



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO**  
**EXTERIOR**  
**CARRERA INGENIERÍA FINANCIERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CASA MUSICAL CREAR DISK DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL AÑO 2016.”

**AUTORA:**

GÉNESIS ALEXANDRA VALLEJO MARTÍNEZ

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo la obtención del Título de Ingeniería en Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. Génesis Alexandra Vallejo Martínez, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

-----  
**Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilánez**

**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

-----  
**Ing. Jorge Iván Carrillo Hernández**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Génesis Alexandra Vallejo Martínez declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 de Mayo del 2016

Génesis Alexandra Vallejo Martínez

060417717-0

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres Mónica y Ángel, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento bendiciéndome desde lo más alto del cielo junto a mi hermanito Justyn Daniel. A mis hermanos, para que esto les sirva de inspiración en el cumplimiento de sus sueños y metas. Y a todos los quienes estuvieron con migo depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en especial a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, por brindarme la oportunidad de brindarme una profesión.

Al Mgs. Juan Carlos Alarcón Gavilánez y al Mgs. Jorge Iván Carrillo Hernández, quienes guiaron el desarrollo de la presente tesis.

Y en especial a mis padres, hermano y todos los amigos, compañeros, maestros y personas que me apoyaron de una u otra manera para culminar con éxito una etapa de mi vida.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## Contenido

PORTADA.....	I
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema del problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.3.3. Principios corporativos.....	5



1.3.4. Valores Corporativos.....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	7
2.1.2. Antecedentes de la Empresa Casa Musical Crear Disk.....	8
2.2. FUNDAMENTACION TEÓRICA.....	10
2.2.1. Gestión financiera: generalidades.....	10
2.2.2. Concepto.....	11
2.2.3. Administración del capital de trabajo.....	12
2.2.4. Gestión de tesorería.....	13
2.2.5. Administración de inventarios.....	17
2.2.6. Gestión pasivos corrientes.....	18
2.2.7. Análisis financiero.....	22
2.2.8. Métodos de análisis financiero.....	23
2.2.9. Uso de las razones financieras.....	24
2.2.10. Planificación financiera.....	34
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.4. HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER.....	48
2.4.1. Hipótesis General.....	48
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	48
2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.....	48
2.5.1. Variable independiente.....	48
2.5.2. Variable dependiente.....	48
2.6. FUNDAMENTO LEGAL.....	48
2.6.1. Especificaciones para contribuyentes obligados a llevar contabilidad.....	48
2.6.2. Plan Nacional del buen vivir.....	53

2.6.3.	Constitución Política del Ecuador sobre proyectos financieros y economía.....	54
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		57
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.2.1.	Investigación de campo.....	58
3.2.2.	Investigación bibliográfica – documental.....	58
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
3.3.1	Población.....	58
3.3.2.	Muestra.....	58
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	60
3.4.1.	Métodos.....	60
3.4.2.	Técnicas e instrumentos.....	60
3.4.3.	Recolección de la información.....	61
3.5.	RESULTADOS.....	61
3.5.1.	Análisis de Resultados.....	61
3.5.2.	Resultados de las encuesta aplicada al gerente y contadora de la Empresa Crear Disk.....	62
3.5.3.	Resultados de las encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Crear Disk....	68
3.5.4.	Interpretación de datos.....	77
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		78
4.1.	TITULO.....	78
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	78
4.2.1.	Fundamentación.....	78
4.2.2.	Análisis de la Estructura Administrativa – Financiera.....	80
4.2.3.	Índices Financieros.....	84
4.2.4.	Análisis FODA de la Empresa Casa Musical Crear Disk.....	90

4.2.5. Estructura del Modelo de Gestión Financiera Planteado.....	93
4.2.6. Gestión Financiera Cuentas por Cobrar.....	94
4.2.7. Gestión Financiera de Inventarios.....	103
4.2.8. Gestión Financiera de Cuentas por Pagar.....	107
4.2.9. Gestión Financiera de Obligaciones Financieras.....	109
4.2.10. Planificación Presupuestaria.....	110
4.10.2. Cuadro comparativo implementación de Modelo de Gestión Financiera en la empresa Casa Musical Crear Disk.....	123
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFIA.....	126
ANEXOS.....	130

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Capital de Trabajo .....	27
Tabla 2: Fórmula Razón Corriente .....	27
Tabla 3:Fórmula Prueba Acida .....	28
Tabla 4:Índices de Apalancamiento.....	29
Tabla 5:Fórmula de Rotación de Cartera.....	30
Tabla 6:Período de Rotación de Inventarios.....	31
Tabla 7:Rotación de Activos Fijos.....	31
Tabla 8:Margen Bruto de Utilidad.....	32
Tabla 9:Margen Operacional .....	32
Tabla 10:Margen Neto .....	33
Tabla 11:Rendimiento del Patrimonio .....	33
Tabla 12:Activo Total .....	33
Tabla 13:Composición de la Población .....	58
Tabla 14:Cálculo de la Muestra .....	59
Tabla 15:Composición de la Muestra .....	59
Tabla 16:Tabulación primer encuesta pregunta N° 1 sobre rentabilidad.....	62
Tabla 17:Tabulación primer encuesta pregunta N° 2 sobre el conocimiento del modelo de gestión .....	63
Tabla 18:Tabulación primer encuesta pregunta N° 3 sobre la aplicación de un modelo de gestión .....	64
Tabla 19:Tabulación primer encuesta pregunta N° 4 sobre los aspectos a implementar en el modelo de gestión .....	65
Tabla 20:Tabulación primer encuesta pregunta N° 5 sobre los indicadores que guíen el modelo de gestión .....	66
Tabla 21:Tabulación primer encuesta pregunta N° 06 sobre las funciones del personal .....	67
Tabla 22:Tabulación segunda encuesta pregunta N° 1 sobre la adquisición de instrumentos o equipos musicales.....	68
Tabla 23:Tabulación segunda encuesta pregunta N° 2 sobre la frecuencia de adquisición de instrumentos o equipos musicales .....	69
Tabla 24:Tabulación segunda encuesta pregunta N° 3 sobre los productos que ofrece Crear Disk .....	70

Tabla 25: Tabulación segunda encuesta pregunta N° 4 sobre instrumentos de preferencia .....	71
Tabla 26: Tabulación segunda encuesta pregunta N° 5 sobre el factor de mayor importancia al adquirir un instrumento.....	72
Tabla 27: Tabulación segunda encuesta pregunta N° 6 aspectos que deben mejorarse en la atención al cliente .....	73
Tabla 28: Tabulación segunda encuesta pregunta N° 7 sobre el nivel de atención de los empleados .....	74
Tabla 29: Tabulación segunda encuesta pregunta N° 8 sobre los servicios post venta .....	75
Tabla 30: Tabulación segunda encuesta pregunta N° 9 sobre el manejo financiero .....	76
Tabla 31: Balance General Casa Musical Crear Disk.....	82
Tabla 32: Estado de Resultados comparativo Casa Musical Crear Disk.....	83
Tabla 33: Matriz de Fortalezas .....	90
Tabla 34: Matriz de Oportunidades .....	91
Tabla 35: Matriz de Debilidades.....	92
Tabla 36: Matriz de Amenazas .....	92
Tabla 37: Ciclo de conversión .....	95
Tabla 38: Montos y Plazos de Crédito .....	96
Tabla 39: Planilla de Cobros.....	100
Tabla 40: Planilla de Antigüedad de Saldos .....	101
Tabla 41: Clasificación de Artículos .....	105
Tabla 42: Frecuencia de conteos físicos .....	105
Tabla 43: Promedio de Costo de Ventas.....	111
Tabla 44: Estado de Resultados Proyectado (escenario conservador).....	113
Tabla 45: Balance General proyectado (escenario conservador).....	114
Tabla 46: Flujo de caja Proyectado (escenario conservador) .....	115
Tabla 47: Estado de Resultados Proyectado (escenario pesimista) .....	119
Tabla 48: Balance General Proyectado (escenario pesimista).....	120
Tabla 49: Flujo de Caja Proyectado (escenario pesimista).....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Organigrama propuesto para Casa Musical Crear Disk .....	9
Gráfico 2:Organigrama Funcional .....	10
Gráfico 3:Visión y Estrategia del cuadro de mando integral.....	38
Gráfico 4:Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 01 sobre rentabilidad.....	62
Gráfico 5:Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 02 sobre el conocimiento del modelo de gestión .....	63
Gráfico 6:Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 03 sobre la aplicación de un modelo de gestión .....	64
Gráfico 7:Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 04 sobre los aspectos a implementar en el modelo de gestión .....	65
Gráfico 8:Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 05 sobre los indicadores que guíen el modelo de gestión .....	66
Gráfico 9:Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 06 sobre las funciones del personal.....	67
Gráfico 10:Encuesta 2 Pregunta N° 01 sobre la adquisición de instrumentos o equipos musicales.....	68
Gráfico 11:Encuesta 2 Pregunta N° 2 sobre la frecuencia de adquisición de instrumentos o equipos musicales.....	69
Gráfico 12:Encuesta 2 Pregunta N° 3 sobre los productos que ofrece Crear Disk.....	70
Gráfico 13:Encuesta 2 Pregunta N° 4 sobre instrumentos de preferencia.....	71
Gráfico 14:Encuesta 2 Pregunta N° 5 sobre el factor de mayor importancia al adquirir un instrumento .....	72
Gráfico 15:Encuesta 2 Pregunta N° 6 aspectos que deben mejorarse en la atención al cliente.....	73
Gráfico 16:Encuesta 2 pregunta N° 7 sobre el nivel de atención de los empleados.....	74
Gráfico 17:Encuesta 2 pregunta N° 8 sobre los servicios post venta .....	75
Gráfico 18 :Encuesta 2 pregunta N° 9 sobre el manejo financiero.....	76
Gráfico 19:Estructura del Modelo de Gestión Financiera planteado.....	94
Gráfico 20:Solicitud de Crédito .....	98

Gráfico 21:Modelo Carta retraso en Pago para Clientes de Casa Musical Crear Disk .....	102
Gráfico 22:Flujograma gestión financiera Ctas. por Cobrar.....	103
Gráfico 23:Flujograma de control de ingreso de productos .....	107
Gráfico 24:Comprobante de Egreso .....	108
Gráfico 25:Flujograma de gestión financiera Ctas. por Pagar.....	109

## RESUMEN

La presente investigación está orientada a diseñar un modelo de gestión financiera para casa musical crear disk de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2016. La metodología investigativa aplicada fue cuali – cuantitativa, se realizó un análisis de las características y conductas humanas de la población objeto, se aplicaron además herramientas investigativas de campo y bibliográficas. Este estudio surge en vista de la necesidad de la empresa Casa musical Crear Disk de contar con la herramienta administrativa y de gestión que permita conocer su realidad financiera y direccionarla hacia un manejo administrativo de calidad capaz de generar la rentabilidad optima, sabiendo cada uno de los aspectos que esto demandaría como por ejemplo la situación actual de inventarios, de bienes tangibles e intangibles, la capacidad administrativa del personal. Se recomienda el análisis y revisión del modelo de gestión como opción de aplicación en la empresa a fin de que mejore el desempeño administrativo y financiero, se encuentra orientado bajo la política del buen vivir de fomentar una alianza mundial para el desarrollo, la realización de un modelo de gestión financiera acorde a los objetivos del milenio encaja con la cooperación del sector privado de uno de los 14 sectores priorizados por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. La aplicación del modelo de gestión financiera según lo establecido en este estudio podría constituirse en una herramienta que reduzca costos, aumente la rentabilidad y fomente la correcta comercialización de productos de acuerdo a la disposición de la empresa Casa Musical Crear Disk. **Palabras clave:** modelo de gestión financiera, proyecto, herramienta administrativa, investigación, gestión, rentabilidad, costos, administrativo y financiero, mercado, consumidores, análisis.

Ing. Juan Carlos Alarcón

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



## ABSTRACT

The present investigation aims to design a financial management model for the Enterprise Casa Musical Crear Disk in the city of Riobamba, Chimborazo Province in 2016. The qualitative methodology was used along with surveys and interviews.

Financial tools such as inventories, financial statements, balance sheets and financial backshop were used to design this study. By using these tools, elements such as financial management of accounts payable, financial obligations, budget planning, projected financial statements and a comparison after applying the financial management model were posed. Using these tools will allow the enterprise to have a management tool to know its financial situation so that it can be improved.

It is recommended to analyze and review the elements included in the management model since they can be applied. The analysis must be applied by the manager and the accountant who are in charge of the management area. It is particularly recommended to carry out situation diagnoses as management policy and to apply this financial management model in Casa Musical Crear Disk to improve its management and financial areas. In doing so, profitability will be better. The present project is under the good living policy, that is, to promote a world alliance for the development.

**Key words:** investigation, tools, proposal, financial management model, management, analysis, quality, profitability, development.

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las casas musicales han tenido una gran acogida por distintos tipos de personas que gustan de la música y la adquisición de instrumentos musicales, como escuelas de música, conservatorios de música, escuelas y colegios públicos y privados para bandas rítmicas, además que existe mucha gente que le encanta la música y desea aprender, haciendo de ella su manera vida, por lo cual adquieren gran cantidad de instrumentos musicales para desarrollar sus habilidades.

En el ámbito musical que ha ido de manera creciente en el Ecuador, la existencia de Casas Musicales que oferten instrumentos y equipos de calidad es hoy por hoy de gran importancia para el sostenimiento del arte musical. La música y su difusión brindan a las personas la posibilidad de tener una fuente de distracción y con ello también aportar al desarrollo mental de los individuos que participan activamente en el ámbito musical, emprendiendo con ello el crecimiento y fortalecimiento de la cultura musical en nuestro país.

En la provincia de Chimborazo las casas musicales tienen gran acogida por la población, pues la cultura misma de la ciudadanía tiende a la práctica de instrumentos musicales, por parte de jóvenes y adultos que ven sus carreras en hacer música de diferentes géneros, o simplemente por hobby, además de la gran cantidad de personas que adquieren instrumentos musicales para participar en Bandas de música, además de la existencia de varios escuelas y colegios de la provincia que necesitan y requieren de instrumentos musicales para sus bandas rítmicas que participa en desfiles en diferentes fechas cívicas y festivos que los requieran.

La cultura musical es en la actualidad uno de los principales factores culturales que envuelve a la provincia de Chimborazo, existen un sinnúmero de festividades que promueven la cultura musical y generan la utilización de equipamiento musical, es así que en la provincia se desarrollan diferentes festividades como el carnaval, las fiestas cívicas de Riobamba en abril y noviembre y de los diferentes cantones, adicionalmente nuestra provincia y más la ciudad de Riobamba en diciembre tiene gran presencia de pases del niño, motivos más que suficientes para que el número de personas que hacen de la música un estilo de vida se haya incrementado y los negocios de esta naturaleza también hayan visto en este arte una oportunidad de crecer económicamente y de darle a

los músicos la posibilidad de elegir que instrumento requieren para cada diferente ocasión.

En la ciudad de Riobamba existen varios centros de educación tanto públicos como privados que preparan profesionales en música, el más representativo es el Colegio de Educación Musical Vicente Anda Aguirre, los cuales requieren de instrumentos musicales, por otro lado la tendencia de la juventud actual de la ciudad, la cual tiende a expresar sus ideas, sentimientos y pensamiento a través de música, misma que se identifica en varios géneros musicales y gracias a los diferentes difusiones y espectáculos de música se logra que cada vez más gente tienda por adquirir instrumentos musicales para expresarse a través de la música.

La Casa Musical Crear Disk cuenta con una amplia gama de instrumentos y equipos musicales, los mismos que son de una alta calidad y confiabilidad, lo que permite esta casa musical tener una ventaja competitiva sobre otras de la localidad.

El modelo de gestión financiera para la Casa Musical Crear Disk reviste gran importancia ya que permitirá establecer los mecanismos de manejo y control financiero para el mejor direccionamiento de la empresa, esto sin duda repercutirá de buena manera en el reconocimiento de este negocio pudiendo convertirla en la Casa Musical de preferencia de los clientes pues así se podrá alcanzar una mutua satisfacción.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión empresarial siendo un ámbito amplio y fundamental ocupa la responsabilidad de la toma de decisiones más acertadas para el logro de sus objetivos económicos, productivos y sociales, en ello se inserta la Gestión Financiera que se convierte en una herramienta de evaluación aplicación y operatividad de la Inversión frente al Financiamiento empresarial.

La responsabilidad gerencial en estos tiempos amerita contar más allá de los conocimientos y destrezas aplicadas a través de una técnica un modelo o proceso de Gestión Financiera que le permita tener los datos oportunos en los tiempos propios y con una información muy ajustada para la toma de decisiones, mismas que le permitirán a la empresa tener mejores resultados de rentabilidad y productividad en su contexto.

La empresa Casa Musical Crear Disk durante los últimos años ha presentado ciertos problemas relacionados con la administración del crecimiento de sus ingresos, puesto que no existen políticas y técnicas adecuadas para el manejo de los mismos. Su flujo de efectivo se ve afectado diariamente debido a que la empresa no mantiene un presupuesto de gastos a fin de administrar de una manera adecuada sus recursos financieros.

Así también la empresa Casa Musical Crear Disk por no contar con un sistema de gestión financiera pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos en algunos departamentos, por lo que, la empresa se ha visto en la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorando los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿El diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa casa musical crear disk de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mejorara el direccionamiento gerencial de la empresa?

### **1.1.2. Delimitación del problema del problema**

El modelo de gestión financiera se desarrollara en la empresa Casa Musical Crear Disk de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2016, en el área administrativa financiera.

En los siguientes parámetros se delimita el proyecto de investigación:

**Objeto de Estudio:** “Casa Musical Crear Disk.”

**Campo de Acción:** Modelo de gestión financiera.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

A través de la elaboración de un modelo de gestión financiera para la empresa casa musical Crear Disk de la Ciudad de Riobamba, se logrará consolidar y proyectar el negocio en el aspecto financiero interno, lo que le permitirá ganar espacio en el mercado local frente a la competencia como factor externo y mejorar la rentabilidad de la misma.

Las técnicas y medios aquí utilizados serán destinados a generar un modelo gestión financiera que preste las herramientas necesarias para proyectar a la empresa de manera sólida y más segura. Esto le permitirá enfocarse hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes en el mercado local, en calidad y servicio; maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta, como también minimizando tiempos y costos.

El modelo de gestión financiera para la Casa Musical Crear Disk reviste gran importancia ya que permitirá establecer los mecanismos de manejo y control financiero para el mejor direccionamiento de la empresa, esto sin duda repercutirá de buena manera en el reconocimiento de este negocio pudiendo convertirla en la Casa Musical de preferencia de los clientes pues así se podrá alcanzar una mutua satisfacción.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

- ✓ Elaborar un modelo de gestión financiera para la empresa Casa Musical “Crear Disk” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para mejorar la rentabilidad el año 2016.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- ✓ Establecer teóricamente el Modelo de Gestión mediante fundamentación bibliográfica.
- ✓ Diagnosticar las condiciones financieras actuales de la empresa Casa Musical Crear Disk.
- ✓ Desarrollar el Modelo de gestión financiera en empresa Casa Musical “Crear Disk”.

### **1.3.3. Principios corporativos**

#### **Misión**

Brindar un servicio de distribución y comercialización de instrumentos musicales, equipos de amplificación, sonido, iluminación y accesorios musicales, ofreciendo gran variedad de stock; con precios competitivos que permitan su posicionamiento en el mercado local, a través de un personal humano capacitado tanto técnica como servicialmente, con un profundo sentido de respeto hacia el consumidor.

#### **Visión**

Convertirse en una empresa musical de prestigio en el centro del país, llegar a ser referentes como proveedores de instrumentos musicales, equipos de amplificación, sonido, iluminación y accesorios musicales, obteniendo la preferencia de los clientes a quienes se brindará un servicio de calidad con talento humano capacitado, de este modo alentar el desarrollo de destrezas artísticas orientadas al respeto y apreciación de la cultura musical de la ciudad de Riobamba.

### **1.3.4. Valores Corporativos**

#### **Responsabilidad**

Somos conscientes del valor estratégico de nuestros productos, estos aunque innovadores deben ser lógicos y consecuentes con el trabajo de formación artística que desarrollan nuestros clientes.

## **Honestidad**

Rectitud en nuestro proceder y compromisos adquiridos, transparencia en la información suministrada acerca de nuestros productos tanto con proveedores como con nuestros clientes.

## **Calidad**

Con el fin de generar la satisfacción total de nuestros clientes establecemos una política de selección de marcas por precio pero guardando los márgenes de garantía y calidad de los productos, así como el mejoramiento continuo en la capacidad técnica de nuestro recurso humano.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Como antecedentes citaremos tres investigaciones de similar temática, esto permitirá dar mayor énfasis en cuanto al marco teórico respecta, en el primer caso:

“Modelo De Gestión Financiera Para La Empresa Quality Of Service Ecuador Qos S.A. Ubicada En La Ciudad De Quito” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realizado por Rodolfo Iván Cárdenas Ampudia, cuyo resumen se cita a continuación:

El presente trabajo de disertación tiene como objetivo la elaboración de un Modelo de Gestión Financiera para el aumento de los niveles de rentabilidad y liquidez de la Empresa Quality of Services en la ciudad de Quito.

En el primer capítulo se encuentran los antecedentes de la empresa que nos permiten comprender el contexto y productos que ofrece, el segundo capítulo presenta un diagnóstico situacional actual de la organización, el mismo que tiene como objetivo identificar las deficiencias en los procesos administrativos, financieros y de gestión que provocan los problemas actuales. En el capítulo tres basándose en la técnica de la matriz FODA, se identifican los problemas existentes y se establece las estrategias de solución. En el capítulo cuatro se realiza la propuesta del Modelo de Gestión Financiera como guía que ayude a resolver los problemas encontrados y el cumplimiento del Objetivo de Trabajo de Titulación planteado. En el capítulo cinco se emiten las conclusiones y recomendaciones. Finalmente encuentra la bibliografía y el glosario de términos. (Ampudia, 2013)

Para el segundo caso citaremos la investigación con el tema: “Modelo de Gestión Financiera y reducción de Morosidad en el departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.” de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, elaborado por Otro Topón Bertha Soledad, el resumen de esta investigación es el siguiente:



La presente Investigación sobre “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.”, es importante porque está relacionada con la toma de decisiones, para lo cual es necesario tener una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras, para la consecución de nuevas fuentes de financiación, para mantener la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables; para lo cual se plantea como hipótesis que el Modelo de Gestión Financiera contribuirá a reducir la morosidad de la Empresa Eléctrica S.A. La propuesta contiene cinco partes: como primer punto se refiere al Objetivo de la Propuesta, segundo tenemos la Fundamentación, tercero el Direccionamiento Estratégico en el que se detalla la visión, misión, objetivos, políticas y valores de la Empresa, cuarta parte trata del Planteamiento Administrativo, y, por último tenemos la Propuesta misma que se recogen dentro del control presupuestario las técnicas, métodos y procedimientos empleados en las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación que conforman el ciclo presupuestario y se diseña su control, dividiendo el estudio en tres procesos, determinados así: En el primer proceso se plantea el Control presupuestario, que explica la gestión presupuestaria dentro del análisis de sus resultados, cuya responsabilidad le corresponde al nivel directivo y la implantación de los controles de los recursos presupuestarios asignados hasta alcanzar su liquidación; En el segundo proceso, recoge los procedimientos de registro para presentar la forma como se realiza la acción contable y su relación con el hecho presupuestario; En el tercer proceso se presentan los Informes e indicadores financieros que sirven para medir el grado. (Topon, 2011)

### **2.1.2. Antecedentes de la Empresa Casa Musical Crear Disk**

La empresa Casa Musical Crear Disk es una microempresa que inicio en el año 2006, en diferentes ámbitos como son: producción audiovisual cobertura para medios informativos a nivel nacional, edición de videos, documentales, reportajes, spots publicitarios, jingles, equipo musical móvil, animación, elaboración, de revistas informativas y actualmente ha invertido en implementos musicales a todo nivel para su venta y distribución en la ciudad.

Sin embargo el vertiginoso ámbito de la inversión en el negocio que paso de ser una microempresa a una pequeña empresa ha generado incertidumbre en la gerencia en cuanto al proyectarse de manera correcta y sobretodo cómo manejar este cambio en el aspecto financiero que al final es el más representativo para la empresa.

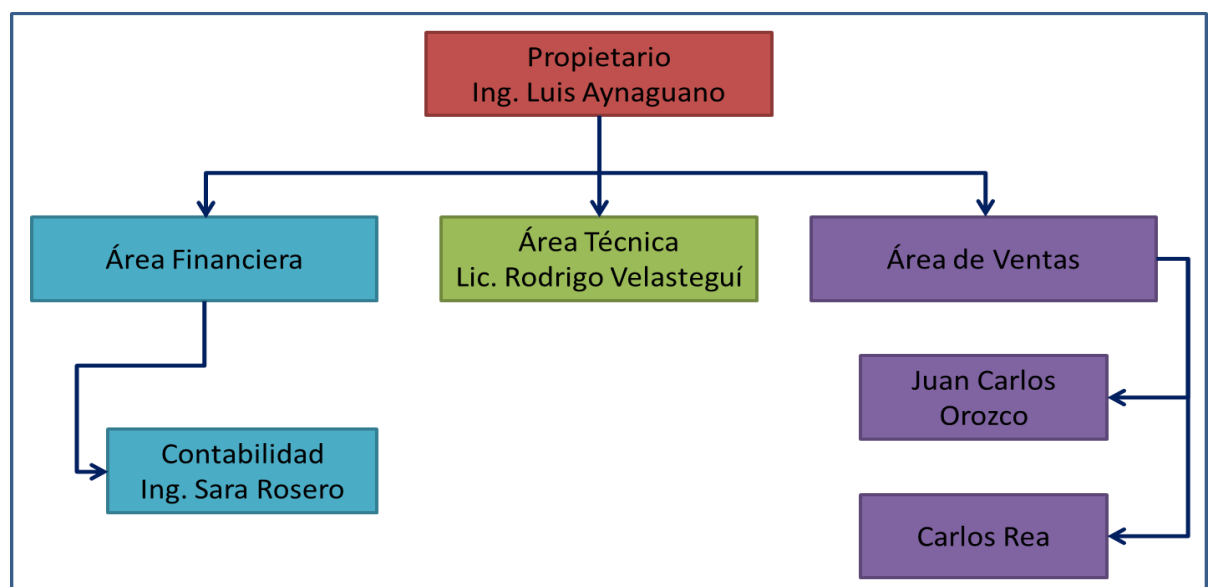
La Casa Musical Crear Disk cuenta con una amplia gama de instrumentos y equipos musicales, los mismos que son de una alta calidad y confiabilidad, lo que permite esta casa musical tener una ventaja competitiva sobre otras de la localidad.

Este tipo de organigrama estructural nos da a conocer la representación gráfica de la estructura de la empresa, la misma que es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la Casa Musical “Crear Disk”, la misma que se encuentra conformada por dos niveles jerárquicos: en el nivel directivo se encuentra el propietario y nivel operativo se divide en tres áreas que son:

- ✓ Área Técnica;
- ✓ Área Financiera; y,
- ✓ Área de Ventas

### Organigrama estructural

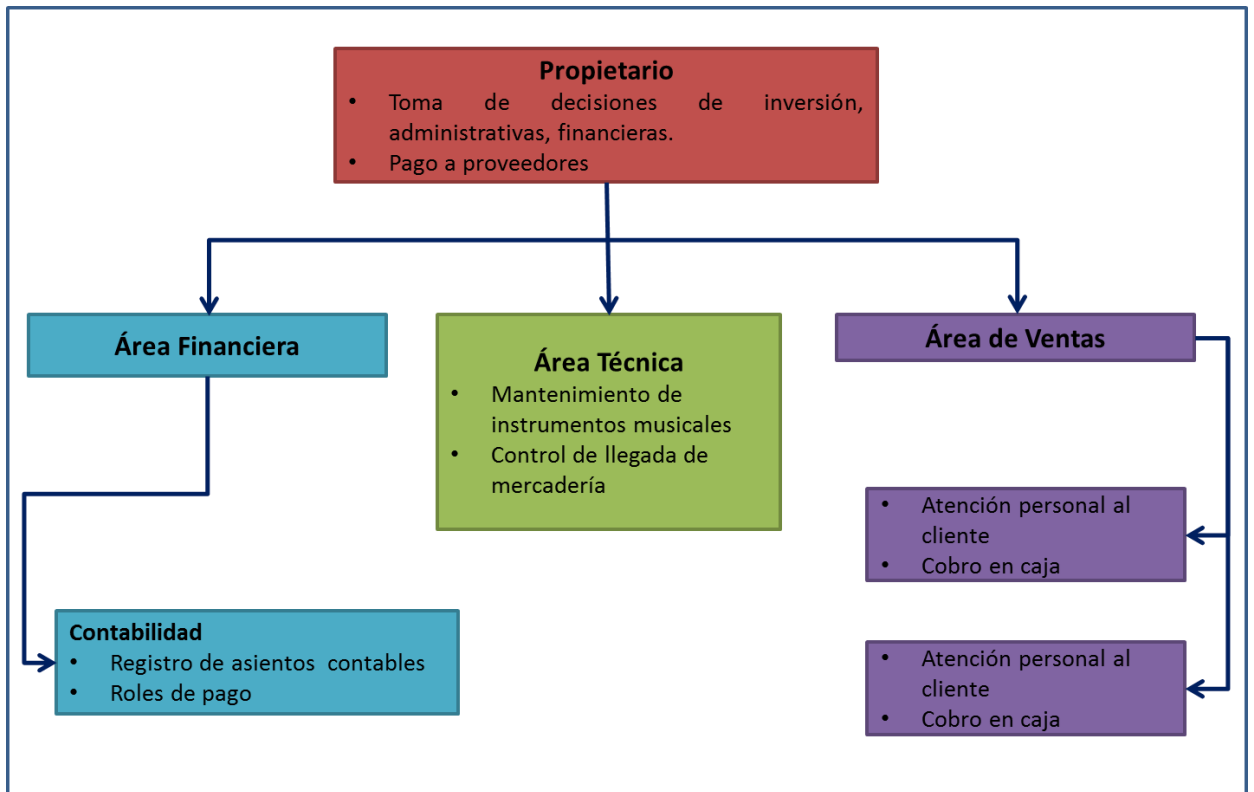
**Gráfico 1 Organigrama propuesto para Casa Musical Crear Disk**



**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 2 Organigrama Funcional**



**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

**Elaboración:** La Autora

## 2.2. FUNDAMENTACION TEÓRICA

### 2.2.1. Gestión financiera: generalidades.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos para la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- ✓ La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.
- ✓ Proporcionar productos y servicios de calidad.

Tomando lo anteriormente dicho, como preámbulo de la gestión financiera se tiene los siguientes conceptos básicos.

### **2.2.2. Concepto**

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (Monteverde, 2010)

#### **2.2.2.1. Objetivos de la gestión financiera**

- ✓ Los objetivos más importantes de la Gestión Financiera son los siguientes:
- ✓ Generar información económica – financiera.
- ✓ Gestionar la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.
- ✓ Determinar de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ Lograr financiamiento según la forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ✓ Aplicar los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

- ✓ Analizar el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ Analizar la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

(David, 2003, pág. 282)

#### **2.2.2.2. Los fundamentos de la gestión financiera para el empresario:**

- ✓ Entender la importancia de la gestión financiera.
- ✓ Saber qué información financiera debe ser registrada.
- ✓ Saber qué profesionales, así como el software y recursos en línea que puede aprovechar para la gestión financiera del pequeño negocio.
- ✓ Escoger los recursos de gestión financiera para su negocio.
- ✓ Entender y utilizar los informes de gestión financiera para evaluar el rendimiento y tomar las decisiones sobre el negocio.
- ✓ Reconocer la importancia de llevar los libros contables en forma completa y con exactitud para obtener financiación e inversiones.

(David, 2003, pág. 283)

#### **2.2.3. Administración del capital de trabajo**

- La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.
- La administración de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.
- El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

(Gitman, 2003, pág. 514)

#### **2.2.4. Gestión de tesorería**

Este es uno de los campos que más ha desarrollado en los últimos tiempos. Abarca muy diversos aspectos, tales como, el cálculo de las necesidades financieras de corto plazo de una empresa, las estrategias a seguir para tratar los riesgos de interés y de cambio o la elección de los instrumentos de inversión y financiamiento a utilizar para la adecuada gestión de los fondos corporativos.

##### **2.2.4.1. Funciones de tesorería**

- ✓ Podemos resaltar como funciones o tareas a realizar en un departamento de tesorería las siguientes:
- ✓ Gestión de los cobros, realizando el ingreso en el banco de los distintos medios de pago utilizados por los clientes para efectuar los pagos (cheques, pagarés, letras, recibos, transferencias, etc.)
- ✓ Realización de los pagos a proveedores según el medio elegido, cheque, transferencia, etc.
- ✓ Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, cobros, pagos, transferencias, previsión de interese, etc.
- ✓ Control del cumplimiento de las condiciones pactadas con .los bancos en cuanto a comisiones, aplicación de fecha valor, etc.
- ✓ Pagos de nóminas.
- ✓ Control de las liquidaciones de intereses de las cuentas, así como la realización de las previsiones.
- ✓ Compra / venta de moneda extranjera según las necesidades.
- ✓ Gestión y cobertura del riesgo en divisas en función de las previsiones de cobros y pagos mediante los distintos instrumentos existentes al efecto: forward, swap, etc.
- ✓ Negociación de las condiciones / comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos, pagos, pagos en divisas, cheques, transferencias, compra de divisas, pagos / cobros de extranjero, impagados, etc.
- ✓ Negociación, control y seguimiento de operaciones como el factoring, confirming, etc.

Una vez que tenemos la posición diaria, se realiza la toma de decisiones a la vista de la misma, bien buscando financiación o invirtiendo los excedentes.

Asimismo, de igual forma que el tesorero calcula la posición diaria, tendrá que realizar previsiones a medio y largo plazo, y finalmente controlar y vigilar el cash flow de la compañía, velando por su incremento y mejora. (Gitman, 2003, págs. 516-517)

#### **2.2.4.2. Ciclo de conversión del efectivo**

Según (Gitman, 2003, págs. 518-522) la comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa. A continuación se demuestra el cálculo y la aplicación del ciclo de conversión del efectivo:

##### **✓ Cálculo de ciclo de conversión del efectivo.**

El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: el inventario y las cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio del inventario (EPI) y el promedio de cobro (PPC).

$$\mathbf{CO = EPI + PPC (1.1)}$$

Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para pagar las cuentas por pagar, medido en días, es el periodo promedio de pago (PPP). El ciclo operativo menos el periodo promedio de pago se conoce como ciclo de conversión del efectivo (CCE). Representa el tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados.

La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es

$$\mathbf{CCE = CO - PPP (1.2)}$$

No obstante la ecuación del ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes principales, como se observa en la siguiente ecuación, siendo estos: edad promedio de inventario, periodo promedio de cobro y periodo promedio de pago.

$$\text{CCE} = \text{EPI} + \text{PPC} + \text{PPP}$$

Es evidente que si una empresa cambia cualquiera de estos periodos, cambiará el monto de los recursos inmovilizados en la operación diaria de la empresa.

✓ **Financiamiento de las necesidades del ciclo de conversión del efectivo.**

Usando el ciclo de conversión como base para analizar cómo la empresa financia su inversión requerida en activos operativos. Primero, se diferencia entre las necesidades de financiamiento permanente y temporal y, después, describimos las estrategias de financiamiento temporal, tanto agresivas como conservadoras.

✓ **Necesidades de financiamiento permanente y temporal**

Si las ventas de la empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también será constante y la empresa tendrá solamente una necesidad de financiamiento permanente. Si las ventas de la empresa son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo de acuerdo con sus ciclos de venta y la empresa tendrá necesidades de financiamiento temporal además del financiamiento permanente requerido para su inversión mínima en activos operativos.

✓ **Estrategias de financiamiento temporal agresivas y conservadoras.**

Los fondos a corto plazo son generalmente menos costosos que los fondos a largo plazo (la curva de rendimiento es comúnmente una curva ascendente). Sin embargo, los fondos a largo plazo permiten a la empresa garantizar el costo de sus fondos duramente un periodo y evitar así el riesgo de aumentos en las tasas de interés a corto plazo. Además, el financiamiento a largo plazo garantiza que los fondos requeridos estén disponibles para la empresa cuando se necesiten. El financiamiento a corto plazo expone a la empresa al riesgo de que ésta no sea capaz de obtener los fondos requeridos para cubrir sus necesidades máximas temporales. Con una estrategia agresiva de financiamiento, la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo. Con una estrategia conservadora de financiamiento, la empresa financia sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo.



Es evidente que la fuerte dependencia de la estrategia agresiva en el financiamiento a corto plazo la vuelve más arriesgada que la estrategia conservadora debido a los cambios repentinos en las tasas de interés y a las posibles dificultades para obtener rápido el financiamiento a corto plazo que se requiere cuando surgen necesidades máximas temporales. La estrategia conservadora evita estos riesgos por medio de la tasa de interés garantizada y el financiamiento a largo plazo. La operación de la empresa entre los extremos de las estrategias agresiva y conservadora de financiamiento temporal depende de la disposición de la administración hacia el riesgo y la fortaleza de sus relaciones bancarias.

✓ **Estrategias para administrar el ciclo de conversión del efectivo.**

Un ciclo de conversión de efectivo positivo, significa que la empresa debe usar pasivos negociados para apoyar sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo explícito, por lo que la empresa se beneficia al disminuir al mínimo su uso para apoyar los activos operativos. En pocas palabras, la meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo, lo que disminuye al mínimo los pasivos negociados. Esta meta se logra por medio de la aplicación de las estrategias siguientes:

1. Rotar el inventario tan rápido como sea posible sin desabastos que ocasionen pérdidas de ventas.
2. Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
3. Administrar el tiempo de correo, procesamiento y compensación para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
4. Pagar las cuentas por pagar lo más lento posible sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa.

**2.2.4.3. Gestión de cobros (cuentas por cobrar).**

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

#### **2.2.5. Administración de inventarios**

El primer componente del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio de inventario. El objetivo de administrar el inventario, es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrador financiero tiende a actuar como consejero o “supervisor” en los asuntos concernientes al inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí proporciona asesoría en su proceso de administración.

#### **Técnicas comunes para la administración de inventarios.**

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. Aquí se considerará brevemente cuatro técnicas usadas con frecuencia.

- ✓ **El sistema ABC:** una empresa que usa el sistema de inventarios ABC divide su inventario que tres grupos A, B, y C. El grupo A incluye artículos con la mayor inversión en dólares. Por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario de la empresa, pero el restante 80% de su inversión es inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.
- ✓ **El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP):** una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inversión

es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). El modelo CEP toma en cuenta diversos costos de inventarios. El modelo CEP asume que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento (el modelo excluye el costo real del artículo en inventario). Cada uno de estos costos tiene componentes y características clave. Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos de la solicitud y recepción de pedidos: el costo de redactar una orden compra, procesar el papeleo resultante, recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en dólares por pedido.

- ✓ **Sistema justo a tiempo (JIT):** El sistema justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés, just-in-time) se una para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Su filosofía es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ninguna existencia de seguridad(o usa muy poca). Debe existir una amplia coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las empresas de envío para garantizar que las entradas de materiales llegan a tiempo. La dificultad para que los materiales lleguen a tiempo ocasiona una interrupción de la línea de producción hasta que éstos llegan. Asimismo, un sistema JIT requiere que los proveedores entreguen partes de excelente calidad. Cuando surgen problemas de calidad, la producción debe detenerse hasta que los problemas se resuelven.

(Muller, 2004, págs. 147-149)

### **2.2.6. Gestión pasivos corrientes**

Las cuentas por pagar y las deudas acumuladas representan formas de financiamiento espontáneo para la empresa.

Cuanto más tiempo retenga la empresa el efectivo destinado para el pago de sus cuentas, mayor será el tiempo en que podrá usar esos fondos para sus propios propósitos. Sin embargo, las empresas deben por lo general concretar préstamos a corto plazo para compensar los flujos de efectivo temporales o cubrir los desembolsos inesperados.

En este punto se analiza diversos aspectos de la administración de pasivos corrientes: pasivos espontáneos y cómo administrarlos mejor, así como las fuentes garantizadas y no garantizadas de los préstamos a corto plazo. (Pérez, 2001)

✓ **Pasivos espontáneos**

Los pasivos espontáneos surgen en el curso normal de un negocio. Las dos fuentes espontáneas principales de financiamiento a corto plazo son las cuentas por pagar y las deudas acumuladas. Al aumentar las ventas de la empresa, las cuentas por pagar aumentan en respuesta al incremento de las compras necesarias para producir a niveles más altos. También, en respuesta al incremento de las ventas, las deudas acumuladas de la empresa aumentan con el incremento de los salarios e impuestos debido a la mayor necesidad de mano de obra y al aumento de los impuestos por el incremento de las ganancias de la empresa.

Por lo general, no existe un costo explícito vinculado a ninguno de estos pasivos corrientes, aunque si tienen ciertos costos implícitos. Además, ambos son formas de financiamiento a corto plazo que se obtiene sin dar garantías activos específicos como colateral. La empresa debe aprovechar estas fuentes “libres de interés” de financiamiento a corto plazo sin garantía siempre que sea posible. (Duarte Schlageter & Fernández Alonso, 2005, pág. 38)

✓ **Administración de las cuentas por pagar.**

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas de negocios. Se derivan de transacciones en las que se adquiere mercancía, pero no se firma ningún documento formal que muestre la responsabilidad del comprador con el vendedor. De hecho, el comprador acuerda pagar al proveedor el monto requerido según las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor. A continuación se pondrá en consideración las cuentas por pagar desde el punto de vista del comprador. (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 141)

### ✓ **Papel en el ciclo de conversión del efectivo**

El periodo promedio de pago es el componente final del ciclo de conversión del efectivo. El periodo promedio de pago tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que la empresa envía el pago por correo y 2) el tiempo de acreditación del pago (tiempo que transcurre desde que la empresa envía su pago por correo hasta que el proveedor retira los fondos consumibles de la cuenta de la empresa).

El objetivo de la administración de las cuentas por pagar en la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas del proveedor. Esto permite el uso máximo de un préstamo sin intereses por parte del proveedor y no perjudica la calificación de crédito de la empresa (porque la cuenta se paga dentro de las condiciones de crédito establecidas). (Gitman, 2003, pág. 496)

### ✓ **Deudas acumuladas**

La segunda fuente espontánea de financiamiento empresarial a corto plazo son las deudas acumuladas. Las deudas acumuladas son los pasivos por servicios recibidos cuyo pago aún está pendiente. Los rubros que la empresa acumula con más frecuencia son los salarios e impuestos. Como los impuestos son pagos para el gobierno, la empresa no puede manipular su acumulación. Sin embargo, la acumulación de salarios puede manipularse en cierta medida. Esto se logra retrasando el pago de éstos, recibiendo así un préstamo sin intereses por parte de los empleados, a quienes se les paga en algún momento después de haber realizado el trabajo. Las regulaciones sindicales o las leyes federales y estatales establecen con frecuencia el periodo de pago para los empleados que ganan un salario por hora. No obstante, en otros casos la frecuencia del pago es a discreción de la administración de la empresa. (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 128)

### ✓ **Préstamos Bancarios**

Los bancos son una fuente importante de préstamos a corto plazo sin garantía para las empresas. El tipo principal de préstamo que los bancos otorgan a las empresas es el préstamo autoliquidable a corto plazo. Estos préstamos tienen el propósito de sostener a la empresa en temporadas de fuertes necesidades de financiamiento debidas principalmente a aumentos del inventario y cuentas por cobrar. A medida que los inventarios y las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, se generan los fondos necesarios para reembolsar estos préstamos. En otras palabras, el uso que se le da al dinero prestado proporciona el mecanismo a través del cual el préstamo se reembolsa, de ahí el término autoliquidable. (Gitman, 2003, pág. 548)

### ✓ **Fuentes garantizadas de préstamos a corto plazo**

Cuando una empresa ha agotado sus fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía, puede obtener préstamos a corto plazo adicionales garantizados. El financiamiento a corto plazo con garantías mantiene en garantía activos específicos como colateral. El colateral adquiere comúnmente la forma de un activo, como cuenta por cobrar o inventario. El prestamista obtiene una garantía en el colateral a través de la realización de un convenio de garantía con el prestatario que especifica el colateral mantenido sobre el préstamo. Además, los términos del préstamo por el que se mantiene la garantía forma parte del convenio, y especifican condiciones requeridas para retirar la garantía, junto con la tasa de interés sobre el préstamo, las fechas de reembolso, y otras disposiciones del préstamo. Se registra una copia del convenio de garantía en una oficina pública del estado, por lo general una corte distrital o estatal. El registro del convenio proporciona a los prestamistas subsiguientes, información sobre los activos que un posible prestatario no puede usar como colateral. El requisito de registro protege al prestamista al establecer legalmente la garantía de éste. (Gitman, 2003, pág. 535)

## **2.2.7. Análisis financiero**

### **2.2.7.1. Generalidades**

El análisis económico-financiero de la empresa, o simplemente análisis financiero, tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos.

El análisis financiero debe contemplar todos los aspectos significativos de la actividad financiera. No basta con que una empresa sea económicamente rentable, necesita, además que su estructura financiera se corresponda con su estructura económica, no sólo en el momento presente, sino también en el momento futuro.

El análisis financiero utiliza fundamentalmente los documentos contables de síntesis:

- ✓ Balance de situación
- ✓ Estado de pérdidas y ganancias.

Se utilizan también en el análisis financiero, y cada vez más, otros dos estados contables de síntesis: el “estado de origen y aplicación de fondos” y el “estado de orígenes y aplicaciones de cash flow”.

#### **Objetivos del Análisis Financiero:**

1. Evaluar los resultados de la actividad realizada.
2. Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
3. Aumentar la productividad del trabajo.
4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
5. Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

(Eslava, 2003, pág. 29)

### **2.2.8. Métodos de análisis financiero**

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- ✓ Rentabilidad: es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- ✓ Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- ✓ Liquidez: es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

- ✓ Método Vertical.

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

- ✓ Método Horizontal.

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar



ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

✓ Método histórico

Se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración. (Nakasone, 2005, pág. 315)

### **2.2.9. Uso de las razones financieras**

Como procedimiento de análisis, el método de los ratios es uno de los más utilizados, si bien en el análisis financiero se emplean también otras técnicas más modernas, técnicas estadísticas y econométricas, cuyo grado de complejidad no siempre se corresponde con la bondad de los resultados, en comparación con los obtenidos aplicando el método de los ratios. Entre estas técnicas, podemos citar, por ejemplo, el análisis de tendencia.

Ratio es una palabra anglo-sajona, derivada del latín, que significa razón, relación o proporción. Los ratios se obtienen normalmente a partir de los datos de los estados contables de la empresa (aunque también se utiliza a veces información extracontable) y son la relación por cociente, expresada en tanto por uno o en tanto por ciento, entre dos partidas o magnitudes, cualquiera que sea su grado de agregación

La información contemplada en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. Aquí la palabra clave es relativa, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretaciones de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.

#### **2.2.9.1. Partes Interesadas**

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la empresa. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y

rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de los accionistas. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar los pagos de los intereses y el principal. Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la empresa, ya que desean tener la seguridad de que la empresa está sana. La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la empresa y trata de ganar razones financieras que sean favorables para los propietarios y acreedores. Además, la administración usa las razones para supervisar el rendimiento de la empresa de un periodo a otro. (Gitman, 2003, pág. 44)

### **2.2.9.2. Precauciones para el uso del análisis de razones**

Antes de analizar las razones específicas, se debe considerar las siguientes precauciones sobre su uso:

- a) Las razones que revelan importantes desviaciones de la norma simplemente indican síntomas de un problema. Por lo regular se requiere un análisis adicional para aislar las causas del problema. El punto fundamental es éste: el análisis de razones dirige la atención hacia posibles áreas de interés; no proporciona una evidencia concluyente de que existe un problema.
- b) Por lo general, una sola razón no proporciona suficiente información para evaluar el rendimiento general de la empresa. Sólo cuando se utiliza un conjunto de razones es posible hacer evaluaciones razonables. Sin embargo, cuando un análisis se centra sólo en ciertos aspectos específicos de la posición financieras de una empresa, son suficientes una o dos razones.
- c) Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año. Si no lo están, los efectos de la estacionalidad pueden generar conclusiones y decisiones erróneas. Por ejemplo, la comparación de la rotación de los inventarios de una empresa fabricante de juguetes a finales de junio con su valor de finales de diciembre puede ser errónea. Evidentemente, el impacto estacional de la temporada de ventas de diciembre sesgaría cualquier comparación de la administración de los inventarios de la empresa.
- d) Es preferible usar estados financieros auditados para el análisis de razones. Si los estados no se han auditado, los datos contenidos en ellos pueden no reflejar la verdadera condición financiera de la empresa.

- e) Los datos financieros que se comparan deben desarrollarse en la misma forma. El uso de tratamientos contables diferentes, sobre todo con relación al inventario y la depreciación, puede distorsionar los resultados de las comparaciones de razones, a pesar de haber usado el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.
- f) La inflación puede distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores verdaderos. Además los costos de inventarios y las amortizaciones de la depreciación difieren de sus valores verdaderos, distorsionando así la utilidad. Sin un ajuste, la inflación hace que las empresas más antiguas parezcan más eficientes y rentables que las empresas más recientes. Evidentemente, al usar las razones, se debe tener cuidado al comparar empresas más antiguas con empresas más recientes o una empresa consigo misma durante un largo periodo.

(Gitman, 2003, pág. 47)

### **2.2.9.3. ¿Qué es un indicador financiero?**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- ✓ Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- ✓ Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.

- ✓ Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- ✓ Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

(Ramirez, 2006, pág. 3)

#### 2.2.9.4. Indicadores de liquidez

Se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

#### Indicadores de Liquidez más utilizados

**Capital de Trabajo:** Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

**Tabla 1 Capital de Trabajo**

Nombre del Índice	Fórmula
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente (Un. Monetarias)

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

**Razón Corriente:** También denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

**Tabla 2 Fórmula Razón Corriente**

Nombre del Índice	Fórmula
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

**Prueba Ácida:** (prueba de ácido o liquidez seca) Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios.

**Tabla 3 Fórmula Prueba Acida**

Nombre del Índice	Fórmula
Prueba Ácida	$(\text{Activos Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

#### **2.2.9.5. Indicadores de endeudamiento**

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

#### **Cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa.**

Las cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa; de igual manera entre las cuentas del patrimonio que cuyo valor no existe una absoluta certeza.

Estas cuentas que pueden modificar el concepto del analista son: préstamo de socios; los socios pueden aumentar el tiempo del préstamo o convertirlo en una inversión, pasivos diferidos; estas puede ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago,

capital; por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.

### Índice de Apalancamiento

El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo

**Tabla 4 Índices de Apalancamiento**

Nombre del Índice	Fórmula	Función
Apalancamiento total	Pasivo Total/ Patrimonio	Qué participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.
Apalancamiento a corto plazo	Total Pasivo Corriente/ Patrimonio	Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.
Apalancamiento Financiero Total	Pasivo con entidades Financieras/ Patrimonio	Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

#### 2.2.9.6. Indicadores de actividad

Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

##### ✓ Indicador “Rotación de Cartera”

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de

rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.

Los cuatro aspectos importantes que se debe tener en cuenta cuando se interpreta la Rotación de Cartera son:

- ✓ Que las cifras de ventas correspondan al total de las ventas y no solamente a una parte de las ventas.
- ✓ Tomar el último saldo de las ventas por cobrar.
- ✓ No involucrar cuentas distintas tales como, cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios y entre otros.
- ✓ Cuando se analiza las cuentas por cobrar tener una mucha atención en la provisión para las deudas de dudoso recaudo; ya que con estas la empresa reconoce que existe un porcentaje que se puede perder.

**Tabla 5 Fórmula de Rotación de Cartera**

<b>Nombre del índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Que es</b>
Veces rotación de cartera	Ventas a crédito/Cuentas por cobrar promedio	Muestra las veces que rota la cartera en el año.

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

### **Indicador “Rotación de Inventarios”**

Hay que tener presente que la rotación de inventarios de mercancías de la empresa rota varias veces en el año, quiere decir, que el inventario se convierte varias veces por año en efectivo o cuentas por cobrar. Es decir muestra las veces que rota el inventario en el año. Una vez obtenido el número de días de inventarios, se toma el costo de ventas promedio mensual y se divide en 30 y luego se multiplica por el número de días que rota el inventario, lo que nos da el inventario que debe tener la empresa para atender correctamente las ventas.

**Tabla 6 Período de Rotación de Inventarios**

Nombre del índice	Fórmula	Unidad de medida
Período de Rotación de Inventarios	$(\text{Inventarios Promedio} \times 360) / \text{Costo de Ventas}$	días

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

### **Indicador “Rotación de Activos Fijos”**

La rotación de los activos fijos mide cuantos ingresos me generan los activos fijos brutos

**Tabla 7 Rotación de Activos Fijos**

Nombre del índice	Fórmula
Rotación Activos Fijos	$\text{Ingresos Operacionales} / (\text{Propiedad P} / \text{E Promedio})$

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

Debe tenerse en cuenta que la rotación se calcula en pesos y, en consecuencia, no se analiza la productividad real de la empresa, para lo cual habría que conocer, entre otras cosas, la cantidad de artículos fabricados, la capacidad instalada y las ventas y compras de activos fijos durante el período que se analiza

### **2.2.9.7. Indicadores de rendimiento**

Llamados también de rentabilidad o lucratividad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.



### **Margen Bruto de Utilidad.**

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido.

En primera instancia hay que tener en cuenta que el margen bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un X% de utilidad en el año; en otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$X de utilidad bruta en el año.

**Tabla 8 Margen Bruto de Utilidad.**

<b>Nombre del índice</b>	<b>Fórmula</b>
Margen Bruto	Utilidad Bruta Ingresos / Operacionales x 100

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

### **Margen Operacional de Utilidad.**

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

**Tabla 9 Margen Operacional**

<b>Nombre del índice</b>	<b>Fórmula</b>
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales x 100

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

### **Margen Neto de Utilidad.**

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

**Tabla 10 Margen Neto**

<b>Nombre del índice</b>	<b>Fórmula</b>
Margen Neto	Ganancias y Pérdidas / Ingresos Operacionales x 100

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

**Índice de “Rendimiento del Patrimonio” y “Rendimiento del Activo Total”.**

El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio promedio determina. Este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por el patrimonio contable más la gestión operativa, entre el total de los activos. Estas cifras se tomarán del balance de publicación y el resultado obtenido multiplicado por cien (100).

**Tabla 11 Rendimiento del Patrimonio**

<b>Nombre del índice</b>	<b>Fórmula</b>
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

El rendimiento del Activo total determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimiento sobre la inversión es más eficiente la organización.

**Tabla 12 Activo Total**

<b>Nombre del índice</b>	<b>Fórmula</b>
Rendimiento del Activo Total	Utilidades Neta Activo/ Total Bruto

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** (Oliva, 2013)

### **2.2.10. Planificación financiera**

El proceso de dirección está ligado a la realización de acciones que permitan lograr los fines de la organización actuando en un entorno que obliga a adaptarse permanentemente a él para mantener y mejorar la competitividad empresarial.

Como consecuencia de ello, la planificación empresarial desempeña un papel fundamental dentro del proceso de dirección en cuando que permite anticipar cuáles serán los resultados de las decisiones que se espera tomar a partir de la estimulación de unos determinados escenarios futuros de evolución del entorno, contribuyendo a su vez a clarificar y facilitar el proceso de decisión.

La planificación puede tomar muy diversas formas: puede ser más o menos formalizada, más o menos detallada, en términos cualitativos o en términos cuantitativos y, dentro de este grupo , en términos monetarios.

Con la planificación financiera no se trata únicamente de decir exactamente cuál será el resultado futuro, sino más bien anticipar cuál es el impacto de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios en el entorno que se pueden presentar antes de que éstos ocurran y no haya tiempo para reaccionar.

#### **2.2.10.1. Concepto**

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlar las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de la planificación financiera son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades.

La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como el de estados proforma son útiles para la planificación financiera interna, además, los prestamistas existentes y potenciales los exigen siempre.

### **2.2.10.2. Flujos financieros**

Las decisiones a las que se refiere la planificación financiera son las que se incluyen dentro de la dirección financiera y que tratan de controlar y dirigir el conjunto de flujos financieros que se genera.

1. El dinero entra en la empresa como aportación de los propietarios o en forma de préstamo.
2. Ese mismo dinero se aplica a la compra de los elementos con los que la empresa va a llevar a cabo su actividad productiva.
3. La combinación de los factores productivos que constituyen la actividad productiva de la empresa
4. Los productos son vendidos, generando una corriente de dinero que entra en tesorería.
5. Y por último hay salidas de dinero de la empresa hacia el Estado (impuestos), los prestamistas (intereses), y los accionistas (dividendos).

### **2.2.10.3. Información financiera**

Este es el segundo elemento básico para la toma de decisiones financiera y requiere datos necesarios en cada uno de los niveles son a su vez de tres tipos:

- ✓ Estrategias
- ✓ Estados contables y financieros
- ✓ Información sobre los mercados financieros

La combinación de los niveles con los tipos pone de manifiesto las distintas informaciones a tener en cuenta en la elaboración de un plan financiero.

### **2.2.10.4. Objetivos financieros**

La formulación de objetivos es la base para la definición de las estrategias y las acciones encaminadas a desarrollar. Por tanto es primordial la definición de los objetivos por parte de la Dirección Financiera, constituyendo estos objetivos como el núcleo central en el proceso decisional.

A partir del objetivo general la Dirección Financiera toma decisiones en dos ámbitos, el de inversión y el de la financiación y, a su vez, en cada uno de estos ámbitos aparece un objetivo específico.

- ✓ Inversión: maximizar la rentabilidad.
- ✓ Financiación: minimizar el coste de capital.

Estos objetivos específicos, por un lado, han de ser el marco de referencia de las distintas políticas financieras, entre las que se encuentran las de inversión, liquidez, endeudamiento, etc., y, por otro, han de ser compatibles como el objetivo financiero general de expansión rentable y financieramente saneada y con las restricciones que emanan de los objetivos generales de la empresa.

#### **2.2.10.5.Estados previsionales**

Otro elemento básico sobre el que se asienta el plan es el de las previsiones sobre la evolución del futuro, tanto en lo que se refiere al futuro que se deriva de la actividad, decisiones y ámbito de la empresa.

La expresión material de ambos tipos de previsión se recoge de la misma forma que el resultado de la actividad de la empresa: mediante estados contables a los que se califica como previsionales.

Por su lado, la expresión concreta del plan también se materializa en estados contables, como cuantificación ordenada de lo que se quiere conseguir y como emplear los recursos para lograrlo. Todo plan financiero contendrá al menos los siguientes documentos:

- ✓ Balances
- ✓ Cuentas de resultados,
- ✓ Fuentes y usos de la tesorería.

Por esta razón, los estados previsionales se presentan en un principio como un instrumento que aporta al plan los datos sobre la evolución del futuro, pero al mismo tiempo se pueden confundir con el propio plan al incluir no sólo el futuro incontrolable por la empresa, sino el que se deriva de sus propias decisiones. Podemos decir que las

previsiones no son totalmente imparciales. Así, por ejemplo, el objetivo beneficio que presenta el plan puede ser una cifra a medio camino entre una previsión, que podamos llamar objetiva, y otra que refleja lo que la dirección espera conseguir

#### **2.2.10.6. Cuadro de mando integral**

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- ✓ Resultados Financieros
- ✓ Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- ✓ Operación Interna Procesos
- ✓ Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- ✓ Desarrollo de los empleados (competencias)

El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplán y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento). Ver Figura No.1.

El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

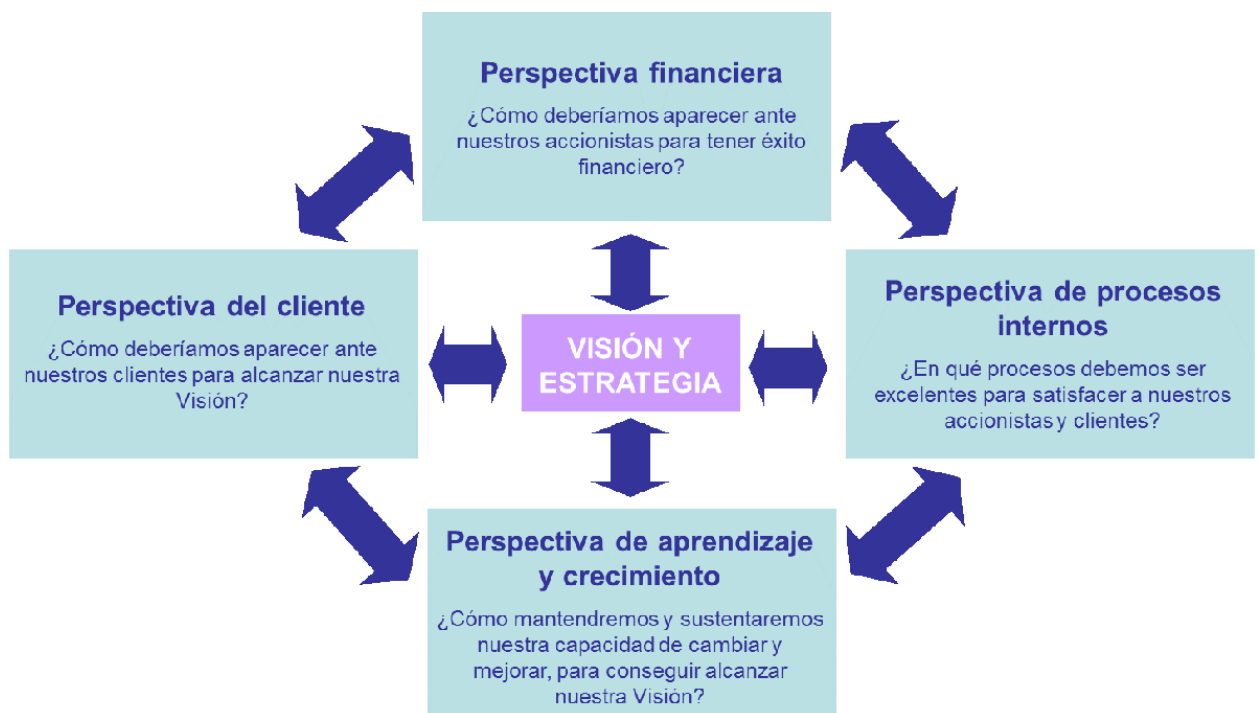
Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer

informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.<sup>5</sup>

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

**Gráfico 3 Visión y Estrategia del cuadro de mando integral**



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** (Norton & Kaplan, 2000)

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.

#### ✓ **Perspectiva Financiera**

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- ✓ Crecimiento
- ✓ Sostenimiento
- ✓ Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado. (Norton & Kaplan, 2000)

#### ✓ **Perspectivas del cliente**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.



Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- ✓ Cuota de Mercado
- ✓ Incremento de clientes
- ✓ Retención o adquisición de clientes
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- ✓ El tiempo
- ✓ Calidad
- ✓ Precios 100
- ✓ Perspectivas del Proceso Interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- ✓ El proceso de innovación
- ✓ El proceso operativo
- ✓ El servicio postventa
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- ✓ Las capacidades de los empleados
- ✓ La satisfacción del empleado
- ✓ La retención del empleado
- ✓ La productividad del empleado
- ✓ Las capacidades de los sistemas de información
- ✓ La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción,

retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. (Amaya, 2005, pág. 207)

#### ✓ **Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- ✓ Las relaciones causa-efecto
- ✓ Los resultados y los inductores de actuación
- ✓ La vinculación con las finanzas

(Amaya, 2005, pág. 209)

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **Acciones**

Partes iguales en que se divide el capital social de una empresa. Con éstas, se financia el capital de la empresa (emisora de acciones), otorgando al accionista propiedad y derechos proporcionales al monto de las acciones bajo su posesión.

#### **Acciones suscritas**

Acciones que los socios se han comprometido a adquirir, pagando la cantidad estipulada

## **Accionistas**

O socios son los propietarios de acciones de una sociedad anónima, mediante el pago de las mismas, por tal razón poseen derechos sobre el patrimonio y sobre la corporación (voto).

## **Acreedor**

Es quien concede el préstamo: prestamista.

## **Activo**

Todos los bienes de propiedad de la empresa. Es un recurso del que se espera obtener beneficio económico, sobre la base de su potencial para contribuir a la generación de ingresos o a la reducción de costos.

## **Activo Bancario**

Comprende recursos propios de la actividad de las instituciones financieras. Se refiere fundamentalmente a: Fondos disponibles, Cartera de créditos y contingentes, Inversiones.

## **Activo Financiero**

Diferentes operaciones de inversión en títulos-valores y los derechos sobre inmuebles de realización inmediata o documentos expresivos de crédito, que generan tales títulos. Estas inversiones pueden variar entre participaciones en el capital social de otras sociedades, préstamos al personal de la propia empresa, créditos sobre otras entidades, derechos de suscripción preferente u opciones.

## **Balance de situación**

Estado contable de la empresa que refleja su situación patrimonial en una fecha determinada. Tiene tres partidas principales: activo, pasivo y patrimonio. El valor de los activos de la empresa debe ser igual a la suma del pasivo más el patrimonio.

### **Banca Corporativa**

Conjunto de servicios de financiamiento y otros que una institución bancaria brinda a las empresas.

### **Banca Electrónica**

Tipo de banca que presta sus servicios a sus clientes a través de diferentes tecnologías de comunicaciones, como el internet o líneas telefónicas (banca telefónica). Es también conocida como banca a domicilio.

### **Banca Personal**

Conjunto de servicios de financiamiento y otros que una institución bancaria brinda a sus clientes.

### **Capital Humano**

Se denomina “capital humano” al valor que tiene para una organización, la capacidad intelectual, formación, talento, dedicación y compromiso de sus empleados.

### **Capital social**

Es el importe monetario, o el valor de los bienes que los socios de una sociedad (entendida esta como una empresa, conjunto de bienes, sea sociedad limitada, anónima, comanditaria o colectiva en sus diferentes versiones) le ceden a ésta sin derecho de devolución y que queda contabilizado en una partida contable del mismo nombre.

### **Capital**

Grupo del balance que registra las aportaciones de los socios o accionistas de la entidad.// En finanzas también se denomina capital a la cantidad monetaria colocada como inversión en una operación.// Capital o principal es la suma invertida o prestada.// Todo lo que se dé en préstamo, se deposite en cuentas con interés, se coloque en acciones.

## **Capital social**

Está formado por los fondos aportados por los socios o accionistas.// Valor nominal de las acciones de una sociedad en un momento determinado.// Corresponde a las acciones suscritas y pagadas por los accionistas, los aportes del Estado en las entidades financieras públicas, el valor de los certificados de aportación suscritos y pagados en el caso de cooperativas y el valor de los fondos que reciba el sistema de garantía crediticia. Adicionalmente el valor de las acciones que se originen por la capitalización de reservas, utilidades y excedentes.

## **Capitalización**

Adhesión de los recursos generados por un capital, al mismo capital.

## **Capitalización de intereses**

Es agregar los intereses ganados sobre un capital, al monto total del mismo, al final de un período conocido como período de capitalización.

## **Captaciones**

Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos. Carga Financiera: Gastos que deben ser satisfechos por el cliente, originados en operaciones de crédito, pero que no constituyen una remuneración a las instituciones financieras, tales como los impuestos, corretaje de intermediarios, etc.

## **Déficit**

Diferencia negativa entre ingresos y gastos. Monto en que el gasto supera al ingreso.

## **Depósito**

Dinero que un titular de cuenta bancaria pone bajo la custodia de una institución financiera que se hace responsable. Según condiciones que se hayan fijado para realizarlo.

## **Deuda**

Obligación que se ha contraído con un tercero y que se ha de satisfacer. Generalmente, obligación de pagar cierta cantidad de dinero, así como puede ser mercancías o servicios, en virtud de un convenio.

## **Estrategia Empresarial**

Es el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

## **Eficiencia**

En economía, utilización eficaz de los recursos disponibles (minimizando su empleo), en la consecución de los objetivos planteados. Productividad. Realización de una actividad económica de forma que se minimicen los costos y se utilicen los recursos disponibles óptimamente.

## **Estado de pérdidas y ganancias**

Estado Financiero cuya función es presentar el detalle ordenado de ingresos y egresos, con el fin de establecer la utilidad o pérdida resultante en un período determinado.

## **Excedentes**

Diferencia positiva entre ingresos y gastos. Monto en que el ingreso supera al gasto. Superávit.

## **Gestión**

Es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

## **Financiar**

Acción por la que una persona, sociedad u organismo público consigue los recursos (activos) necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de cualquier proyecto o actividad económica. Estos recursos pueden ser propios (patrimonio) o ajenos (pasivos).

## **Flujo**

Expresión de una magnitud económica realizada en una cantidad por unidad de tiempo. Variable caracterizada por tener una naturaleza dinámica y, por tanto, siempre referida a un período de tiempo más o menos amplio. Un ejemplo de variable flujo sería la renta.

## **Organización**

Es una estructura social creada para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

## **Producto**

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

## **Recursos**

Es una fuente o suministro de la que se produce beneficio, por lo general de disponibilidad limitada.

## **Servicio**

Son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea.



## **2.4. HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER**

### **2.4.1. Hipótesis General**

- ✓ La elaboración de un modelo de gestión financiera para la empresa Casa Musical “Crear Disk” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mejorará la rentabilidad de la empresa para el año 2016.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

- ✓ La fundamentación teórica del modelo de gestión financiera permitirá el desarrollo sustentable y real del proyecto.
- ✓ El diagnóstico de las condiciones financieras actuales de la empresa Casa Musical “Crear Disk” posibilitará una mejor planificación empresarial.
- ✓ El desarrollo del Modelo de gestión financiera en la empresa Casa Musical “Crear Disk” constituirá una herramienta útil para su aplicación por parte de su propietario.

## **2.5. VARIABLES DE ESTUDIO**

### **2.5.1. Variable independiente:**

Mejorar la rentabilidad

### **2.5.2. Variable dependiente**

Modelo de gestión financiera

## **2.6. FUNDAMENTO LEGAL**

### **2.6.1. Especificaciones para contribuyentes obligados a llevar contabilidad**

En este documento se detalla la base legal por la que se obliga un contribuyente a llevar contabilidad, así como otras especificaciones legales necesarias para la presentación de las declaraciones o anexos mediante Internet.

Cuando una empresa lleva contabilidad y realiza sus declaraciones por Internet, su contador deberá obtener obligatoriamente claves de acceso a los sistemas electrónicos para presentar sus respectivas declaraciones o anexos. La base legal que define esta obligación se encuentra también en este documento.

✓ **Ley orgánica de régimen tributario interno**

**Art. 19.-** Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

**Art. 20.-** Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

**Art. 21.-** Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

✓ **Reglamento para la aplicación de la ley orgánica de régimen tributario interno**

**Art. 34.-** Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

En el caso de personas naturales que tengan como actividad económica habitual la de exportación de bienes deberán obligatoriamente llevar contabilidad, independientemente de los límites establecidos en el inciso anterior.

Para el caso de personas naturales cuya actividad habitual sea el arrendamiento de bienes inmuebles, no se considerará el límite del capital propio.

Las personas naturales que, de acuerdo con el inciso anterior, hayan llevado contabilidad en un ejercicio impositivo y que luego no alcancen los niveles de capital propio o ingresos brutos anuales o gastos anuales antes mencionados, no podrán dejar de llevar contabilidad sin autorización previa del Director Regional del Servicio de Rentas Internas.

La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

**Art. 36.-** Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras.

En caso de que los documentos soporte de la contabilidad se encuentren en un idioma diferente del castellano, la administración tributaria podrá solicitar al contribuyente las traducciones respectivas de conformidad con la Ley de Modernización del Estado, sin perjuicio de las sanciones pertinentes.

Para fines tributarios, las Normas de Contabilidad deberán considerar las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario interno y de este reglamento, así como las de otras normas legales o reglamentarias de carácter tributario.

El Organismo técnico de la Federación Nacional de Contadores con la participación de delegados de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías y del Servicio de Rentas Internas, elaborará las Normas Ecuatorianas de Contabilidad o sus reformas, que serán periódicamente notificadas a las máximas autoridades de las mencionadas instituciones públicas, quienes dispondrán su publicación en el Registro Oficial.

Previa autorización de la Superintendencia de Bancos o de la Superintendencia de Compañías, en su caso, la contabilidad podrá ser bimonetaria, es decir, se expresará en dólares de los Estados Unidos de América y en otra moneda extranjera.

Los activos denominados en otras divisas se convertirán a dólares de los Estados Unidos de América, de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC, al tipo de cambio de compra registrado por el Banco Central del Ecuador. Los pasivos denominados en moneda extranjera distinta al dólar de los Estados Unidos de América, se convertirán a esta última moneda, con sujeción a dichas normas, al tipo de cambio de venta registrado por la misma entidad.

**Art. 39.-** Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.- Los contadores, en forma obligatoria se inscribirán en el Registro Único de Contribuyentes aún en el caso de que exclusivamente trabajen en relación de dependencia. La falta de inscripción en el RUC le inhabilitará de firmar declaraciones de impuestos.

### **Resolución No. 1065**

**Art. 1.-** Acuerdo de responsabilidad y Uso Tecnológico.- Todo sujeto pasivo que esté interesado en presentar sus declaraciones a través del Internet, deberá previamente

firmar el Acuerdo de Responsabilidad y uso de medios electrónicos, aprobado para el efecto, en el que se acepte todas las condiciones relacionadas a la utilización de “Clave de Usuario” y tecnología a utilizarse para la presentación y pago de Declaraciones y Anexos de las Obligaciones Tributarias a través de la Internet.

Los contadores que participen en la presentación de declaraciones vía Internet de terceros, deberá haberse inscrito previamente en el RUC para suscribir el respectivo Acuerdo de Responsabilidad y uso de medio electrónicos, en el que se aceptó todas las condiciones relacionadas a la utilización de “Claves de Usuario” y tecnología a utilizarse para la presentación y pago de Declaraciones y Anexos de las Obligaciones Tributarias a través de la Internet y obtener su respectiva clave de autorización.

**Art. 2.- Claves de Usuario.-** Para poder recibir las declaraciones de las obligaciones tributarias a través de la Internet, el Servicio de Rentas Internas asignará a los sujetos pasivos y a los contadores una clave, la que será utilizada por los mismos para registrarse en la página Web del SRI y posteriormente poder enviar sus declaraciones y anexos.

El SRI entregará al sujeto pasivo y a los contadores, que hayan manifestado su voluntad mediante la suscripción del acuerdo de responsabilidad y uso tecnológico, la clave de usuario en cualquiera de las oficinas del SRI. Esta clave servirá al sujeto pasivo y a los contadores para validar su identidad en la página Web del SRI y para la presentación de declaraciones y anexos y otros servicios que el SRI ofrezca a través de este medio.

Tanto el sujeto pasivo como el contador que obtenga una clave serán considerados como titulares de la misma, debiendo cumplir con las obligaciones derivadas de la titularidad.

### **Resolución No. 0010**

**Art. 1.-** Términos generales y condiciones: Objeto y ámbito de aplicación.

Las presentes condiciones generales de responsabilidad y uso de medios electrónicos, establecen las condiciones a las que se someterán los sujetos pasivos con relación a la utilización de “Claves de Usuario” y tecnología a utilizarse para la presentación y pago

de Declaraciones y Anexos de las Obligaciones Tributarias y cumplimiento de otros deberes formales a través de la Internet.

Los contadores que habiendo cumplido con lo previsto en el Art. 1 de la Resolución expedida para la “Presentación y Pago de Declaraciones y Anexos de las Obligaciones Tributarias y otros deberes formales a través de la Internet,” participen con los sujetos pasivos en la elaboración y declaración de obligaciones tributarias y cumplimiento de otros deberes formales a través de la Internet, también estarán sujetos al cumplimiento de esta resolución.

(Servicio de Rentas Internas, 2014)

### **2.6.2. Plan Nacional del buen vivir**

✓ **Objetivo del milenio:**

**Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.**

La realización de un modelo de gestión financiera acorde a los objetivos del milenio encaja con la cooperación del sector privado, y de manera más puntual con dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de la información y las comunicaciones al ser proveedores de productos y servicios audiovisuales y multimedia.

**Objetivo del plan nacional del buen vivir:**

**Objetivo N° 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva**

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen.

Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. Esto promoverá la sustitución de importaciones, desagregación y transferencia tecnológica, conocimiento endógeno, y priorizará la producción nacional diversificada, con visión de largo plazo en el contexto internacional.

✓ **Política**

**10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.**

El proyecto contribuye de manera directa con el cumplimiento de este objetivo, ya que se centra en aportar al fortalecimiento de la matriz productiva, fomenta la generación de empleo, moviliza la economía local a través de la libre competencia, lo que genera el dinamismo del aparato productivo y la generación de recursos para el estado a través del aporte al fisco.

✓ **Meta**

**10.4 Alcanzar el 20,0% de participación de la mano de obra calificada.**

Con el presente proyecto de investigación se pretende que la empresa cuente con fundamentos financieros para desarrollarse de manera técnica y tome decisiones en base a criterios técnicos y a proyecciones teórico – prácticas, de manera que se convierta en una gerencia técnicamente calificada.

**2.6.3. Constitución Política del Ecuador sobre proyectos financieros y economía**

✓ **Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección primera, Sistema económico y política económica**

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Art. 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

**Art. 302.-** Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasiva y activa que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

**Art. 304.-** La política comercial tendrá los siguientes objetivos:



1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

(Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación es cuali-cuantitativa, pues se realizó un análisis de las características y conductas humanas de la población objeto de estudio, tanto a nivel de la empresa Crear Disk, como a nivel de consumidores del mercado local.

De la misma manera fue necesario realizar un análisis numérico de la población investigada para identificar la demanda potencial en el mercado y determinar la capacidad de respuesta de la empresa en cuanto a stock en cantidad, calidad y variedad de productos ofertados.

En el presente estudio se utiliza el paradigma cuali-cuantitativo. Cualitativo porque en la investigación nos indica la realidad de la Empresa Crear Disk que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área financiera y se han recogido datos que luego se analizan para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La perspectiva cuantitativa nos permite examinar los datos numéricos que se abordan en este capítulo cuando se realiza las encuestas y se tiene que especificar la composición de la población, el porcentaje que representa las respuestas según el número de casos consultados. Además es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de tipo aplicada, ya que se utilizó los hallazgos encontrados para buscar mejorar la empresa, resolviendo sus problemas, su propósito es mejorar procesos, un producto o solucionar el problema.

En este sentido la aplicación del estudio procura proveer a Crear Disk estrategias financieras y comerciales para llevar su producto al posicionamiento óptimo dentro del mercado, al mismo tiempo que ofrece las herramientas de manejo gerencial a nivel administrativo.

### 3.2.1. Investigación de campo

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., especialmente en el área financiera, es decir en el lugar en donde se genera la información.

### 3.2.2. Investigación bibliográfica - documental

La investigación es bibliográfica porque nos ha permitido explorar qué se ha escrito por los diferentes autores sobre los modelos de gestión y la morosidad, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

La población para esta investigación es de 850 clientes que aproximadamente se acercaron a la empresa en el mes de diciembre del 2015. Además el Sr. Gerente (1), la contadora (1) que en total suman 852 y se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla 13 Composición de la Población**

Clientes que asisten mensualmente (promedio)	850
Gerente	1
Contadora	1
<b>TOTAL</b>	<b>852</b>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** Empresa Crear Disk

### 3.3.2. Muestra

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de investigación, tomando como referencia para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población a los que asisten mensualmente a la Empresa y que trabajan o son directivos de la misma.

La fórmula se utilizará únicamente para el número de los clientes; mientras que en el caso del gerente y empleados se trabajará con toda la población; bajo estos parámetros el cálculo de la muestra establecida será la siguiente:

**Tabla 14 Cálculo de la Muestra**

$$\begin{aligned}
 N &= 850 \text{ clientes} \\
 e &= 8\% \text{ (margen de error)} \\
 n &= \frac{N}{1+N*e^2} \\
 n &= \frac{850}{1+850*8\%^2} \\
 n &= \frac{850}{6,44} \\
 n &= 132 \text{ clientes}
 \end{aligned}$$

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de campo

Al efectuar este cálculo estadístico se pudo determinar que el tamaño de la muestra es de 132 clientes. Entonces la muestra se determina en el siguiente cuadro:

**Tabla 15 Composición de la Muestra**

Clientes que asisten mensualmente (muestra)	132
Gerente	1
Contadora	1
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de campo

### **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1. Métodos**

##### **3.4.1.1. Método inductivo-deductivo**

La inducción permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general en este caso de investigación se analiza particularmente la composición del proceso presupuestario y el manejo de cuentas claves como inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

##### **3.4.1.2. Método analítico-sintético**

El análisis de los diferentes componentes presupuestarios, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente financiero y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien de la Empresa.

La síntesis permite mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas que se aplicará en el marco metodológico y en el marco propositivo.

##### **3.4.1.3. Método histórico-lógico**

Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento presupuestario y de la existencia de la mora, además el requerimiento de la información por parte de los usuarios a través de los diferentes años.

#### **3.4.2. Técnicas e instrumentos**

##### **3.4.2.1. Técnicas**

Para esta investigación se realizarán 132 encuestas a clientes y empleados de acuerdo a la muestra obtenida, así como una encuesta específica para al gerente y contadora.

##### **3.4.2.2. Instrumentos**

Se utilizó cuestionarios dirigidos a los clientes y empleados de la Empresa Crear Disk y una guía de entrevista al Gerente, como consta en los anexos.

### **3.4.3. Recolección de la información**

Para recolectar la información se recurrió a fuentes primarias como el gerente propietario, empleados de la empresa, para conocer los distintos procesos de funcionamiento y desempeño interno de la empresa, así también la comercialización y sus implicaciones, las dificultades existentes para mejorar su funcionalidad administrativa y financiera, y proceso de comercialización. Así mismo fue necesario realizar la observación directa de las instalaciones.

Se obtuvo información a través de fuentes secundarias, gracias al uso de bibliografía que permitió analizar la base científica para sustento técnico de la investigación, se recurrió a leyes, reglamentos, resoluciones, para conocer todo lo referente a la gestión financiera empresarial.

Además se utilizó fuentes linkográficas obtenidas de páginas que tienen que ver con información financiera, administrativa, estadística, la población, el comportamiento de los consumidores.

## **3.5. RESULTADOS**

### **3.5.1. Análisis de Resultados**

El análisis de resultados corresponde a las entrevistas realizadas a los clientes y personas que visitaron el almacén de la empresa Crear Disk en el mes de diciembre.

De acuerdo a las consideraciones de preferencias de precio, calidad, variedad y stock del producto; así como las apreciaciones y consideraciones del servicio y atención al cliente.

Además con el uso de la ficha de observación se pudo determinar las condiciones de la infraestructura, localización, recursos humanos, tecnología y organización existente en esta empresa.

Los instrumentos usados fueron diseñados en base a los ítems establecidos en la operacionalización de las variables de investigación.

### 3.5.2. Resultados de las encuesta aplicada al gerente y contadora de la Empresa Crear Disk.

**Pregunta N° 1:** ¿Existe en la Empresa Crear Disk un Modelo de Gestión Financiera que permita mejorar su rentabilidad?

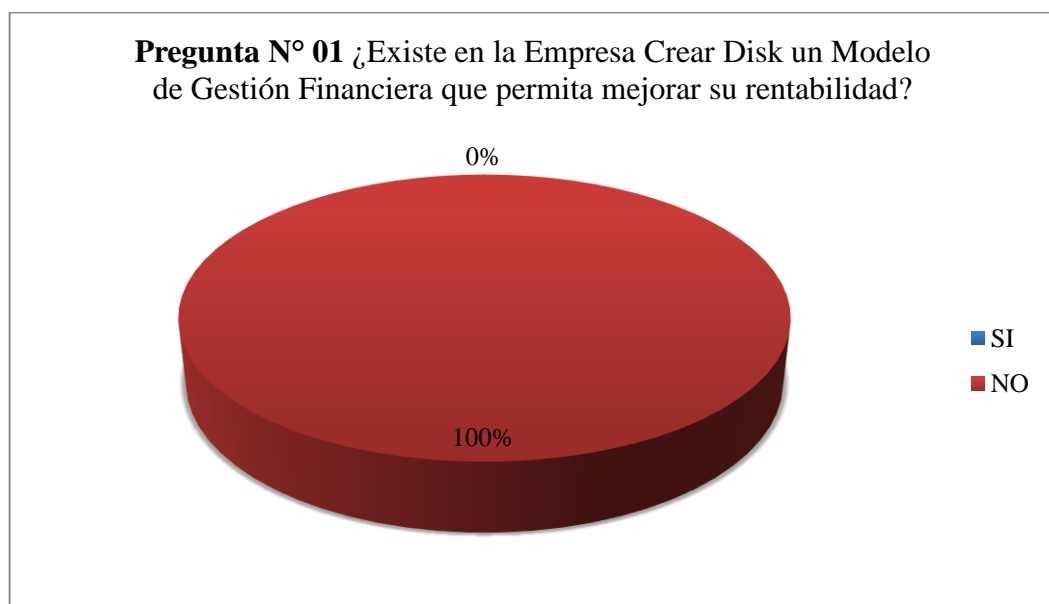
**Tabla 16** Tabulación primer encuesta pregunta N° 1 sobre rentabilidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 4** Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 01 sobre rentabilidad



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

#### **Análisis:**

Las dos personas entrevistadas que componen el 100% de la muestra coinciden en que no existe un modelo de gestión financiera en la empresa.

**Pregunta N° 2:** ¿Conoce usted del funcionamiento y aplicación sobre un Modelo de Gestión Financiera?

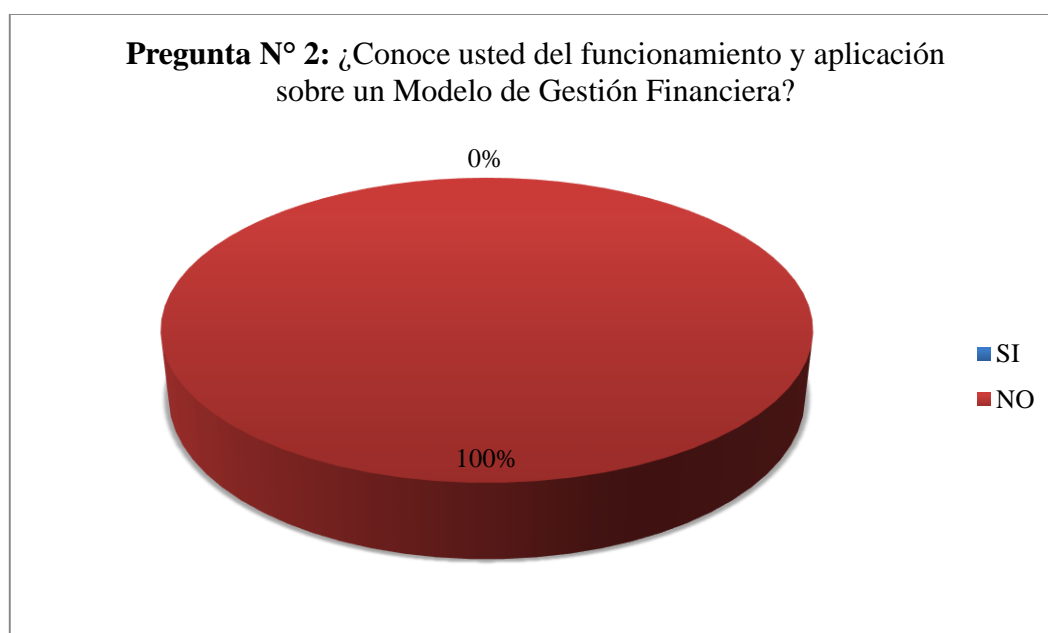
**Tabla 17** Tabulación primer encuesta pregunta N° 2 sobre el conocimiento del modelo de gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 5** Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 02 sobre el conocimiento del modelo de gestión



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

Ninguna de las dos personas que conforman el 100% conocen el funcionamiento de un modelo de gestión financiera, esto pese a ser quienes llevan el control administrativo y financiero de la empresa.



**Pregunta N° 3:** ¿Cree usted que es necesaria la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera en la empresa?

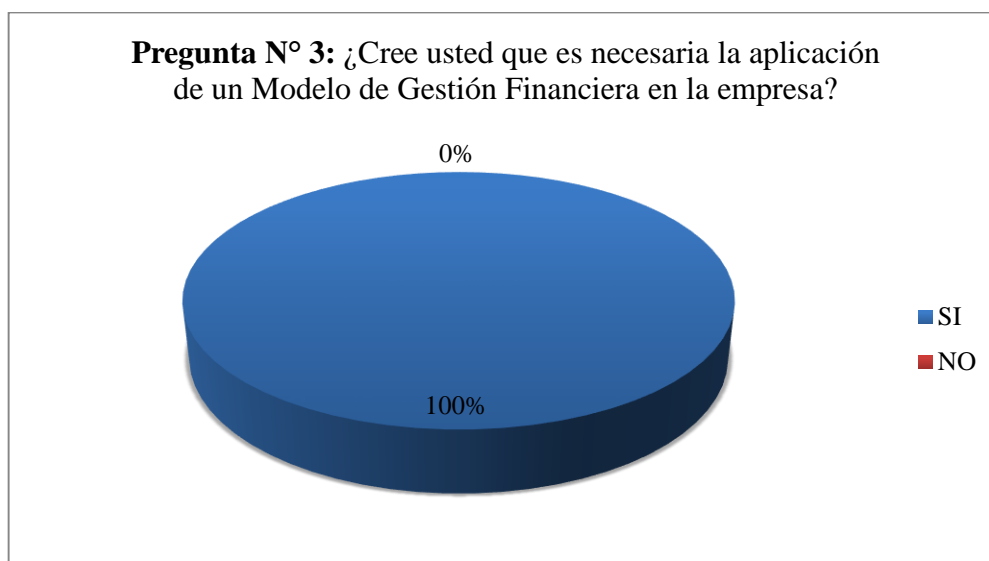
**Tabla 18** Tabulación primer encuesta pregunta N° 3 sobre la aplicación de un modelo de gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 6** Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 03 sobre la aplicación de un modelo de gestión



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

El 100% responden que están conscientes de la necesidad de la aplicación de un modelo de gestión financiera, tomando en cuenta que son los responsables del manejo financiero es un buen indicador de la necesidad de esta investigación.

**Pregunta N° 4:** ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?

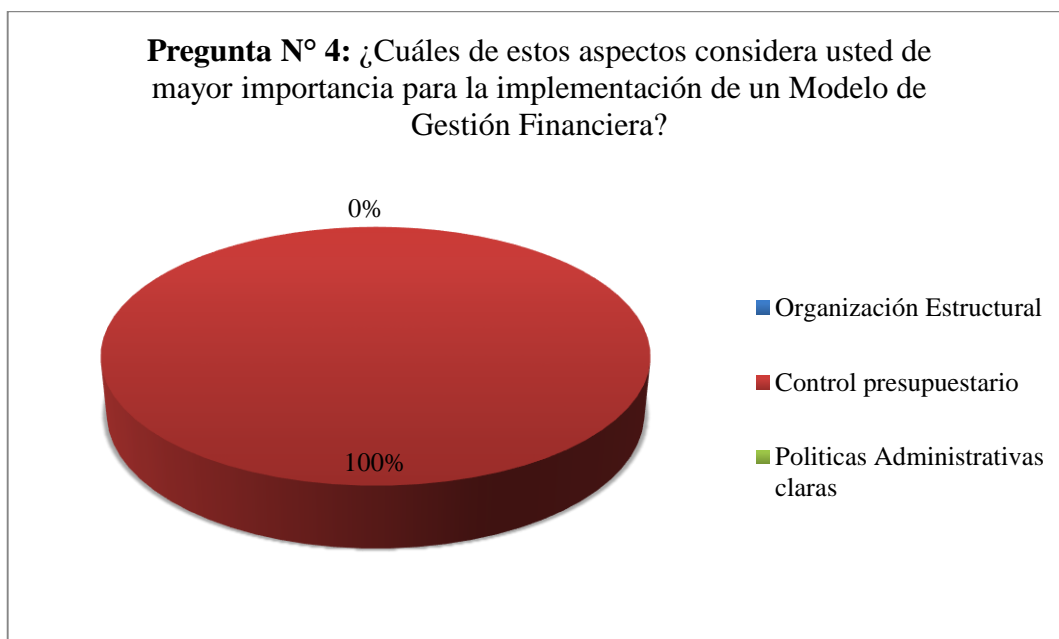
**Tabla 19** Tabulación primer encuesta pregunta N° 4 sobre los aspectos a implementar en el modelo de gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Organización Estructural	0	0
Control presupuestario	2	100
Políticas Administrativas claras	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 7** Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 04 sobre los aspectos a implementar en el modelo de gestión



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

Dentro de la empresa y sobretodo las personas entrevistadas es decir un 100% consideran que el control presupuestario es el aspecto más relevante, por tanto la aplicación de un modelo de gestión financiera es imperiosa.

**Pregunta N° 5:** ¿Existen indicadores que guíen la gestión financiera actualmente en la empresa?

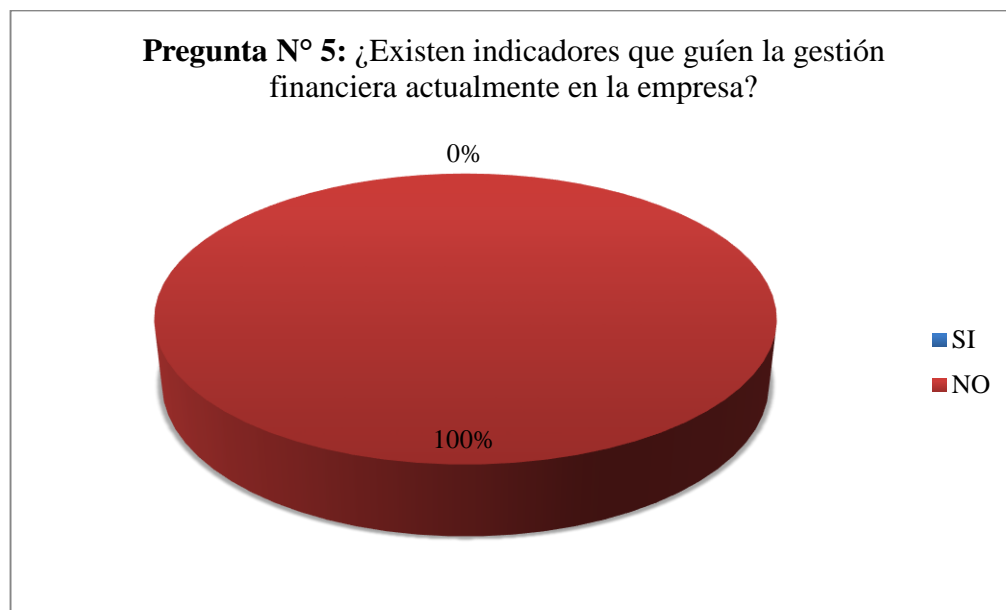
**Tabla 20** Tabulación primer encuesta pregunta N° 5 sobre los indicadores que guíen el modelo de gestión

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 8** Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 05 sobre los indicadores que guíen el modelo de gestión



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

Según los entrevistados quienes se encuentran al tanto del manejo financiero manifiestan en un 100% que no existe ningún indicador que guíe la gestión del manejo en esta área.

**Pregunta N° 6:** ¿El personal administrativo (gerente y contadora) conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

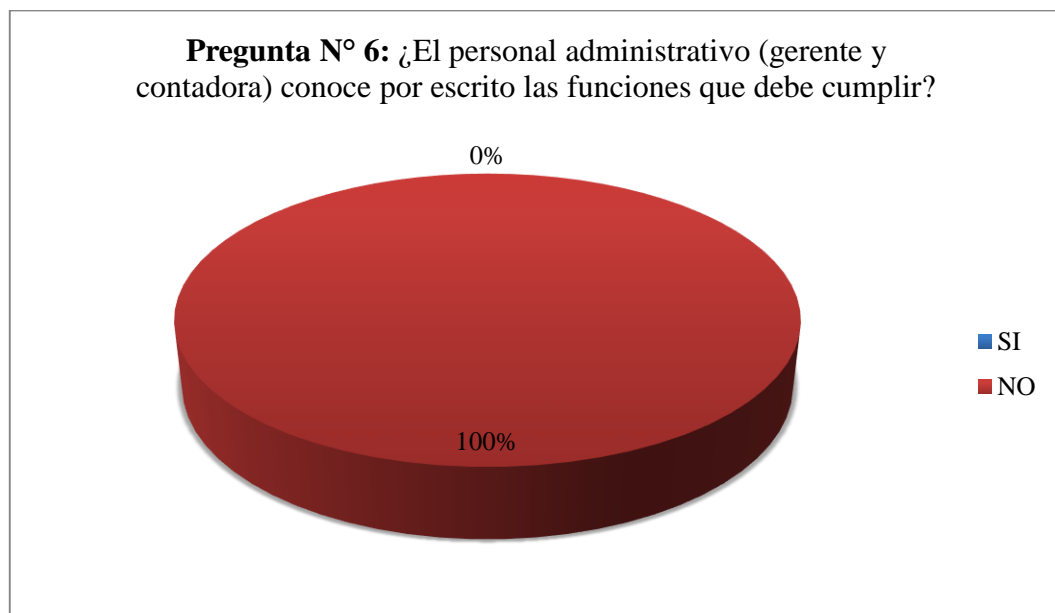
**Tabla 21** Tabulación primer encuesta pregunta N° 06 sobre las funciones del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 9** Encuesta aplicada a gerente y contadora pregunta N° 06 sobre las funciones del personal



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

El total de los encuestados dice no conocer de manera manifiesta escrita las funciones que les competen, esto puede repercutir de cierto modo en el desempeño administrativo y financiero.

### 3.5.3. Resultados de las encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Crear Disk.

**Pregunta N° 1:** ¿Ha adquirido o piensa usted en adquirir instrumentos, equipos o accesorios musicales recientemente?

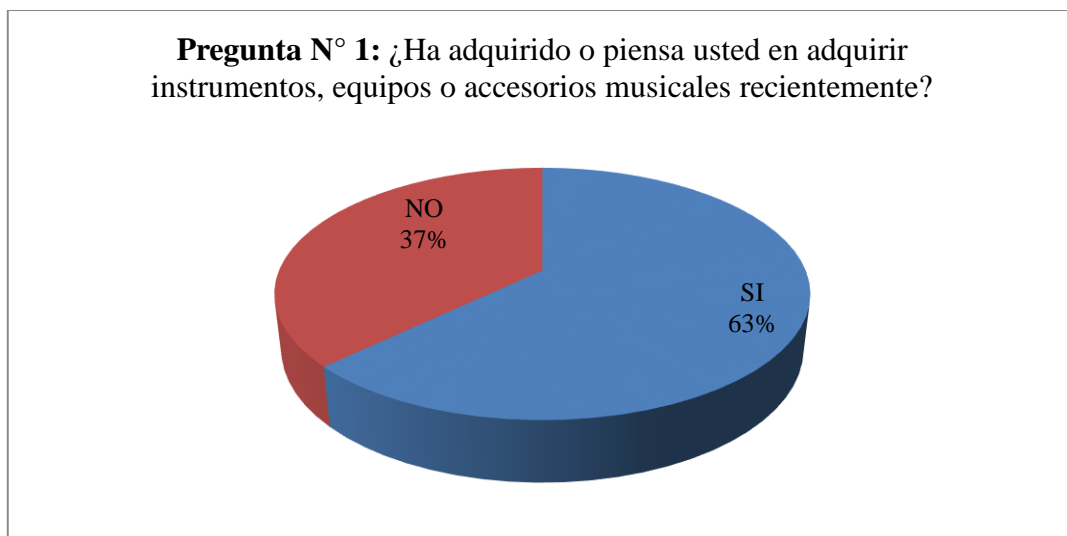
**Tabla 22** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 1 sobre la adquisición de instrumentos o equipos musicales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	83	62,88
NO	49	37,12
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 10** Encuesta 2 Pregunta N° 01 sobre la adquisición de instrumentos o equipos musicales



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

El 63% de los encuestados manifiesta que la posibilidad de adquirir un instrumento, equipo o accesorio musical próximamente, mientras que un 37% manifiesta lo contrario, tomando en cuenta que la encuesta es aplicada a clientes, la empresa debe avivar el deseo en este 37% de compra a través de políticas y promociones llamativas.

**Pregunta N° 2:** ¿Con qué frecuencia adquiere instrumentos, equipos o accesorios musicales?

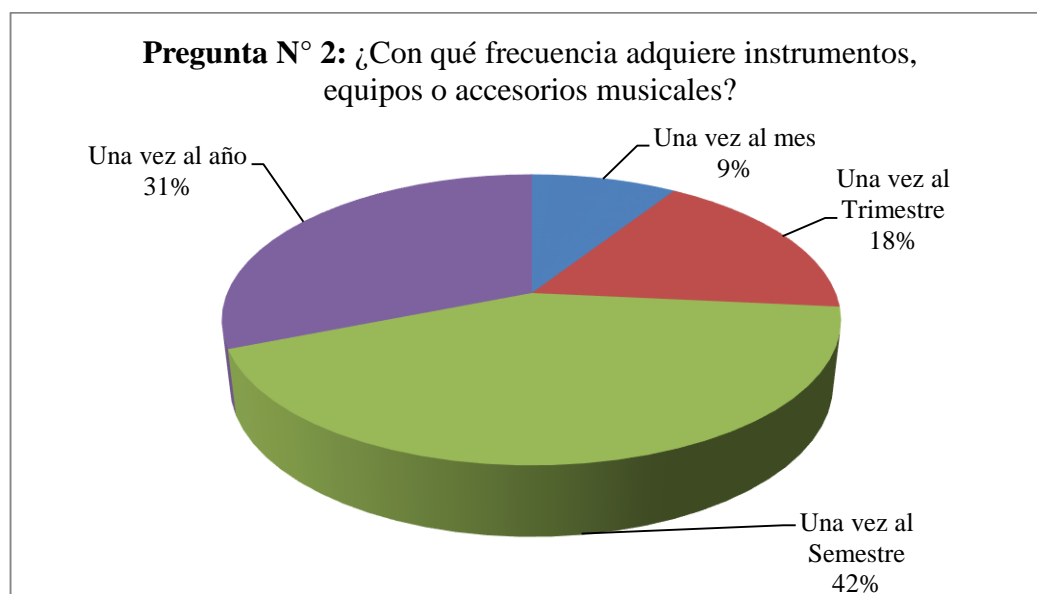
**Tabla 23** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 2 sobre la frecuencia de adquisición de instrumentos o equipos musicales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	12	9,09
Una vez al Trimestre	23	17,42
Una vez al Semestre	56	42,42
Una vez al año	41	31,06
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 11** Encuesta 2 Pregunta N° 2 sobre la frecuencia de adquisición de instrumentos o equipos musicales



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

#### **Análisis:**

Del total de encuestados un 42% que corresponde a la mayoría respondieron que adquiere un producto una vez cada seis meses, mientras que le sigue un 31% que lo hace una vez al año, el 18% cada trimestre y un 9% cada mes.

**Pregunta N° 3:** ¿Conoce los productos que ofrece la Empresa Casa Musical Crear Disk?

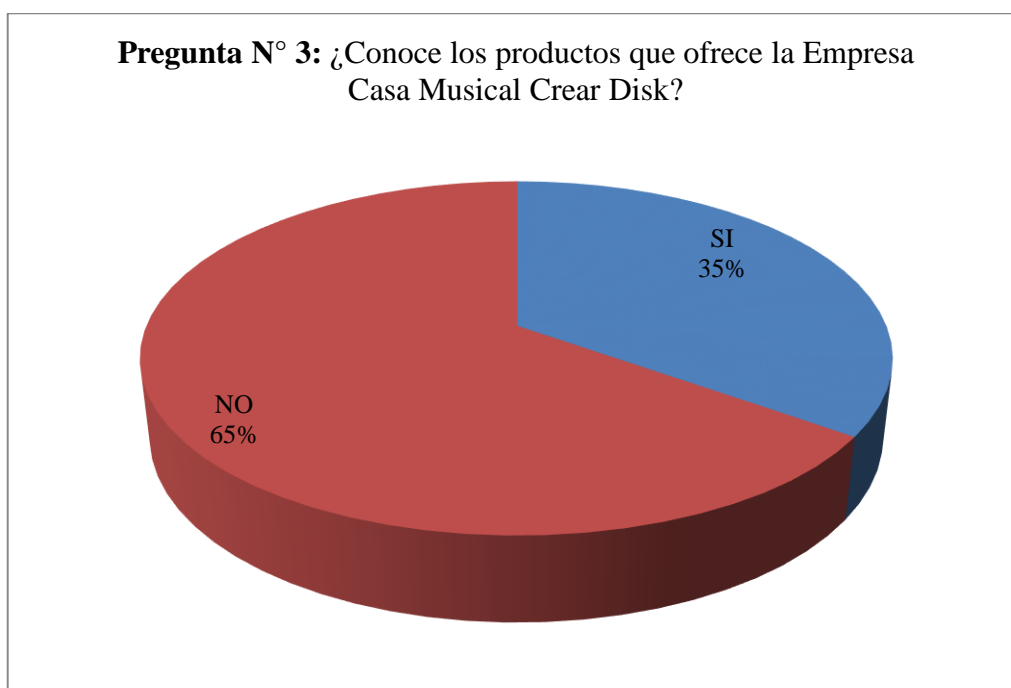
**Tabla 24** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 3 sobre los productos que ofrece Crear Disk

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	46	34,85
NO	86	65,15
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 12** Encuesta 2 Pregunta N° 3 sobre los productos que ofrece Crear Disk



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

Del total de clientes encuestados el 65% manifiesta que conoce los productos de la empresa mientras que el 35% no conoce la oferta de productos, este último debe ser un segmento objetivo a fin de mejorar el desempeño empresarial.

**Pregunta N° 4:** ¿Qué instrumentos, equipos o accesorios musicales son de su preferencia?

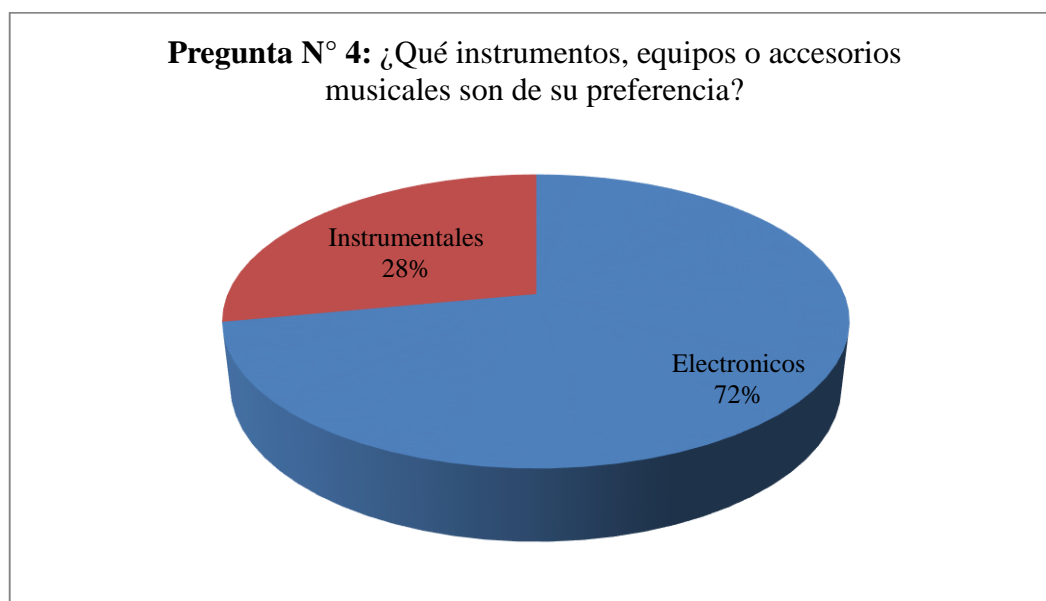
**Tabla 25** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 4 sobre instrumentos de preferencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Electrónicos	95	71,97
Instrumentales	37	28,03
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 13** Encuesta 2 Pregunta N° 4 sobre instrumentos de preferencia



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

El 72% de los encuestados prefiere los instrumentos electrónicos, en tanto que un 28% se inclina por los instrumentales o acústicos, esto da a la empresa una idea de por un lado promocionar los artefactos instrumentales para salir del stock, y por otro prever la adquisición orientada más a instrumentos digitales.



**Pregunta N° 5:** ¿Qué factor considera de mayor importancia para usted adquirir un producto?

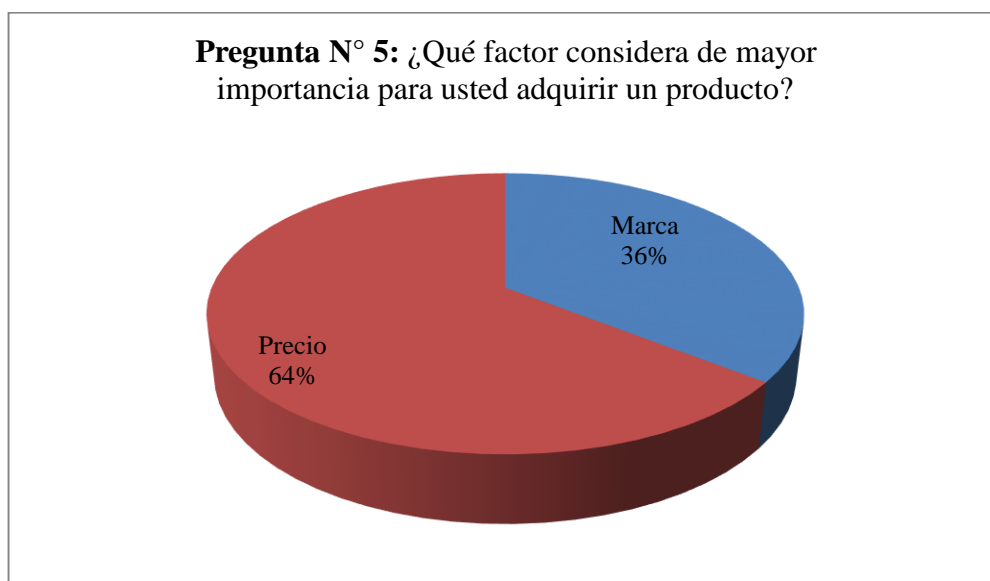
**Tabla 26** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 5 sobre el factor de mayor importancia al adquirir un instrumento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Marca	47	35,61
Precio	85	64,39
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 14** Encuesta 2 Pregunta N° 5 sobre el factor de mayor importancia al adquirir un instrumento



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

En la presente pregunta que se relaciona con la preferencia del consumidor, la mayoría correspondiente al 64% manifestaron que consideran más importante el precio, frente a un 36% que se inclinan por la marca, misma que de muchas maneras se relaciona con la calidad.

**Pregunta N° 6:** ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en la atención al cliente?

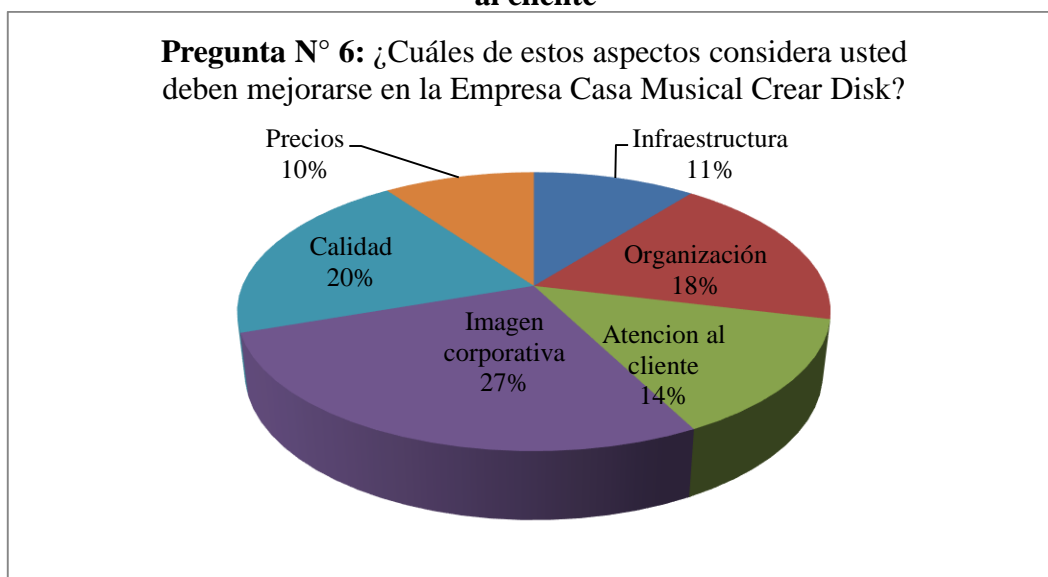
**Tabla 27 Tabulación segunda encuesta pregunta N° 6 aspectos que deben mejorarse en la atención al cliente**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Infraestructura	14	10,61
Organización	24	18,18
Atención al cliente	18	13,64
Imagen corporativa	36	27,27
Calidad	27	20,45
Precios	13	9,85
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 15 Encuesta 2 Pregunta N° 6 aspectos que deben mejorarse en la atención al cliente**



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

Dentro de la encuesta un 27% correspondiente a la mayoría manifiesta que lo que debe mejorar es la imagen corporativa, seguida del 20% que considera que debe mejorar la calidad en servicio y en productos, un 18% determina que la organización debe mejorarse, un 11% desea que se mejore la infraestructura, finalmente un 10% se inclina por que los precios mejoren.

**Pregunta N° 7:** ¿Cómo calificaría usted el nivel de la atención por parte de los empleados?

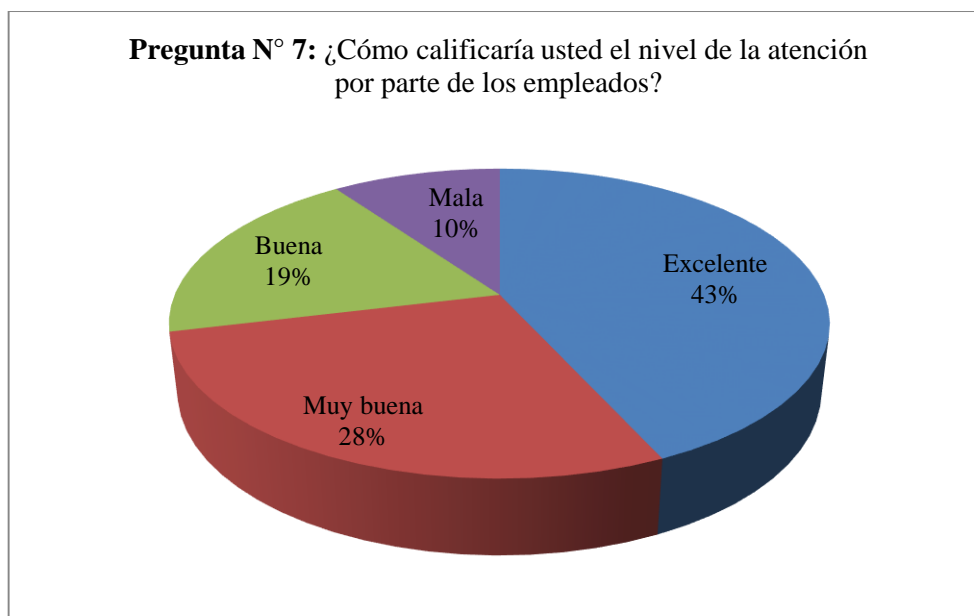
**Tabla 28** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 7 sobre el nivel de atención de los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	57	43,18
Muy buena	37	28,03
Buena	25	18,94
Mala	13	9,85
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 16** Encuesta 2 pregunta N° 7 sobre el nivel de atención de los empleados



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

En cuanto a la calificación dada por los encuestados a la empresa el 43% que es la mayoría consideran una atención excelente, seguido de un 28% que considera muy buena la atención, un 19% lo considera buena y apenas un 10% considera mala atención.

**Pregunta N° 8:** ¿Cree usted que recibir un servicio post venta por la compra de un instrumento, equipo o accesorio musical es?

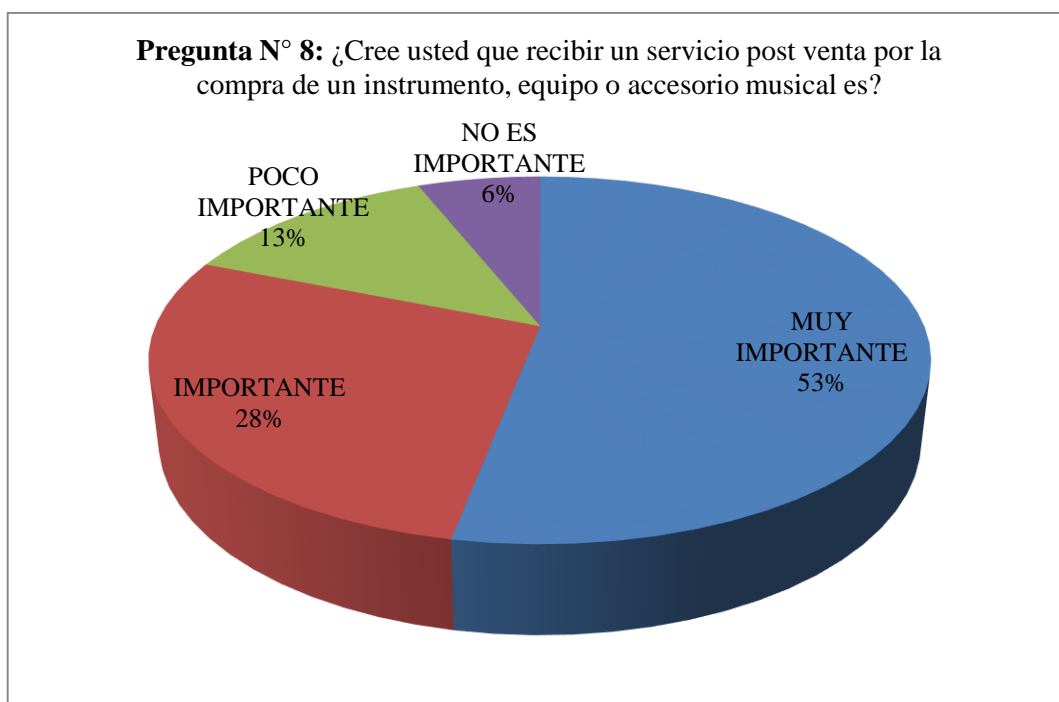
**Tabla 29** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 8 sobre los servicios post venta

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
MUY IMPORTANTE	70	53,03
IMPORTANTE	37	28,03
POCO IMPORTANTE	17	12,88
NO ES IMPORTANTE	8	6,06
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 17** Encuesta 2 pregunta N° 8 sobre los servicios post venta



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

En este aspecto un 53% considera que es muy importante un servicio post venta, mientras que le sigue un 28% que considera importante este aspecto, más abajo un 13% consideran poco importante, así como un 6% considera que no es importante.

**Pregunta N° 9:** ¿Cree usted que el correcto manejo financiero de la empresa se refleja principalmente en?

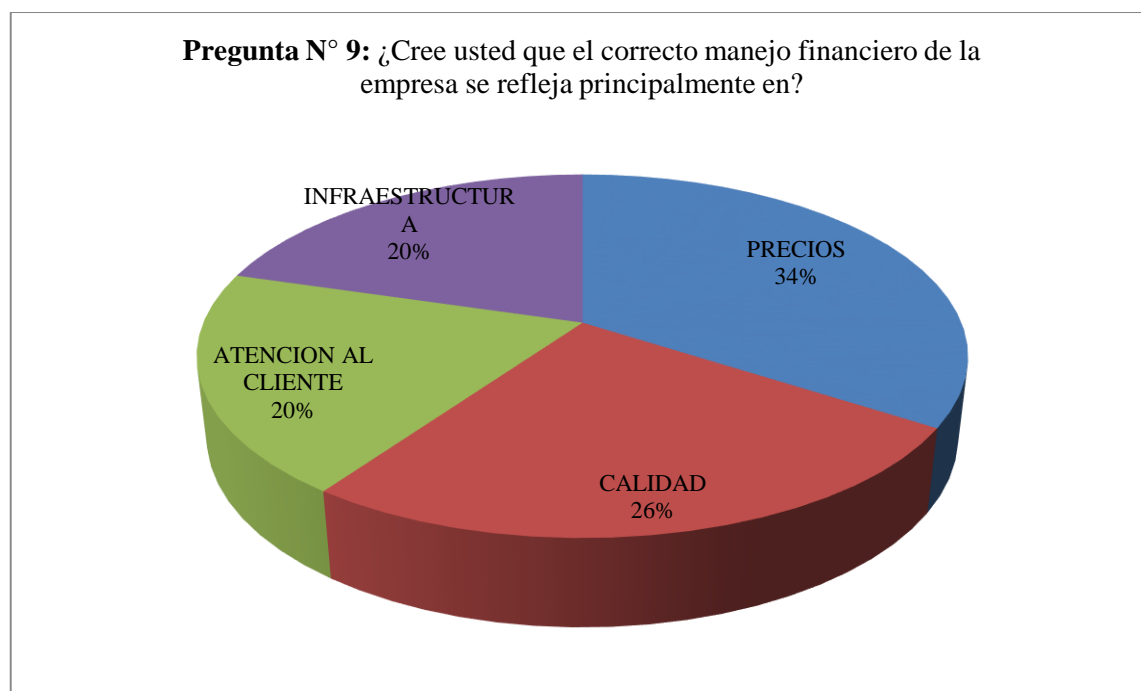
**Tabla 30** Tabulación segunda encuesta pregunta N° 9 sobre el manejo financiero

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
PRECIOS	45	34,09
CALIDAD	34	25,76
ATENCION AL CLIENTE	26	19,70
INFRAESTRUCTURA	27	20,45
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Gráfico 18** Encuesta 2 pregunta N° 9 sobre el manejo financiero



**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Investigación de mercado

**Análisis:**

En cuanto a la pregunta nueve, un 34% considera que la gestión financiera incide principalmente en los precios, un 26% manifiesta que este aspecto se vincula con la calidad, así también 20% considera que este aspecto incide en la atención al cliente, y en un mismo 20% considera que repercute en la infraestructura.

#### **3.5.4. Interpretación de datos**

El análisis que se realizó a los datos obtenidos del proceso investigativo fueron aplicados secuencialmente a lo largo de la investigación en sus respectivas etapas como son: diagnóstico, estudio de mercado y propuestas que más adelante se describen.

#### **3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

La hipótesis general planteada en la investigación hace referencia a que El Modelo de Gestión Financiera contribuirá a mejorar el manejo administrativo de la Empresa Casa Musical Crear Disk, determinando que en la encuesta dirigida al gerente y contadora quienes son los encargados del manejo administrativo de la empresa, al responder a la Pregunta N° 1 acerca de la existencia de un Modelo de Gestión Financiera el 100% dice que no, justificando de esta manera la necesidad de desarrollar el presente estudio, así también en la pregunta N° 3 el 100% cree que es necesario la aplicación de un modelo de gestión financiera. En la encuesta aplicada a los clientes acerca de la influencia del manejo financiero sobre varios aspectos de la empresa en la pregunta N° 9 consideran que esto repercute en los precios.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TITULO**

Modelo de gestión financiera para la empresa casa musical crear disk de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo para el año 2016.

### **4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1. Fundamentación**

Al hablar de Empresa nos referimos a la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Existen varios procesos que se encuentran relacionados entre sí y que son fundamentales dentro de toda organización.

Entre los procesos de toda organización se encuentran:

- ✓ Procesos administrativos
- ✓ Procesos financieros
- ✓ Procesos de producción
- ✓ Procesos de mercadeo

Siendo la función financiera de la organización una actividad que impacta directamente en el desarrollo empresarial es importante determinar y analizar los problemas financieros a los que se enfrenta, y examinar las posibles soluciones a los mismos (López Salazar, Contreras Soto, & Martínez Rojas, 2014)

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

Es decir, la función financiera integra:

- ✓ La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ✓ La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ✓ El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Nunes, 2014)

El entorno financiero de las empresas es un factor determinante para lograr el éxito de una organización, sobre todo en el micro y pequeña empresa donde su limitación financiera les obliga a destinar los escasos recursos que poseen de manera más eficiente para lograr sobrevivir en el mercado.

Por tanto el modelo de gestión financiero que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales con los que cuenta la empresa Casa musical Crear Disk y que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar graves pérdidas.

Los problemas principales que afronta pueden ser:

- ✓ No contar con personal especializado para la planeación, administración y toma de decisiones financieras.
- ✓ Falta de recursos e insumos de información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones con el servicio de rentas internas, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización.



- ✓ Con respecto al aspecto mencionado anteriormente se deriva la problemática de que el gerente propietario no tiene la información necesaria para tomar decisiones, no solo porque los datos contables no reflejan la realidad sino porque el enfoque meramente contable de la información no permite conocer completamente la situación económica de la empresa, para ello es necesario que se genere información pertinente para la toma de decisiones financieras.
- ✓ En vista que el funcionamiento de la empresa esta direccionado principalmente en obtener recursos para poder realizar gastos operativos, es difícil que tenga la intencionalidad de desarrollar planes financieros cuando no se tiene conocimiento sobre cómo realizarlos.
- ✓ Difícilmente se analiza la composición y el tipo de activos que tiene la empresa, no se establece la combinación ideal de financiamiento a corto y largo plazo y no se analizan las opciones de financiamiento disponibles, sus costos y sus implicaciones a largo plazo. Esta situación representa una gran limitante para la Empresa encontrándose en una posición vulnerable donde las decisiones no se toman de manera analítica sino circunstancial.
- ✓ Falta de elaboración de un presupuesto que sirva como medio de asignación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios para el desarrollo de las operaciones, así como, la correcta utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de la empresa.

El análisis y la planeación financiera, son actividades básicas de la función financiera que son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa, razón por la cual el diseño e implementación del modelo de gestión financiera le va a permitir a Casa Musical Crear Disk destinar los recursos que posee de manera más eficiente para lograr sobrevivir, mantenerse y por último generar utilidades.

#### **4.2.2. Análisis de la Estructura Administrativa - Financiera**

##### **4.2.2.1. Capacidad Administrativa**

Dentro del análisis administrativo, se han considerado los factores que pueden afectar el desempeño, desarrollo y crecimiento de Casa Musical Crear Disk, los mismos que influyen en las decisiones administrativas, para lo cual se ha generado una evaluación de la calidad de la administración de la empresa.

- ✓ En lo concerniente a la gerencia se observa que poseen una gran capacidad empresarial, y eso se evidencia claramente con el creciente posicionamiento que tiene en el mercado y el nivel de participación en el mismo.
- ✓ La toma de decisiones importantes no está muy definida ya que, no existen debates internos continuos en la totalidad de las decisiones.
- ✓ Busca planes de financiamiento, siempre considerando la inversión en nueva tecnología e infraestructura, como crecimiento empresarial.
- ✓ La comunicación, entre los niveles operativos y ejecutivos son relativamente sostenibles por cuanto el tamaño de la empresa es pequeño y el número de empleados es reducido, lo que podría generar que los objetivos organizacionales pueden llegar a cumplirse dependiendo del manejo de la información, así como por la eficiencia y eficacia del personal.
- ✓ La administración no ha elaborado un presupuesto a fin de controlar de una manera eficiente los ingresos y egresos de Casa Musical Crear Disk.

#### **4.2.2.2. Capacidad Financiera**

El periodo que se va a considerar para el análisis de la posición financiera de la empresa Casa Musical Crear Disk es el comprendido entre el año 2014 al 2015, de donde se observan variaciones importantes en algunas cuentas del balance y otras de no mucha relevancia.

Muchas de las variaciones en el Balance General se enfocan en el activo, ya que la empresa considera la mercadería como el rubro de mayor relevancia dentro de la misma, a los vehículos como herramienta de trabajo que la empresa requiere para el desarrollo del giro del negocio, los cuales permiten ser puntuales con la entrega de los productos a sus clientes, así como la optimización de la atención al cliente, esto como un estándar de calidad bajo las normas requeridas.

**Tabla 31 Balance General Casa Musical Crear Disk**

<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>CASA MUSICAL CREAR DISK</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
CAJA – BANCOS	\$ 35.447,92	\$ 31.220,00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3.740,00	\$ 2.550,00
MERCADERÍAS	\$ 26.345,00	\$ 24.078,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 65.532,92</b>	<b>\$ 57.848,00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
ACTIVOS FIJOS	\$ 7.040,00	\$ 2.130,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 7.040,00</b>	<b>\$ 2.130,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 72.572,92</b>	<b>\$ 59.978,00</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00
PROVEEDORES POR PAGAR	\$ 12.000,00	\$ 8.000,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 18.000,00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 20.000,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 45.000,00</b>	<b>\$ 38.000,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL	\$ 8.593,62	\$ 7.000,00
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 18.979,30	\$ 14.978,00
RESULTADO DEL EJERCICIO		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 27.572,92</b>	<b>\$ 21.978,00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 72.572,92</b>	<b>\$ 59.978,00</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

**Tabla 32 Estado de Resultados comparativo Casa Musical Crear Disk**

<b>ESTADO DE RESULTADOS GLOBALES CASA MUSICAL CREAR DISK AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>		
	<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>
Ventas Netas	\$ 42.428,30	\$ 35.798,45
- Costo de Ventas	\$ 20.000,00	\$ 18.000,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22.428,30</b>	<b>\$ 17.798,45</b>
<b><u>Gastos Operativos</u></b>		
- Gastos de Ventas	\$ 1.516,41	\$ 1.134,50
- Gastos de Administración	\$ 10.056,01	\$ 8.567,90
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 11.572,42</b>	<b>\$ 9.702,40</b>
<b>UTILIDAD(PÉRDIDA) OPERATIVA</b>	<b>\$ 10.855,88</b>	<b>\$ 8.096,05</b>
<b><u>Otros Ingresos y Gastos</u></b>		
+ Ingresos Financieros	\$ 2.000,00	\$ 1.500,00
+ Ingresos Diversos	\$ 4.155,44	\$ 2.954,00
- Gastos financieros	\$ 5.000,00	\$ 3.500,00
<b>= Total Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>\$ 1.155,44</b>	<b>\$ 954,00</b>
<b><u>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL IMPUESTO</u></b>	<b>\$ 12.011,32</b>	<b>\$ 9.050,05</b>
- Impuesto a la Renta (23%)	\$ 2.762,60	\$ 2.081,51
<b><u>RESULTADO DEL EJERCICIO</u></b>	<b>\$ 9.248,72</b>	<b>\$ 6.968,54</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

✓ **Análisis del Activo**

De la observación durante los años 2014 y 2015, se deduce la existencia de una tendencia de crecimiento de la mayoría de los rubros del balance de situación comparativo, se destaca el crecimiento de los inventarios, y activos fijos, lo que permite concluir que la empresa está en franco proceso de crecimiento.

Casa Musical Crear Disk es una empresa que en el periodo de 2014 al 2015 ha tenido un crecimiento del 18% en el total de sus activos, esto debido a que apenas en este periodo

amplió de manera radical y dio un giro al negocio acrecentando de manera notable este rubro.

El giro del negocio en el que se desenvuelve Casa Musical Crear Disk requiere tener sobre todo inventarios, en tal efecto en 2015 el valor de Inventarios representa el 36% del total de activos, debido a que la empresa basa sus operaciones en la comercialización de instrumentos, equipos y accesorios musicales.

La cuenta más importante es caja –bancos por cuanto se efectivizó debido al financiamiento obtenido para el periodo 2015, que frente al total de activos representa el 49%.

#### ✓ **Análisis del Pasivo**

El total del Pasivo crece significativamente del 2014 al 2015 principalmente por un crédito solicitado al sistema financiero para emplearlo en la adquisición de mercadería y adecuación de la infraestructura física.

Las cuentas por pagar a proveedores han incrementados debido a la adquisición de inventario realizado para el giro del negocio de Casa Musical Crear Disk, por tal motivo las cuentas de mayor representación son proveedores y obligaciones financieras con el 27% y 56% respectivamente.

#### **4.2.2.3 Análisis del Patrimonio**

La empresa al ser unipersonal no realiza distribución de utilidades por lo que el capital se lo considera como reinversión en la empresa, lo que repercute en un nivel de la cuenta caja- bancos elevado, Casa Musical Crear Disk requiere tener dinero para crecer el giro del negocio.

#### **4.2.3. Índices Financieros**

##### **4.2.3.1. Razones de Liquidez**

Miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo.

- ✓ **Razón corriente:** Esta razón es una buena medida de la capacidad de pago del negocio, entre más líquido sea el activo corriente más significativo es el resultado.

$$\text{Razon corriente 2014} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{57848}{18000} = 3,21$$

$$\text{Razon corriente 2015} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{65533}{20000} = 3,28$$

**Interpretación:** Como éste índice mide el resultado de la empresa para cubrir oportunamente sus compromisos de corto plazo, muestra la disponibilidad corriente de la empresa por cada dólar de deuda. En el año 2014 Casa Musical Crear Disk contaba con \$3,21 por cada sol de deuda a cubrir en un período menor a un año; en el año 2015 ésta situación es mayor, pues posee \$3,28 por cada dólar de deuda corriente.

- ✓ **Prueba Ácida:** Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.

$$P. \text{Ácida 2014} = \frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inv.} - \text{G. Pag. x anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{33770,00}{18000,00} = 1,88$$

$$P. \text{Ácida 2015} = \frac{\text{Act. Corriente} - \text{Inv.} - \text{G. Pag. x anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{39187,92}{20000,00} = 1,96$$

**Interpretación:** Casa Musical Crear Disk cuenta en el año 2015 con 1,96 y en 2014 con 1,88 centavos por cada dólar de deuda exigible menor. Razones ácidas de 0.50 a 1.00 y de 1.0 a 1.5 se consideran deseables.

- ✓ **Prueba defensiva:** Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Efectivo y Equivalente de efectivo. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total del Efectivo y Equivalente de efectivo entre el pasivo corriente.

$$\text{Prueba Def. 2014} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{31220}{18000,00} = 1,73$$

$$\text{Prueba Def. 2015} = \frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{35448,00}{20000,00} = 1,77$$

**Interpretación:** Podemos observar que la empresa cuenta con \$1,77 por cada dólar de deuda en el 2015, mientras que en el año 2014, contaba con \$1,73 por cada dólar de deuda.

- ✓ **Capital de trabajo Neto:** Permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

*Capital de trabajo Neto 2014 = Activo Corriente - Pasivo Corriente*

$$39.848,00 = 57.848,00 - 18.000,00$$

*Capital de trabajo Neto 2015 = Activo Corriente - Pasivo Corriente*

$$45.532,92 = 65.532,92 - 20.0000,00$$

**Interpretación:** Analizando el valor del capital de trabajo neto se puede afirmar que se tiene una diferencia grande entre los activos corrientes y pasivos corrientes de Casa Musical Crear Disk lo que significa que posiblemente ésta cuenta con recursos ociosos.

#### 4.2.3.2. Razones de endeudamiento

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

- ✓ **Razón de endeudamiento total:** Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

$$\text{Razon de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{38.000,00}{59.978,00} \times 100 = 63,36$$

$$\text{Razon de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{45.000,00}{72.473,00} \times 100 = 62,01$$

**Interpretación:** En el año 2015, la empresa presenta una razón de deuda del 62,01%, lo que significa que este porcentaje corresponde a financiamiento externo principalmente de instituciones financieras y proveedores, en tanto que en el 2014 la deuda correspondía a 63,36% del endeudamiento respecto de los activos.

- ✓ **Razón de pasivo a largo plazo a Patrimonio:** Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{Razón de pasivo a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}} = \frac{25.000,00}{8.593,62} = 29,09$$

$$\text{Razón de pasivo a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}} = \frac{20.000,00}{7.000,00} = 28,57$$

**Interpretación:** El resultado es aceptable ya que indica que la Casa Musical Crear Disk trabajo en 2015 con el 29,09% con recursos de terceros, mientras en 2014 un 28,57%; denotando gran financiamiento por parte de terceros.

#### 4.2.3.3. Razones de rentabilidad

Se define a la Razón de rentabilidad como el índice que mide el rendimiento o la utilidad por cada unidad de inversión, de patrimonio o de aporte de los accionistas.

- ✓ **Rotación de Activos:** Indica la eficiencia en el empleo de los activos por parte de la administración.

$$\text{Rotacion de activos 2014} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{35.798,45}{59.978,00} = 0,60$$

$$\text{Rotacion de activos 2015} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{42.428,30}{72.572,92} = 0,58$$

**Interpretación:** Por cada dólar que Casa Musical Crear Disk posee en activos, de manera general ha producido ventas de \$0,58 dólares en el 2015, mientras que en el 2014 produjo \$0,60.

- ✓ **Margen Bruto de Utilidad:** Indica en porcentaje la utilidad que está generando la empresa frente a las ventas.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2014} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{17.798,45}{35.798,45} = 49,71\%$$



$$\text{Margen Bruto de Utilidad 2015} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{22.428,30}{42.428,30} = 52,86\%$$

**Interpretación:** La utilidad bruta de Casa Musical Crear Disk alcanzó el 52,86% en 2015 sobre las ventas, mientras que en 2014 un 49,71% de rendimiento, que muestran el nivel disponible para cubrir gastos operativos y rendir utilidades.

**Margen de Utilidad Neta:** Indica en porcentaje el nivel de utilidad que generaron las ventas en un periodo determinado.

$$\text{Margen de utilidad neta 2014} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{6968,54}{35.798,00} = 0,19$$

$$\text{Margen de utilidad neta 2015} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{9.248,72}{42.428,00} = 0,22$$

**Interpretación:** En el año 2015, Casa Musical Crear Disk por cada dólar que vendió obtuvo una ganancia real de \$0,22 centavos de dólar descontando la participación trabajadores e impuesto a la renta, mientras que en el 2014 \$0,19 centavos de ganancia.

✓ **Rendimiento sobre Activos:** Indica en porcentaje el nivel de rendimiento obtenido frente a total de activos.

$$\text{Rendimiento sobre activos 2014} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{6968,54}{59.978,00} = 11,62\%$$

$$\text{Rendimiento sobre activos 2015} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{9.248,72}{72.572,92} = 12,74\%$$

**Interpretación:** La tasa de retorno de inversión por cada unidad monetaria de activos representa el 12,74% para el 2015, mientras que se estableció un 11,62% en el periodo 2014.

✓ **Rendimiento sobre Patrimonio Contable:** Indica en porcentaje el nivel de rendimiento obtenido frente al patrimonio.

$$\text{Rend. sobre patrimonio contable 2014} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{6968,54}{21.978,00} = 31,71\%$$

$$\text{Rend. sobre patrimonio contable 2015} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{9.248,72}{27.573,00} = 33,54\%$$

**Interpretación:** Para el año 2015, los rendimientos obtenidos frente al derecho del gerente, representaron el 33,54%; mientras que en 2014 representaron el 31,71%.

Los recursos con los que dispone Casa Musical Crear Disk para el desarrollo de sus operaciones están concentrados en el rubro de inventarios, lo que contribuye al aumento del activo corriente.

En cuanto al pasivo corriente los rubros que contribuyeron a su aumento fueron las cuentas préstamos y proveedores debido al alza de los precios que iba a generarse a partir del 2015, razón por la cual la empresa en el 2014 se vio en la necesidad de abastecerse de mercadería para la prestación de sus servicios durante el 2015.

Los préstamos a instituciones financieras se han incrementado esto se debe a que la Empresa se ha visto en la necesidad de adquirir instrumentos, equipo y accesorios musicales que cumplan las exigencias de calidad, variedad y precio en los clientes.

Una vez analizados estos aspectos importantes se puede determinar los problemas con los que cuenta Casa Musical Crear Disk que radican en las cuentas de activo, especialmente en lo referente a inventarios, esto debido básicamente a que es una cuenta que ha tenido un crecimiento considerable en el último año y que para cualquier empresa constituyen parte de su inversión y que si no son administrados adecuadamente ocasionan pérdidas económicas para la empresa generando un decrecimiento de sus operaciones.

En cuanto al pasivo a manera general se puede establecer que la empresa no busca la forma de financiarse mediante recursos propios, sino más bien a través de préstamos bancarios, sin tomar en consideración que aunque las ventas se han incrementado y durante estos dos últimos años han generado los recursos suficientes para el desarrollo de sus actividades, la empresa no ha establecido políticas de administración del dinero proveniente de sus operaciones.

Los costos de ventas y gastos operacionales en términos acumulados al finalizar el periodo en estudio se consolidaron en un 47% y 27,27% respectivamente sobre el total

de las ventas. Esto se debe a que la concentración de gastos está dada en la parte operativa de Casa Musical Crear Disk.

La utilidad del ejercicio representa el 19,81% en relación a las ventas, lo que significa que el costo de adquisición de los productos a ser comercializados es alto frente al volumen de ventas que tiene Casa Musical Crear Disk, razón por la cual es de vital importancia para la empresa, crear un modelo de gestión financiera que le permita integrar las áreas de su estructura organizacional con la finalidad de optimizar los recursos financieros, tomando decisiones adecuadas y oportunas para facilitar la consecución de los objetivos de la organización.

#### 4.2.4. Análisis FODA de la Empresa Casa Musical Crear Disk.

##### 4.2.4.1. Fortalezas

- ✓ Clientes internos fieles y eficientes
- ✓ Calidad óptima de los productos
- ✓ Personal capacitado en conocimiento y manejo de instrumentos, equipos y accesorios relacionados con la música
- ✓ Precios competitivos en el mercado
- ✓ Local apropiado para la exhibición de los instrumentos y equipos musicales

**Tabla 33 Matriz de Fortalezas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Clientes internos fieles y eficientes	X		
Calidad óptima de los productos	X		
Personal capacitado en conocimiento y manejo de instrumentos, equipos y accesorios relacionados con la música	X		
Precios competitivos en el mercado	X		
Local apropiado para la exhibición de los instrumentos y equipos musicales	X		

**Elaborado por:** La autora

#### 4.2.4.2. Oportunidades

- ✓ Alto crecimiento demográfico
- ✓ Existen costumbres a celebrarse cada año
- ✓ Existen fechas cívicas a celebrarse cada año
- ✓ Fidelidad en los clientes reales.
- ✓ Proveedores puntuales y excelentes
- ✓ Garantías e incentivos por parte de instituciones públicas y privadas

**Tabla 34 Matriz de Oportunidades**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
Alto crecimiento demográfico		X	
Fechas y costumbres a celebrarse cada año que generan la adquisición		X	
Fidelidad en los clientes reales.	X		
Alianzas estratégicas con proveedores puntuales y excelentes	X		
Garantías e incentivos por parte de instituciones públicas y privadas			X

**Elaborado por:** La autora

#### 4.2.4.3. Debilidades

- ✓ Falta de posicionamiento en el mercado debido a inexistencia de un plan de marketing.
- ✓ Inexistencia de un manual de funciones.
- ✓ No genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización.
- ✓ Necesidad de un modelo de gestión financiera.

**Tabla 35 Matriz de Debilidades**

DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Falta de posicionamiento en el mercado debido a inexistencia de un plan de marketing		X	
Inexistencia de un manual de funciones		X	
No genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es contable con la finalidad de cubrir obligaciones fiscales, lo que implica de manera indirecta todos los datos contables no reflejen la situación real de la organización	X		
Necesidad de un modelo de gestión financiera	X		

**Elaborado por:** La autora

#### 4.2.4.4. Amenazas

- ✓ Inestabilidad económica y política del país.
- ✓ Control y requerimientos por parte de instituciones de control (SRI, municipio)
- ✓ Crecimiento y proliferación de competencia
- ✓ No existe reconocimiento de la casa Musical

**Tabla 36 Matriz de Amenazas**

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Inestabilidad económica y política del país.	X		
Control y requerimientos por parte de instituciones de control (SRI, municipio)		X	
Crecimiento y proliferación de competencia	X		
No existe reconocimiento de la casa Musical			X

**Elaborado por:** La autora

#### **4.2.5. Estructura del Modelo de Gestión Financiera Planteado**

El presente modelo de gestión financiera que se desarrollará para Casa Musical Crear Disk brindará indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera que permita maximizar el uso de los recursos financieros que genera, optimizando su desempeño, afrontando los cambios, generando información veraz y oportuna a fin de facilitar la adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de objetivos, cabe señalar, que los estados financieros planteados tendrán una proyección de 4 años.

El modelo de gestión financiera planteado está enfocado en dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia en la Empresa, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que tienen debilidades lo que ha ocasionado que la Empresa presente ineficiencia en la optimización de los recursos. Un detalle es como sigue:

- ✓ Cuentas por cobrar
- ✓ Inventarios
- ✓ Cuentas por pagar
- ✓ Obligaciones financieras
- ✓ Planificación Presupuestaria

**Gráfico 19 Estructura del Modelo de Gestión Financiera planteado**



**Elaborado por:** La autora

#### **4.2.6. Gestión Financiera Cuentas por Cobrar**

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la mayoría de las empresas deben conceder créditos y mantener inventarios. Para la mayoría de las empresas las Cuentas por Cobrar representan una inversión considerable que se determina a través del volumen de ventas a crédito. (Blogger.com, 2014)

El objetivo principal de realizar una adecuada gestión de cobros en una empresa es la pronta recaudación de recursos monetarios, sin que dichas estrategias de cobranza afecten de manera significativa las ventas de la empresa.

#### 4.2.6.1. Situación actual de las Cuentas por Cobrar

Actualmente la empresa Casa Musical Crear Disk no cuenta con una política de crédito y cobranzas por lo que la rotación de sus cuentas no son controladas adecuadamente para que el nivel de días de cobro que se ubica en 60 (2 meses) sea mejorado en forma sostenible.

De esta problemática surge la necesidad de crear las políticas y procedimientos necesarios que permitan a la organización gestionar estos recursos sin mayor dificultad, de modo que no vayan a afectar las actividades normales de la empresa.

Los datos de Central de Riesgos al sistema financiero, al sector real de la economía y a los titulares es proporcionada por los Burós de Información Crediticia, que son los entes que están legalmente autorizados y controlados por la Superintendencia de Bancos a entregar esta información. En la actualidad en el país está autorizado EQUIFAX, que mantienen oficinas alrededor de todo el país. (Superintendencia de Bancos, 2016)

#### ✓ **Ciclo de Conversión del Efectivo**

El ciclo de conversión del efectivo para Casa Musical Crear Disk de acuerdo al análisis realizado es el siguiente:

**Tabla 37 Ciclo de conversión**

<b>Ciclo de Conversión</b>	<b>2015</b>
Plazo Promedio de Pagos	360
Plazo Promedio de Cobros	90
Plazo Promedio del Inventario	60
Ciclo Conversión	510

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

Como se puede observar el ciclo de conversión para el año 2015 se reduce a 510 días lo que quiere decir que la Empresa no tiene liquidez a fin de cubrir sus necesidades operativas de corto plazo con eficiencia y con costos menores.



✓ **Modelo propuesto para Gestión de Cuentas por Cobrar**

Una vez determinado las falencias de la empresa es necesario plantear soluciones que permitan actuar de manera oportuna en la concesión de los créditos, para esto es necesario considerar los siguientes puntos:

1. Políticas de financiamiento
2. Evaluación del Crédito
3. Seguimiento de Cuentas
4. Técnicas de Cobro

✓ **Políticas de Financiamiento a aplicarse a Cuentas por Cobrar**

Casa Musical Crear Disk otorgará financiamiento a sus clientes dependiendo de los montos de compra, la frecuencia con la que realizan las compras y adicionalmente se solicita un documento que acredite su obligación con la empresa. La siguiente tabla muestra cuales son las políticas implementadas por la empresa.

**Tabla 38 Montos y Plazos de Crédito**

<b>MONTO</b>	<b>PLAZO</b>
0 a 500	30 días
501 a 700	45 días
701 a 1.000	60 días
1.001 a 3.000	70 días
3.001 a 5.000	80 días
> 5.001	90 días previa autorización

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

**Evaluación del Crédito:** Uno de los aspectos importantes para la gestión de cuentas por cobrar es evaluar a los clientes solicitantes para lo cual la empresa debería seguir los siguientes pasos:

- ✓ Recopilar información
- ✓ Analizar Información
- ✓ Toma de decisión
- ✓ Seguimiento de cuentas

**Recopilar Información:** Una manera muy sencilla de recopilar datos del cliente que desea acceder al crédito es mediante un formulario denominado Solicitud de Crédito, que incluya la siguiente información:

Persona Natural

- ✓ Datos del Cliente
- ✓ RUC O CI

Persona Jurídica

- ✓ Nombre del Representante Legal
- ✓ RUC O CI o Representante Legal
- ✓ Dirección
- ✓ Teléfono

## Gráfico 20 Solicitud de Crédito

CASA MUSICAL CREAR DISK		TECD CREAR DISK OFFICIAL DEPOSITOR
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b>		
Ciudad: _____	Fecha: _____	
<b>DATOS DEL SOLICITANTE</b>		
Nombre/Razón Social: _____	C.I./RUC _____	
Dirección: _____	Telefono: _____	
Representante Legal: _____		
Dirección del representante legal: _____		
<b>DETALLE CREDITICIO</b>		
Nombre/Razón Social: _____	C.I./RUC _____	
Dirección: _____	Telefono: _____	
Valor aprobado: _____	Tiempo: _____ Cuota: _____	
Modalidad de crédito: _____		
Observaciones: _____		
_____ FIRMA SOLICITANTE	_____ GERENTE CREAR DISK	

**Elaborado por:** La autora

**Análisis de Información:** Una vez que se han obtenidos los datos descritos anteriormente, es necesario realizar la verificación de los mismos para que puedan ser validados, a través de la aplicación de las 5c`s de crédito.

✓ **Las 5 C del Crédito:**

Uno de los principales problemas en el apropiado manejo de las finanzas de un negocio, es sin duda asegurar el retorno de la inversión, uno de los canales por los que se dan más pérdidas es por el exceso de cuentas incobrables o de lenta recuperación pues los

costos derivados de estas impactan de manera directa en las utilidades de la empresa. (Alcantar, 2012)

Tomando en cuenta que el crédito es el motor de las ventas en una empresa, es necesario dar soluciones para reducir el número de cuentas incobrables, otorgando los créditos sobre bases sólidas. Es por ello que esta técnica realiza un análisis previo de las cualidades de solvencia del cliente, su habilidad para los negocios, las condiciones en las que se desarrolla el negocio y cuáles son los factores que pueden afectar su desenvolvimiento, las garantías que presenta el cliente en cuanto al cumplimiento de pago, por último se realiza un análisis de las finanzas de su empresa permitiendo conocer sus posibilidades de pago.

**Carácter.-** Si el cliente es antiguo se analiza el historial de pagos que ha realizado a la empresa, en el caso de tener cuentas pendientes por largos períodos de tiempo es factible no conceder el financiamiento.

**Capacidad.-** Análisis de los estados financieros, enfocándose sobre todo en razones de liquidez y endeudamiento, obteniendo como resultado que capacidad tiene el solicitante para endeudarse.

**Condiciones.-** Se refiere a las condiciones en las que desarrolla el negocio, tomando en cuenta variables económicas que puedan afectar sus actividades.

**Capital.-** Se analiza el patrimonio que posee y sobre todo razones de rentabilidad.

**Colateral.-** En el caso de ser clientes que por primera vez solicitan créditos y estos son de cantidades elevadas es necesario que la empresa cuente con algún tipo de garantía.

**Toma de Decisión:** En este paso en el caso de otorgar el crédito se debe detallar las condiciones del mismo, es decir montos, plazos y descuentos. La decisión de otorgar un crédito debe basarse en las siguientes pautas:

- ✓ Se debe plantear una política de plazo comprendido entre 30 y 90 días, teniendo en cuenta el período de gracia que nos otorgan los proveedores con la finalidad de no atravesar problemas de financiamiento.


- ✓ En caso de que el cliente pague antes del tiempo pactado se debe establecer un porcentaje de descuento, siempre y cuando no sea perjudicial para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- ✓ Agrupar a los clientes en montos estándar de créditos para facilitar su evaluación.
- ✓ Se debe realizar un documento en el cual contenga una cláusula de cumplimiento de las obligaciones por parte del cliente.
- ✓ Una vez vencidos los plazos en los que se debe cancelar las obligaciones la empresa debe establecer tasas de interés, de acuerdo al monto y período de tiempo.

**Seguimiento de Cuentas:** Los pasos descritos anteriormente deben ser llevados a cabo con el objeto de seleccionar adecuadamente a los clientes solicitantes del crédito, puesto que de esto depende que la cartera de clientes se encuentre en óptimas condiciones, adicionalmente se debe contar con políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo la cartera.

**Políticas:**


- ✓ Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta quincenalmente sean estos por correo o mediante e-mail.
- ✓ Llevar un Libro de Cobranzas o planilla de cobros.
- ✓ Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas.

**Tabla 39 Planilla de Cobros**

 Planilla de Cobros							
Codigo	Cliente	Factura		Cobranza			Observaciones
		N°	Valor	Efectivo	Cheque	N° Comprobante o cheque	

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 40 Planilla de Antigüedad de Saldos**

		Planilla de Antigüedad de Saldos					
Codigo	Cliente	Saldo	30 dias	60 dias	90 dias	120 dias	+120 dias

**Elaborado por:** La autora

**Técnicas de Cobro:** existe varios métodos para el cobro de cuentas vencidas, los mismos se detallan a continuación:

**Cartas:** Este método es el primer paso para el cobro de cuentas vencidas, debe ser empleado después de un cierto número de días de la fecha de vencimiento de la cuentas, la primera carta que envía la empresa es simplemente una manera de recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago, una vez que el cliente no se haya a cercado a cancelar su deuda se procede a enviar una carta más decisiva.

**Llamadas telefónicas:** Una vez enviadas las comunicaciones y no haber obtenido respuesta, el siguiente paso son las llamadas telefónicas por parte de la persona encargada exigiendo el pago inmediato de los créditos, en el caso de que el cliente presente una excusa razonable por la cual no ha cancelado su obligación se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.

**Agencias de Cobro:** Otra de las opciones a las que una empresa puede acceder es a entregar su cartera de clientes a una agencia de cobros para que estas realicen los trámites necesarios para su recaudación. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir. (Gomez, 2002)

**Gráfico 21 Modelo Carta retraso en Pago para Clientes de Casa Musical Crear Disk**



**NOTIFICACIÓN**

Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado Cliente: Casa Musical Crear Disk hemos revisado los documentos que respaldan la deuda contraída que usted mantiene con nuestra empresa por la adquisición de productos, y que se encuentra en mora. Por ello ponemos en su conocimiento que tenemos la potestad para iniciar los procesos requeridos para la recuperación extrajudicial y/o judicial de los valores adeudados, en caso de que sea necesario. Es por ello que nos permitimos insistirle en que cumpla con el pago de las obligaciones en mora, por el producto/s adquirido.

De acuerdo al contrato suscrito, la obligación que Usted mantiene pendiente y que se encuentra vencida es por:  
USD \$ \_\_\_\_\_

Recuerde que el incumplimiento de sus pagos genera, adicionalmente, el cargo correspondiente.

De acuerdo a los artículos 1561 y 1562 del Código Civil, usted se encuentra obligado por las condiciones y obligaciones contraídas en el Contrato suscrito. Con el antecedente expuesto esperamos una respuesta dentro de las próximas 48 horas laborales para llegar a un acuerdo definitivo de pago.

**Elaborado por:** La autora

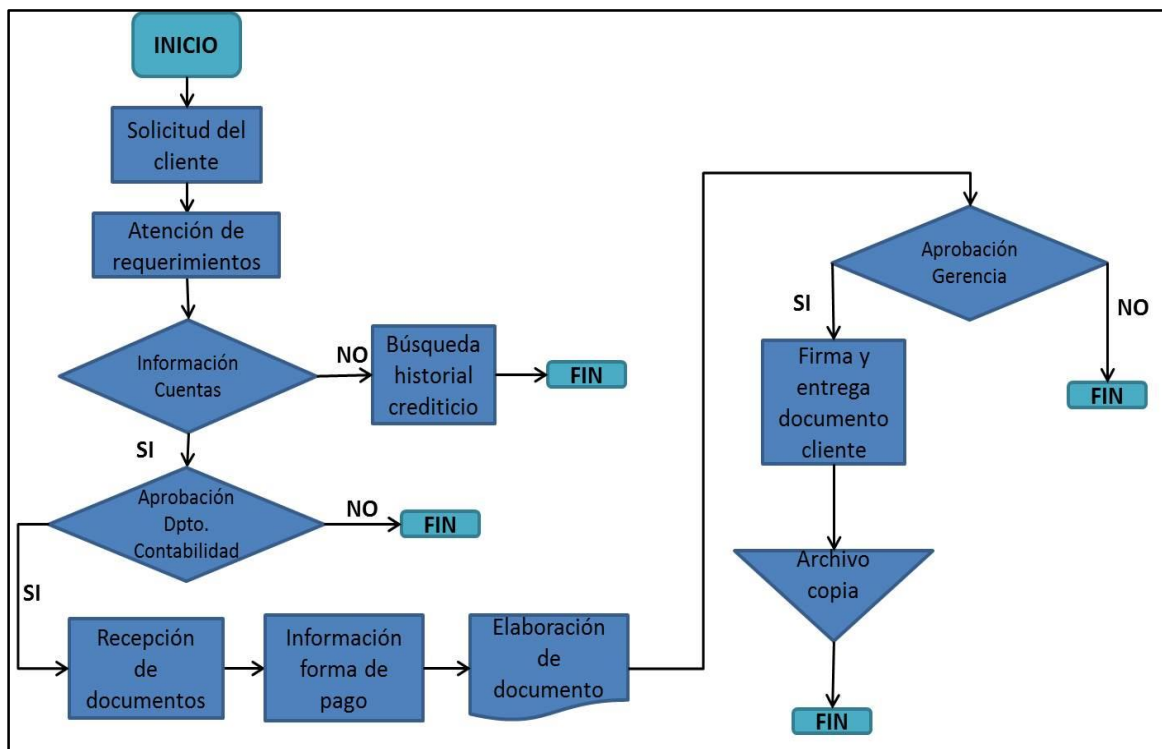
**Procedimiento Legal:** Este es el paso más estricto de la gestión de cobros, normalmente es utilizada cuando la empresa ha transferido su cartera de créditos a la agencia de cobros, este procedimiento es un tanto costoso y en alguno de los casos no se puede llegar al cobro de la cuenta pendiente.

### ✓ Estrategias a aplicar a cuentas por cobrar

Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.

Como estrategia establecida para esta cuenta del activo se ha determinado que el porcentaje de ventas a crédito representará el 10% con el objetivo de disminuir así el riesgo de cuentas incobrables.

**Gráfico 22** Flujograma gestión financiera Ctas. por Cobrar



**Elaborado por:** La autora

#### 4.2.7. Gestión Financiera de Inventarios

La globalización de los mercados implica para las empresas una creciente y dinámica competencia, mediante la adecuada gestión de los inventarios de los que dispone, exigiéndolas a tratar de optimizar sus costos en cuanto a compras y financiación.



Debido a la gran importancia que reviste la cuenta de inventarios en una empresa comercial es de vital importancia tener un control sobre esta cuenta, para esto es necesario abarcar los siguientes puntos.

#### 4.2.7.1. Situación actual de Inventarios

Casa Musical Crear Disk se ha abastecido de gran cantidad de inventario para el año 2015, el mismo que no fue utilizado en su totalidad lo que puede ocasionar que la Compañía deba crear una provisión por obsolescencia de inventario, e incurrir en pérdidas.

#### 4.2.7.2. Modelo propuesto para Inventarios

##### ✓ **Sistemas de Control de Inventarios**

Las medidas de control de los inventarios de Casa Musical Crear Disk se basan en un sistema más empírico que técnico que le permite supervisar los niveles de inventario de manera básica, este sistema así como los procedimientos que emplean para la gestión de los mismos no resultan adecuados, por lo que es necesario implementar otro tipo de mecanismos de control para lo cual es necesario:

- ✓ Clasificar inventarios
- ✓ Registrar adecuadamente los inventarios.

Las estrategias del control de inventarios incluyen las siguientes técnicas:

**Análisis ABC:** Mediante esta técnica Casa Musical Crear Disk podrá clasificar sus inventarios en base a tres categorías de acuerdo a su volumen anual en dólares, dicho volumen anual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ADV} = \text{Demanda Anual de cada ítem de inventario} \times \text{Costo por Unidad}$$

Según el ADV (volumen anual en dólares), los artículos del inventario se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Tabla 41 Clasificación de Artículos**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Clase A</b>	El ADV es alto normalmente y representa cerca del 15% del total de los artículos de inventario pero representa el 75 - el 80% de los costos totales de inventario.
<b>Clase B</b>	El ADV es moderadamente alto y representa alrededor del 30% de artículos pero el 15 - 25% del valor.
<b>Clase C</b>	El ADV es bajo y representa alrededor del 55% de artículos pero solo el 5% del valor.

**Elaborado por:** La autora

Los artículos que entran dentro de la clase A deben ser prestados mayor atención, realizando continuamente conteos físicos puesto que representan un elevado porcentaje del inventario, además que están relacionados directamente con los proveedores.

**Tabla 42 Frecuencia de conteos físicos**

<b>Clasificación</b>	<b>Frecuencia de conteos físicos</b>
<b>Clase A</b>	Mensual
<b>Clase B</b>	Trimestral
<b>Clase C</b>	Semestral

**Elaborado por:** La autora

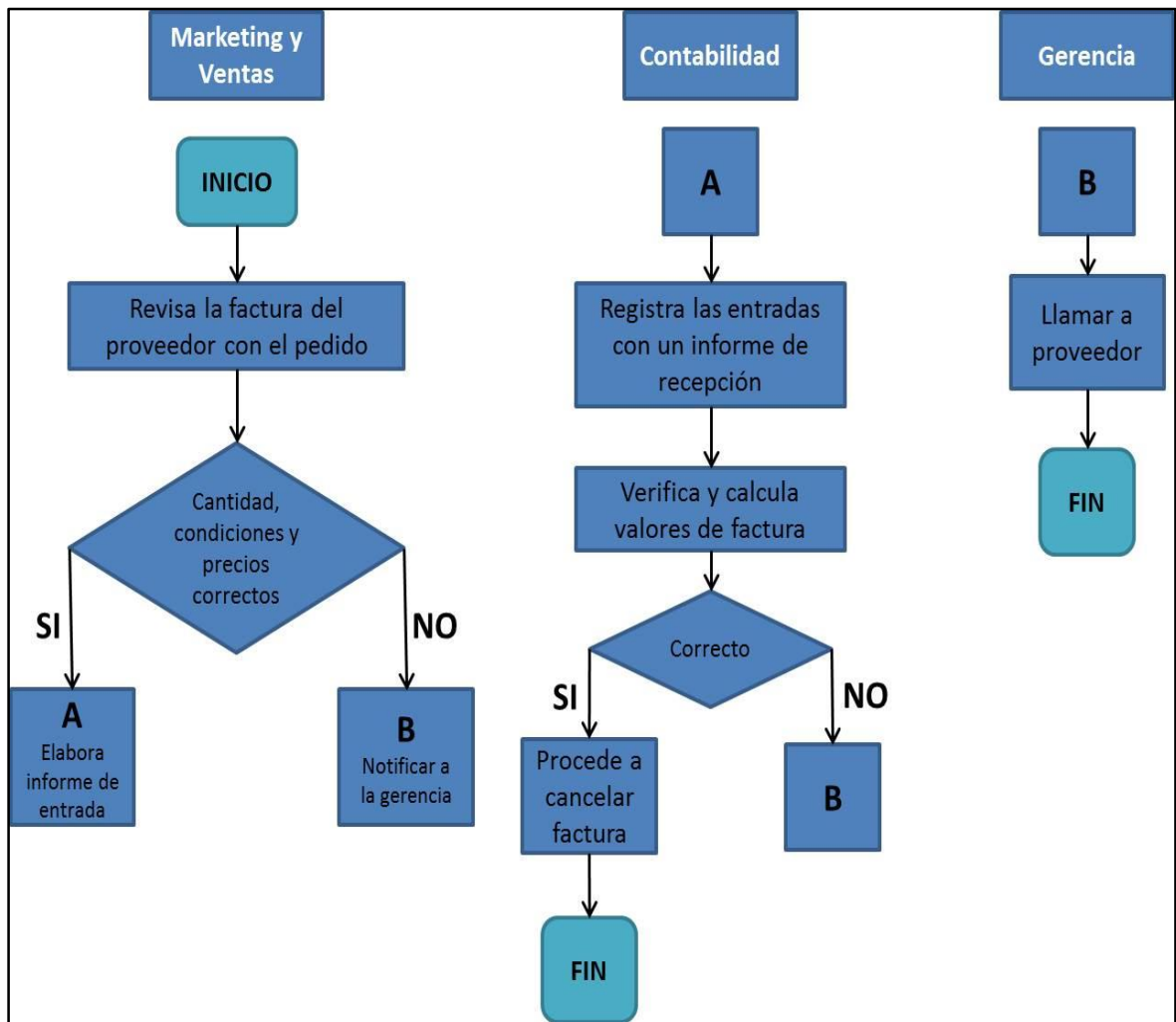
La administración del inventario debe planificarse y orientarse hacia los siguientes objetivos:

- ✓ Satisfacción de la demanda esperada.
- ✓ Equilibrar cada partida de inventario con sus demandas esperada con la finalidad de evitar el alojamiento de unas y la sobre inversión de otras de poca salida.
- ✓ Establecimiento de un cierto margen de seguridad o nivel de inventarios mínimo que garantice las entregas donde la empresa de flexibilidad suficiente para planificar sus actividades generales.

## **Estrategias a aplicar a Inventarios**

- ✓ Reducir el inventario acorde a los niveles del costo de ventas y ventas planteados en el escenario, cuidando siempre de no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas a través del manejo de un sistema que le permite supervisar los niveles de inventario y a su vez diseñar procedimientos para la gestión de los mismos y poder clasificar los inventarios y registrarlos adecuadamente.
- ✓ Como la empresa durante el último año se abasteció de niveles altos de materiales, los inventarios se reducirán de un 10% al 15% acorde al nivel del costo de ventas.
- ✓ Identificar el inventario de lenta rotación y establecer estrategias para la salida de esta mercadería.
- ✓ Buscar proveedores que proporcionen los mismos productos a un precio más asequible para la empresa.
- ✓ Negociar con los proveedores actuales descuentos por pronto pago.

**Gráfico 23** Flujograma de control de ingreso de productos



**Elaborado por:** La autora

#### 4.2.8. Gestión Financiera de Cuentas por Pagar

##### 4.2.8.1. Situación Actual de Cuentas por Pagar

Los pagos a proveedores de Casa Musical Crear Disk se realizan en plazos máximos de 120 días, las políticas de crédito que manejan los proveedores corresponden a los montos y tipo de producto que se adquiera.

Como medida de control de pagos a proveedores la empresa ha establecido que solo se efectúen los pagos los días martes de cada semana en un horario de 9:00 am a 17:00 pm. Los proveedores son notificados acerca de los días en que se les va a realizar el pago, en el caso de no poder acudir a la empresa debe esperar la próxima fecha de cancelación de obligaciones.

### Gráfico 24 Comprobante de Egreso

COMPROBANTE DE EGRESO N° 00001			
Proveedor _____	Forma de pago		
Fecha _____	Efectivo _____	Banco _____	
	Cheque N° _____		
Código	Concepto	Valor	
<b>Preparado</b>	<b>Revisado</b>	<b>Autorizado</b>	<b>Recibido</b>

**Elaborado por:** La autora

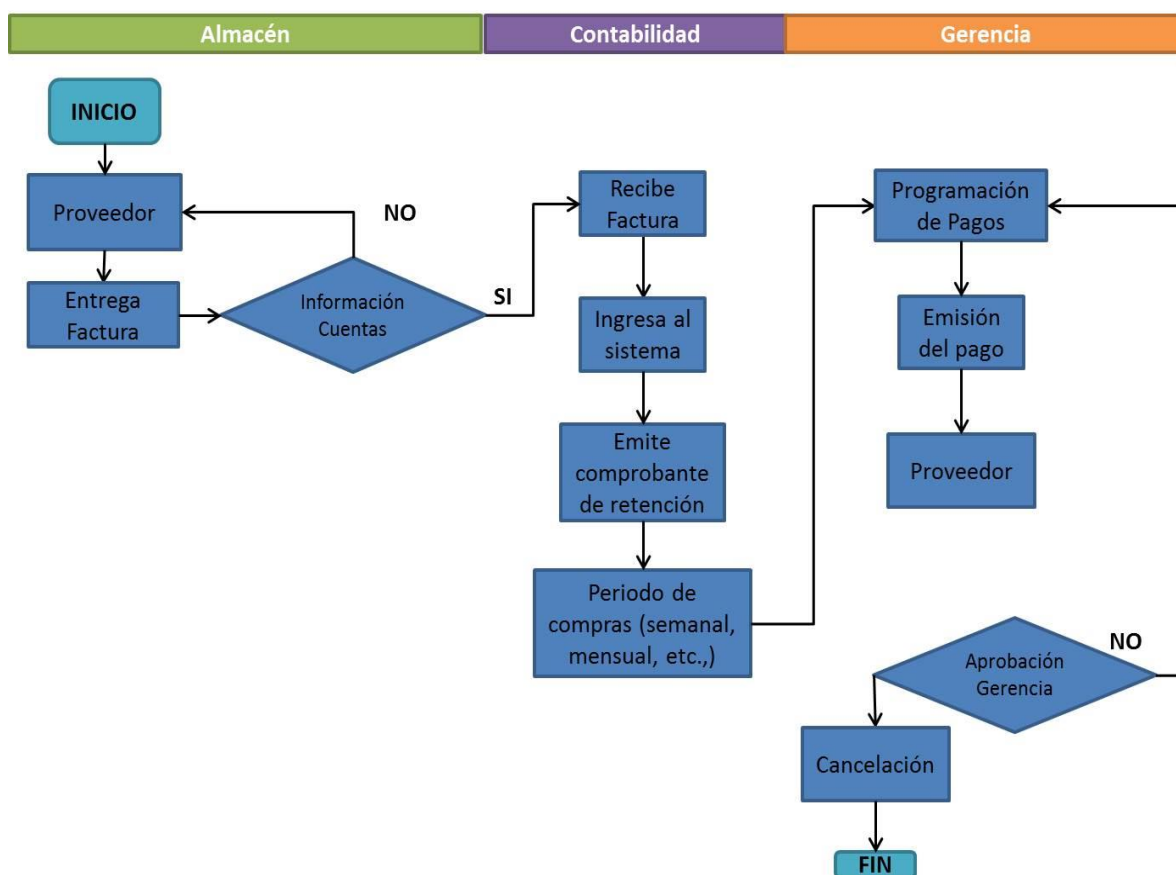
✓ **Estrategias a aplicar a Cuentas por pagar**

Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Presupuestar las compras para los siguientes cinco años en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar.

Respecto a estas proyecciones se ha establecido como estrategia de cuentas por pagar que un 60% sea compras a crédito mientras que el porcentaje restante 40% se lo realice de contado.

**Gráfico 25 Flujograma de gestión financiera Ctas. por Pagar**



**Elaborado por:** La autora

## 4.2.9. Gestión Financiera de Obligaciones Financieras

### 4.2.9.1. Situación Actual de las Obligaciones Financieras

Casa Musical Crear Disk no posee una estrategia de financiamiento dinámica ya que maneja porcentajes elevados de cuentas de pasivo a corto plazo lo que genera riesgos de liquidez para la empresa.

Casa Musical Crear Disk está trabajando con dinero proveniente de financiamiento de terceros (préstamos de Instituciones Financieras) utilizados en la adquisición de mercadería para la venta que representa el 15% frente al total de activos.

### 4.2.9.2. Políticas de financiamiento

La empresa está en capacidad de recurrir a dos maneras de financiamiento:

- **Fuentes Internas:** Dentro de esta se encuentran el aporte del dueño del negocio a través de la reinversión de utilidades y la inyección de capital de su patrimonio.
- **Fuentes Externas:** Los medios más utilizados por la empresa son los préstamos bancarios, estos han sido utilizados para:
  - a) Ampliación de infraestructura debidamente justificada
  - b) Adquisición de productos con tecnología actual.

#### **4.2.9.3. Estrategias a aplicarse para las obligaciones financieras**

Como estrategia para reducir los niveles de endeudamiento se ha determinado que para los siguientes cinco años no se realicen préstamos con instituciones financieras.

La Empresa estima que para los siguientes años no va a necesitar financiamiento ya que el dinero que obtendrá de sus flujos de efectivo proyectados le servirá para cubrir sus obligaciones operativas durante los siguientes años.

#### **4.2.10. Planificación Presupuestaria**

La planificación presupuestaria es un mecanismo que permitirá pronosticar los flujos de efectivo, de tal manera que se genere la información suficiente para una adecuada toma de decisiones que posibilite la maximización de los recursos que dispone la empresa Casa Musical Crear Disk.

##### **4.2.10.1. Estrategias a nivel de Estados Financieros (Escenario Conservador)**

###### **✓ Estado de Resultados**

###### **Ventas:**

- Para cuantificar el crecimiento de las ventas en los siguientes años se ha considerado el rendimiento sobre el capital contable (ROE= rentabilidad sobre recursos propios. Mide la rentabilidad que una empresa obtiene con sus fondos propios, después de impuestos.) como una estrategia de crecimiento que consiste en recapturar la repartición en el mercado mediante fuertes inversores en publicidad.

- Gran parte de los ingresos de Casa Musical Crear Disk son procedentes de la venta de instrumentos, productos y accesorios musicales razón por la cual se estima que el incremento que deben sufrir las ventas para los siguientes años es del 5% (ROE).

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}) \times (\text{Activo Total} / \text{Patrimonio Total})$$

#### Costo de Ventas:

- Se ha considerado que el costo de ventas no puede exceder el 73% considerando que el valor del costo histórico ha oscilado entre el 70% al 73%.

**Tabla 43 Promedio de Costo de Ventas**

Descripción	Años			
	2012	2013	2014	2015
Ventas	\$ 52.940,00	\$ 58.907,86	\$ 67.421,15	\$ 75.654,72
Costo de Ventas	\$ 37.058,00	\$ 41.824,58	\$ 49.217,44	\$ 54.471,40
% Costo de Ventas	70%	71%	73%	72%
<b>Promedio de Costo de Ventas</b>	<b>72%</b>			

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

#### Gastos:

- ✓ Los gastos tendrán un incremento no mayor al 3% para los siguientes cinco años, tomando en cuenta variables macroeconómicas.
- ✓ Los gastos por publicidad tendrán un incremento del 2% en los cinco siguientes años con la finalidad de atraer a más clientes como medida para incrementar las ventas.

#### Balance General

##### Caja - Bancos:

- ✓ Se establecerá las entradas de efectivo operativos considerando los ingresos, los costos y los impuestos que se deben cancelar, también los cambios en capital de trabajo provenientes de la proyección del estado de resultados y balance general a



fin de evaluar la disponibilidad que tendrá Casa Musical Crear Disk para cubrir sus obligaciones a la vista.

**Inventarios:**

- ✓ Como la empresa durante el último año se abasteció de niveles altos de instrumentos, productos y accesorios musicales los inventarios se reducirán de un 10% al 15% acorde al nivel del costo de ventas.

**Activos Fijos:**

- ✓ El valor de esta cuenta sufre disminución producto únicamente de la depreciación.

**Cuentas por Pagar:**

- ✓ Las compras para los siguientes cinco años se han presupuestado en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar. Respecto a estas proyecciones se ha establecido como estrategia de cuentas por pagar que un 90% sea compras a crédito mientras que el porcentaje restante 10% se lo realice de contado.

**Préstamos por pagar:**

- ✓ Como estrategia para reducir los niveles de endeudamiento se ha determinado que para los siguientes cinco años no se realicen préstamos con instituciones financieras.

**Patrimonio:**

- ✓ Como estrategia se consideró no incrementar el capital social debido a que los socios no tienen la intención de realizar aumentos de capital.

**Escenario Conservador**

**Tabla 44 Estado de Resultados Proyectoado (escenario conservador)**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CASA MUSICAL CREAR DISK					
DETALLE	REAL	PROYECTADO			
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	\$ 42.428,30	\$ 44.549,72	\$ 46.777,20	\$ 49.116,06	\$ 51.571,86
- Costo de Ventas	\$ 20.000,00	\$ 21.000,00	\$ 22.050,00	\$ 23.152,50	\$ 24.310,13
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22.428,30</b>	<b>\$ 23.549,72</b>	<b>\$ 24.727,20</b>	<b>\$ 25.963,56</b>	<b>\$ 27.261,74</b>
<b><u>Gastos Operativos</u></b>					
- Gastos de Ventas	\$ 1.516,41	\$ 1.592,23	\$ 1.671,84	\$ 1.755,43	\$ 1.843,21
- Gastos de Administración	\$ 10.056,01	\$ 10.558,81	\$ 11.086,75	\$ 11.641,09	\$ 12.223,14
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 11.572,42</b>	<b>\$ 12.151,04</b>	<b>\$ 12.758,59</b>	<b>\$ 13.396,52</b>	<b>\$ 14.066,35</b>
<b>UTILIDAD(PÉRDIDA) OPERATIVA</b>	<b>\$ 10.855,88</b>	<b>\$ 11.398,67</b>	<b>\$ 11.968,61</b>	<b>\$ 12.567,04</b>	<b>\$ 13.195,39</b>
<b><u>Otros Ingresos y Gastos</u></b>					
+ Ingresos Financieros	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
+ Ingresos Diversos	\$ 4.155,44	\$ 4.363,21	\$ 4.581,37	\$ 4.810,44	\$ 5.050,96
- Gastos financieros	\$ 5.000,00	\$ 5.250,00	\$ 5.512,50	\$ 5.788,13	\$ 6.077,53
<b>= Total Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>\$ 1.155,44</b>	<b>\$ 1.213,21</b>	<b>\$ 1.273,87</b>	<b>\$ 1.337,57</b>	<b>\$ 1.404,44</b>
<b><u>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL IMPUESTO</u></b>	<b>\$ 12.011,32</b>	<b>\$ 12.611,89</b>	<b>\$ 13.242,48</b>	<b>\$ 13.904,60</b>	<b>\$ 14.599,83</b>
- Impuesto a la Renta (23%)	\$ 2.762,60	\$ 2.900,73	\$ 3.045,77	\$ 3.198,06	\$ 3.357,96
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD NETA)</b>	<b>\$ 9.248,72</b>	<b>\$ 9.711,15</b>	<b>\$ 10.196,71</b>	<b>\$ 10.706,55</b>	<b>\$ 11.241,87</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

**Tabla 45 Balance General proyectado (escenario conservador)**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO CASA MUSICAL CREAR DISK</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>REAL</b>	<b>PROYECTADO</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA – BANCOS	\$ 35.447,92	\$ 37.220,32	\$ 39.081,33	\$ 41.035,40	\$ 43.087,17
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3.740,00	\$ 3.927,00	\$ 4.123,35	\$ 4.329,52	\$ 4.545,99
INVENTARIO	\$ 26.345,00	\$ 27.662,25	\$ 29.045,36	\$ 30.497,63	\$ 32.022,51
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 67.547,92</b>	<b>\$ 68.809,57</b>	<b>\$ 72.250,04</b>	<b>\$ 75.862,55</b>	<b>\$ 79.655,67</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
ACTIVOS FIJOS	\$ 7.040,00	\$ 7.392,00	\$ 7.761,60	\$ 8.149,68	\$ 8.557,16
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 7.040,00</b>	<b>\$ 7.392,00</b>	<b>\$ 7.761,60</b>	<b>\$ 8.149,68</b>	<b>\$ 8.557,16</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 74.587,92</b>	<b>\$ 76.201,57</b>	<b>\$ 80.011,64</b>	<b>\$ 84.012,23</b>	<b>\$ 88.212,84</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ 8.000,00	\$ 6.000,00	\$ 4.500,00	\$ 3.375,00	\$ 2.531,25
PROVEEDORES POR PAGAR	\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 6.750,00	\$ 5.062,50	\$ 3.796,88
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 15.000,00</b>	<b>\$ 11.250,00</b>	<b>\$ 8.437,50</b>	<b>\$ 6.328,13</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		\$ -			
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 25.000,00	\$ 23.750,00	\$ 22.562,50	\$ 21.434,38	\$ 20.362,66
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 23.750,00</b>	<b>\$ 22.562,50</b>	<b>\$ 21.434,38</b>	<b>\$ 20.362,66</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 45.000,00</b>	<b>\$ 41.250,00</b>	<b>\$ 38.812,50</b>	<b>\$ 37.378,13</b>	<b>\$ 36.715,78</b>
<b>PATRIMONIO</b>		\$ -			
CAPITAL	\$ 8.593,62	\$ 25.240,41	\$ 31.002,43	\$ 35.927,56	\$ 40.255,18
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 18.979,30	\$ 9.711,15	\$ 10.196,71	\$ 10.706,55	\$ 11.241,87
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 27.572,92</b>	<b>\$ 34.951,57</b>	<b>\$ 41.199,14</b>	<b>\$ 46.634,10</b>	<b>\$ 51.497,06</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 72.572,92</b>	<b>\$ 76.201,57</b>	<b>\$ 80.011,64</b>	<b>\$ 84.012,23</b>	<b>\$ 88.212,84</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

**Tabla 46 Flujo de caja Proyectado (escenario conservador)**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>					
<b>CASA MUSICAL CREAR DISK</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>REAL</b>	<b>PROYECTADO</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Flujo Operacional</b>	<b>\$ 30.855,88</b>	<b>\$ 32.398,67</b>	<b>\$ 34.018,61</b>	<b>\$ 35.719,54</b>	<b>\$ 37.505,51</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 42.428,30</b>	<b>\$ 44.549,72</b>	<b>\$ 46.777,20</b>	<b>\$ 49.116,06</b>	<b>\$ 51.571,86</b>
Ventas	\$ 42.428,30	\$ 44.549,72	\$ 46.777,20	\$ 49.116,06	\$ 51.571,86
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 11.572,42</b>	<b>\$ 12.151,04</b>	<b>\$ 12.758,59</b>	<b>\$ 13.396,52</b>	<b>\$ 14.066,35</b>
Gastos de Ventas	\$ 1.516,41	\$ 1.592,23	\$ 1.671,84	\$ 1.755,43	\$ 1.843,21
Gastos de administracion	\$ 10.056,01	\$ 10.558,81	\$ 11.086,75	\$ 11.641,09	\$ 12.223,14
<b>Flujo No Operacional</b>	<b>\$ -1.607,16</b>	<b>\$ -1.687,52</b>	<b>\$ -1.771,90</b>	<b>\$ -1.860,49</b>	<b>\$ -1.953,52</b>
<b>Ingresos No Operacionales</b>	<b>\$ 6.155,44</b>	<b>\$ 6.463,21</b>	<b>\$ 6.786,37</b>	<b>\$ 7.125,69</b>	<b>\$ 7.481,98</b>
Ingresos Financieros	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
Ingresos Diversos	\$ 4.155,44	\$ 4.363,21	\$ 4.581,37	\$ 4.810,44	\$ 5.050,96
<b>Egresos no operacionales</b>	<b>\$ 7.762,60</b>	<b>\$ 8.150,73</b>	<b>\$ 8.558,27</b>	<b>\$ 8.986,18</b>	<b>\$ 9.435,49</b>
Impuesto a la renta	\$ 2.762,60	\$ 2.900,73	\$ 3.045,77	\$ 3.198,06	\$ 3.357,96
Gastos Financieros	\$ 5.000,00	\$ 5.250,00	\$ 5.512,50	\$ 5.788,13	\$ 6.077,53
<b>Activo no corriente</b>	<b>\$ 6.336,00</b>	<b>\$ 6.652,80</b>	<b>\$ 6.985,44</b>	<b>\$ 7.334,71</b>	<b>\$ 7.701,45</b>
<b>Flujo Neto Generado</b>	<b>\$ 35.584,72</b>	<b>\$ 37.363,95</b>	<b>\$ 39.232,15</b>	<b>\$ 41.193,76</b>	<b>\$ 43.253,45</b>
<b>Saldo inicial Caja</b>	<b>\$ 31.220,00</b>	<b>\$ 35.447,92</b>	<b>\$ 37.220,32</b>	<b>\$ 39.081,33</b>	<b>\$ 41.035,40</b>
<b>Saldo Final Caja</b>	<b>\$ 66.804,72</b>	<b>\$ 72.811,87</b>	<b>\$ 76.452,47</b>	<b>\$ 80.275,09</b>	<b>\$ 84.288,84</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

#### **4.2.10.2. Conclusión alcanzada de la proyección de Estados Financieros del Escenario Conservador:**

La proyección de los estados financieros en el escenario conservador han demostrado indicadores financieros positivos, lo que hace referencia a que Casa Musical Crear Disk está generando más efectivo del que necesita para reembolsar su deuda y para proporcionar un rendimiento adecuado para los accionistas, gestionando de manera óptima las cuentas por cobrar y por pagar, e incluso incrementando la rotación de inventarios acorde al sector en el que se desenvuelve Casa Musical Crear Disk.

Mediante la elaboración del flujo de efectivo para Casa Musical Crear Disk se denota que para los cuatro años de proyección cuenta con flujos positivos por lo que se llega a la conclusión de que no se enfrentaría a problemas de liquidez en dichos períodos.

Para el tercer y cuarto año se evidencia el mayor flujo de efectivo esto debido a que las cuotas de pago de capital cada vez son más bajas cada año mientras que los ingresos por ventas incrementan año a año.

Como conclusión y de acuerdo a los valores obtenidos en el escenario analizado se puede decir que las estrategias planteadas para el desarrollo del modelo van a ser beneficiosas, sin embargo sería prudente el empezar a manejar políticas y estrategias que le permitan cumplir con las metas de crecimiento ya que esto le permitirá solucionar sus problemas de liquidez.

#### **4.10.1.3. Estrategias a nivel de Estados Financieros (Escenario Pesimista)**

##### **A. Estado de Resultados**

###### **Ventas:**

- Se ha considerado que las ventas van a sufrir una caída del 20%, considerando que durante los siguientes 4 años no existirán ingresos procedentes de la venta de instrumentos, equipos y accesorios musicales por caída de la demanda de sectores de consumo especial hasta cierto punto suntuarios.

###### **Costo de Ventas:**

- Debido a que existe una disminución de los ingresos se ha considerado que los costos también disminuyan, razón por la cual como estrategia se ha considerado que los costos disminuirán en un 40%.
- Tomando en cuenta que el costo de ventas no puede exceder el 73% considerando que el valor del costo histórico ha oscilado entre el 70% al 73%.

#### **Gastos:**

- Los gastos tendrán un incremento no mayor al 3% para los siguientes cinco años, tomando en cuenta variables macroeconómicas.

#### **B. Balance General**

##### **Caja - Bancos:**

- Se establecerá las entradas de efectivo operativos considerando los ingresos, los costos y los impuestos que se deben cancelar, también los cambios en capital de trabajo provenientes de la proyección del estado de resultados y balance general a fin de evaluar la disponibilidad que tendrá Casa Musical Crear Disk para cubrir sus obligaciones a la vista.

##### **Cuentas por Cobrar:**

- Como estrategia establecida para esta cuenta del activo se ha determinado que el porcentaje de ventas a crédito representará el 3% con el objetivo de disminuir así el riesgo de cuentas incobrables.

##### **Inventarios:**

Debido a que existe caída en las ventas, es necesario que la empresa aplique como estrategia:

- Reducción de inventario al mismo nivel de la reducción del costo de ventas que equivale al 40%.

##### **Activos Fijos:**

- El valor de esta cuenta sufre disminución producto únicamente de la depreciación.

#### **Cuentas por Pagar:**

- Las compras para los siguientes cinco años se han presupuestado en base al crecimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar. Respecto a estas proyecciones se ha establecido como estrategia de cuentas por pagar que un 60% sea compras a crédito mientras que el porcentaje restante 40% se lo realice de contado.

#### **Préstamos por pagar:**

- Como estrategia para reducir los niveles de endeudamiento se ha determinado que para los siguientes cinco años no se realicen préstamos con instituciones financieras y la Empresa procederá a realizar los pagos correspondientes por la amortización del capital e intereses de dichas obligaciones financieras.

#### **Patrimonio:**

- Como estrategia se consideró no incrementar el capital social debido a que los socios no tienen la intención de realizar aumentos de capital

Estado Pesimista

Tabla 47 Estado de Resultados Proyectado (escenario pesimista)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CASA MUSICAL CREAR DISK					
DESCRIPCION	REAL	PROYECTADO			
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	\$ 42.428,30	\$ 33.942,64	\$ 27.154,11	\$ 21.723,29	\$ 17.378,63
- Costo de Ventas	\$ 20.000,00	\$ 12.000,00	\$ 7.200,00	\$ 4.320,00	\$ 2.592,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 22.428,30</b>	<b>\$ 21.942,64</b>	<b>\$ 19.954,11</b>	<b>\$ 17.403,29</b>	<b>\$ 14.786,63</b>
<b><u>Gastos Operativos</u></b>					
- Gastos de Ventas	\$ 1.516,41	\$ 1.561,90	\$ 1.608,76	\$ 1.657,02	\$ 1.706,73
- Gastos de Administración	\$ 10.056,01	\$ 10.357,69	\$ 10.668,42	\$ 10.988,47	\$ 11.318,13
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 11.572,42</b>	<b>\$ 11.919,59</b>	<b>\$ 12.277,18</b>	<b>\$ 12.645,50</b>	<b>\$ 13.024,86</b>
<b>UTILIDAD(PÉRDIDA) OPERATIVA</b>	<b>\$ 10.855,88</b>	<b>\$ 10.023,05</b>	<b>\$ 7.676,93</b>	<b>\$ 4.757,79</b>	<b>\$ 1.761,77</b>
<b><u>Otros Ingresos y Gastos</u></b>					
+ Ingresos Financieros	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01
+ Ingresos Diversos	\$ 4.155,44	\$ 4.363,21	\$ 4.581,37	\$ 4.810,44	\$ 5.050,96
- Gastos financieros	\$ 5.000,00	\$ 5.250,00	\$ 5.512,50	\$ 5.788,13	\$ 6.077,53
<b>= Total Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>\$ 1.155,44</b>	<b>\$ 1.213,21</b>	<b>\$ 1.273,87</b>	<b>\$ 1.337,57</b>	<b>\$ 1.404,44</b>
<b><u>UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DEL IMPUESTO</u></b>	<b>\$ 12.011,32</b>	<b>\$ 11.236,26</b>	<b>\$ 8.950,80</b>	<b>\$ 6.095,36</b>	<b>\$ 3.166,22</b>
- Impuesto a la Renta (23%)	\$ 2.762,60	\$ 2.584,34	\$ 2.058,68	\$ 1.401,93	\$ 728,23
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD NETA)</b>	<b>\$ 9.248,72</b>	<b>\$ 8.651,92</b>	<b>\$ 6.892,12</b>	<b>\$ 4.693,43</b>	<b>\$ 2.437,99</b>

Elaborado por: La autora

Fuente: Casa Musical Crear Disk



**Tabla 48 Balance General Proyectado (escenario pesimista)**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO CASA MUSICAL CREAR DISK</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>REAL</b>	<b>PROYECTADO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
CAJA – BANCOS	\$ 35.447,92	\$ 28.358,34	\$ 22.686,67	\$ 18.149,34	\$ 14.519,47
CUENTAS POR COBRAR	\$ 3.740,00	\$ 2.992,00	\$ 2.393,60	\$ 1.914,88	\$ 1.531,90
MERCADERÍAS	\$ 26.345,00	\$ 21.076,00	\$ 16.860,80	\$ 13.488,64	\$ 10.790,91
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 65.532,92</b>	<b>\$ 52.426,34</b>	<b>\$ 41.941,07</b>	<b>\$ 33.552,86</b>	<b>\$ 26.842,28</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
ACTIVOS FIJOS	\$ 7.040,00	\$ 5.632,00	\$ 4.505,60	\$ 3.604,48	\$ 2.883,58
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 7.040,00</b>	<b>\$ 5.632,00</b>	<b>\$ 4.505,60</b>	<b>\$ 3.604,48</b>	<b>\$ 2.883,58</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 72.572,92</b>	<b>\$ 58.058,34</b>	<b>\$ 46.446,67</b>	<b>\$ 37.157,34</b>	<b>\$ 29.725,87</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
PRESTAMOS POR PAGAR	\$ 8.000,00	\$ 7.200,00	\$ 6.480,00	\$ 5.832,00	\$ 5.248,80
PROVEEDORES POR PAGAR	\$ 12.000,00	\$ 10.800,00	\$ 9.720,00	\$ 8.748,00	\$ 7.873,20
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 18.000,00</b>	<b>\$ 16.200,00</b>	<b>\$ 14.580,00</b>	<b>\$ 13.122,00</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 25.000,00	\$ 22.500,00	\$ 20.250,00	\$ 18.225,00	\$ 16.402,50
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 25.000,00</b>	<b>\$ 22.500,00</b>	<b>\$ 20.250,00</b>	<b>\$ 18.225,00</b>	<b>\$ 16.402,50</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 45.000,00</b>	<b>\$ 40.500,00</b>	<b>\$ 36.450,00</b>	<b>\$ 32.805,00</b>	<b>\$ 29.524,50</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	\$ 8.593,62	\$ 8.906,42	\$ 3.104,55	\$ (1.161,36)	\$ (4.209,59)
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 18.979,30	\$ 8.651,92	\$ 6.892,12	\$ 5.513,70	\$ 4.410,96
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 27.572,92</b>	<b>\$ 17.558,34</b>	<b>\$ 9.996,67</b>	<b>\$ 4.352,34</b>	<b>\$ 201,37</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 72.572,92</b>	<b>\$ 58.058,34</b>	<b>\$ 46.446,67</b>	<b>\$ 37.157,34</b>	<b>\$ 29.725,87</b>

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

**Tabla 49 Flujo de Caja Proyectado (escenario pesimista)**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO CASA MUSICAL CREAR DISK</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>REAL</b>	<b>PROYECTADO</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Flujo Operacional</b>	<b>\$ 30.855,88</b>	<b>\$ 24.684,70</b>	<b>\$ 19.747,76</b>	<b>\$ 15.798,21</b>	<b>\$ 12.638,57</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 42.428,30</b>	<b>\$ 33.942,64</b>	<b>\$ 27.154,11</b>	<b>\$ 21.723,29</b>	<b>\$ 17.378,63</b>
Ventas	\$ 42.428,30	\$ 33.942,64	\$ 27.154,11	\$ 21.723,29	\$ 17.378,63
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 11.572,42</b>	<b>\$ 9.257,94</b>	<b>\$ 7.406,35</b>	<b>\$ 5.925,08</b>	<b>\$ 4.740,06</b>
Gastos de Ventas	\$ 1.516,41	\$ 1.213,13	\$ 970,50	\$ 776,40	\$ 621,12
Gastos de administracion	\$ 10.056,01	\$ 8.044,81	\$ 6.435,85	\$ 5.148,68	\$ 4.118,94
<b>Flujo No Operacional</b>	<b>\$ -1.607,16</b>	<b>\$ -1.285,73</b>	<b>\$ -1.028,58</b>	<b>\$ -822,87</b>	<b>\$ -658,29</b>
<b>Ingresos No Operacionales</b>	<b>\$ 6.155,44</b>	<b>\$ 4.924,35</b>	<b>\$ 3.939,48</b>	<b>\$ 3.151,59</b>	<b>\$ 2.521,27</b>
Ingresos Financieros	\$ 2.000,00	\$ 1.600,00	\$ 1.280,00	\$ 1.024,00	\$ 819,20
Ingresos Diversos	\$ 4.155,44	\$ 3.324,35	\$ 2.659,48	\$ 2.127,59	\$ 1.702,07
<b>Egresos no operacionales</b>	<b>\$ 7.762,60</b>	<b>\$ 6.210,08</b>	<b>\$ 4.968,07</b>	<b>\$ 3.974,45</b>	<b>\$ 3.179,56</b>
Impuesto a la renta	\$ 2.762,60	\$ 2.210,08	\$ 1.768,07	\$ 1.414,45	\$ 1.131,56
Gastos Financieros	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.200,00	\$ 2.560,00	\$ 2.048,00
<b>Activo no corriente</b>	<b>\$ 6.336,00</b>	<b>\$ 5.068,80</b>	<b>\$ 4.055,04</b>	<b>\$ 3.244,03</b>	<b>\$ 2.595,23</b>
<b>Flujo Neto Generado</b>	<b>\$ 35.584,72</b>	<b>\$ 28.467,77</b>	<b>\$ 22.774,22</b>	<b>\$ 18.219,37</b>	<b>\$ 14.575,50</b>
<b>Saldo inicial Caja</b>	<b>\$ 31.220,00</b>	<b>\$ 35.447,92</b>	<b>\$ 37.220,32</b>	<b>\$ 39.081,33</b>	<b>\$ 41.035,40</b>
<b>Saldo Final Caja</b>	<b>\$ 66.804,72</b>	<b>\$ 63.915,69</b>	<b>\$ 59.994,53</b>	<b>\$ 57.300,71</b>	<b>\$ 55.610,90</b>

**Elaborado por:** La autora



**Fuente:** Casa Musical Crear Disk

#### **4.10.1.4. Conclusión alcanzada de la proyección de Estados Financieros del Escenario Pesimista**

La proyección de los estados financieros en el escenario pesimista han demostrado indicadores financieros positivos, lo que hace referencia a que a pesar de sufrir una caída en las ventas del 20% está generando el efectivo suficiente para cubrir sus obligaciones operativas e incluso debido a las estrategias aplicadas, se incrementa la rotación de inventarios acorde al sector en el que se desenvuelve Casa Musical Crear Disk.

Mediante la elaboración del flujo de efectivo, se denota que para los cuatro años de proyección cuenta con flujos positivos por lo que se llega a la conclusión de que el efectivo servirá para que la empresa cubra sus obligaciones.

#### 4.10.2. Cuadro comparativo implementación de Modelo de Gestión Financiera en la empresa Casa Musical Crear Disk

	
<b>Gestión Financiera Cuentas por Cobrar</b> Políticas de financiamiento Evaluación del Crédito Seguimiento de Cuentas Técnicas de Cobro Flujograma gestión financiera Ctas. por Cobrar	<b>No cuenta con un plan, programa o políticas de gestión de cuentas por cobrar.</b>
<b>Gestión Financiera de Inventarios</b> Sistemas de Control de Inventarios Análisis ABC Flujograma de control de ingreso de productos	<b>No cuenta con un plan, programa o políticas de gestión financiera de inventarios.</b>
<b>Gestión Financiera de Cuentas por Pagar</b> Presupuestar las compras para los siguientes cinco años Retardar los pagos tanto como sea posible Formato comprobante de egreso Flujograma de gestión financiera Ctas. por Pagar	<b>No cuenta con un plan, programa o políticas de gestión financiera de cuentas por pagar.</b>
<b>Gestión Financiera de Obligaciones Financieras</b> Ampliación de infraestructura debidamente justificada Adquisición de productos con tecnología actual.	<b>No existe ningún tipo de planificación presupuestaria o la elaboración de estados financieros proyectados, salvo los estados elaborados por motivo de declaración de impuestos.</b>
<b>Estados Financieros Proyectados</b> Provision de una herramientas que permite tomar decisiones a futuro previniendo todo tipo de variables	

Elaborado por: La Autora

## CONCLUSIONES

- ✓ Mediante el diagnóstico a través del análisis financiero realizado al periodo 2014-2015 de la empresa Casa Musical Crear Disk se pudo determinar falencias: en cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, las cuales afectan a la rentabilidad de la misma.
- ✓ La empresa no cuenta con un proceso establecido para el otorgamiento de crédito.
- ✓ En base a la encuesta realizada al personal administrativo, se pudo determinar que la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiera para el desarrollo de sus operaciones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar el modelo de Gestión financiera propuesta para mejorar la rentabilidad, de la empresa y así corregir los diferentes procesos de las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.
- ✓ Ejecutar el proceso establecido para el otorgamiento de los créditos en la empresa Casa Musical Crear Disk
- ✓ Implementar el modelo de gestión financiera, ya que abarca estrategias y políticas, que permiten desarrollar confianza en el personal que labora dentro de la empresa pero sobre todo en los clientes asegurando de cierta manera una mejor posición dentro del mercado anticipando situaciones de riesgo y conocimiento pleno de la situación real de la empresa

## BIBLIOGRAFIA

- Alcantar, D. A. (2012). *Open Courses Atlantic International University*. Obtenido de Open Courses Atlantic International University: [http://cursos.aiu.edu/Direccion%20y%20Administracion%20de%20Pequeñas%20Empresas/PDF/Tema%204\\_3.pdf](http://cursos.aiu.edu/Direccion%20y%20Administracion%20de%20Pequeñas%20Empresas/PDF/Tema%204_3.pdf)
- Ampudia, R. I. (2013). *Respositorio Pontificia Universidad Catolica del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6124/T-PUCE-6357.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Obtenido de [http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal\\_a/base\\_legal/A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf)
- Castellanos, O., Torres, L., & Flores, D. (2010). *Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de la panela y su Agroindustria en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.
- Duarte Schlageter, J., & Fernández Alonso, L. (2005). *Finanzas operativas, un coloquio*. Mexico: Sociedad panamericana de estudios empresariales.
- Eslava, J. d. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. San Diego: Pearson.
- Gomez, G. (2002). *Administración de cuentas por cobrar*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2013*. QUITO: DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES.

- López Salazar, A., Contreras Soto, R., & Martínez Rojas, J. (2014). *ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS, ESTRATÉGICAS Y COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE CELAYA*. Guanajuato: Universidad Guanajuato. Obtenido de EUMED.net.
- Monteverde, E. C. (2010). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: CENGAJE Learning.
- Muller, M. (2004). *Fundamentos de administración de inventarios*. Bogota: Grupo Norma.
- Nakasone, G. T. (2005). *Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, O. (11 de Noviembre de 2001). *Fuentes de financiamiento espontáneas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/fuentes-financiamiento-espontaneas/>
- Sainz, j. (2000). *la distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: esic.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Versión resumida*. Quito: Senplades.
- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de [www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/.../Clave\\_del\\_Contador.doc](http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/.../Clave_del_Contador.doc)
- Superintendencia de Bancos. (2016). *Superintendencia de Bancos portal web*. Obtenido de Superintendencia de Bancos portal web: [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index?vp\\_art\\_id=1&vp\\_tip=11&vp\\_lang=1&vp\\_buscar=1#15](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscar=1#15)
- Topon, S. B. (20 de 12 de 2011). *Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/1213>
- Tua, P. J. (1999). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid: Cultural S.A.
- Universidad Tecnológica de Pereira. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros. *Scientia Et Technica*, 201-206.



Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Education.

Villarreal, f. (2003). *LOGÍSTICA INTEGRAL: UNA HERRAMIENTA PARA CREAR VALOR Y VENTAJAS COMPETITIVAS*. Barcelona: teacs.

## **Linografía**

Abachekelly. (25 de 10 de 2013). *sideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/abachekelly/modelo-de-comunicacin-maletzke-teor>

Barrientos, M. (04 de 12 de 2015). *Index Mundi*. Obtenido de Index Mundi: <http://www.indexmundi.com/about.html>

Blogger.com. (2014). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/08/administracin-financiera-de-cuentas-por.html>

Cargo Risk Colombia. (7 de 12 de 2015). *Cargo Risk*. Obtenido de Cargo Risk: <https://cargoriskcolombia.wordpress.com/2014/11/20/pictogramas/#jp-carousel-63>

FUENTES, D. M. (07 de 04 de 2013). <http://loquemepidiomiprofesora.blogspot.com/>. Obtenido de <http://loquemepidiomiprofesora.blogspot.com/2013/03/modelo-de-comunicacion-de-maletzke.html>

Oliva, O. (22 de Septiembre de 2013). *Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos>

Rodriguez, H. P. (s.f.). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos59/teoria-matematico-informacional/teoria-matematico-informacional.shtml>



## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### ENCUESTA APLICADA A GERENTE Y CONTADORA DE LA EMPRESA CASA MUSICAL CREAM DISK

**Pregunta N° 1:** ¿Existe en la Empresa Crear Disk un Modelo de Gestión Financiera que permita mejorar su rentabilidad?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

**Pregunta N° 2:** ¿Conoce usted del funcionamiento y aplicación sobre un Modelo de Gestión Financiera?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

**Pregunta N° 3:** ¿Cree usted que es necesaria la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera en la empresa?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

**Pregunta N° 4:** ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben constar en la implementación de un Modelo de Gestión Financiera?

Organización Estructural \_\_\_\_\_

Control presupuestario \_\_\_\_\_

Políticas Administrativas claras \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 5:** ¿Existen indicadores que guíen la gestión financiera actualmente en la empresa?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

**Pregunta N° 6:** ¿El personal administrativo (gerente y contadora) conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA CASA MUSICAL CREAR DISK

**Pregunta N° 1:** ¿Ha adquirido o piensa usted en adquirir instrumentos, equipos o accesorios musicales recientemente?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

**Pregunta N° 2:** ¿Con qué frecuencia adquiere instrumentos, equipos o accesorios musicales?

Una vez al mes \_\_\_\_\_

Una vez al Trimestre \_\_\_\_\_

Una vez al Semestre \_\_\_\_\_

Una vez al año \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 3:** ¿Conoce los productos que ofrece la Empresa Casa Musical Crear Disk?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

**Pregunta N° 4:** ¿Qué instrumentos, equipos o accesorios musicales son de su preferencia?

Electrónicos \_\_\_\_\_

Instrumentales \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 5:** ¿Qué factor considera de mayor importancia para usted adquirir un producto?

Marca \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 6:** ¿Cuáles de estos aspectos considera usted deben mejorarse en la atención al cliente?

Infraestructura \_\_\_\_\_  
Organización \_\_\_\_\_  
Atención al cliente \_\_\_\_\_  
Imagen corporativa \_\_\_\_\_  
Calidad \_\_\_\_\_  
Precios \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 7:** ¿Cómo calificaría usted el nivel de la atención por parte de los empleados?

Excelente \_\_\_\_\_  
Muy buena \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 8:** ¿Cree usted que recibir un servicio post venta por la compra de un instrumento, equipo o accesorio musical es?

Muy importante \_\_\_\_\_  
Importante \_\_\_\_\_  
Poco importante \_\_\_\_\_  
No es importante \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 9:** ¿Cree usted que el correcto manejo financiero de la empresa se refleja principalmente en?

Precios \_\_\_\_\_  
Calidad \_\_\_\_\_  
Atención al cliente \_\_\_\_\_  
Infraestructura \_\_\_\_\_