ATS).
- ✓ Implementación de técnicas de gestión empresariales modernas.
- ✓ Trámites y obligaciones con el IESS.
- ✓ Planificación operativa y estratégica.



Camino al éxito.

Dirección: Cda. Albatros, calles Pinzón 103 y Gaviota.

Telf.: 5030163 **Cel.:** 0992252563

E-mails: l_alvarado@hotmail.com, j_chilan@hotmail.com

Página web: www.acasesores.com.ec

ANEXO 16

CARACTERISTICAS DEL EQUIPO DE COMPUTACION

<i>Computadoras Intel Pentium 3.0 Ghz</i>
Procesador Pentium Dual Core 3.0 GHz
Mainboard Gigabyte G41M
7 puertos USB + Puerto de red
Tarjeta de video + tarjeta de sonido
Memoria RAM DDR3 2 GB
Disco Duro 500GB
DVD Quemador
Lector Multitarjeta
Case Combo (Mouse, teclado y parlantes)
Monitor LED "19"
Cámara Web
Regulador de voltaje
Windows 8, Microsoft Office 2013, Antivirus 2013



<i>Laptops HP Pavillon DV6 Core I3 1.5GHZ Slim Book</i>
Pantalla de 14.0" LED
Memoria RAM 4 GB DDR3
Disco Duro de 500 GB, Wifi, 3 Puertos USB
Windows 8 a 64 bits
Lector SD
Cámara full HD, micrófono, HDMI y VGA integrada



<i>Impresora Multifunción Canon MG 2120</i>
Impresora multifuncional de tinta con impresora, copiadora y escáner incorporados
Utiliza 2 cartuchos de tinta
Velocidad de impresión de hasta 7.0 ppm en negro y 4.8 ppm a color
Resolución de impresión de hasta 4800 x 1200 dpi en negro y 4800 x 1200 dpi a color
Ciclo de impresión mensual de 2000 páginas al mes
Interfaces USB 2.0 de alta velocidad
Resolución de fotocopia de hasta 600 x 1200 dpi en negro y a color 600 x 1200
Escáner cuenta con una resolución de hasta 600 x 1200 dpi
Compatible con sistemas operativos Apple Mac OS X 10.5.8 - 10.6.x, MS Windows Vista, XP Professional x64 Edition y Windows 7

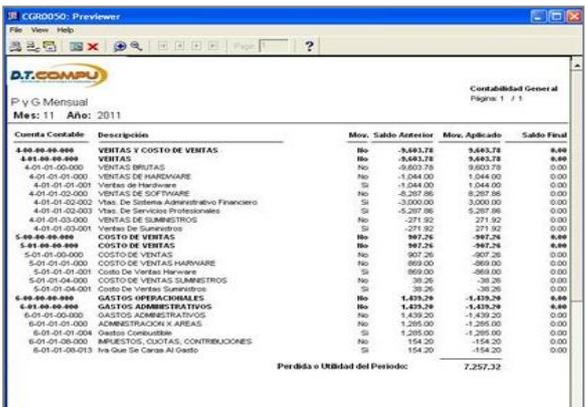
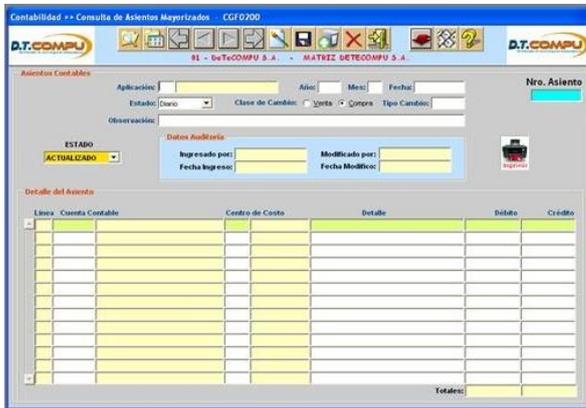
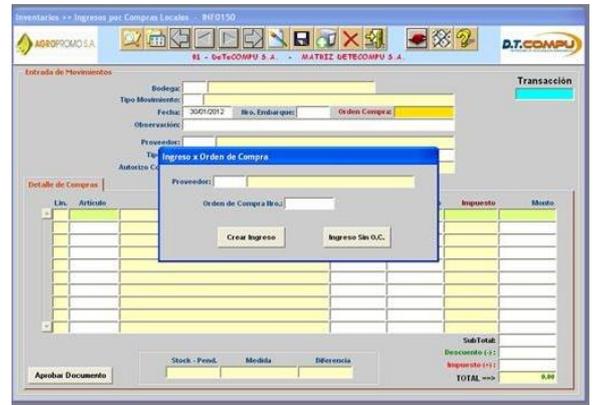


ANEXO 17

SISTEMA CONTABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO CON ANEXOS



SRI



ANEXO 18

PLAN DE REMUNERACION DEL AÑO 2015

CARGO	NOMBRE	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	VACACIONES	FONDO DE RESERVA 8,33%	FONDO DE RESERVA ANUAL	13 ° SUELDO	14 ° SUELDO
Gerente General	Lady Alvarado	\$ 535,00	\$ 6.420,00	\$ 267,50	\$ 44,57	\$ 534,79	\$ 535,00	\$ 340,26
Director Financiero	Jessica Chilán	\$ 535,00	\$ 6.420,00	\$ 267,50	\$ 44,57	\$ 534,79	\$ 535,00	\$ 340,26
Director Administrativo	Ángel Jara	\$ 535,00	\$ 6.420,00	\$ 267,50	\$ 44,57	\$ 534,79	\$ 535,00	\$ 340,26
Contador	N.N.	\$ 535,00	\$ 6.420,00	\$ 267,50	\$ 44,57	\$ 534,79	\$ 535,00	\$ 340,26
Secretaria-Recepcionista	N.N.	\$ 340,26	\$ 4.083,12	\$ 170,13	\$ 28,34	\$ 340,12	\$ 340,26	\$ 340,26
Asistente Contable	N.N.	\$ 340,26	\$ 4.083,12	\$ 170,13	\$ 28,34	\$ 340,12	\$ 340,26	\$ 340,26
Asistente Administrativo	N.N.	\$ 340,26	\$ 4.083,12	\$ 170,13	\$ 28,34	\$ 340,12	\$ 340,26	\$ 340,26
TOTAL		\$ 3.160,78	\$ 37.929,36	\$ 1.580,39	\$ 263,29	\$ 3.159,52	\$ 3.160,78	\$ 2.381,82

PLAN DE REMUNERACION DEL AÑO 2016

CARGO	NOMBRE	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	VACACIONES	FONDO DE RESERVA 8,33%	FONDO DE RESERVA ANUAL	13 ° SUELDO	14 ° SUELDO
Gerente General	Lady Alvarado	\$ 577,80	\$ 6.933,60	\$ 288,90	\$ 48,13	\$ 577,57	\$ 577,80	\$ 367,48
Director Financiero	Jessica Chilán	\$ 577,80	\$ 6.933,60	\$ 288,90	\$ 48,13	\$ 577,57	\$ 577,80	\$ 367,48
Director Administrativo	Ángel Jara	\$ 577,80	\$ 6.933,60	\$ 288,90	\$ 48,13	\$ 577,57	\$ 577,80	\$ 367,48
Contador	N.N.	\$ 577,80	\$ 6.933,60	\$ 288,90	\$ 48,13	\$ 577,57	\$ 577,80	\$ 367,48
Secretaria-Recepcionista	N.N.	\$ 367,48	\$ 4.409,77	\$ 183,74	\$ 30,61	\$ 367,33	\$ 367,48	\$ 367,48
Asistente Contable	N.N.	\$ 367,48	\$ 4.409,77	\$ 183,74	\$ 30,61	\$ 367,33	\$ 367,48	\$ 367,48
Asistente Administrativo	N.N.	\$ 367,48	\$ 4.409,77	\$ 183,74	\$ 30,61	\$ 367,33	\$ 367,48	\$ 367,48
TOTAL		\$ 3.413,64	\$ 40.963,71	\$ 1.706,82	\$ 284,36	\$ 3.412,28	\$ 3.413,64	\$ 2.572,37

PLAN DE REMUNERACION DEL AÑO 2017

CARGO	NOMBRE	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	VACACIONES	FONDO DE RESERVA 8,33%	FONDO DE RESERVA ANUAL	13 ° SUELDO	14 ° SUELDO
Gerente General	Lady Alvarado	\$ 629,80	\$ 7.557,62	\$ 314,90	\$ 52,46	\$ 629,55	\$ 629,80	\$ 400,55
Director Financiero	Jessica Chilán	\$ 629,80	\$ 7.557,62	\$ 314,90	\$ 52,46	\$ 629,55	\$ 629,80	\$ 400,55
Director Administrativo	Ángel Jara	\$ 629,80	\$ 7.557,62	\$ 314,90	\$ 52,46	\$ 629,55	\$ 629,80	\$ 400,55
Contador	N.N.	\$ 629,80	\$ 7.557,62	\$ 314,90	\$ 52,46	\$ 629,55	\$ 629,80	\$ 400,55
Secretaria-Recepcionista	N.N.	\$ 400,55	\$ 4.806,65	\$ 200,28	\$ 33,37	\$ 400,39	\$ 400,55	\$ 400,55
Asistente Contable	N.N.	\$ 400,55	\$ 4.806,65	\$ 200,28	\$ 33,37	\$ 400,39	\$ 400,55	\$ 400,55
Asistente Administrativo	N.N.	\$ 400,55	\$ 4.806,65	\$ 200,28	\$ 33,37	\$ 400,39	\$ 400,55	\$ 400,55
TOTAL		\$ 3.720,87	\$ 44.650,44	\$ 1.860,44	\$ 309,95	\$ 3.719,38	\$ 3.720,87	\$ 2.803,88

PLAN DE REMUNERACION DEL AÑO 2018

CARGO	NOMBRE	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	VACACIONES	FONDO DE RESERVA 8,33%	FONDO DE RESERVA ANUAL	13 ° SUELDO	14 ° SUELDO
Gerente General	Lady Alvarado	\$ 692,78	\$ 8.313,39	\$ 346,39	\$ 57,71	\$ 692,51	\$ 692,78	\$ 367,17
Director Financiero	Jessica Chilán	\$ 692,78	\$ 8.313,39	\$ 346,39	\$ 57,71	\$ 692,51	\$ 692,78	\$ 367,17
Director Administrativo	Ángel Jara	\$ 692,78	\$ 8.313,39	\$ 346,39	\$ 57,71	\$ 692,51	\$ 692,78	\$ 367,17
Contador	N.N.	\$ 692,78	\$ 8.313,39	\$ 346,39	\$ 57,71	\$ 692,51	\$ 692,78	\$ 367,17
Secretaria-Recepcionista	N.N.	\$ 440,61	\$ 5.287,31	\$ 220,30	\$ 36,70	\$ 440,43	\$ 440,61	\$ 367,17
Asistente Contable	N.N.	\$ 440,61	\$ 5.287,31	\$ 220,30	\$ 36,70	\$ 440,43	\$ 440,61	\$ 367,17
Asistente Administrativo	N.N.	\$ 440,61	\$ 5.287,31	\$ 220,30	\$ 36,70	\$ 440,43	\$ 440,61	\$ 367,17
TOTAL		\$ 4.092,96	\$ 49.115,49	\$ 2.046,48	\$ 340,94	\$ 4.091,32	\$ 4.092,96	\$ 2.570,22

ANEXO 19

SERVICIOS DE ASESORIA

DESCRIPCION	PRECIO ANUAL				PRECIO MENSUAL			
	Mediana	Pequeña	Micro	P. N.	Mediana	Pequeña	Micro	P.N.
Servicios Contables y Tributarios								
Evaluación de los procesos contables.					\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134
Desarrollo de políticas contables aplicando las NIIF.	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 1.500	\$ 1.050				
Elaboración de informes a la Superintendencia de Compañías.	\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134				
Conciliación de cuentas.					\$ 120	\$ 96	\$ 72	\$ 50
Declaración de Impuesto a la Renta	\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134				
Declaración de Impuesto IVA					\$ 120	\$ 96	\$ 72	\$ 50
Anexos Transaccionales ATS					\$ 120	\$ 96	\$ 72	\$ 50
Planeación y Proyección Fiscal	\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134				
Actualización contable					\$ 120	\$ 96	\$ 72	\$ 50
Resumen de Gastos Personales				\$ 50				
Servicios Financieros								
Planeación financiera.	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 1.500	\$ 1.050				
Elaboración de Estados Financieros.					\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134
Análisis de los Estados Financieros.					\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134
Diagnóstico y definición de estrategias financieras.	\$ 636	\$ 509	\$ 382	\$ 267				
Elaboración anual de presupuestos.	\$ 954	\$ 763	\$ 572	\$ 401				
Análisis de costos y planes de viabilidad de proyectos.	\$ 954	\$ 763	\$ 572	\$ 401				
Trámites bancarios.					\$ 120	\$ 96	\$ 72	\$ 50
Servicios Administrativos								
Implementación de técnicas de gestión empresariales.	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 1.500	\$ 1.050				
Análisis FODA de la empresa.	\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134				
Trámites y obligaciones con el IESS.					\$ 120	\$ 96	\$ 72	\$ 50
Manejo de Nómina.					\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134
Redacción de Contratos de Trabajo y Actas de Finiquito. C/u \$15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
Emisión de Liquidaciones.					\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134
Elaboración de Rol de Pagos.					\$ 120	\$ 96	\$ 72	\$ 50
Elaboración de Business Plan.	\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134				
Organización de sistemas y procedimientos.	\$ 318	\$ 254	\$ 191	\$ 134				

* No incluyen IVA.

Pago al contado y a crédito a 30 días plazo con cheque.

Política de Cobro: Contado 60% y a Crédito 40%

ANEXO 20

PROYECCION DE VENTAS MENSUAL

SERVICIOS DE ASESORIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Servicios Contables y Tributarios													
Evaluación de los procesos contables.		\$ 318,00						\$ 268,00	\$ 254,00				\$ 840,00
Desarrollo de políticas contables aplicando las NIIF.	\$ 2.500,00			\$ 2.000,00				\$ 2.000,00					\$ 6.500,00
Elaboración de informes a la Superintendencia de Compañías.				\$ 1.971,00									\$ 1.971,00
Planeación y proyección fiscal.												\$ 826,00	\$ 826,00
Conciliación de cuentas.												\$ 312,00	\$ 312,00
Declaración de Impuesto a la Renta			\$ 2.373,00										\$ 2.373,00
Declaración de Impuesto IVA	\$ 338,00	\$ 556,00	\$ 894,00	\$ 894,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 12.170,00
Anexos Transaccionales ATS	\$ 338,00	\$ 556,00	\$ 894,00	\$ 894,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 1.186,00	\$ 12.170,00
Actualización contable	\$ 96,00			\$ 144,00	\$ 528,00				\$ 300,00				\$ 1.068,00
Resumen de Gastos Personales			\$ 300,00										\$ 300,00
Servicios Financieros													
Planeación financiera.		\$ 2.000,00											\$ 2.000,00
Elaboración de Estados Financieros.	\$ 954,00											\$ 1.716,00	\$ 2.670,00
Análisis de los Estados Financieros.	\$ 318,00								\$ 572,00				\$ 890,00
Diagnóstico y definición de estrategias financieras.	\$ 254,00		\$ 288,00				\$ 636,00						\$ 1.178,00
Elaboración anual de presupuestos.	\$ 763,00										\$ 1.526,00		\$ 2.289,00
Análisis de costos y planes de viabilidad de proyectos.							\$ 763,00						\$ 763,00
Trámites bancarios.	\$ 96,00						\$ 192,00		288				\$ 576,00
Servicios Administrativos													
Implementación de técnicas de gestión empresariales.		\$ 2.000,00				\$ 2.500,00				\$ 1.500,00			\$ 6.000,00
Análisis FODA de la empresa.							\$ 382,00						\$ 382,00
Trámites y obligaciones con el IESS.		\$ 72,00							\$ 240,00	\$ 288,00			\$ 600,00
Manejo de Nómina.								\$ 508,00	\$ 508,00	\$ 508,00	\$ 508,00	\$ 508,00	\$ 2.540,00
\$15													\$ 0,00
Emisión de Liquidaciones.					\$ 572,00	\$ 254,00							\$ 826,00
Elaboración de Rol de Pagos.			\$ 388,00	\$ 388,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 490,00	\$ 4.696,00
Elaboración de Business Plan.						\$ 318,00					\$ 573,00		\$ 891,00
Organización de sistemas y procedimientos.			\$ 254,00		\$ 1.462,00		\$ 191,00						\$ 1.907,00
TOTAL	\$ 5.657,00	\$ 5.502,00	\$ 5.391,00	\$ 6.291,00	\$ 5.424,00	\$ 5.934,00	\$ 5.026,00	\$ 5.638,00	\$ 5.024,00	\$ 5.158,00	\$ 5.469,00	\$ 6.224,00	\$ 66.738,00

ANEXO 21

PROMOCIONES DE VENTA

MEDIANAS EMPRESAS	
SERVICIO BASICO ANUAL	
DESCRIPCION	PRECIO NORMAL
Declaración de Impuestos (IVA Mensual)	\$ 1.440,00
Declaración del Impuesto a la Renta	\$ 318,00
Anexos ATS	\$ 1.440,00
Conciliación Bancaria	\$ 1.440,00
Elaboración de Estados Financieros	\$ 1.908,00
Elaboración de Presupuestos(Ventas, Gastos e Inventario)	\$ 954,00
Trámites con el IESS: Claves, Contratos, Actas de Finiquitos y Liquidaciones	\$ 1.440,00
Implementación de Técnicas de Gestión Empresariales	\$ 2.500,00
Organización de sistemas y procedimientos	\$ 318,00
TOTAL	\$ 11.758,00
PROMOCION	\$ 8.230,60
PAGO MENSUAL	\$ 685,88

PEQUEÑAS EMPRESAS	
SERVICIO BASICO ANUAL	
DESCRIPCION	PRECIO NORMAL
Declaración de Impuestos (IVA Mensual)	\$ 1.152,00
Declaración del Impuesto a la Renta	\$ 254,00
Anexos ATS	\$ 1.152,00
Elaboración de Estados Financieros	\$ 1.524,00
Elaboración de Presupuestos(Ventas, Gastos e Inventario)	\$ 763,00
Trámites con el IESS: Claves, Contratos, Actas de Finiquitos y Liquidaciones	\$ 1.152,00
Implementación de Técnicas de Gestión Empresariales	\$ 2.000,00
Organización de sistemas y procedimientos	\$ 254,00
TOTAL	\$ 8.251,00
PROMOCION	\$ 5.775,70
PAGO MENSUAL	\$ 481,31

MICROEMPRESAS	
SERVICIO BASICO ANUAL	
DESCRIPCION	PRECIO NORMAL
Declaración de Impuestos (IVA Mensual)	\$ 864,00
Declaración del Impuesto a la Renta	\$ 191,00
Anexos ATS	\$ 864,00
Elaboración de Estados Financieros	\$ 1.146,00
Elaboración de Presupuestos(Ventas, Gastos e Inventario)	\$ 572,00
Trámites con el IESS	\$ 864,00
Análisis FODA	\$ 191,00
TOTAL	\$ 4.692,00
PROMOCION	\$ 3.284,40
PAGO MENSUAL	\$ 273,70

PERSONAS NATURALES	
SERVICIO BASICO ANUAL	
DESCRIPCION	PRECIO NORMAL
Declaración de Impuestos (IVA Mensual)	\$ 600,00
Declaración del Impuesto a la Renta	\$ 134,00
Anexos ATS	\$ 600,00
Actualización de la Contabilidad: Asientos contables	\$ 600,00
Elaboración de Estados Financieros	\$ 804,00
Elaboración de Presupuestos(Ventas, Gastos e Inventario)	\$ 401,00
Trámites con el IESS	\$ 600,00
Análisis FODA	\$ 134,00
TOTAL	\$ 3.873,00
PROMOCION	\$ 2.711,10
PAGO MENSUAL	\$ 225,93

Política de cobro: Pago mensual y a contado.

Presentación de declaraciones mensual (Personas Naturales)

Formulario con valores	\$ 10,00
Formulario en cero	\$ 5,00

* Cuando el cliente tiene la información detallada y ordenada.

Trámite con el IESS

Clave por empleado	\$ 30,00
--------------------	----------

Otros servicios para Personas Naturales y Microempresas

Rol de Pagos (Mensual)	\$ 50,00
Resumen de Ventas, Compras y Gastos relacionados al negocio (M)	\$ 100,00
Resumen de Gastos Personales (Año)	\$ 50,00

ANEXO 22

**A&C ASESORES S.A.
PRESUPUESTO DE COBROS 2014**

MESES	SERVICIOS PRESTADOS	VENTAS	CONTADO	CREDITO (30 DIAS)	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ENERO	15	\$ 5.657,00	\$ 3.394,20	\$ 2.262,80	\$ 3.394,20	\$ 2.262,80										
FEBRERO	18	\$ 5.502,00	\$ 3.301,20	\$ 2.200,80		\$ 3.301,20	\$ 2.200,80									
MARZO	48	\$ 5.391,00	\$ 3.234,60	\$ 2.156,40			\$ 3.234,60	\$ 2.156,40								
ABRIL	33	\$ 6.291,00	\$ 3.774,60	\$ 2.516,40				\$ 3.774,60	\$ 2.516,40							
MAYO	44	\$ 5.424,00	\$ 3.254,40	\$ 2.169,60					\$ 3.254,40	\$ 2.169,60						
JUNIO	35	\$ 5.434,00	\$ 3.260,40	\$ 2.173,60						\$ 3.260,40	\$ 2.173,60					
JULIO	39	\$ 5.026,00	\$ 3.015,60	\$ 2.010,40							\$ 3.015,60	\$ 2.010,40				
AGOSTO	35	\$ 5.638,00	\$ 3.382,80	\$ 2.255,20								\$ 3.382,80	\$ 2.255,20			
SEPTIEMBRE	48	\$ 5.024,00	\$ 3.014,40	\$ 2.009,60									\$ 3.014,40	\$ 2.009,60		
OCTUBRE	38	\$ 5.158,00	\$ 3.094,80	\$ 2.063,20										\$ 3.094,80	\$ 2.063,20	
NOVIEMBRE	39	\$ 5.469,00	\$ 3.281,40	\$ 2.187,60											\$ 3.281,40	\$ 2.187,60
DICIEMBRE	46	\$ 6.224,00	\$ 3.734,40	\$ 2.489,60												\$ 3.734,40
TOTAL	438	\$ 66.238,00	\$ 39.742,80	\$ 26.495,20	\$ 3.394,20	\$ 5.564,00	\$ 5.435,40	\$ 5.931,00	\$ 5.770,80	\$ 5.430,00	\$ 5.189,20	\$ 5.393,20	\$ 5.269,60	\$ 5.104,40	\$ 5.344,60	\$ 5.922,00

**A&C ASESORES S.A.
PRESUPUESTOS DE INGRESOS MENSUALES**

MESES	VENTAS AL CONTADO	VENTAS A CREDITO	VENTAS TOTALES	INGRESOS MENSUALES
ENERO	\$ 3.394,20	\$ 2.262,80	\$ 5.657,00	\$ 3.394,20
FEBRERO	\$ 3.301,20	\$ 2.200,80	\$ 5.502,00	\$ 5.564,00
MARZO	\$ 3.234,60	\$ 2.156,40	\$ 5.391,00	\$ 5.435,40
ABRIL	\$ 3.774,60	\$ 2.516,40	\$ 6.291,00	\$ 5.931,00
MAYO	\$ 3.254,40	\$ 2.169,60	\$ 5.424,00	\$ 5.770,80
JUNIO	\$ 3.260,40	\$ 2.173,60	\$ 5.434,00	\$ 5.430,00
JULIO	\$ 3.015,60	\$ 2.010,40	\$ 5.026,00	\$ 5.189,20
AGOSTO	\$ 3.382,80	\$ 2.255,20	\$ 5.638,00	\$ 5.393,20
SEPTIEMBRE	\$ 3.014,40	\$ 2.009,60	\$ 5.024,00	\$ 5.269,60
OCTUBRE	\$ 3.094,80	\$ 2.063,20	\$ 5.158,00	\$ 5.104,40
NOVIEMBRE	\$ 3.281,40	\$ 2.187,60	\$ 5.469,00	\$ 5.344,60
DICIEMBRE	\$ 3.734,40	\$ 2.489,60	\$ 6.224,00	\$ 5.922,00
TOTAL	\$ 39.742,80	\$ 26.495,20	\$ 66.238,00	\$ 63.748,40

ANEXO 23

PRESUPUESTO DE GASTOS 2014

<i>Gastos Administrativos Mensual</i>													
<i>CUENTA</i>	<i>ENERO</i>	<i>FEBRERO</i>	<i>MARZO</i>	<i>ABRIL</i>	<i>MAYO</i>	<i>JUNIO</i>	<i>JULIO</i>	<i>AGOSTO</i>	<i>SEPTIEMBRE</i>	<i>OCTUBRE</i>	<i>NOVIEMBRE</i>	<i>DICIEMBRE</i>	<i>TOTAL</i>
Sueldos	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 2.954,00	\$ 35.448,00
Décimo Tercer Sueldo												\$ 2.707,83	\$ 2.707,83
Décimo Cuarto Sueldo			\$ 371,00										\$ 371,00
Aporte Patronal al IESS	\$ 329,37	\$ 329,37	\$ 329,37	\$ 329,37	\$ 329,37	\$ 329,37	329,37	329,37	329,37	329,37	329,37	329,37	\$ 3.952,45
Honorarios Profesionales	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Servicios Básicos	\$ 48,00	\$ 52,80	\$ 58,08	\$ 63,89	\$ 70,28	\$ 77,30	\$ 85,03	\$ 93,54	\$ 102,89	\$ 113,18	\$ 124,50	\$ 136,95	\$ 1.026,45
Telefonía e Internet	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 33,16	\$ 397,96
Alquiler	\$ 400,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 2.600,00
Gastos de Constitución	\$ 902,00												\$ 902,00
Suministros de oficina	\$ 209,72	\$ 188,75	\$ 169,87	\$ 152,89	\$ 137,60	\$ 123,84	\$ 209,72	\$ 188,75	\$ 169,87	\$ 152,89	\$ 137,60	\$ 123,84	\$ 1.965,32
Suministros de limpieza	\$ 105,02	\$ 94,52	\$ 85,07	\$ 76,56	\$ 68,90	\$ 62,01	\$ 55,81	\$ 50,23	\$ 45,21	\$ 40,69	\$ 36,62	\$ 32,96	\$ 753,59
Depreciaciones	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 117,31	\$ 1.407,68
Amortizaciones	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 100,00
TOTAL	\$ 5.606,91	\$ 4.478,24	\$ 4.826,19	\$ 4.435,51	\$ 4.418,95	\$ 4.405,33	\$ 4.492,74	\$ 4.474,69	\$ 4.460,15	\$ 4.448,93	\$ 4.440,89	\$ 7.143,75	\$ 57.632,28
<i>Gastos de Venta Mensual</i>													
<i>CUENTA</i>	<i>ENERO</i>	<i>FEBRERO</i>	<i>MARZO</i>	<i>ABRIL</i>	<i>MAYO</i>	<i>JUNIO</i>	<i>JULIO</i>	<i>AGOSTO</i>	<i>SEPTIEMBRE</i>	<i>OCTUBRE</i>	<i>NOVIEMBRE</i>	<i>DICIEMBRE</i>	<i>TOTAL</i>
Sueldos	\$ 318,00			\$ 318,00			\$ 318,00			\$ 318,00			\$ 1.272,00
Publicidad	\$ 425,00			\$ 95,00			\$ 95,00			\$ 95,00			\$ 710,00
Movilización	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
TOTAL	\$ 823,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 493,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 493,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 493,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 2.942,00
TOTAL DE GASTOS	\$ 6.429,91	\$ 4.558,24	\$ 4.906,19	\$ 4.928,51	\$ 4.498,95	\$ 4.485,33	\$ 4.985,74	\$ 4.554,69	\$ 4.540,15	\$ 4.941,93	\$ 4.520,89	\$ 7.223,75	\$ 60.574,28

ANEXO 24

ACTIVOS Y GASTOS DE LA EMPRESA

ACTIVOS DE LA EMPRESA

EQUIPO DE COMPUTACION

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
3	Laptops	\$ 600,00	\$ 1.800,00
3	Computadora e impresora	\$ 620,00	\$ 1.860,00
	Total	\$ 1.220,00	\$ 3.660,00

MUEBLES Y ENSERES

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
3	Escritorio de oficina	\$ 200,00	\$ 600,00
3	Escritorio de oficina de 1.5mx0, 60 con cajonera.	\$ 156,00	\$ 468,00
6	Sillas para sala de espera	\$ 20,00	\$ 120,00
6	Sillas giratorias regulables	\$ 40,00	\$ 240,00
1	Percha	\$ 50,00	\$ 50,00
1	Acondicionador de aire Prima Split 12000 BTU	\$ 400,00	\$ 400,00
	Total	\$ 866,00	\$ 1.878,00

SOFTWARE

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Sistema Administrativo, Financiero y Contable	\$ 500,00	\$ 500,00
	Total	\$ 500,00	\$ 500,00

GASTOS DE CONSTITUCION

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
	Trámite completo en la Notaría Trigésima		\$ 850,00
	Cargos Notariales		
	Registros y Patente (\$90)		
	Nombramiento del Gerente		
	Tasa de Habilitación		
	Certificado del Benemérito Cuerpo de Bomberos		
	Certificado de Salud		
	Publicación en el diario		
	Requisitos:		
	Depósito en institución bancaria.	\$ 800,00	\$ 800,00
2	Extintor de 5 libras CO2 recargado, nuevo	\$ 26,00	\$ 52,00
	Total	\$ 826,00	\$ 1.702,00

GASTOS DE LA EMPRESA**SUMINISTROS DE OFICINA**

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Agenda 15x21 Milán	\$ 6,50	\$ 6,50
6	Caja de clips Alex Estándar	\$ 0,18	\$ 1,08
2	Caja de clips Alex Mariposa	\$ 0,72	\$ 1,44
24	Bolígrafo BIC Cristal	\$ 0,22	\$ 5,28
3	Bolígrafo Staedler 422 M V/C	\$ 0,18	\$ 0,54
6	Marcador P/F	\$ 0,32	\$ 1,92
3	Resma de papel 75g A4	\$ 3,60	\$ 10,80
6	Post it Grande 75X125	\$ 0,68	\$ 4,08
6	Post it 3X3 Mediano (75X75 MM)	\$ 0,36	\$ 2,16
6	Post it Pequeños Ref. 653 1 1/2"	\$ 0,18	\$ 1,08
50	Carpeta Manila 160g	\$ 0,07	\$ 3,50
12	Sobre Manila F3	\$ 0,08	\$ 0,96
12	Sobre Manila F2	\$ 0,06	\$ 0,72
10	Sobre Manila F5	\$ 0,10	\$ 1,00
6	Resaltador Pelikan 222 V/C	\$ 0,42	\$ 2,52
6	Block Vale de Caja 60gr	\$ 0,32	\$ 1,92
6	Cuaderno Universitario	\$ 1,12	\$ 6,72
6	Etiqueta adhesiva t-22V/color	\$ 0,30	\$ 1,80
6	Calculadora Casio MX-12V 12 Dígitos	\$ 5,50	\$ 33,00
6	Borrador Pelikan	\$ 0,12	\$ 0,72
6	Sacapuntas Metal LANCER	\$ 0,12	\$ 0,72
6	Porta lápices ARTESCO	\$ 0,90	\$ 5,40
6	Cinta scotch NOVO	\$ 0,18	\$ 1,08
6	Grapadoras Bester metálica	\$ 2,80	\$ 16,80
6	Perforadoras ARTESCO	\$ 2,45	\$ 14,70
6	Caja de grapas Alex	\$ 0,59	\$ 3,54
6	Dispensador de cinta Scotch	\$ 1,65	\$ 9,90
3	Papelera metálica	\$ 9,00	\$ 27,00
6	Archivador UNICO oficio	\$ 1,68	\$ 10,08
6	Archivador UNICO memo	\$ 1,82	\$ 10,92
6	Lápiz ARTESCO	\$ 0,14	\$ 0,84
3	Sellos	\$ 5,00	\$ 15,00
3	Tinta para sellos.	\$ 2,00	\$ 6,00
252	Total	\$ 49,36	\$ 209,72

SUMINISTROS DE LIMPIEZA

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
6	Tacho plástico para basura.	\$ 4,00	\$ 24,00
10	Fundas de basura 10 unidades.	\$ 0,60	\$ 6,00
5	Papel higiénico 12 rollos 23 mts.	\$ 2,50	\$ 12,50
3	Servilletas	\$ 1,20	\$ 3,60
5	Vasos desechables 7OZ X 50 U	\$ 1,50	\$ 7,50
3	Escobas	\$ 3,50	\$ 10,50
6	Jabón de tocador JOLLY 3 u.	\$ 1,50	\$ 9,00
3	Trapeador de algodón 68x50cm	\$ 2,99	\$ 8,97
3	Recogedor	\$ 2,00	\$ 6,00
2	Detergente de 1kg	\$ 2,49	\$ 4,98
3	Desinfectante Tips 1000ml lavanda.	\$ 1,99	\$ 5,97
3	Guantes	\$ 2,00	\$ 6,00
	Total	\$ 26,27	\$ 105,02

SERVICIOS BASICOS

PAGO	DESCRIPCION	TARIFA TOTAL
Mensual	Luz	\$ 36,00
	Agua Potable	\$ 12,00
	Total	\$ 48,00

SERVICIO CLARO

PAGO	DESCRIPCION	CALCULO	TARIFA TOTAL
Mensual	Telefonía Fija e Internet	\$ 29,61	\$ 33,16
	(+) IVA 12%	\$ 3,55	
	Total		\$ 33,16

ALQUILER DE OFICINA

PAGO	DESCRIPCION	CALCULO	TOTAL A PAGAR
Mensual	Alquiler	\$ 209,20	
	(+) IVA	\$ 25,10	
	Subtotal	\$ 234,30	
	(-) Ret. Alquiler bienes inmuebles 8%	\$ 16,74	
	(-) Ret. en la Fuente de IVA 70%	\$ 17,57	
	Total		\$ 200,00

GASTOS DE PUBLICIDAD

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1000	Impresión volantes publicitarios a color	\$ 0,08	\$ 75,00
500	Tarjetas de presentación a color y refiledas	\$ 0,04	\$ 20,00
	Marfil lisa 180g		
	9 cm de ancho x 5,5 cm de alto		
2	Repartidor de volantes medio tiempo	\$ 159,00	\$ 318,00
	Diseño de página web		\$ 270,00
	Diseño: logotipo y marca		\$ 60,00
	Total		\$ 743,00

ANEXO 25

ESTADOS FINANCIEROS APLICANDO EL METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES

A&C ASESORES S.A.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

	2014		2015		2016		2017		2018	
INGRESOS										
Ventas al contado	\$ 63.748,40	96,24%	\$ 70.123,24	96,24%	\$ 78.538,03	96,24%	\$ 89.533,35	96,24%	\$ 103.858,69	96,24%
Ventas a crédito	\$ 2.489,60	3,76%	\$ 2.738,56	3,76%	\$ 3.067,19	3,76%	\$ 3.496,59	3,76%	\$ 4.056,05	3,76%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 66.238,00	100,00%	\$ 72.861,80	100,00%	\$ 81.605,22	100,00%	\$ 93.029,95	100,00%	\$ 107.914,74	100,00%
GASTOS										
Gastos Administrativos	\$ 57.632,28	87,01%	\$ 66.928,81	91,86%	\$ 71.600,24	87,74%	\$ 77.460,80	83,26%	\$ 83.686,85	77,55%
Gastos de Venta	\$ 2.942,00	4,44%	\$ 2.255,70	3,10%	\$ 2.255,70	2,76%	\$ 2.255,70	2,42%	\$ 2.255,70	2,09%
TOTAL DE GASTOS	\$ 60.574,28	91,45%	\$ 69.184,51	94,95%	\$ 73.855,94	90,50%	\$ 79.716,50	85,69%	\$ 85.942,55	79,64%
UTILIDAD BRUTA	\$ 5.663,72	8,55%	\$ 3.677,29	5,05%	\$ 7.749,28	9,50%	\$ 13.313,44	14,31%	\$ 21.972,19	20,36%
15% Participación de Trabajadores	\$ 849,56	1,28%	\$ 551,59	0,76%	\$ 1.162,39	1,42%	\$ 1.997,02	2,15%	\$ 3.295,83	3,05%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4.814,16	7,27%	\$ 3.125,70	4,29%	\$ 6.586,89	8,07%	\$ 11.316,43	12,16%	\$ 18.676,36	17,31%
22% Impuesto a la Renta	\$ 1.059,11	1,60%	\$ 687,65	0,94%	\$ 1.449,12	1,78%	\$ 2.489,61	2,68%	\$ 4.108,80	3,81%
10% Reserva Legal	\$ 375,50	0,57%	\$ 243,80	0,33%	\$ 513,78	0,63%	\$ 882,68	0,95%	\$ 1.456,76	1,35%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 3.379,54	5,10%	\$ 2.194,24	3,01%	\$ 4.624,00	5,67%	\$ 7.944,13	8,54%	\$ 13.110,81	12,15%

BALANCE GENERAL

A&C ASESORES S.A.

	2014		2015		2016		2017		2018	
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 8.625,72	55,22%	\$ 7.318,43	50,26%	\$ 14.589,61	65,85%	\$ 19.974,75	70,20%	\$ 35.871,48	79,88%
Cuentas por cobrar Clientes	\$ 2.489,60	15,94%	\$ 2.738,56	18,81%	\$ 3.067,19	13,84%	\$ 3.496,59	12,29%	\$ 4.056,05	9,03%
(-) Provisión cuentas incobrables	\$ 24,90	0,16%	\$ 27,39	0,19%	\$ 30,67	0,14%	\$ 34,97	0,12%	\$ 40,56	0,09%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 11.090,42	71,00%	\$ 10.029,60	68,88%	\$ 17.626,13	79,55%	\$ 23.436,38	82,36%	\$ 39.886,97	88,82%
ACTIVO NO CORRIENTE										
Propiedades, Planta y Equipo										
Muebles y Enseres	\$ 1.878,00	12,02%	\$ 1.878,00	12,90%	\$ 1.878,00	8,48%	\$ 1.878,00	6,60%	\$ 1.878,00	4,18%
(-) Depr. Acum. De Muebles y Enseres	\$ 187,80	1,20%	\$ 187,80	1,29%	\$ 187,80	0,85%	\$ 187,80	0,66%	\$ 187,80	0,42%
Equipo de Computación	\$ 3.660,00	23,43%	\$ 3.660,00	25,14%	\$ 3.660,00	16,52%	\$ 4.392,00	15,44%	\$ 4.392,00	9,78%
(-) Depr. Acum. de Eq. de Computación	\$ 1.219,88	7,81%	\$ 1.219,88	8,38%	\$ 1.219,88	5,51%	\$ 1.463,85	5,14%	\$ 1.463,85	3,26%
Activo Diferido										
Software	\$ 500,00	3,20%	\$ 500,00	3,43%	\$ 500,00	2,26%	\$ 500,00	1,76%	\$ 500,00	1,11%
(-) Amortización Acum. de Software	\$ 100,00	0,64%	\$ 100,00	0,69%	\$ 100,00	0,45%	\$ 100,00	0,35%	\$ 100,00	0,22%
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 4.530,32	29,00%	\$ 4.530,32	31,12%	\$ 4.530,32	20,45%	\$ 5.018,35	17,64%	\$ 5.018,35	11,18%
TOTAL DE ACTIVO	\$ 15.620,74	100,00%	\$ 14.559,93	100,00%	\$ 22.156,45	100,00%	\$ 28.454,72	100,00%	\$ 44.905,32	100,00%
PASIVO										
PASIVO CORRIENTE										
Participación de Trabajadores por pagar	\$ 849,56	5,44%	\$ 551,59	3,79%	\$ 1.162,39	5,25%	\$ 1.997,02	7,02%	\$ 3.295,83	7,34%
Impuesto a la Renta por pagar	\$ 1.059,11	6,78%	\$ 687,65	4,72%	\$ 1.449,12	6,54%	\$ 2.489,61	8,75%	\$ 4.108,80	9,15%
Dividendos por pagar	\$ 2.027,72	12,98%	\$ 1.316,54	9,04%	\$ 2.774,40	12,52%	\$ 4.766,48	16,75%	\$ 7.866,48	17,52%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.936,40	25,20%	\$ 2.555,79	17,55%	\$ 5.385,90	24,31%	\$ 9.253,11	32,52%	\$ 15.271,11	34,01%
PASIVO A LARGO PLAZO										
Préstamos de Accionista	\$ 1.200,00	7,68%								
TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 1.200,00	7,68%								
TOTAL DE PASIVO	\$ 5.136,40	32,88%	\$ 2.555,79	17,55%	\$ 5.385,90	24,31%	\$ 9.253,11	32,52%	\$ 15.271,11	34,01%
PATRIMONIO										
Capital Social	\$ 5.377,49	34,43%	\$ 9.566,09	65,70%	\$ 11.632,77	52,50%	\$ 10.374,80	36,46%	\$ 15.066,64	33,55%
Aportes para futuras Capitalizaciones	\$ 1.351,82	8,65%	\$ 877,70	6,03%	\$ 1.849,60	8,35%	\$ 3.177,65	11,17%	\$ 5.244,32	11,68%
Reserva Legal	\$ 375,50	2,40%	\$ 243,80	1,67%	\$ 513,78	2,32%	\$ 882,68	3,10%	\$ 1.456,76	3,24%
Utilidad del Ejercicio	\$ 3.379,54	21,63%	\$ 2.194,24	15,07%	\$ 4.624,00	20,87%	\$ 7.944,13	27,92%	\$ 13.110,81	29,20%
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 10.484,35	67,12%	\$ 12.004,13	82,45%	\$ 16.770,55	75,69%	\$ 19.201,61	67,48%	\$ 29.634,21	65,99%
TOTAL DE PASIVO+PATRIMONIO	\$ 15.620,74	100,00%	\$ 14.559,93	100,00%	\$ 22.156,45	100,00%	\$ 28.454,72	100,00%	\$ 44.905,32	100,00%

ANEXO 27

ANALISIS DE SENSIBILIDAD POR VARIABLES

VARIABLES	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS	66238,00	72861,80	81605,22	93029,95	107914,74
GASTOS	60574,28	69184,51	73855,94	79716,50	85942,55
UTILIDAD	3379,54	2194,24	4624,00	7944,13	13110,81
FNE	\$ 8.625,72	\$ 8.518,43	\$ 14.589,61	\$ 19.974,75	\$ 35.871,48

VARIABLES	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS (-5,43%)	62641,28	68905,40	77174,05	87978,42	102054,97
GASTOS	60574,28	69184,51	73855,94	79716,50	85942,55

VARIABLES	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS	62641,28	68905,40	77174,05	87978,42	102054,97
GASTOS (3,29 %)	62567,18	71460,68	76285,80	82339,18	88770,06

A&C ASESORES S.A.					
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS					
Ventas	\$ 62.641,28	\$ 68.905,40	\$ 77.174,05	\$ 87.978,42	\$ 102.054,97
TOTAL DE INGRESOS	\$ 62.641,28	\$ 68.905,40	\$ 77.174,05	\$ 87.978,42	\$ 102.054,97
GASTOS					
Gastos Administrativos y de Ventas	\$ 62.567,18	\$ 71.460,68	\$ 76.285,80	\$ 82.339,18	\$ 88.770,06
TOTAL DE GASTOS	\$ 62.567,18	\$ 71.460,68	\$ 76.285,80	\$ 82.339,18	\$ 88.770,06
UTILIDAD BRUTA	\$ 74,10	-\$ 2.555,27	\$ 888,26	\$ 5.639,24	\$ 13.284,91
15% Participación de Trabajadores			\$ 133,24	\$ 845,89	\$ 1.992,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 74,10	-\$ 2.555,27	\$ 755,02	\$ 4.793,36	\$ 11.292,17
22% Impuesto a la Renta			\$ 166,10	\$ 1.054,54	\$ 2.484,28
10% Reserva Legal			\$ 58,89	\$ 373,88	\$ 880,79
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 74,10	-\$ 2.555,27	\$ 530,02	\$ 3.364,94	\$ 7.927,11

Cálculo del VAN

<i>DETALLE</i>	<i>FLUJO NETO DE EFECTIVO</i>	<i>FACTOR DE ACTUALIZACION</i>	<i>FLUJO NETO ACTUALIZADO</i>	<i>FNA - Inversión Inicial</i>
Inversión Inicial (-)	\$ 9.000,00			
AÑO 1	\$ 3.036,10	0,8466	\$ 2.570,35	-\$ 6.429,65
AÑO 2	\$ 480,83	0,7167	\$ 344,62	-\$ 8.655,38
AÑO 3	\$ 769,08	0,6068	\$ 466,66	-\$ 8.533,34
AÑO 4	\$ 1.010,98	0,5137	\$ 519,34	-\$ 8.480,66
AÑO 5	\$ 11.722,48	0,4349	\$ 5.098,03	-\$ 3.901,97
TOTAL			\$ 8.999,00	
VAN			-\$ 1,00	

VARIACION	-5,43%
VENTAS	\$ 398.754,12
VARIACION	3,29%
GASTOS	\$ 381.422,88
VAN	\$ (1,00)