



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

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

### **TEMA:**

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA “MARMOLMEDIC” CIA. LTDA., PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PERÍODO 2015 - 2016.

### **AUTOR:**

KLEVER ORLANDO CAYAMBE AULLA

RIOBAMBA- ECUADOR

2017

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado por el Sr. Klever Orlando Cayambe Aulla, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
**DIRECTOR**

Eco. Diana Vanessa Duque Torres  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Klever Orlando Cayambe Aulla, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de Diciembre del 2017.

---

Klever Orlando Cayambe Aulla

C.C: 060363006-2

## **DEDICATORIA**

A Dios por mantener con salud y vida para poder cumplir con cada uno de mis objetivos, ya que las cosas que me propuse fueron añadidas mediante su voluntad y amor.

A la vez dedicarlos a mi padre que está en el cielo quien siempre me ha iluminado para ir en el camino del bien. A mi madre quien fue mi apoyo incondicional en todo momento, la mujer que fue padre y madre, mujer luchadora que supo llevar una responsabilidad tan grande, la mujer que dedico toda su vida para cuidarme y guiarme.

A mi esposa por ser comprensiva la mujer que hizo posible para mantener mi aspiración de convertirme en profesional. Finalmente dedico a mi hijo Jhosue, el pequeño que siempre me da alegría y sentido a mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por tener con vida y permitir aun ver la luz de cada día, para adorarle y mantener mi fe hacia él. Por ser el sendero y sustento en adversidades y momentos de soledad, el guardián que siempre mantiene firme ante todo.

A mis familiares por su confianza, cariño, solidaridad y apoyo incondicional seres valiosos quienes supieron involucrarme en las buenas prácticas de valores, formación y perseverancia.

A mis tutores, Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz y Eco. Diana Vanessa Duque Torres, quienes con paciencia y conocimiento me apoyaron con asesoría y orientación en todo este proceso de la elaboración del proyecto de titulación. A sí mismo a la escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH por abrirme las puertas y darme la oportunidad de estudiar y culminar la carrera profesional y a todos los docentes que fueron parte de mi formación académica impartiendo sus conocimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del problema:.....	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos .....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1. Administración.....	7
2.2.2. Importancia de la administración.....	8
2.2.3. Principios de la administración.....	8
2.2.4. Deberes administrativos.....	9
2.2.5. Proceso administrativo.....	10
2.2.6. Evaluación Administrativa .....	18
2.2.7. Finanzas .....	26
2.2.8. Evaluación Financiera.....	27

2.2.9. Marco Conceptual.....	44
2.3. IDEA A DEFENDER .....	45
2.4. VARIABLES .....	45
2.4.1. Variable independiente: Evaluación administrativa y financiera .....	45
2.4.2. Variable Dependiente: Gestión de la compañía MARMOLMEDIC .....	45
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>46</b>
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.2.1. Estudios exploratorios.....	46
3.2.2. Estudios descriptivos .....	46
3.2.3. Investigación Bibliográfica.....	47
3.2.4. Investigación de Campo.....	47
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos .....	48
3.4.1. Métodos .....	48
3.4.2. Técnicas .....	49
3.4.3. Instrumentos.....	49
3.5. RESULTADOS.....	50
3.6. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	66
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>67</b>
4.1. TÍTULO .....	67
4.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	67
4.2.1. Objetivo General.....	67
4.2.2. Objetivos específicos .....	67
4.3. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA “MARMOLEMDIC” .....	68
4.3.1. Reseña histórica .....	68
4.3.2. Logotipo de la Compañía.....	68
4.3.3. Misión .....	68
4.3.4. Visión.....	68
4.3.5. Organigrama .....	69
4.3.6. Productos .....	69
4.4. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.....	71
4.4.1. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA.....	72
4.4.2. Evaluación financiera .....	94

4.5. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA .....	116
CONCLUSIONES .....	122
RECOMENDACIONES .....	123
BIBLIOGRAFÍA .....	124
ANEXOS .....	129



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formato de cuestionario de Control Interno.....	17
Tabla 2: Población .....	48
Tabla 3: Evaluación Financiera Anteriores .....	50
Tabla 4: Importancia de la evaluación financiera.....	51
Tabla 5: Análisis Administrativo y Financiero.....	52
Tabla 6: Grado de confianza de planes y objetivos .....	53
Tabla 7: Gestión realizada por la administración .....	54
Tabla 8: Evolución dela compañía.....	55
Tabla 9: Filosofía Organizacional.....	56
Tabla 10: Estructura Organizacional .....	57
Tabla 11: Desempeño De Funcines .....	58
Tabla 12: Capacitación al Personal.....	59
Tabla 13: Políticas de ventas .....	60
Tabla 14: Uso de indicadores financieros.....	61
Tabla 15: Control de dinero .....	62
Tabla 16: Obligación en el corto plazo .....	63
Tabla 17: Custodia de Ingresos y Egresos .....	64
Tabla 18: Realización de encuestas de satisfacción.....	65
Tabla 19: Cuestionario para la evaluación la estructura orgánica .....	72
Tabla 20: Evaluación de Funciones .....	74
Tabla 21: Evaluación de Planes y objetivos .....	76
Tabla 22: Evaluación de Integridad y Valores.....	78
Tabla 23: Evaluación de Riesgos .....	80
Tabla 24: Evaluación de Liderazgo .....	82
Tabla 25: Evaluación de Desempeño laboral.....	84
Tabla 26: Indicadores de eficacia .....	86
Tabla 27: Indicadores de Eficiencia.....	91
Tabla 28: Análisis dinámico periodo 2015 y 2016 .....	95
Tabla 29: Distribución de activo periodo 2015 y 2016 .....	96
Tabla 30: Distribución de activo corriente .....	96
Tabla 31: Distribución de activo no corriente.....	97

Tabla 32: Distribución de pasivo .....	98
Tabla 33: Distribución de pasivo corriente.....	98
Tabla 34: Distribución de pasivo a largo plazo .....	99
Tabla 35: Distribución de Patrimonio.....	99
Tabla 36: Análisis vertical de estado de Resultados periodo 2015 y 2016.....	100
Tabla 37: Distribución de Ingresos .....	102
Tabla 38: Distribución de Costos.....	102
Tabla 39: Distribución de Gastos.....	103
Tabla 40 Análisis horizontal Balance General .....	104
Tabla 41: Análisis Horizontal Estado de Resultados.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evaluación Financiera Anteriores .....	50
Gráfico 2: Importancia de la evaluación financiera .....	51
Gráfico 3: Análisis Financiero .....	52
Gráfico 4: Grado de Confianza de planes y objetivos .....	53
Gráfico 5: Gestión realizada por la administración .....	54
Gráfico 6: Evolución de la compañía .....	55
Gráfico 7: Filosofía Organizacional .....	56
Gráfico 8: Estructura Organizacional .....	57
Gráfico 9: Desempeño de funciones .....	58
Gráfico 10: Capacitación al Personal.....	59
Gráfico 11: Políticas de ventas .....	60
Gráfico 12: Uso de indicadores financieros.....	61
Gráfico 13: Control de dinero.....	62
Gráfico 14: Obligación en el corto plazo.....	63
Gráfico 15: Custodia de Ingresos y Egresos .....	64
Gráfico 16: Realización de encuestas de satisfacción .....	65
Gráfico 17: Evaluación de estructura orgánica.....	73
Gráfico 18: Evaluación de Funciones .....	75
Gráfico 19: Evaluación de planes y objetivos (colaboradores) .....	77
Gráfico 20: Evaluación de Integridad y Valores éticos (colaboradores) .....	79
Gráfico 21: Evaluación de riesgos (colaboradores) .....	81
Gráfico 22: Evaluación de liderazgo (colaboradores) .....	83
Gráfico 23: Evaluación de desempeño laboral (colaboradores) .....	85

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada “Evaluación Administrativa y Financiera para mejorar la gestión de la compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda., Provincia de Pichincha, Cantón Quito, período 2015 – 2016”; permitió medir el nivel de eficiencia y eficacia con la que han sido empleado los recursos de la compañía. Para evaluar el ámbito administrativo se realizó varios cuestionarios de control interno basados en la estructura organizativa, evaluación de funciones, planes - objetivos, integridad de valores, administración de riesgos, liderazgo y desempeño laboral. La evaluación financiera se efectuó mediante el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y uso de indicadores cuales fueron debidamente analizados e interpretados. Al final de la evaluación se determinó las siguientes falencias: carencia de evaluación para disponer de información real y confiable, ausencia de un manual de funciones para las buenas normas de coordinación, insuficiencia de capacitación al personal, inexistencia de un análisis financiero que permita tomar decisiones acertadas y adecuadas, carencia de políticas créditos y cobranza que determine los distintos criterios de aprobación y recuperación, por ello es importante tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones emitidas para prevenir, cambiar o eliminar cualquier factor que no esté contribuyendo al desarrollo de la compañía. Se recomienda ejecutar el plan de mejora propuesto con el fin de contribuir a la compañía ya que esto es vital porque conduce el camino proponiendo una forma de alcanzar los objetivos establecidos.

**Palabras claves:** < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS >  
<EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA> <EVALUACIÓN FINANCIERA>  
<INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <INDICADORES FINANCIEROS>  
<PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA> <PLAN DE MEJORA FINANCIERA> < QUITO (CANTÓN)>

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## ABSTRACT

The "Administrative and Financial Evaluation to improve the management of *"Marmolmedic" ltd company*, located in Pichincha province, Quito canton, during 2015-2016 ", is a research conducted in order to evaluate the levels of efficiency and effectiveness, applied when using the company resources. In order to evaluate the administrative scope, several internal control questionnaires based on the organizational structure, function evaluation, objective plans, integrity of values, risk management, leadership and job performance were carried out. The financial evaluation was carried by means of both, a vertical and horizontal analysis of the financial statements and the use of indicators, which were analyzed and interpreted accurately. At the final stage of the evaluation, several shortcomings were identified. These shortcomings include; lack of evaluation to have real and reliable information, absence of a manual of functions for good coordination standards, inadequate training of personnel, lack of financial analysis to make successful and adequate decisions, lack of credit policies and collection to determine the different approval and recovery criteria. For this reason, it is important to take into account the conclusions and recommendations issued to prevent, change or eliminate any factor that is not contributing to the development of the company. It is advisable to execute the improvement plan proposed in order to contribute to the company since this is of vital importance because it leads the way to accomplish the established objectives.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <ADMINISTRATIVE EVALUATION>, <FINANCIAL EVALUATION>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT INDICATORS>, <FINANCIAL INDICATORS>, <ADMINISTRATIVE IMPROVEMENT PLAN>, <FINANCIAL IMPROVEMENT PLAN>, <QUITO (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación: “Evaluación Administrativa y Financiera para mejorar la gestión de la compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda., provincia de pichincha, cantón quito, período 2015 – 2016”; ha sido desarrollado de acuerdo a la necesidad que tienen la organización debido a las exigencia de un mundo moderno y globalizado. De modo que mediante los resultados obtenidos se pueda establecer medidas correctivas y ajustes que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos planteados. Para la ejecución de este proyecto investigativo se basa en cuatro capítulos cual se describe de manera concisa en la continuidad.

En el primer capítulo da a conocer el planteamiento, formulación y delimitación del problema, su respectiva justificación y establecimiento objetivos del trabajo de investigación.

En cuanto al segundo capítulo se describe el marco teórico que comprende los lineamientos teóricos y referenciales que dan sustento a la investigación especificando de manera concisa las variables con la que se va desarrollar dicha investigación.

En el tercer capítulo se detalla la metodología que se va utilizar para efectuar dicha investigación, es decir se expone sobre los tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos pertinentes que son fundamental para complementar la investigación.

El cuarto capítulo contiene el contenido de la propuesta y la ejecución de la misma: basada en la gestión administrativa y financiera, cuya razón es lograr encontrar la manera de organizar y recomendar soluciones eficientes y eficaces que permita solucionar las deficiencias encontradas en la evaluación, mediante la elaboración de un plan de mejora diseñada para cada factor considerado como una deficiencia o problema.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

La Compañía Marmolmedic Cía. Ltda. Fue creada el 17 de febrero de 2009, dedicada a la importación y venta de productos farmacéuticos, medicina, suministros médicos Hospitalarios, reactivos de laboratorio, productos de limpieza y aseo en el campo médico. Durante este tiempo ha trabajado arduamente brindado productos de calidad y servicio personalizado. Sin embargo los últimos años ha presentado ciertos problemas como el decrecimiento de sus utilidades y falencias en el cumplimiento de objetivos empresariales lo que afecta a la eficiencia y eficacia.

Actualmente dispone de una estructura organizacional que ha generado desventajas en la ejecución de sus actividades cual facilite ordenar el flujo de actividades. En esta forma ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades causando una deficiencia en el logro de un sistema de comunicación y de toma de decisión clara que refleje y promueva los objetivos de la Compañía. Así mismo se puede apreciar que los colaboradores del área administrativa y el personal que labora dentro de la compañía no son capacitados de manera continua misma que ha ocasionado un bajo conocimiento de técnicas administrativas. Dejando esto como resultado una deficiencia en la adquisición de nuevas habilidades, técnicas y herramientas premisas que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

De acuerdo a un análisis previo realizado a la compañía “MARMOLMEDIC” CIA. Ltda. Se puede notar que está empleando una incorrecta administración entre las cuentas por pagar y cuentas por cobrar lo que afecta a un nivel bajo de liquidez, es evidente mencionar que la compañía no toma las debidas precauciones para recuperar los valores de inversión en un tiempo adecuado, ya que los clientes tardan para cumplir con sus obligaciones de pagos contraídas cual genera una insolvencia o falta de efectivo. Esto como resultado produce dificultades para cubrir las obligaciones con los proveedores. Así mismo es notorio mencionar que existe una deficiencia en la administración de los gastos debido a que para el año 2016 existe un incremento de la misma,

causando una reducción de utilidades en porcentaje representativo del 8,1 % , debido a estas razones el flujo de efectivo de la compañía se ve afectado diariamente puesto que la compañía, no realiza una evaluación continua que permita exteriorizar un planteamiento estratégico para optimizar los recursos que promueva al cumplimiento de los objetivos fijados y la generación de valor para la empresa.

Basándose en la situación antes mencionada de la compañía, se presenta la necesidad de realizar un diagnóstico administrativo y financiero de la compañía mediante inductores que otorguen una acertada estructura organizacional y financiera, que permita desarrollar organizadamente las actividades y operaciones de la compañía. Por tanto, con base en los conceptos de gerencia de valor se propone determinar los beneficios que se pueden obtener a través de un diagnóstico administrativo y financiero dentro de MARMOLMEDIC” CIA. Ltda., con el ánimo de establecer prácticas financieras para medir y alcanzar niveles de desempeño y optimización de recursos, mediante establecimiento de estrategias que garantice la posibilidad de mejorar la gestión de las actividades comerciales de la compañía.

En base a los datos obtenidos de los estados financieros correspondientes, se observa la escasez de políticas y estrategias financieras por lo que se recalca el problema que se pretende investigar.

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

¿Cómo permitirá la evaluación administrativa y financiera mejorar la gestión de la compañía “MARMOLMEDIC Cía. Ltda.”, de la provincia de Pichincha, Ciudad de Quito en el periodo 2015-2016?

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

La presente investigación será realizada en la compañía MARMOLMEDIC Cía. Ltda., ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, en las calles Belladonas E13-61 y de los Guayacanes.



## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **Teórica**

La motivación que se ha presenciado en la elaboración del presente trabajo de investigación, se expresa en el alcance de resultados satisfactorios que den respuesta a soluciones para la empresa, en niveles de diagnóstico financiero, mejores prácticas y validez teórica administrativa, lo cual servirá como referente para estudios de casos similares y aplicables a otro tipo de organizaciones.

### **Práctica**

La elaboración de una evaluación administrativa y financiera, se fundamenta en la necesidad de un enfoque hacia la empresa, partiendo de la estructura de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos.

En atención a los mismos, se acudirá al uso de indicadores de gestión administrativa y financieros como herramienta para obtener información necesaria y representativa de los fundamentos administrativos que presenta MARMOLMEDIC” CIA. Ltda.; el alcance que se pretende adquirir bajo un pensamiento lógico financiero es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de Ingeniería Financiera, cuales permitan identificar los aspectos que afectan la actividad económica de la Compañía así como el de conocer una visión general de los procesos y la caracterización en la ejecución de procedimientos financieros sujetos a revisión, para ser contrastado en un modelo practico con base en la realidad.

### **Metodológica**

En el desarrollo del estudio serán utilizadas técnicas e instrumentos de investigación con el fin de recolectar información relevante a las variables de estudio, en base a ello se podrá proponer mejoras en la gestión administrativa y financiera de la empresa, de tal manera que la metodología utilizada será también un hecho referencial para contrastar con resultados de estudios afines y así poder validar su ejecución.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar una evaluación administrativa y financiera para mejorar la gestión de la compañía “MARMOLMEDIC” CIA. Ltda., provincia de Pichincha, cantón Quito, periodo 2015 -2016.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Establecer los lineamientos teóricos y referenciales que den sustento a la investigación.
- Diagnosticar la estructura administrativa y financiera mediante el levantamiento de información de la compañía “MARMOLMEDIC” CIA. Ltda.
- Diseñar un plan de mejora para la gestión en conformidad a los resultados evaluados en los procesos administrativos – financieros de la empresa.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

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

La evaluación dentro de una organización constituye un elemento esencial que permite medir el grado de eficiencia y eficacia con la que ejecutaron las metas propuestas, mediante el cual según los resultados obtenidos se puede realizar los ajustes correctivos que garantice el cumplimiento adecuado de los objetivos.

En la compañía Marmolmedic no existe antecedentes de haberse ejecutado una Evaluación Administrativa y Financiera que brinde una herramienta eficiente para gestionar de manera adecuada los recursos.

Con el propósito de fundamentar el trabajo investigativo se ha tomado como referencia trabajos de titulación relacionados, ya sea de tercer nivel o posgrado; documentos de la web, revistas e información que se encuentra dentro del archivo documental de la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. A consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores:

La tesis titulada “evaluación administrativa y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Cacpe – Zamora Ltda. Durante el ejercicio económico 2008 y estructuración de un sistema para el manejo de riesgos”, elaborado por: Viviana Apolo y Maira Gonzáles determina lo siguiente:

“Se concluye que la empresa en estudio de acuerdo al análisis de los diferentes índices, se encuentra dentro de los parámetros normales de las Cooperativas de su nivel, así el índice de liquidez está al 16%, con un 2% por encima de lo recomendado, su rentabilidad es del 2,3% y su índice de morosidad se ubica en el 3,48, siendo aceptable ya que el índice comparable a nivel nacional es del 3,5%. Así mismo del análisis horizontal, se puede concluir que el periodo 2008 es mejor que el 2007, por cuanto se evidencia el crecimiento

en la mayoría de rubros de importancia luego de la comparación de los estados financieros de los dos años.

En CACPE Zamora, existen partes en algunos manuales que tratan de minimizar el riesgo, sin embargo no son aplicados y lo que es más desconocidos por algunos funcionarios, por lo que se presenta en la investigación la descripción de un sistema adecuado para el mejor manejo del riesgo a través de una matriz, flujograma y la utilización del programa de Sistema de Manejo de Riesgos que posee la empresa pero que tampoco está siendo utilizado.”

La tesis titulada “Evaluación Administrativa, Financiera y Operativa de la empresa lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015.” Elaborado por: Cristian Ausay y Liseth León, manifiesta lo siguiente;

“Al final de la evaluación se emitió el informe con las siguientes deficiencias: la inexistencia de planes operativos, manuales de políticas y procedimientos que sirvan de guía para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades empresariales; falta de indicadores de gestión y financieros que evalúen el desempeño de las actividades, y un alto índice de cuentas pendientes de cobro, lo cual impide un mejor desarrollo administrativo y financiero. Por ello se recomienda crear un plan estratégico empresarial, donde se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazo para enfocar a la empresa; establecer políticas de crédito y cobranzas; y realizar al menos un análisis financiero por período con la finalidad de mejorar y evaluar el desempeño empresarial dentro del ámbito económico.”

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Administración**

De acuerdo con (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), la administración es el proceso mediante el cual se busca diseñar y generar un entorno en el que los trabajadores trabajan en equipo, con la finalidad de alcanzar con eficiencia y eficacia las metas y objetivos establecidos por la organización.

Para los autores (Robbins & DeCenzo, 2009), la administración “es el proceso a través del cual se busca dar cumplimiento con los objetivos trazados por la empresa, con eficiencia y eficacia del personal que labora en la Empresa.”

Según (Torres, 2014), la administración es la capacidad para alcanzar los objetivos organizacionales planteados con las utilizaciones adecuadas de los recursos disponibles, mediante el uso de técnicas comerciales, de registro, de seguridad, financieras y administrativas, obteniendo así los resultados esperados.

### **2.2.2. Importancia de la administración**

De acuerdo con (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), la administración tiene el mismo nivel de importancia en un micro, pequeña y grande empresa; sean estas con o sin fines de lucro, y cualquiera que sea la actividad económica de las mismas. Los gerentes son quienes son responsables directos de la manera de actuar del personal, permitiendo con ello el cumplimiento de objetivos.

Fayol, en su libro Administración general e industrial, citado por (Fernández, 2010), describió 5 actividades básicas e importantes que deben ser consideradas para una correcta administración de la empresa, Planificar, Organizar, Instruir, Coordinar y Controlar.

Los seres humanos tienen la capacidad de trabajar en equipo para dar solución a diferentes problemas o circunstancias que pueden presentarse en un momento determinado. La administración constituye una herramienta de apoyo a la Gerencia y altos directivos de la empresa, quienes deben poseer una visión a desarrollar una gestión eficiente y eficaz de los recursos, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos y metas planteados.

### **2.2.3. Principios de la administración**

Es necesario conocer los principios administrativos, es decir los elementos en los que se basan los mismos de acuerdo con (Fayol, 1980), dichos principios son los que a continuación se detallan:

- Dirección única, fijando las responsabilidades correspondientes a los funcionarios
- Establecimiento de relaciones definidas de autoridad y responsabilidad entre todos los trabajadores, definiendo sus atribuciones, procurando generalmente que ninguno este subordinado a otro quien cumpla con responsabilidades similares.
- A través de la simplificación de funciones así como la definición de actividades al personal con la finalidad de establecer las ocupaciones correspondientes
- El interés personal o grupal no debe ser contrario a los objetivos e intereses de la organización
- La cooperación conjunta, el trabajo en equipo y el compromiso de los trabajadores y directivos, permitirá la correcta ejecución de las diferentes actividades que permitan el logro de los objetivos institucionales.

#### **2.2.4. Deberes administrativos**

Para (Robbins & Coulter, 2000), los deberes administrativos se fundamentan en el establecimiento de las funciones que desempeñará el personal en la empresa, basándose en las aptitudes y habilidades de los mismos para el cumplimiento de objetivos.

Dentro de los deberes administrativos según los autores (Robbins & Coulter, 2000), se encuentran los siguientes:

- Verificar oportunamente que el plan de operaciones sea cuidadosamente estructurado y cumplido de manera estricta
- Comprobar que tanto el talento humano como los recursos financieros, materiales, y/o tecnológicos, se encuentren acorde a las necesidades de la organización
- Determinar un sistema de dirección competente y que tenga clarificado los propósitos organizacionales
- Coordinar conjuntamente las operaciones, actividades y esfuerzos de la organización
- Tomar decisiones claras, exactas y precisas
- Fomentar la disciplina organizacional

- Controlar las actividades realizadas
- Clarificar que los intereses personales no deben interferir con los intereses generales
- Cuidar las instalaciones y materiales de la empresa.

### **2.2.5. Proceso administrativo**

La administración está enfocada en lograr todos los objetivos establecidos y para conseguir esto lo hace por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado y otros recursos. Se han establecido los procesos de administración que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa. (Díaz, 2010)

#### **2.2.5.1. Planeación**

Según (Díaz, 2010) menciona que la planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr, con base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

- **Importancia de la planeación**

Para (Díaz, 2010) la planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

- **Tipos de planes**

Según (Díaz, 2010) menciona los siguientes tipos de planificación:

- a) **Objetivos:** son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa no solo el objetivo final de la planeación sino también hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.
- b) **Políticas:** las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpelaciones generales que guían o causan el pensamiento para la toma de decisiones, esta es esencial porque conduce las actividades hacia los fines y objetivos.
- c) **Procedimientos:** los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, son series cronológicas de acción requerida.

#### **2.2.5.2.Organización.**

Para (Díaz, 2010) la organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. (Díaz, 2010)

- **Importancia de la organización**

“Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.” (Díaz, 2010)

- a) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- b) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo.



- c) Evitar la lentitud e eficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incremento de la productividad.
- d) Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos. delimita funciones y responsabilidades.

- **Proceso de la Organización**

En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer juicio; como tal está sujeto a cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente.

En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de persona, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

El proceso de organización consiste en los siguiente seis pasos:

- a) Establecer los objetivos de la empresa.
- b) Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- c) Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- d) Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- e) Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- f) Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

### **2.2.5.3.Dirección**

Según (Díaz, 2010) indica que la dirección es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos.

Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización.

- **Importancia de la Dirección**

La dirección es transcendental porque:

- a) Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- b) A través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional.
- c) La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad.
- d) Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- e) A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

### **2.2.5.4.Control**

Para (Díaz, 2010) el control es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

Es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.

- **Importancia de Control**

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado., el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa. (Díaz, 2010)

- **Procesos de Control**

El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

- a) Establecimiento de estándares:** debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles , el primera paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes. Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes. (Díaz, 2010)
- b) Medición del desempeño:** aunque este tipo de medición no siempre resulta practico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse , idealmente , en forma anticipada , con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas. Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con los medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados.
- c) Corrección de las desviaciones:** los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos. La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las de más funciones administrativas.

### **2.2.5.5. Control Interno administrativo**

Para (Durán, 2008) el control interno comprende el conjunto de procedimientos, medidas y métodos coordinados, aplicados por la entidades públicas o privadas con la finalidad de verificar, evaluar y dar fe sobre la situación administrativa y financiera, los resultados de las operaciones, el cumplimiento de las disposiciones legales y el logro de las metas y objetivos programado con el máximo grado de eficiencia, efectividad y economía en la utilización y salvaguardia de los recursos humanos, materiales y financieros. Hace recomendaciones para mejorar las operaciones, actividades y transacciones que se consideren necesarias.

#### **• Principales Objetivos de Control Interno administrativo**

Según (Durán, 2008) menciona los siguientes objetivos:

- a) Medir los resultados obtenidos
- b) Comparar el rendimiento real con los objetivos
- c) Analizar las causas de diferencias
- d) Determinar la acción gerencial apropiada
- e) Tomar las acciones oportunas y adecuadas
- f) Evaluar en forma continua

#### **• Métodos para la evaluación del control interno administrativo**

A continuación (Durán, 2008, pág. 28) enuncian los métodos generales:

##### **a) Método de cuestionarios de control interno o especial**

Los cuestionarios de control interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y demás normativa emitida por los Organismos de Control.

## **b) Método de descripciones narrativas**

El método de descripciones narrativas o cuestionario descriptivo, se compone de una serie de preguntas que a diferencia del método anterior, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.

## **c) Método de diagramas de flujo**

El flujo grama es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

### **• Aplicación de cuestionarios de control interno**

Al evaluar el control interno, los auditores lo podrán hacer a través de cuestionarios, descripciones narrativas y diagramas de flujo, según las circunstancias, o bien aplicar una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar esta labor.

Al analizar la documentación, se debe verificar si existen manuales en la organización que puedan llegar a suplir la descripción de los procesos o actividades realizados por el auditor. Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten al elegir uno u otro método de documentación y, especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.



## **2.2.6. Evaluación Administrativa**

(Ausay & León, 2017, pág. 7) menciona que la evaluación es un proceso dinámico por medio del cual se analiza a las empresas, organizaciones o institución con o sin fines de lucro para conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y debilidades con el fin de reorientar la propuestas y alcanzar los resultados, metas y objetivos.

La evaluación tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

### **2.2.6.1. Importancia de la Evaluación Administrativa**

Según (Ausay & León, 2017, pág. 7), “es importante una evaluación en las empresas porque permite realizar ajustes en el diseño y ejecución de los proyectos, de tal forma que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los objetivos planteados.”

### **2.2.6.2. Propósitos de la evaluación administrativa**

Según (Ausay & León, 2017, pág. 9) mencionan los siguientes:

- Conocer el grado en el que se han alcanzado los objetivos.
- Crear nuevas estrategias rentables de comercialización y distribución.
- Conocer el comportamiento humano
- Medir de grado en grado en que son efectivos los controles administrativos.

### **2.2.6.3. Factores a revisar para la Evaluación Administrativa**

Los factores que involucran dentro de la evaluación administrativa puede resumirse en:

- Estructura orgánica
- Evaluación de funciones
- Planes y objetivos
- Políticas y procedimientos

### **a) Estructura orgánica**

El establecimiento y operación de una empresa es vital una planeación constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades de ella. Las deficiencias en la estructura orgánica son comunes en muchas empresas.

Comprende el estudio de cada una de los componentes que integra la estructura organizacional, para determinar si la forma en la que se encuentra organizados ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos de la misma y de la empresa en general. (Herrera, 2007, pág. 4)

La organización de una empresa debe reflejar en el organigrama funcional de la misma definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía. (Clemencia, 2014, pág. 16)

Comprende el estudio de cada una de los componentes que integra la estructura organizacional, para determinar si la forma en la que se encuentra organizados ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos de la misma y de la empresa en general. (Herrera, 2007, pág. 4)

### **b) Evaluación de funciones**

Para (Herrera, 2007, pág. 5) comprende, el estudio de las funciones asignadas al área objeto de estudio, así como las atribuciones y obligaciones que tienen que cumplir para el desempeño del trabajo. La base para este tipo de análisis la representa cada uno de los puestos de trabajo que integran la estructura organizacional.

Aspectos considerables para la evaluación de Funciones:

- Funciones principales del área objeto de estudio.
- Relación existente entre las funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo con los objetivos del área y si se encuentran normadas adecuadamente o simplemente se realizan en forma empírica.
- Duplicidad u omisión de funciones dentro del área en relación a los objetivos de la misma.



- Grado de complejidad y especialización que se necesita para realizar cada una de las funciones.
- Descripción y perfiles de los puestos de trabajo

Es recomendable que todas estas responsabilidades, junto con el límite de autoridad de las mismas, estén definidas y reflejadas por escrito.

### **c) Evaluación de objetivos y metas:**

Una de las mayores deficiencias en numerosas empresas es la que la administración no da pleno cumplimiento a los principios de la organización. En muchas empresas, las deficiencias se descubrirán por falta de una completa y clara estipulación de objetivos y la carencia de los detalles necesarios para el desenvolvimiento de planes razonables, encaminados al logro de las metas fijadas. ( Leonard, 2009)

### **d) Políticas de la organización**

“La política empresarial es aquella directriz o criterio de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Entonces la política empresarial plantea como quiere hacer las cosas la organización.” (Servicion Nacional de Aprendizaje, 2002, pág. 14)

Según (Servicion Nacional de Aprendizaje, 2002, pág. 16) Los elementos que se consideran para la evaluación de políticas organizacionales son:

- **Políticas sobre selección del personal:** La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos. (Castaño, López, & Prieto, 2011, pág. 16)
- **Políticas de entrenamiento del personal:** Son políticas organizacionales que inducen a adquirir, mantener, reforzar, actualizar o incrementar los conocimientos,

destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo personal, laboral y colectivo de los colaboradores de la compañía.

- **Políticas de Integridad y valores éticos:** Para (Ramos, 2013) la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de Control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control Interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción. Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.

**Factores que se revisa:**

- a) Principios y valores institucionales
- b) Cultura organizacional
- c) Comunicación.

- **Políticas de remuneración e incentivos**

- a) **Remuneración:** Son políticas de pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto.
- b) **Incentivos:** Son políticas de suplemento salarial que se concede al colaborador de la compañía para compensar al colaborador su mayor esfuerzo al incrementar la productividad o mejorar la calidad; o retribuyendo alguna otra faceta de sus relaciones con la empresa.

#### **2.2.6.4.Etapas de la evaluación administrativa**

Según (Herrera, 2007, págs. 3-4) menciona que esta fase tiene como objetivo comparar la información registrada en la etapa de análisis y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño del área evaluada.

##### **a) Levantamiento de información**

La información que se recoge debe ser lo más exacta posible, pues representa la base para las futuras conclusiones, cuando el analista es experto en diagnósticos bastará la información objetiva con solo observar o intuir cual es el problema directo o al menos tratar de comprender los síntomas directos; la información deberá ser procesada y analizada con mucho cuidado pues de ella dependerán las posibles soluciones a los problemas detectados, es necesario indicar que cada fuente de información es variada y diferente en relación a la fuente original y que cada una de ellas agrega valor al analizarla y contribuye a la solución final. (Herrera, 2007, pág. 2)

Dentro de sus principales objetivos están:

- Recolectar datos que permitan obtener una idea general de la empresa.
- Determinar con datos reales la evolución de la empresa en un periodo más o menos largo, en lo referente a capital, ventas o servicio, recursos, etc. Para evaluar sistemáticamente si ha existido crecimiento o se ha desarrollado tanto en sus aspectos administrativos como también en los operativos.
- Investigar al personal, sus actividades, funciones, relaciones, etc.

##### **b) Aplicación del cuestionario de control interno para medir el nivel de cumplimiento de cada factor.**

Según (Niola & Urgilés, 2013, págs. 31-32) menciona que la encuesta se realiza a base de un conjunto de preguntas que serán contestadas por los funcionarios de la empresa, previamente elaborados, para recolección de información, comprobación de los controles y el funcionamiento de los mismos. Las preguntas de los cuestionarios son

cerradas y procuran obtener respuestas rápidas (SI), (NO) y (N/A), elaborado directamente para los responsables de las operaciones sobre el diseño de los controles. Los cuestionarios también ofrecen como ventaja el ser concisos, claros y evitar pérdidas de tiempo. Adicionalmente, permiten que no se omitan aspectos importantes sujetos a evaluación.

#### **c) Identificación de riesgos**

Por último se debe elaborar un listado de las cosas que están mal y producen fallas dentro de la organización, para obtener conclusiones parciales de los problemas y la forma de resolverlos en importancia relativa a la solución final, seleccionar las posibles soluciones y establecer o estructurar un plan de acción. (Herrera, 2007, pág. 7)

#### **d) Obtención de conclusiones y recomendaciones**

“Todas las etapas la evaluación administrativo están íntimamente ligadas, cada una de ellas puede producir conclusiones, aún antes de finalizar la recolección de los datos, y por simple observación al inicio del estudio dando resultados comprobados posteriormente por medio de la información obtenida.” (Herrera, 2007, pág. 6)

#### **e) Propuesta y plan de acción**

Para (Herrera, 2007, pág. 9) es la sincronización del detalle de las acciones a tomar, tanto para llevar en orden la investigación, el análisis de la información y para tener la facilidad de soluciones posibles en la organización o reorganización que determina cuales fases son necesarias para una investigación real, que áreas son afectadas en el estudio, que objetivo se persigue, cuáles recursos son necesarios para el análisis, obtener conclusiones que permitan recomendar las posibles soluciones o alternativas para un mejor resultado, evaluando el tiempo necesario, sus costos de y para la operación y la metodología a adoptar en el nuevo sistema indicado en todo el proceso de estudio.

#### **2.2.6.5.Indicadores de gestión administrativa**

El indicador compara dos cifras o datos, con base en su interpretación se puede calificar una acción y orientar a un análisis más detallado en los aspectos en los que se presume

desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol, por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad, productividad y servicios. (Guamán & Portilla, 2008)

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros; que son 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.

#### **2.2.6.6.Importancia de los indicadores de gestión administrativa**

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios, ya que como se ha podido comprobar en la mayoría de las organizaciones los indicadores de gestión muestran la intención de administrar eficaz y eficientemente, los distintos recursos que poseen las organizaciones, para ello se debe de implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso administrativo. (Guamán & Portilla, 2008)

#### **2.2.6.7.Objetivos de los indicadores de gestión administrativa**

Según (Guamán & Portilla, 2008) mencionan los siguientes objetivos:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas que se presentan dentro de las organizaciones.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito nacional y mundial.

#### **2.2.6.8. Funciones de los indicadores de gestión administrativa**

En las diferentes empresas se deben elegir qué métodos van a utilizar, esto dependerá evidentemente de lo que se desea medir, todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología, calidad de servicio y su gestión interna. Según (Guamán & Portilla, 2008) Para desarrollar los indicadores de gestión se deben tomar en cuenta algunos aspectos claves, mencionados a continuación:

- El cliente externo (mercado objetivo).
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la empresa y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

#### **2.2.6.9. Tipos de indicadores de gestión administrativa**

Según (Salgueiro, 2006) menciona que Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión.

- **Eficacia**

La eficacia es eficacia, valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio.

Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

$$\text{Eficacia programada} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

- **Eficiencia**

La eficiencia dentro de la organización es la relación entre los insumos y productos en donde hay un propósito que es de minimizar el costo por concepto de recursos.

$$\text{Eficiencia programada} = \frac{\text{Eficiencia Programatica}}{\text{Eficiencia Presupuestal}}$$

### **2.2.7. Finanzas**

La función de las finanzas comprende planear, obtener y administrar los recursos financieros necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus planes de operación y de expresión, manteniendo una adecuada estructura financiera y de inversiones y satisfaciendo las condiciones necesarias de liquidez y rentabilidad. (Lopez, 2011)

También se le denomina finanzas al estudio de las actividades como especialidad de la Economía y la Administración que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos. (Martinez F. , 2014)

#### **2.2.7.1.Importancia de las finanzas**

Es innegable la importancia que tienen las Finanzas en cualquier empresa, ya que tiene como objetivo optimizar y lograr la multiplicación del dinero. Por ello, es clave que toda empresa, independientemente de su tamaño, cuente con información oportuna, útil, clara, relevante y concisa para tomar las mejores decisiones.

Con base en la información con que cuente, se podrá pronosticar el futuro y se podrá visualizar hacia donde se encamina la empresa, por lo que se requieren de mucha atención y capacidad para poder hacerlo.

Las finanzas son importantes dentro de una organización o empresa debido a los siguientes criterios establecidos por el autor (Martinez F. , 2014)

- Debe establecer los riesgos asociados a los diferentes escenarios de planificación para obtener planes coherentes y asumibles.
- Debe dar cobertura financiera a esos planes sin comprometer la viabilidad futura del negocio, generando el valor que demandan los accionistas o propietarios y generando rentabilidad.
- Debe demostrar una mentalidad y grado justo de riesgo para no frenar las iniciativas de negocio.
- Debe mantener un grado justo de conservadurismo para que todos los valores a tener en cuenta en la decisión estén alineados.

#### **2.2.7.2.Principios financieros**

Las finanzas, son el conjunto de actividades que ayudan al manejo eficiente del dinero, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo, con el fin último de generar el máximo valor.

Principalmente las finanzas se basan en dos aspectos fundamentales:

- Determinar las fuentes necesarias para obtener recursos.
- Asignarlos eficientemente para los diversos usos múltiples y alternativos dentro de la empresa.

#### **2.2.8. Evaluación Financiera**

De acuerdo con (Miranda, 2005), la principal función de los analistas económicos es brindar información ya sea directa o indirectamente sobre los recursos existentes y disponibles en las empresas, a través de estos análisis es posible proceder a la toma de



decisiones empresariales basándose en fundamentos de soporte, específicamente al momento de realizar el análisis o evaluación financiera es necesario basarse en los estados financieros, flujos de caja, ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad, entre otros de acuerdo a los criterios de la empresa y a los requerimientos de los mismos. Posterior al análisis y evaluación realizada es necesario definir una norma que permita determinar y generar estrategias para enfrentar a los diversos problemas que pudieron ser encontrados con la respectiva evaluación realizada.

De acuerdo con (García, 2008), la evaluación financiera hace referencia a una evaluación con fines de lucro o empresarial, a través de la cual se pretende determinar la eficiencia del capital social para el financiamiento de un proyecto. También este tipo de evaluación es conocida como evaluación de capital social o del empresario. Es importante recalcar que al existir varios tipos de evaluaciones, se hablara de manera específica de este tipo de evaluación cuando el empresario tenga mayor interés en conocer el nivel de rentabilidad existente del capital social.

#### **2.2.8.1. Análisis Financiero**

De acuerdo con (Prieto, 2010), el análisis financiero comprende tres etapas que se mencionan a continuación:

- **Preparación y análisis de información financiera:** Se refiere a preparar adecuadamente el análisis correspondiente de los diferentes estados financieros, de manera que sean utilizados para la toma de decisiones referente al manejo actual o futuro de la organización
- **Determinación de la estructura de activos:** Hace referencia al conocimiento en cantidad y valores de los activos con los que cuenta la empresa para realizar su actividad económica, así también permite determinar si es necesario adquirir nuevos activos y de la misma manera cuando retirarlos de funcionamiento.
- **Estructura financiera:** Después de determinar las necesidades de la empresa en lo referente al volumen y cuantía de los activos, se debe pensar en los recursos necesario para una nueva inversión en caso de ser necesario

### 2.2.8.2. Características de análisis financiero

De acuerdo con (Gil Álvarez, 2004, pág. 10) indica las siguientes características:

- a) Se trata de un proceso de valoración crítica ya que todo proceso de análisis debe concluir con la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa analizada o de los derechos sobre ella.
- b) La base de estudio es la información financiera, entendiéndose por tal toda la información capaz de generar, modificar o confirmar las expectativas del analista sobre la situación financiera actual y futura de una empresa o de un derecho sobre ella.
- c) Dentro del análisis financiero podemos distinguir tres áreas de estudio fundamentales: rentabilidad, solvencia y liquidez. El estudio de la rentabilidad tiene como finalidad determinar la capacidad de la empresa para generar resultados en el futuro. Con el análisis de solvencia, el analista pretende estimar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo. Por último, si se estudia esa capacidad de pago a corto plazo se está midiendo la liquidez de la empresa.
- d) La herramienta tradicional en el análisis financiero es el ratio. Se pueden tomar los ratios de uno en uno para establecer comparaciones (análisis en sección cruzada), estudiar la trayectoria de cada ratio a lo largo del tiempo con el objetivo de realizar predicciones en una sola dimensión (análisis de series temporales), o bien tomando un conjunto de ellos para modelos multivariantes (modelo de predicción del fracaso empresarial)

### 2.2.8.3. Fases de los procesos de análisis financieros

De acuerdo con (Gil Álvarez, 2004, págs. 13- 16) indica las siguientes etapas:

- a) **Identificación de la empresa objeto de estudio;** lo cual supone recoger datos relativos a la distribución industrial y geográfica de las actividades desempeñadas, estructura de la propiedad, cotización en mercados organizados, edad de la empresa, antecedentes de la entidad, etc. Conviene señalar que aunque aparentemente resulte una tarea fácil, en ocasiones resulta complicado obtener los

datos que permitan identificar una empresa cuando esta pertenece a un gran grupo empresarial.

- b) Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis;** El analista debe seleccionar minuciosamente las variables que midan mejor el aspecto o aspectos empresariales que pretende analizar. En muchas ocasiones existen distintas alternativas para medir un mismo aspecto, en estos casos resulta aconsejable revisar la literatura empírica previa existente. También hay que tener en cuenta la relación entre los diferentes aspectos para evitar ser redundantes.
- c) Búsqueda y obtención de información,** una vez identificada la empresa o empresas a analizar y seleccionadas las variables que van a ser utilizadas en el análisis, es necesario recoger la información que nos permita calcular el valor de dichas variables de la manera más eficiente y ordenada como sea posible. Dependiendo de las magnitudes necesarias para realizar los cálculos de las variables, el analista acudirá a una u otra fuente de información de carácter cualitativo o cuantitativo, etc. Si bien, es importante resaltar que debido a la complejidad del análisis y, en ocasiones a la imprevisible relevancia de un dato resulta frecuente que el propio análisis ponga de manifiesto la necesidad de disponer la información adicional a la prevista inicialmente. Así, el nuevo proceso de obtención de información detendrá el análisis por lo que para evitar la pérdida del esfuerzo realizado el analista debe actuar con premura. Por otra parte, el exceso de información también puede ejercer un efecto negativo en el ritmo del análisis, ya que manejar, mucha información puede en establecer un nivel de información mínimo que permita comenzar el análisis e ir aumentando en función de las necesidades que vayan surgiendo.
- d) Evaluación de la información con el objetivo de contrastar su fiabilidad y validez;** La información obtenida en la etapa anterior debe ser contrastada y verificada ya que de otra forma los resultados que de ella se deriven carecerán de valor alguno. ello es preciso consultar fuentes de información distintas a las utilizadas para su obtención y revisar los informes emitidos por especialistas independientes (como los auditores).

- e) **Preparación de información para el análisis;** Verificada y aceptada la validez de la información obtenida, en la mayoría de los casos, el analista necesita someter dicha información a un proceso de transformación que llevara a aplicar los ajustes y reclasificación que considere oportunos con el fin de disponer de información con la que se puedan calcular directamente las diferentes variables seleccionadas en la segunda etapa del proceso de análisis.
- f) **Aplicación de las técnicas adecuadas.** A partir de la información transformada y conocida las variables necesarias procede a la aplicación de la técnica o las técnicas que el analista considere en cada momento más apropiadas para la consecución del objetivo propuesto (análisis de la liquidez, solvencia, rentabilidad, etc.).
- g) **Análisis e interpretación de resultados:** la información obtenida tras la aplicación de cada una de las técnicas consideradas debe ser analizada e interpretada con el fin de que resulte de utilidad para el decisor que ha solicitado los servicios del analista. Es importante señalar que los números en la mayoría de los casos no resultan ni siquiera orientativos por lo que es imprescindible que vayan acompañados de la correspondiente interpretación. De este modo, el analista va obteniendo conclusiones parciales de su análisis que le ayudara a obtener su conclusión final.
- h) **Redacción de informe:** los resultados obtenidos con el análisis convenientemente interpretados y reflejados en conclusiones parciales, deben presentarse en un informe detallado, en el cual es preciso incluir también la conclusión final derivada de las correspondientes conclusiones parciales y la opinión personal del analista así como los diferentes argumentos que la soporta.

#### **2.2.8.4.Métodos de análisis financiero**

**Análisis dinámico;** en este método se comparan los 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, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, logrando identificar cual merece mayor atención para la toma de decisiones. Se busca determinar la variación

absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo a otro. (Erraez, 2014, pág. 15)

**Análisis estático;** “consiste en analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultados comparando las cifras de un solo periodo en forma vertical. El objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta dentro del total.”. (Erraez, 2014, pág. 16)

#### **2.2.8.5.Estados financieros**

De acuerdo con (Vásconez, 2001), los estados financieros son el resultado del registro contable realizado en una empresa, en un determinado tiempo.

Para (Elizondo, 2003), es un documento en el que se especifican de manera clara datos valuados en unidades monetarias que referencian la obtención y aplicación de recursos materiales de una empresa.

Según (Gálvez, 1993), “son documentos primordiales numéricos, elaborados en forma generalmente periódica con base en los datos obtenidos del registro contable, y que reflejan la situación o el resultado financiero al que se ha llegado en una fecha determinada”

Los Estados Financieros son de vital importancia en la empresa, ya que para una correcta toma de decisiones es pertinente realizar el análisis y evaluación de los mismos, ya que en ellos se detalla la situación actual de la empresa y al hacer una comparación con años anteriores se determina el crecimiento o decrecimiento a través de los años.

- **Balance General**

Para (Calderón, 2004), este estado financiero debe ser presentado a una fecha determinada, en donde se debe incluir a detalle los bienes, derechos y obligaciones de la empresa, dicho de otra manera las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio forman parte del Balance General.

Además este estado financiero, muestra la estructura económica y financiera de la empresa, la estructura económica hace referencia a la cantidad económica de activo, pasivo y patrimonio disponible; mientras que la estructura financiera determina los recursos de inmediata realización, cuantía del capital de trabajo.

De acuerdo con la NIF 3-A, Muestra la información relativa a una fecha determinada sobre los recursos con los que cuenta la empresa, así también las obligaciones que tiene la misma con terceros, por lo que se conforma por “los Activos en orden de disponibilidad revelando sus restricciones, los Pasivos atendiendo a su exigibilidad revelando sus riesgos financieros, y el Patrimonio contable de dicha fecha”

- **Estado de Resultados**

Para (Gallegos, Hernández, López, López, & Salinas, 2013), este estado financiero muestra la rentabilidad o pérdida económica de la empresa, en un periodo determinado, así también el detalle de los componentes que conllevaron al resultado observado.

Es necesario enfatizar, que en el balance general se muestra la utilidad neta, sin embargo esta no explica la manera en la que se llegó a obtener dicho resultado; mientras que en el Estado de resultados esta información es detallada para la comprensión respectiva.

Para (Calderón, 2004), a través de este Estado financiero se detallan los resultados de una empresa en un determinado periodo, el autor sostiene que junto al balance general conforman un complemento inseparable, a través del cual se conoce el incremento o disminución de la pérdida o ganancia dependiendo del caso.

El estado se conforma, de manera similar al balance general, contando de:

- Encabezado
- Contenido (ingresos y gastos)
- Pie

### 2.2.8.6. Razones Financieras

Para (Shefrin, 2009, pág. 58) las razones “son guías que proporcionan una oportunidad para rendir alguna otra información incrustada dentro de los estados financieros más sobresalientes.”

Las razones o índices son tomadas de los estados financieros por lo tanto son de un tipo de análisis vertical, es decir, establecidas del balance general o estado de resultado, cuyas razones o índices son usados para ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa. (Erraez, 2014, pág. 16)

### 2.2.8.7. Clasificación de las razones financieras

Según (Toro, 2012) menciona los diversos indicadores tales como:

- Razón de Liquidez
- Razón de Actividad
- Razón de endeudamiento
- Razón de Rentabilidad

#### **Razón de Liquidez**

Este conjunto de indicadores está enfocado a la disponibilidad de la empresa para cumplir con obligaciones financieras mismas que son por un periodo corto. Dentro de este grupo se tienen los siguientes:

- **Liquidez General:** Este indicador se refiere a la cobertura que tienen los activos de mayor liquidez sobre las obligaciones a corto plazo. Para el respectivo cálculo existe la siguiente fórmula.

$$\text{Liquidez general} = \frac{(\text{Activo Corriente})}{(\text{Pasivo Corriente})}$$

Se debe considerar aspectos importantes para el análisis respectivo es así, que según (Bustamante, 2009) se tiene:

Resultado > 1 Buena capacidad de pago

Resultado = 1 Cubre apenas los pagos

Resultado < 1 Mala capacidad de pago

Ejemplo:

La empresa ABC dispone en sus activos corrientes de \$ 20.000 dólares y 13.000 dólares y un pasivo corriente. Entonces tendríamos lo siguiente:

$$\text{Liquidez general} = \frac{(20\ 000)}{(13\ 000)}$$

$$\text{Liquidez general} = 1,5$$

El resultado “\$ 1.5” significa que la empresa tiene una liquidez general de 1.5 a 1. Esto quiere decir que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo tiene \$ 1.5 para pagar o respaldar sus obligaciones de corto plazo. Con este resultado se puede inferir que la compañía presenta un nivel de solvencia aceptable para responder a sus deudas. En caso de llegar a tener un resultado menor a 1, sería un indicador de posibles problemas de liquidez en la compañía.

- **Prueba ácida:** Representa una medida más estricta para el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo por parte de la empresa.

$$\text{PA} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ejemplo:

La empresa ABC dispone en sus activos corrientes de \$10.000, unos inventarios de \$ 6.000 y un pasivo corriente de \$ 5.000.

Tendríamos entonces:

$$\text{PA} = \frac{10\ 000 - 6\ 000}{5\ 000}$$

$$\text{PA} = 0,8$$



Quiere decir esto que por cada dólar que debe la empresa, dispone de 80 centavos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

- **Capital de trabajo:** Muestra la relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes. Así se puede definir que el capital de trabajo es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; es decir es el dinero que le queda a la organización para poder operar en el día a día.

$$CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

### **Ejemplo:**

La empresa ABC dispone en sus activos corrientes de \$ 1.324.842 dólares y un pasivo corriente de \$1.119.740 dólares.

Entonces tendríamos:

$$CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$CT = \$ 1.324.842 - \$1.119.740$$

$$CT = \$ 205.102$$

Esta cifra quiere decir que una vez que la empresa cancele el total de sus obligaciones a corto plazo quedan 205.102 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

### **Razones de Actividad**

Según (Toro, 2012) las razones de actividad son las que se establecen la efectividad con los que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones son llamadas también indicadores de rotación y que miden el grado de eficiencia con el cual una empresa las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante

índices o números de veces. Las razones de actividad miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo entre las cuales se tiene:

- **Rotación de inventarios;** se aplica para medir la eficiencia de las ventas y para proyectar las compras en la empresa, con el fin de evitar el almacenamiento de artículos de poca salida o movimiento. (Baena, 2010), mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa, así:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

- **Periodo de inventario;** Este indicador muestra el periodo de la rotación de inventario de la empresa, es decir, el tiempo (dado en días) que le toma convertir en efectivo los inventarios.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$$

#### **Ejemplo:**

La empresa manufacturera zapata tiene un costo de mercancías en el año 2016 de \$60.000.000 y un promedio de inventarios en el 2016 de \$10.000.000.

Entonces tendríamos:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{60.000.000}{10.000.000}$$

$$\text{Rotación de inventario} = 6$$

Esto quiere decir, que la rotación del inventario durante el 2016, fue de 6 veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada dos meses (12/6). Las mercancías permanecieron 2 meses en la empresa antes de ser vendidas.

Para determinar el promedio de inventarios, se suman los saldos de cada mes y se divide por el número de meses, que si estamos hablando de un año será 12. Otra forma no tan exacta de determinar el inventario promedio, es sumar el saldo inicial con el saldo final y dividirlo por 2.

- **Rotación de cartera;** “es un indicador financiero que establece el número de veces, y determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo; en otras palabras, es el tiempo que la empresa requiere para el cobro de la cartera a sus clientes.” (Baena, 2010); mide el número de veces que las cuentas por cobrar retornan, en promedio, en un período determinado y está dada por:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año 1} + \text{cuentas por cobrar 2}}{2}$$

**Ejemplo:**

Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.

Supongamos una empresa X que en el 2016 realizó ventas a crédito por 30.000.000. Al iniciar el 2016 tenía un saldo en cartera de 1.000.000 y al finalizar el 2016 su saldo en cartera era de 2.000.000.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{30.000.000}{1.500.000}$$

$$\text{Rotación de cartera} = 2$$

$$\text{Promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año 1} + \text{cuentas por cobrar 2}}{2}$$

$$\text{Promedio} = \frac{1.000.000 + 2.000.000}{2}$$

$$\text{Promedio} = 1.500.000$$

Quiere decir esto que la rotación de cartera para esta empresa es de 2.

Luego, si dividimos 3605 en 2 tendremos que la empresa rota su cartera cada 183 días (365/2 = 183)

La empresa tarda 183 días en recuperar su cartera, lo cual se puede interpretar como deficiente el manejo que le están dando a su cartera.

- **Rotación de las cuentas por pagar:** Este ratio muestra la forma en la que se maneja el crédito con los proveedores

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras para pagar}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

### **Ejemplo:**

Supongamos que la empresa ABC compra \$1 millón en partes para fabricar componentes de computadoras durante el año. De esa compra medio \$500 mil fueron a crédito y el resto al contado, esto significa que la empresa tiene medio millón en cuentas por pagar. La empresa lleva en promedio \$50 mil dólares en su balance de cuentas por pagar.

Usando la formula junto con la información anterior podemos calcular la rotación de cuentas por pagar.

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras para pagar}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\$ 500,000}{50,000}$$

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = 10$$

El resultado indica que la empresa rota sus cuentas por pagar 10 veces al año o al dividir 365 días entre la relación podemos ver que le toma aproximadamente 36 días en promedio en rotarla.

Nota:

Si este índice es demasiado bajo, puede significar que el negocio está teniendo problemas para pagar sus cuentas o que tiene plazos de crédito muy atractivos. Por el otro lado, si esta relación es muy alta, la compañía puede estar pagando sus cuentas demasiado rápido y no estar aprovechando completamente los términos de crédito ofrecido por los proveedores.

### **Razón de endeudamiento o apalancamiento financiero**

Esta razón en si muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan la capacidad que tiene o dispone la organización frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma para una toma de decisión adecuada en lo que se refiere al apalancamiento.

- **Razón de endeudamiento:** Mide la intensidad de la deuda contraída por la empresa, en relación al capital de la misma.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

En base a los resultados obtenidos, el análisis respectivo para (Bustamante, 2009) se hace en función de:

Resultado >1 Mala capacidad de pago de la empresa

Resultado = 1 Cubre apenas los pagos de las cuentas

Resultado < 1 Buena capacidad de pago de la empresa

### **Ejemplo:**

Supongamos un pasivo total de 4.734.110,82 y un patrimonio de 312.160,59

Entonces tendríamos:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{4.734.110,82}{312.160,59}$$

$$\text{Endeudamiento} = 1516,56\%$$

Entonces esto indica que la empresa está completamente endeudada, prácticamente se podría decir que el funcionamiento de la misma está en manos de sus acreedores debido a que la empresa tiene mala capacidad de pago.

### **Razones de Rentabilidad**

La razón de rentabilidad permite tener el control y medir la capacidad que tiene la organización o compañía de generar utilidad. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Dentro de este grupo, fundamentalmente se hallan las razones financieras a través de las cuales, se busca valorar la eficacia en la gestión de los recursos económicos de la empresa o compañía.

### **Rentabilidad sobre el capital propio o Rentabilidad Patrimonial (ROE)**

“Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para el cálculo de este indicador, el dato del patrimonio será el registrado en el balance, sin incluir las valoraciones correspondientes a este periodo.” (Baena, 2010)

Es un indicador de gran importancia, ya que a través de la aplicación de este se conoce como será retribuido el aporte del capital.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

El resultado obtenido, muestra el porcentaje de capacidad de la empresa para generar utilidades (Bustamante, 2009).

Ejemplo:

La empresa manufacturadora tiene una utilidad neta de \$ 38.860.020, tiene un valor de

Entonces;

$$\mathbf{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

$$\mathbf{ROE} = \frac{38.860.020}{393.564.771}$$

$$\mathbf{ROE} = 9,87\%$$

“Esto quiere decir, que la utilidad neta con relación al patrimonio, fue de 9,87%. De otra forma, analizamos que por cada 100 invertido en el patrimonio, se generó \$ 0,098 de utilidad neta en el periodo señalado.” (Baena, 2010)

### **Rendimientos sobre los activos (ROA)**

Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades. Corresponde al valor total de los activos, sin descontar la depreciación de la cuenta de propiedad planta y equipo, ni las provisiones por la cuenta de deudores clientes (provisión cartera de dudoso recaudo), ni provisión por inventario o cualquier otro tipo de provisión realizada. (Baena, 2010)

Mide la eficacia con que han sido utilizados los activos totales de la empresa

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

El resultado a partir del cálculo correspondiente, es analizado como el rendimiento por cada dólar invertido (Bustamante, 2009)

Ejemplo:

La empresa manufacturada tiene una utilidad neta de \$ 38.860.020, y un valor de \$ 4.496.466.895 en sus activos. Entonces;

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\mathbf{ROA} = \frac{38.860.020}{4.496.466.895}$$

$$\mathbf{ROA} = 0,86\%$$

“Esto significa que la utilidad neta con relación al activo total o bruto, fue de 0,86%; es decir, que por cada \$ 1 dólar invertido en el activo total o bruto, se generó \$ 0,0086 dólar de utilidad neta para dicho periodo.” (Baena, 2010)

- **Rentabilidad neta sobre las ventas:** Se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa.

$$\text{Rentabilidad neta ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Del resultado obtenido, se analiza cual es la ganancia de la empresa por cada dólar vendido de la mercadería

Ejemplo:

La empresa comercial Zapata obtiene una utilidad neta de \$ 38.860.020 dólares y un valor de \$ 1.510.596.463 dólares.

Entonces;

$$\text{Rentabilidad neta ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Rentabilidad neta ventas} = \frac{38.860.020}{1.510.596.463}$$

$$\text{Rentabilidad neta ventas} = 2,6 \%$$

“Esto significa que la utilidad neta con relación a las ventas netas, fue de 2,57%; es decir, que por cada \$ 1 dólar vendido, se genera \$ 0,026 dólar de utilidad neta para dicho periodo.” (Baena, 2010)



### 2.2.9. Marco Conceptual

**Administración:** Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

**Gestión:** Según (Huergo, 2013), la gestión conlleva una concepción y práctica respecto del poder, y de la administración de los recursos disponibles en la empresa, así también la manera de construir consensos dentro de la organización.

**Empresa:** Organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social (Chiaventao, 1993)

**Evaluación:** Establecer o medir el valor en términos medibles. Medir los resultados obtenidos en términos de objetivos señalados en la etapa de planeación (García, 2008)

**Evaluar:** Estimar, conocer el valor de algún hecho, situación o suceso que se esté investigando (Real Academia Española, 2017)

**Objetivo:** Propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos (Ruiz, 2015)

**Proceso administrativo:** Conjunto de conocimientos pertinentes a la administración al relacionarlo con el puesto gerencial (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

**Recursos:** Son aquellos elementos que pueden ser utilizados por el hombre para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo (Anzil, 2010)

### **2.3. IDEA A DEFENDER**

La evaluación administrativa y financiera permitirá mejorar la gestión de la compañía MARMOLMEDIC Cía. Ltda., de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, periodo 2015-2016.

### **2.4. VARIABLES**

**2.4.1. Variable independiente:** Evaluación administrativa y financiera

**2.4.2. Variable Dependiente:** Gestión de la compañía MARMOLMEDIC

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

El estudio investigativo a realizar es de tipo cuali-cuantitativo ya que es importante conocer la situación financiera y administrativa de la empresa para proceder a realizar la respectiva evolución de la misma con la finalidad de buscar soluciones para mejorar el nivel de gestión de la Compañía MARMOLMEDIC Cía. Ltda.

Así también, se recalca que la investigación es No experimental, ya no existirá ninguna manipulación de las variables involucradas en la investigación.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Cada investigación realizada es diferente, por tal motivo el tipo de estudio es variante, esto depende de los requerimientos específicos del estudio. Razón por la cual, es necesario determinar qué tipo de investigación es la requerida, en base a las características y elementos de interés del proyecto investigativo, a continuación se describen los tipos de investigación que se utilizarán durante el proceso de investigación:

#### **3.2.1. Estudios exploratorios**

Se utilizara este tipo de investigación al momento de realizar el levantamiento de información, y datos que realcen el estudio a realizar, en este caso se efectuará al momento de determinar la evaluación administrativa y financiera de la Compañía MARMOLMEDIC Cía. Ltda., con la finalidad de que los datos obtenidos sean veraces y se adapten a la realidad organizacional, se utilizarán herramientas como: fichas de observación, evaluación, de diagnóstico y demás.

#### **3.2.2. Estudios descriptivos**

Este tipo de estudio, se utilizará cuando se presenten los resultados obtenidos, así también al momento de realizar la evaluación administrativa y financiera se procederá a

describir los principales hallazgos, de manera que se facilite la captación de información de relevancia en la investigación.

### **3.2.3. Investigación Bibliográfica**

Para el autor (Arias, 2012), la investigación bibliográfica:

Se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables.

Este tipo de investigación se utilizara al momento de elaborar el marco teórico de manera específica, ya que se busca recopilar información en libros, revistas, periódicos, tesis, revistas, artículos científicos entre otros; siempre enfatizando que la información sea fundamentada ya que esta constituirá una base de datos que será de utilidad durante el transcurso del proceso investigativo.

### **3.2.4. Investigación de Campo**

Según los autores, (Palella & Martins, 2012), definen a la Investigación de Campo:

Como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.

Este tipo de investigación se utilizará básicamente durante el proceso investigativo ya que es necesario recabar información desde el mismo lugar en donde se pretende dar solución al problema planteado; es por ello que la compañía Marmolmedic será una fuente de información valiosa para el estudio a realizar.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio en este caso estará conformada por:

Tabla 2: Población

DESCRIPCIÓN	NÚMERO
Gerente General	1
Contador	1
Trabajador en General	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Elaborado por: Klever Cayambe

Al no ser extensa la población no es necesario realizar el cálculo de la muestra correspondiente, ya que se trabajará con la totalidad de personas que conforman el universo de estudio.

### 3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

#### 3.4.1. Métodos

Dentro de los métodos a utilizar durante el proceso investigativo se encuentran:

- **Método Deductivo:** A través de este método que parte de lo general a lo particular, se pretende la utilización de este método debido a la evaluación administrativa y financiera a realizar, la misma que arrojará conclusiones generales pero le corresponde al investigador basarse en dicha conclusión para ir desarticulando la misma y llegando a determinar las conclusiones particulares o específicas; las cuales permitirán tener una visión más clara del problema y soluciones a generar.
- **Método descriptivo:** Se procederá a la descripción del problema, así también de los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, describiendo cada uno de los elementos de importancia y realce en la investigación, se procurará hacer uso de redacción fácil y comprensiva para el lector.

- **Método Analítico-Sintético:** Con la utilización de este método se analizará y sintetizará la información recopilada con la finalidad de contar con datos relevantes que faciliten y aporten al proceso de investigación a realizar

### 3.4.2. Técnicas

En el presente proceso investigativo se utilizará la técnica:

- **Entrevista:** La misma que será aplicada al Gerente General de la Compañía Marmolmedic Cía. Ltda., Provincia de Pichincha, Cantón Quito. A fin de obtener información sobre el funcionamiento de la compañía, objetivos, planes, políticas y procedimientos con la finalidad de detectar la principales deficiencias y así poder plantear la presente investigación.
- **Encuesta:** Esta técnica permite obtener información pertinente de los colaboradores que laboran dentro de la compañía mediante el uso de formato preestablecido. La misma que será tabulada, analizada e interpretada.

### 3.4.3. Instrumentos

Dentro de los instrumentos se encuentra:

- **Guía de entrevista:** Será elaborado como guía que permitirá realizar las entrevistas respectivas, el mismo contendrá las preguntas de relevancia e interés para el investigador.
- **Guía de encuesta:** Es un procedimiento que contiene una serie de preguntas estandarizadas dirigidas a una muestra representativa o al total de la población de estudio. En esta investigación se realizara a los trabajadores que laboran dentro de la compañía.

### 3.5. RESULTADOS

En la encuesta realizada a los colaboradores de la compañía “Marmolmedic” se obtuvieron los siguientes resultados.

#### 1. ¿Se ha realizado anteriormente una evaluación Administrativa y Financiera a fin de mejorar la gestión de la compañía?

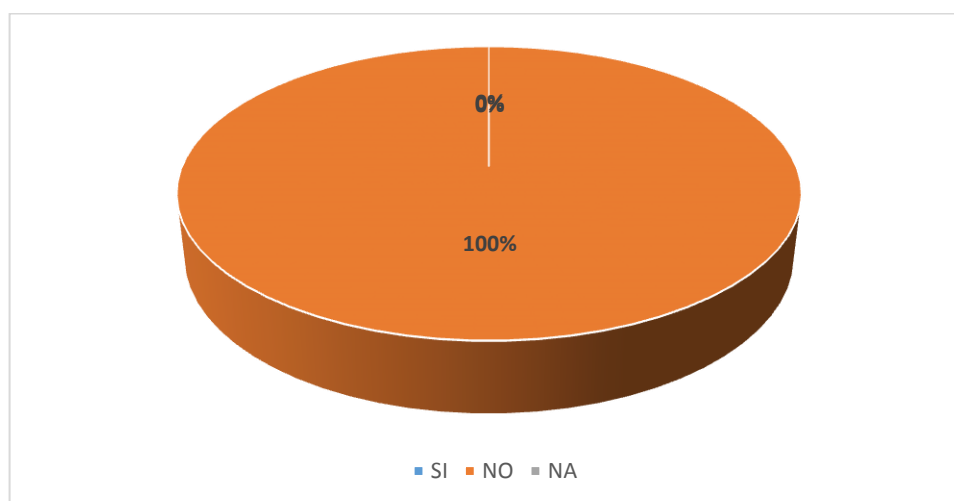
Tabla 3: Evaluación Financiera Anteriores

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	7	100
NA	0	0
<b>Total</b>	7	100 %

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 1: Evaluación Financiera Anteriores



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e interpretación.-** El 100% de los encuestados indican que no se ha llevado a cabo la ejecución de una evaluación administrativa y financieras en los años anteriores. Lo cual hace entender que la compañía ha venido trabajando con ciertas deficiencias en sus gestiones debido a que hasta la actualidad no se ha basado en situación real de la compañía que permita establecer medidas correctiva basadas al cumplimiento de objetivos y metas de la compañía.

**2. ¿Considera importante la ejecución de una evaluación Administrativa y Financiera dentro de la compañía para mejorar su gestión?**

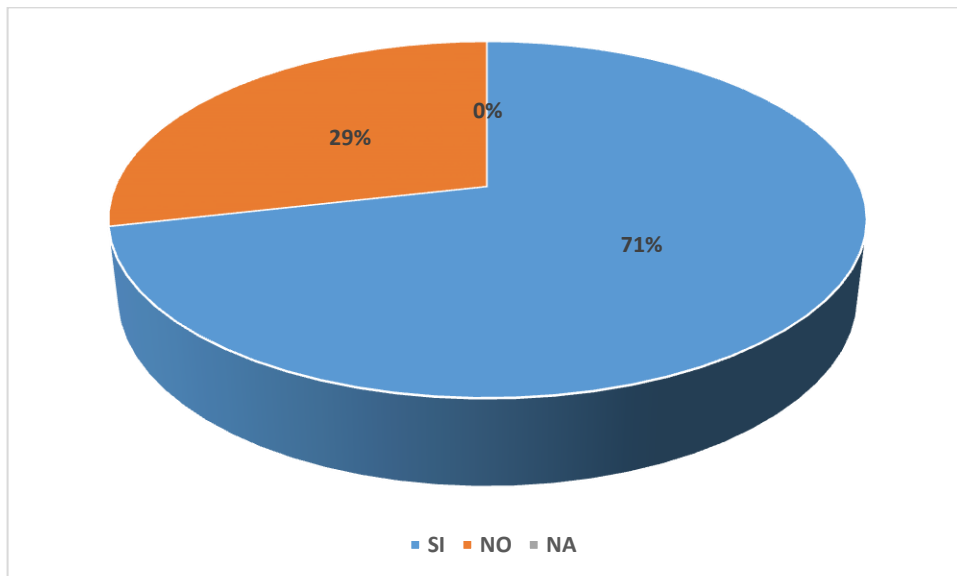
Tabla 4: Importancia de la evaluación financiera

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
NA	0	0 %
<b>Total</b>	7	100%

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 2: Importancia de la evaluación financiera



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis:** 5 colaboradores que representa el 71 % de los encuestados mencionan que si es importante la ejecución de una evaluación Administrativa y Financiera, mientras que el 29 % indican que no es importante la ejecución de la misma. Esto indica que la mayoría de los colaboradores desean que se ejecute la evaluación Administrativa y Financiera ya que esto ayudaría en la toma de decisiones para poder gestionar adecuada y ordenadamente optimizando los recursos para poder alcanzar los objetivos de la compañía.



**3. ¿Al realizar el análisis Administrativo y financiero considera que se puede tomar decisiones correctas y oportunas para el mejoramiento de la compañía?**

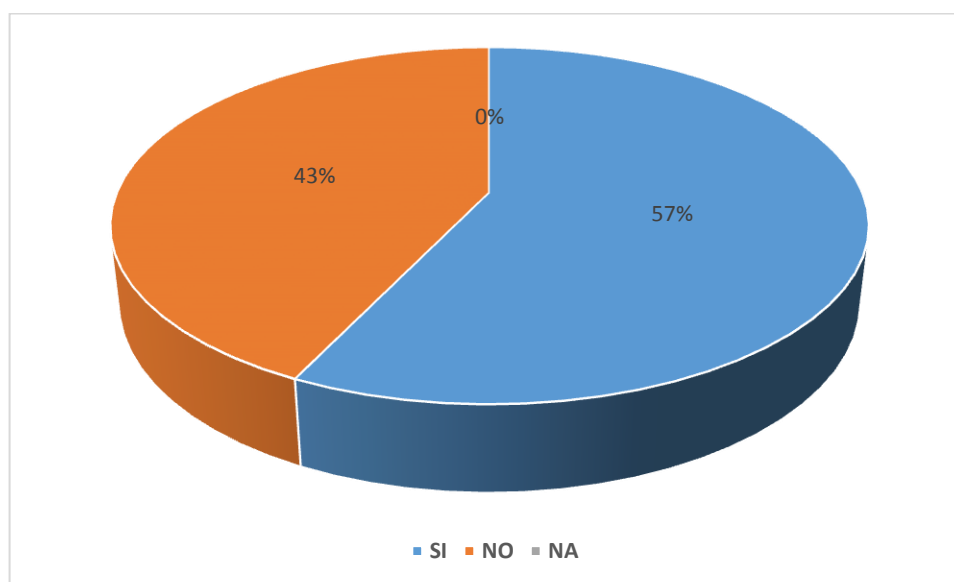
Tabla 5: Análisis Administrativo y Financiero

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
NA	0	0 %
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Gráfico 3: Análisis Financiero**



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación.-** De acuerdo a la encuesta realizada 4 colaboradores que representa el 57% de los mencionan que al realizar un análisis Administrativo y financiero se puede tomar decisiones correctas y oportunas mientras que 3 colaboradores que representa el 43% consideran que no es suficiente para tomar decisiones adecuadas para mejorar la gestión. Esto quiere decir que la mayoría de los colaboradores están consiente de la pertinencia que tiene la ejecución de dicha evaluación.

**4. ¿Considera Ud. Que la evaluación Administrativa y Financiera permite determinar el grado de confianza de planes y objetivos de la compañía?**

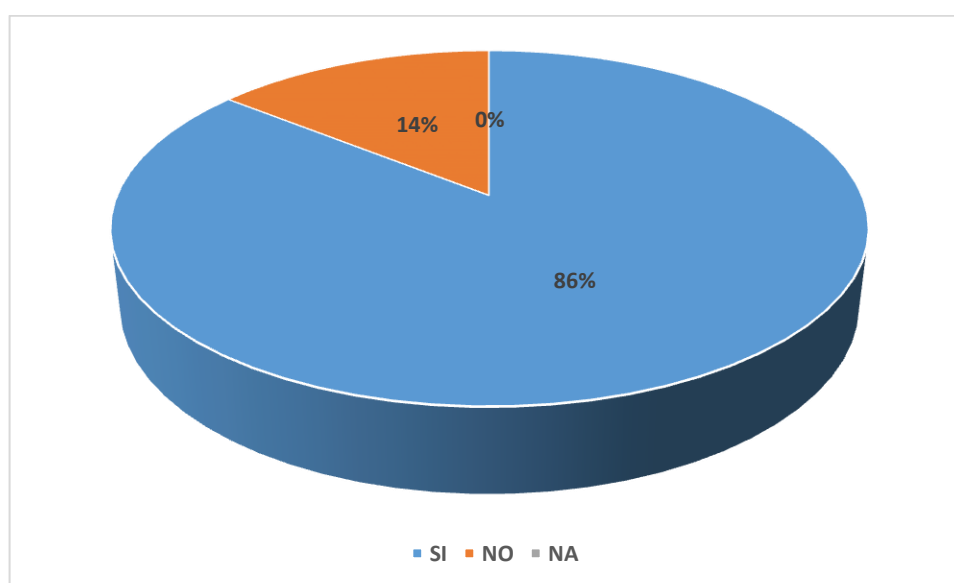
Tabla 6: Grado de confianza de planes y objetivos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86
NO	1	14
NA	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 4: Grado de Confianza de planes y objetivos



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** El 86% de los colaboradores mencionan que la ejecución de la evaluación Administrativa y financiera permite determinar el grado de Confianza con la que se está ejecutando los planes y objetivos mientras que el 14% consideran que no es pertinente la evaluación para determinar el nivel de confianza esto se debe a que están satisfecho con el empírico que realizan dentro de la compañía.

3. ¿Considera adecuado, la Gestión realizada por la administración de la compañía Marmolmedic?

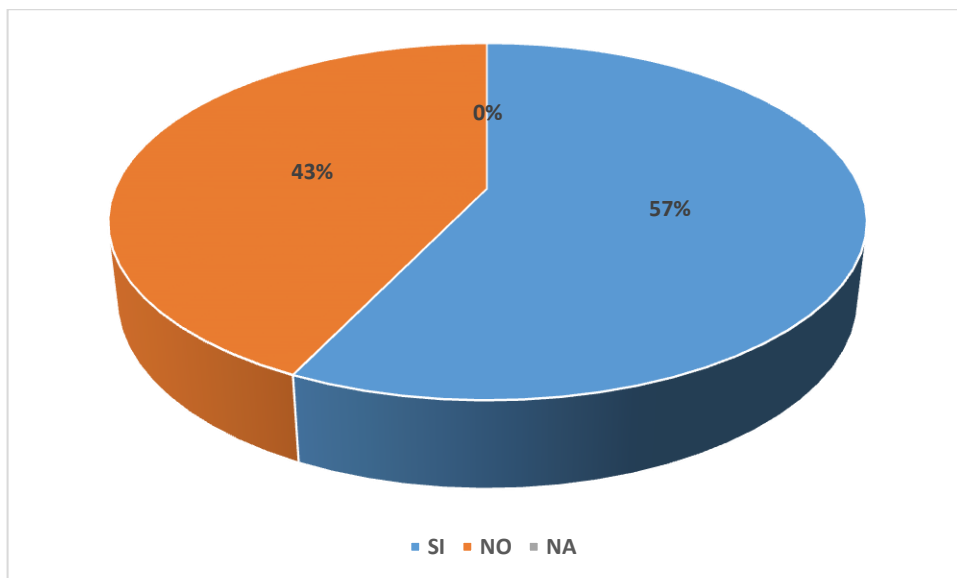
Tabla 7: Gestión realizada por la administración

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
NA	0	0%
<b>Total</b>	7	100

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 5: Gestión realizada por la administración



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** Según la encuesta realizada el 57% a los colaboradores de la compañía el 57% de los encuestados mencionan que está de acuerdo con la gestión realizada por la administración, mientras que el 43% de los encuestados indican que no están de acuerdo, debido a que la dirección administra empíricamente y no técnicamente debido a eso en algunas ocasiones la compañía sufre ciertas falencias.

4. ¿Considera usted que la compañía ha evolucionado positivamente en los últimos años?

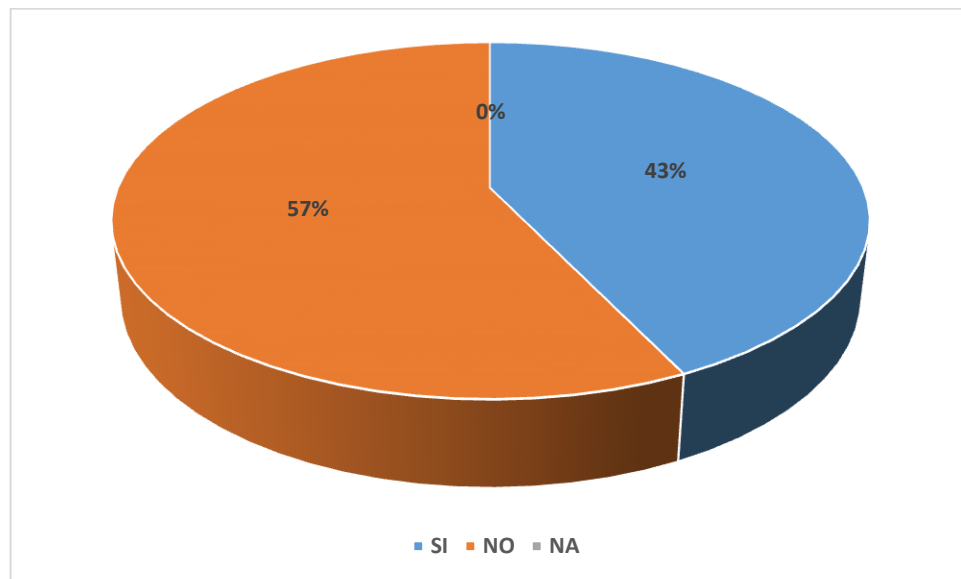
Tabla 8: Evolución de la compañía

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
NA	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 6: Evolución de la compañía



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** El 57 % de los encuestados mencionan que la compañía estos últimos años no ha evolucionado positivamente esto se debe a la reducción de utilidades, mientras que el 43 % mencionan que si ha evolucionado positivamente. Es notorio que no todo el personal conoce la realidad de la compañía debido a que cada uno tiene las distintas opiniones.

5. ¿Conoce la filosofía Organizacional (misión, visión, objetivos, valores) de la compañía?

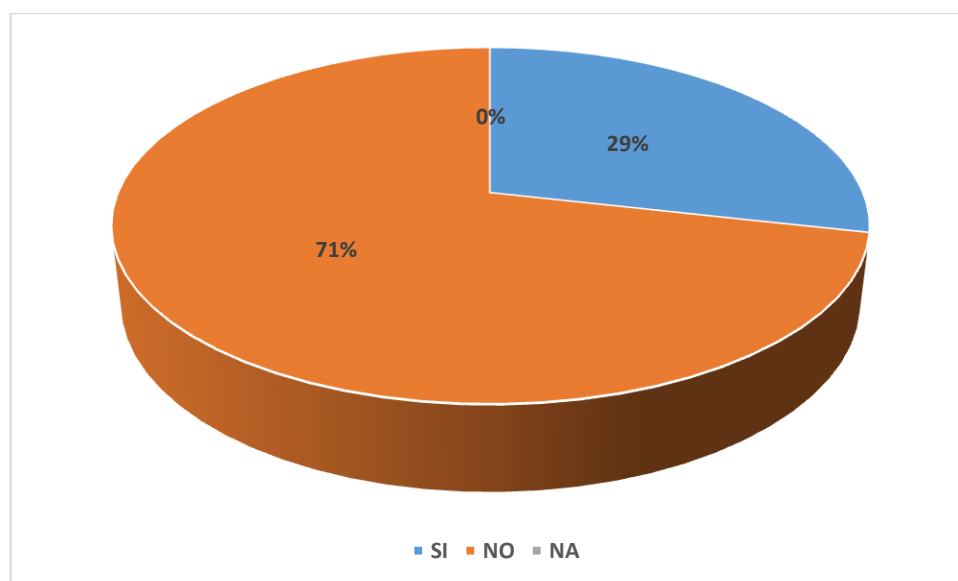
Tabla 9: Filosofía Organizacional

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
NA	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 7: Filosofía Organizacional



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e interpretación:** Según la encuesta realizada a la compañía se determina que el 71% de los encuestados desconoce de la filosofía de la organizacional tales como misión, visión, objetivos y valores, mientras que el 29% de los encuestados mencionan que si conocen la filosofía organizacional. Es muy importante que todos los colaboradores sean sociabilizados con esta filosofía para prevenir cualquier desvío que obstruya el propósito de la compañía.

6. ¿La estructura organizacional ha generado ventajas para ordenar las funciones de manera adecuada?

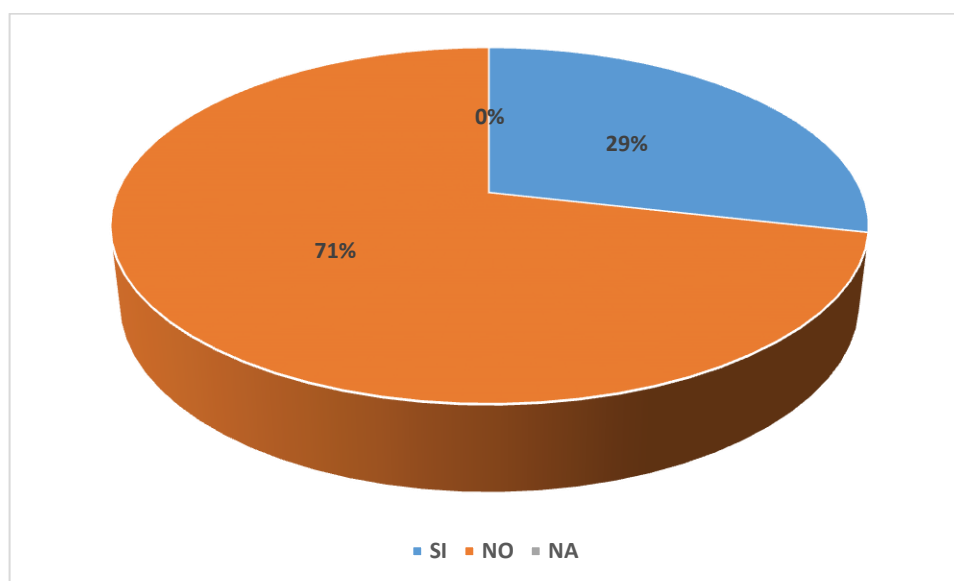
Tabla 10: Estructura Organizacional

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
NA	0	0
<b>Total</b>	7	100

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 8: Estructura Organizacional



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e interpretación:** Se determina que el 71 % de los involucrados indican que la estructura orgánica no ha sido una ventaja para poder denominar las funciones de manera adecuada a cada trabajador debido a que todos los colaboradores de la compañía hacen duplicidad de funciones el cual no delimita la responsabilidad, mientras que el 29 % de los colaboradores están de acuerdo con la estructura orgánica y responsabilidades multifuncionales que ejecutan.

7. ¿Ud. tiene claro la función a desempeñar dentro de la compañía?

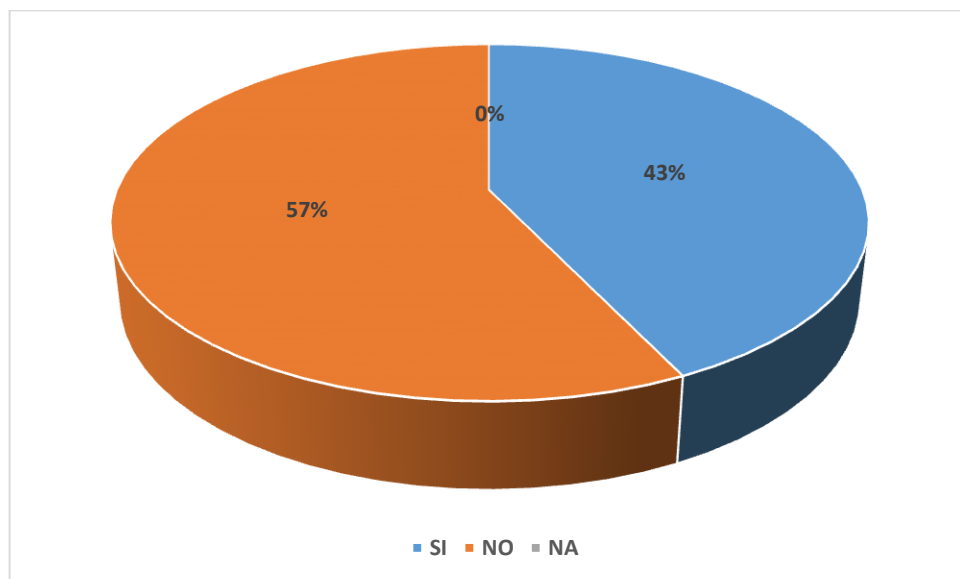
Tabla 11: Desempeño De Funciones

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
NA	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 9: Desempeño de funciones



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** El 57 % de los encuestados mencionan que la compañía que tienen dificultad en la ejecución de sus funciones debido a que realizan las actividades de manera multifuncional y no tienen conocimiento de todo claro en algunas actividades, mientras que el 43% de los colaboradores están de acuerdo y tienen claro las funciones que desempeñan.

8. ¿Existe capacitación continua sobre las actividades que realiza dentro de la compañía?

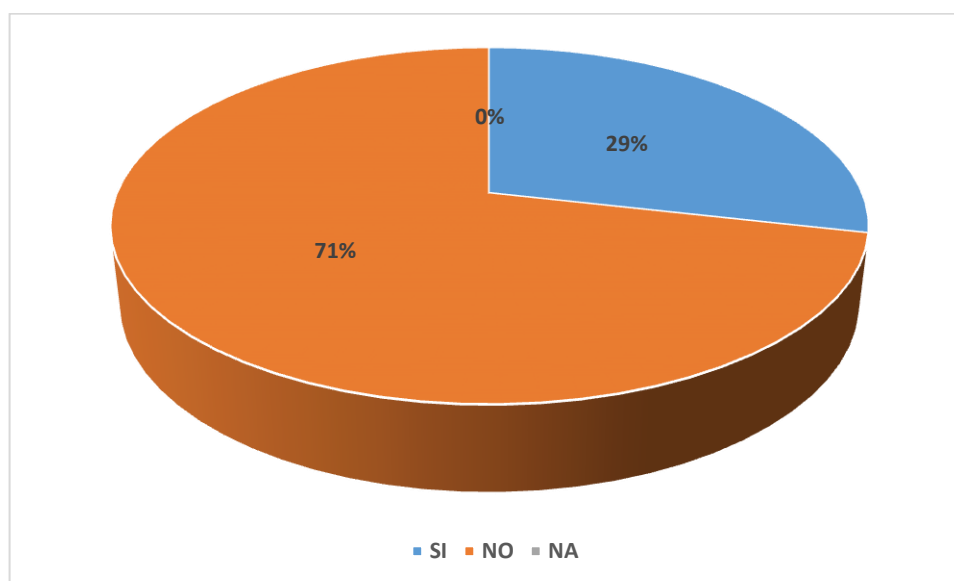
Tabla 12: Capacitación al Personal

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
NA	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 10: Capacitación al Personal



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e interpretación:** El 71% de los colaboradores mencionan que no existe una capacitación continua dentro de la compañía, mientras que el 29% indican que si ha existido capacitación, es pertinente tomar en cuenta que la mayoría de los colaboradores tienen la necesidad de ser capacitado para poder realizar las funciones de manera adecuada ya que cada uno de ellos tienen varias funciones.



9. ¿Se han definido políticas dentro del proceso de ventas tales como políticas de precio, descuentos, otorgamiento de créditos y otros?

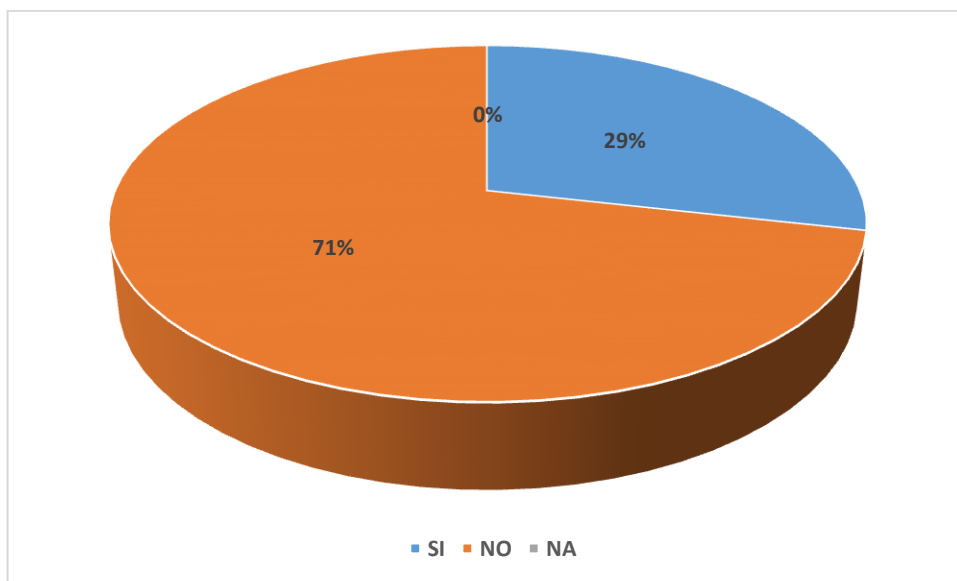
Tabla 13: Políticas de ventas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	29%
NO	5	71%
NA	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 11: Políticas de ventas



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** 5 los colaboradores de la compañía que representa el 71% determina que la compañía no tiene definido políticas del procedimiento de ventas, tales como políticas de precio, descuento, otorgamiento de crédito y otras, cual facilite ejecutar de manera eficiente dicho procedimiento mientras que el 29% afirman que la compañía si cuenta con políticas de ventas.

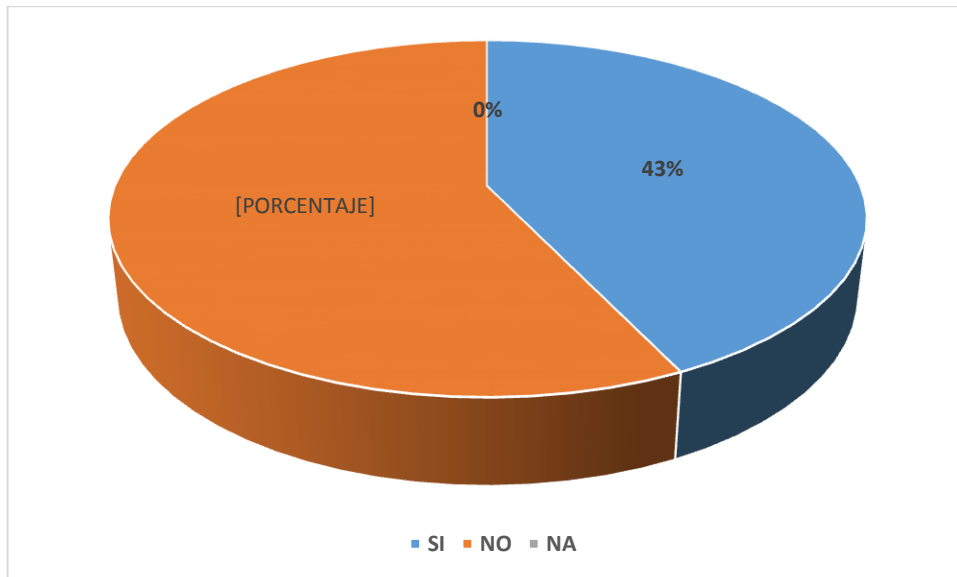
**10. ¿El directorio hace uso de indicadores financieros para el uso adecuado del capital?**

Tabla 14: Uso de indicadores financieros

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
NA	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 12: Uso de indicadores financieros



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** El 57% que representa a 4 colaboradores, mencionan que la compañía no hace uso de indicadores financieras para los usos adecuados del efectivo, mientras que el 43% indican no disponen de indicadores financieros. Es pertinente señalar que el uso de indicadores financieros es importante dentro de la organización debido a que permite tomar decisiones acertadas basando en cifras reales y así mismo permite establecer políticas y procedimientos basados en estas cifras.

## 11. ¿Existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero?

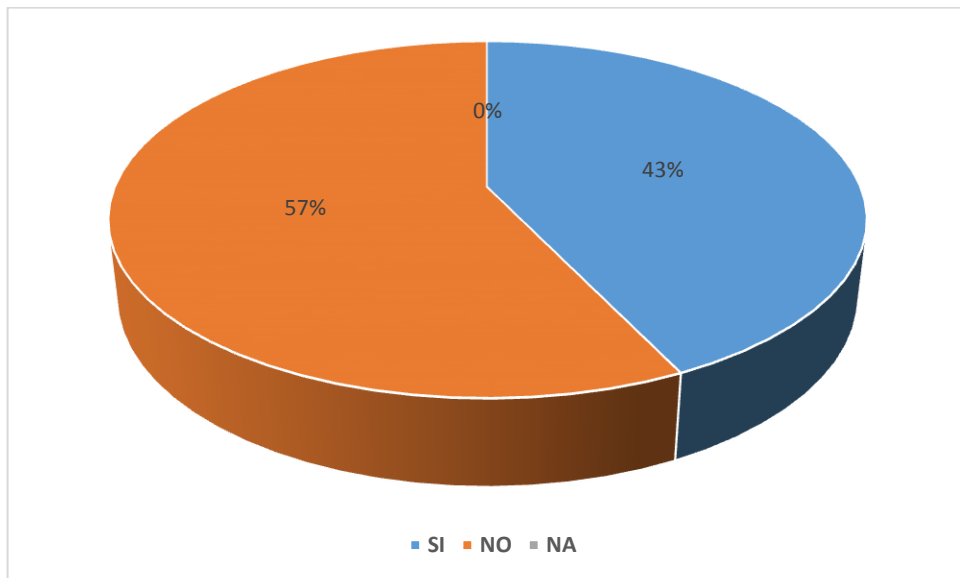
Tabla 15: Control de dinero

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
NA	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 13: Control de dinero



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** Según la encuesta realizada a los colaboradores de compañía el 57% menciona que la compañía no dispone de controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero mientras que el 43% consideran que si existe un control adecuado de dinero. Controlar dinero es parte fundamental para una administración exitosa ya que de ella depende la solvencia, liquidez y rentabilidad de la compañía.

**12. ¿Dispone de un control de efectivo para cubrir sus obligaciones en el corto plazo?**

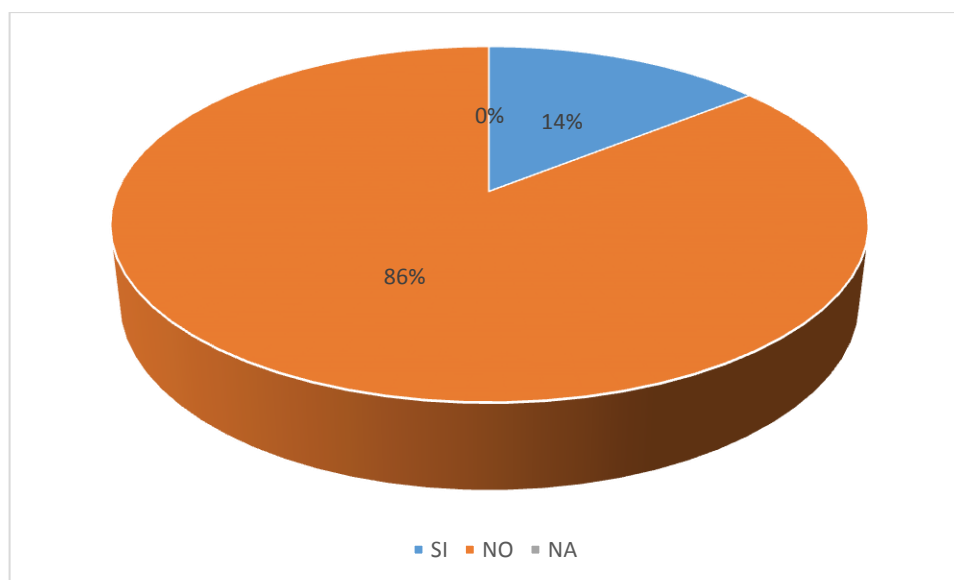
Tabla 16: Obligación en el corto plazo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
NA	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 14: Obligación en el corto plazo



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** El 86% de los colaboradores mencionan que no existe un control de efectivo que ayude a cubrir las obligaciones a corto plazo, mientras que el 14% mencionan que si existe un control de efectivo. Es importante Mantener un control adecuado del efectivo es muy importante ya que de ello dependerá la liquidez de la compañía cual facilite poder cubrir obligaciones a corto plazo contraídas.

**13. ¿La persona que registra los ingresos por ventas y los Egresos del efectivo tiene la custodia del efectivo?**

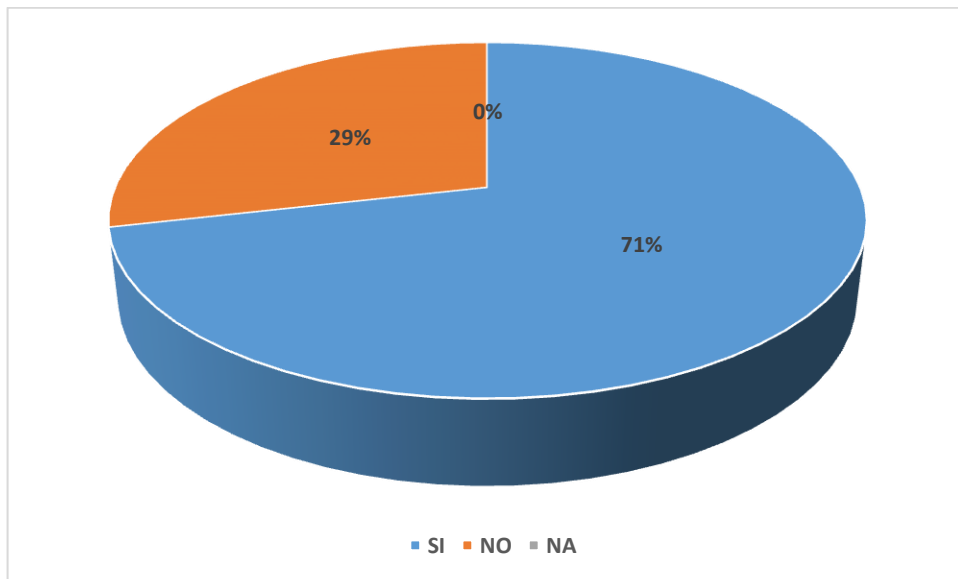
Tabla 17: Custodia de Ingresos y Egresos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71%
NO	2	29%
NA	0	0%
<b>Total</b>	7	100%

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 15: Custodia de Ingresos y Egresos



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** 5 colaboradores de la compañía que representa el 71% s mencionan que si existe custodia o responsabilidad de quien administra los ingresos y egresos, mientras que el 29 % menciona que los ingresos y egresos no son bajo responsabilidad de quien ejecuta. Es pertinente saber que la administración del efectivo debe ser realizado bajo cuidado del quien está administrando para poder evitar falencias dentro de las mismas.

**14. ¿Se realizan encuestas de satisfacción tanto a empleados como a clientes y los resultados son tenidos en cuenta para implementar mejoras en el proceso?**

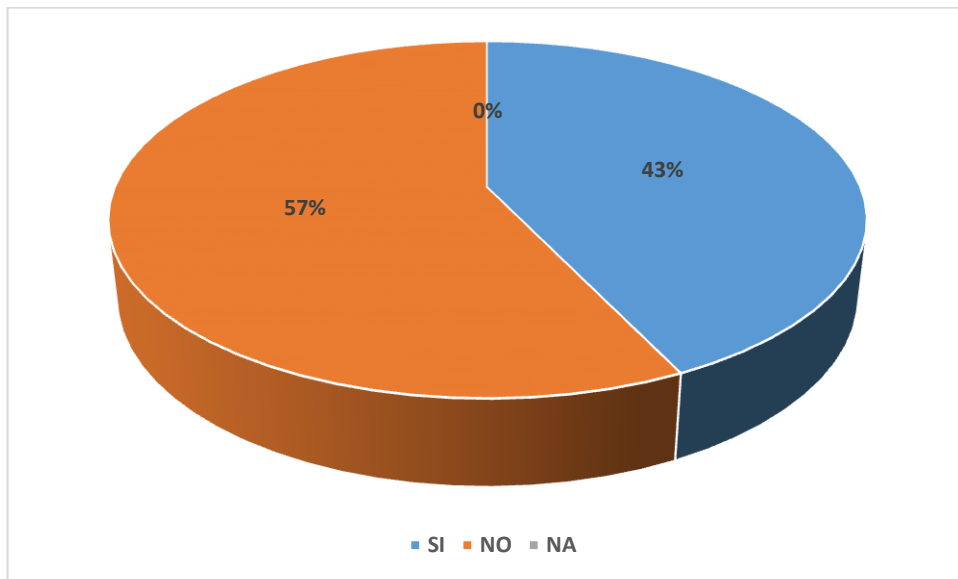
Tabla 18: Realización de encuestas de satisfacción

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	43%
NO	4	57%
NA	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 16: Realización de encuestas de satisfacción



**Fuente:** Encuesta Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Análisis e Interpretación:** El 57 % de los colaboradores mencionan que no se ejecuta encuestas de satisfacción dirigidas a empleados y clientes que permitan mejorar los procesos. Mientras que el 43 % mencionan que si se ejecuta encuestas para medir el grado de satisfacción. Esta evaluación es pertinente para mejorar el nivel de desempeño del personal y también para mantener con fidelidad los clientes.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

La idea a defender planteada en este trabajo de investigación se refiere a que la Evaluación Administrativa y Financiera contribuirá a mejorar la gestión de la compañía Marmolmedic Cía. Ltda. Determinando que en la encuesta dirigida a los colaboradores de la compañía se verifica la necesidad de una evaluación administrativa y financiera justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. TÍTULO**

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA “MARMOLMEDIC” CIA. LTDA., PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO, PERÍODO 2015 - 2016.

### **4.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

#### **4.2.1. Objetivo General**

- Realizar una evaluación administrativa y financiera para mejorar la gestión de la compañía “MARMOLMEDIC” CIA. Ltda., provincia de Pichincha, cantón Quito, periodo 2015 -2016.

#### **4.2.2. Objetivos específicos**

- Emitir un diagnostico que permita cuantificar la gestión administrativa y financiera.
- Determinar el nivel de eficacia y eficiencia con el que han sido desarrollados las actividades comerciales de la compañía.
- Diseñar un plan de mejora que garantice una mejor gestión administrativa-financiera.



### **4.3. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA “MARMOLEMDIC”**

#### **4.3.1. Reseña histórica**

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la república del Ecuador el día 17 de febrero de 2009. Según oficio N° 974 con fecha 5 de agosto del año 2013 ante el Doctor Juan Villacís Medina, notario noveno encargado del cantón Quito, comparecen los señores Wilmer Esteban Mármol Colimba, soltero y Juan Vinicio Mármol Colimba, Casado. De nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliados en el distrito Metropolitano de Quito, capaces de contratar y contraer obligaciones comparecen con el objeto de declarar que es su voluntad formar una compañía de responsabilidad limitada, la misma que se constituye y se registra por las leyes ecuatorianas.

Siendo el domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito, pudiendo establecer sucursales o agencias y representaciones en cualquier lugar, dentro y fuera del país.

#### **4.3.2. Logotipo de la Compañía**



**Fuente:** Compañía “MARMOLMEDIC”

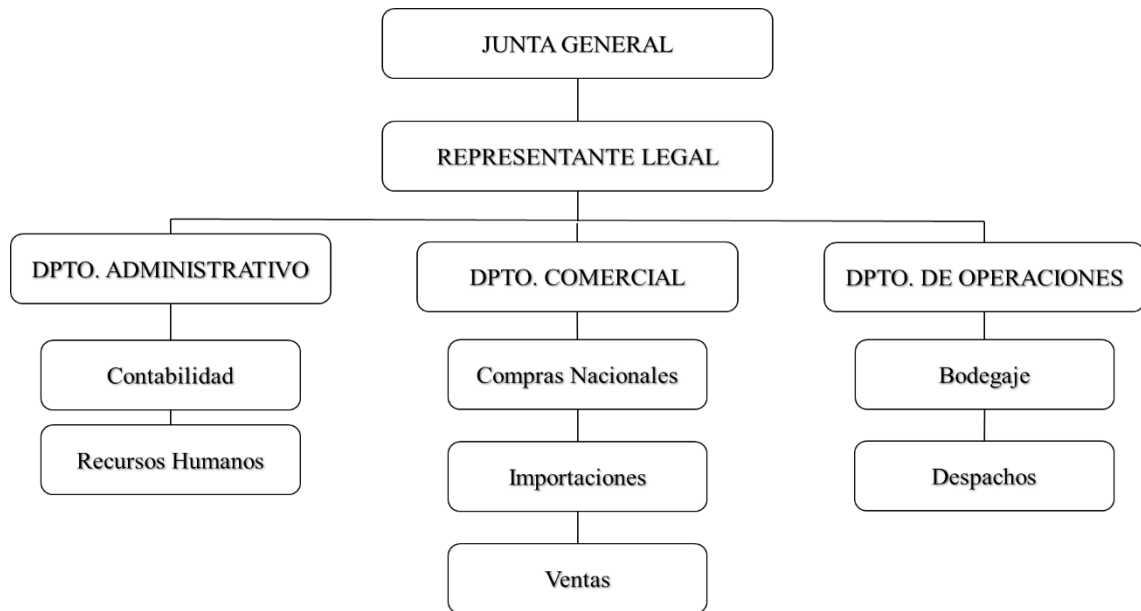
#### **4.3.3. Misión**

- Ofrecer productos farmacéuticos y hospitalarios de calidad que garantice la fidelidad de nuestros clientes, para el crecimiento oportuno y desarrollo sostenible de nuestra compañía.

#### **4.3.4. Visión**

- Ser una compañía líder en importación y distribución de productos farmacéuticos y hospitalarios reconocidos dentro y fuera del mercado nacional adquiriendo la participación mayoritaria dentro del mismo.

#### 4.3.5. Organigrama



**Fuente:** Compañía “Marmolmedic” Cía. Ltda.

#### 4.3.6. Productos

LISTA DE PRODUCTOS DE ALMACENAMIENTO Y/O DISTRIBUCIÓN		
TIPO DE PRODUCTO: Medicamentos, dispositivos médicos, suministros médicos hospitalarios y producto de limpieza.		
NOMBRE DE PRODUCTO	REGISTRO SANITARIO	CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO
MEDICAMENTO EN GENERAL	GE.310-08-10	No mayor a 30°C
ALGODÓN ROLLO SANA	DM-1679-10-09	No mayor a 30°C
BISTURI #11	DM-1625-03-09	No mayor a 30°C
BISTURI #15	DM-1625-03-09	No mayor a 30°C
BISTURI #20	DM-1625-03-09	No mayor a 30°C
BATA PARA PACIENTE MANGA CORTA	DM- 2160-09-11	No mayor a 30°C
BATA PARA PACIENTE MANGA LARGA	DM-260-09-11	No mayor a 30°C
BATA ESTERIL PARA CIRUJANO	DM- 2160-09-11	No mayor a 30°C
BATA DE MEDICO NO ESTERIL	DM-260-09-11	No mayor a 30°C

CANULAS DE OXIGENO	DM-1472-01-08	No mayor a 30°C
CAL SODADA CANECA	DM-2588-03-13	No mayor a 30°C
DISCOFIX CON ALARGADERA	DM-1993-04-11	No mayor a 30°C
EQUIPO DE VENOCLISIS	DM-1895-12-10	No mayor a 30°C
GASA 100X90 ROLLO	DM-0245-11-02	No mayor a 30°C
GUANTES DE EXAMINACIÓN	611-MDE-0115	No mayor a 30°C
GUANTES QUIRURJICOS	MD-1179-06-06	No mayor a 30°C
INTROCAN	MD-1947-02-11	No mayor a 30°C
JERINGUILLAS	MD-1651-07-09	No mayor a 30°C
LANCETAS	MD-2873-11-10	No mayor a 30°C
LLAVES DE 3 VIAS	MD-1993-04-11	No mayor a 30°C
MASCARILLA OXIGENO	MD-1993-04-11	No mayor a 30°C
MASCARILLA DESCARTABLE	No necesita RS	No mayor a 30°C
SONDAS	DM-1307-1-11-11	No mayor a 30°C
SPINOKAN	DM-0951-05-05	No mayor a 30°C
TUBO ENDOTRAQUEAL	MD-1473-01-08	No mayor a 30°C
VASOFIX	MD-1905-12-10	No mayor a 30°C
VENDAS DE GASA 4	No necesita RS	No mayor a 30°C
VENDAS DE GASA 6	No necesita RS	No mayor a 30°C

**Fuente:** Registro de inventario Compañía “MARMOLEMEDIC” anexo 3

**Elaborado por:** Klever Cayambe

#### **4.4. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

La evaluación administrativa y financiera es pertinente dentro de la compañía ya que el entorno empresarial en los últimos años, mucho se habla acerca de implementar estrategias que ayuden al mejor funcionamiento de las empresas, muchas veces se cree que dichas estrategias se limitan a la selección de nuevos indicadores de desempeño financiero, que ayudan a determinar si la utilización de los mismos crea mejoras en la institución. Por otro lado la estructura organizacional es un aspecto fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa; por ello es necesario conocer la estructura orgánica, Funciones, Planes - Objetivos, políticas y las actividades que ejercen dentro de la compañía, esto determina las perspectivas frente a la empresa. El diagnostico de estos dos factores son muy importantes debido a que ambos van de la mano, es decir que si la parte administrativa está mal el resultado financiero también no va ser lo esperado. Por ello dentro de la compañía Marmolmedic se procederá a ejecutar la evaluación de los dos factores.

Para la evaluación administrativa se basara en métodos, técnicas e instrumentos, entre una de ellos las encuestas que serán aplicados a los colaboradores de la Compañía Marmolmedic cuáles serán sustanciales para poder determinar el nivel eficiencia y eficacia con la que se alcanzó los objetivos propuestos ya que estos resultados sirven para ver si la compañía tienen un comportamiento normal.

La evaluación financiera permite determinar el desempeño económico y financiero real de una empresa en las cuales ayuda a detectar dificultades para aplicar medidas correctivos adecuados que permitan solventarlas. Desde este punto de vista dentro de la evaluación financiera respectiva se ha considerado pertinente realizar un análisis horizontal y vertical tanto al Balance General como al Estado de Resultados, de manera que permita conocer con más a profundidad la situación financiera de la compañía "MARMOLMEDIC".

De la misma manera posterior al análisis mencionado se procederá a calcular los principales índices financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad cuales facilitaran a determinar los puntos

fuertes y débiles de la compañía cuales ayudaran a tomar decisiones adecuadas para corregir las desviaciones financieras que se estén saliendo de la planificación financiera,

#### 4.4.1. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

La evaluación administrativa es considerada como el examen exhaustivo de los planos organizativos, dinámicos, funcionales para detectar y proponer las posibles soluciones que sean necesarias. El diagnóstico que se realiza continuación se basa en un instrumento incondicional como es la encuesta, cual ayuda a levantar información, analizar e interpretar con la finalidad de determinar de manera instantánea la capacidad administrativa de la compañía en la cual se pueda determinar los distintos factores que requieran fortalecimiento.

### COMPAÑÍA MARMOLMEDIC CÍA. LTDA

#### CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA.

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Estructura Orgánica

**OBJETIVO:** Evaluar la estructura orgánica desde la perspectiva de los colaboradores de la compañía.

Tabla 19: Cuestionario para la evaluación la estructura orgánica

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿Se encuentra claramente definida la estructura orgánica?	3	4		
2	¿Considera Ud. Que la compañía Está definida en base a un reglamento debidamente aprobado?	7			
3	¿En la planificación de la compañía se encuentra claramente definida la: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, valores y matriz FODA?	3	4		
4	¿La compañía dispone de planes y objetivos claros y medibles?	2	5		
5	¿La estructura orgánica permite trabajar en equipo, de manera óptima para alcanzar las metas fijadas en la planificación?	3	4		
	<b>TOTALES</b>	18	17	0	

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta

## FORMULA:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{18}{35} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 51\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - 51 \%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 49\%$$

## CRITERIO DE EVALUACIÓN

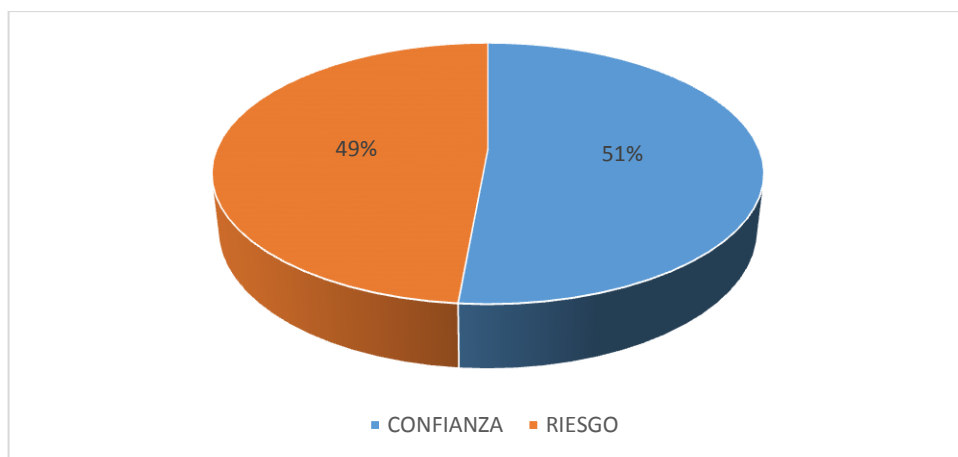
NIVEL DE CONFIANZA		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
01%-50%	51%-75%	76%-100%

NIVEL DE RIESGO		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
76%-100%	51%-75%	01%-50%

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 17: Evaluación de estructura orgánica



**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta de evaluación de estructura orgánica

**Análisis:** La compañía tiene una confianza moderada del 51%, y un riesgo de 49% debido a que la estructura orgánica no se encuentra claramente definida, esto se debe a que la compañía no dispone de filosofía organizacional, planes y objetivos que sean claros y bien definidos que permita alcanzar las metas fijadas en la planificación.

## COMPAÑÍA MARMOLMEDIC CÍA. LTDA

### CUESTIONARIO APLICADO LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA.

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Funciones

**OBJETIVO:** Evaluar la estructura orgánica desde la perspectiva de los colaboradores de la compañía.

Tabla 20: Evaluación de Funciones

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La gerencia contrata suficiente personal en cuanto a cantidad y experiencia para el cumplimiento de los objetivos?	2	5		Los que trabajamos realizamos varias actividades.
2	¿El gerente de la compañía se basa en su conocimiento, habilidad y experiencia adquirida para asignar las respectivas funciones?	5	2		
3	¿Ud. Dispone de algún documento que describa sobre las funciones y responsabilidades que desempeña dentro de la compañía en la actualidad?		7		Son asignadas de manera verbal.
4	¿Considera Ud., que la gerencia asigna responsabilidades de manera adecuada que garantice la ejecución de tareas eficientes?	5	2		
5	¿Las actividades asignadas por parte del gerente realizan con entusiasmo y dedicación?	7			
6	¿La gerencia aplica métodos de control de asistencia a los colaboradores de modo que permita gestionar eficientemente la entrada y salida de los colaboradores de la compañía?	3	4		
7	¿Ud. Como colaborador de la compañía tiene conocimiento sobre las funciones, obligaciones y responsabilidades que llevan al logro de los objetivos propuestos?	4	3		
8	¿La gerencia premia o hace reconocimientos a los colaboradores que hayan destacado en un mayor porcentaje de cumplimiento en cuanto a metas y objetivos?		7		
<b>TOTALES</b>		26	30	0	

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta

## FORMULA:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{26}{56} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 46 \%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - 46\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 54 \%$$

## CRITERIO DE EVALUACIÓN

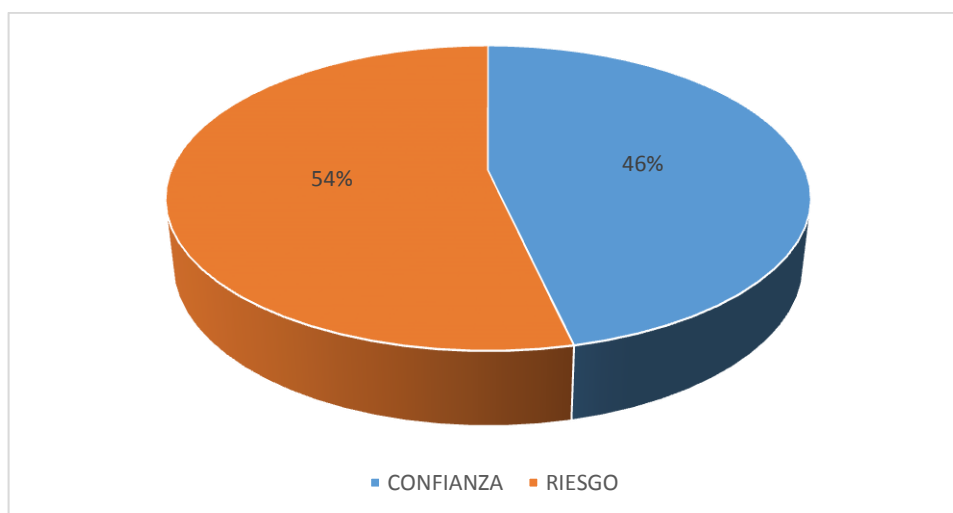
NIVEL DE CONFIANZA		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
01%-50%	51%-75%	76%-100%

NIVEL DE RIESGO		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
76%-100%	51%-75%	01%-50%

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 18: Evaluación de Funciones



**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta de evaluación de administración de riesgos aplicada a la gerencia

**Análisis:** Hay una confianza del 41%, esto se debe a la deficiencia en la asignación de funciones debido a que no se asigna la responsabilidad mediante un documento escrito que permita delimitar las mismas a cada colaborador y evite duplicidad de funciones, hay ausencia de reconocimientos para los colaboradores destacados de manera que mantenga el mismo compromiso con la compañía.



## COMPAÑÍA MARMOLMEDIC CÍA. LTDA

### CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENCIA DE LA COMPAÑÍA.

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Planes y Objetivos

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de confianza y riesgo de los objetivos y planes que tiene la compañía Marmolmedic Cía. Ltda., Desde las perspectivas de los colaboradores.

Tabla 21: Evaluación de Planes y objetivos

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿Ud. Tiene conocimiento sobre los objetivos y planes enmarcados por la compañía?	2	5		
2	¿Considera que la compañía tiene objetivos que definan claramente el propósito a alcanzar?	5	2		
3	¿La gerencia realiza el análisis pertinente sobre los posibles riesgos para establecer los objetivos?	1	6		
4	¿Los objetivos y planes de la entidad son claros y conduce al establecimiento de metas?	7			
5	¿Considera Ud. Como un reto a los objetivos y planes establecidos por la gerencia de la compañía debido a que estas disponen de una fecha límite para su cumplimiento?	4	3		
6	¿Los objetivos y planes de la compañía son difundidos y se mantiene presente entre los colaboradores de la compañía?	6	1		
7	¿La gerencia propone objetivos y planes conformes a la Misión y Visión de la compañía de manera que estas sean realizables?	5	2		
8	¿La gerencia evalúa el cumplimiento de los objetivos y planes de la estructura organizacional?		7		
9	¿Cuándo los objetivos y planes de la entidad no están siendo cumplidos la gerencia toma las debidas precauciones?	4	3		
10	¿La gerencia aplica evaluaciones con índices que permita medir la gestión y cumplimiento de objetivos y planes?	2	5		
	<b>TOTALES</b>	36	33		

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta

## FORMULA:

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{36}{70} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 51 \%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - 51$$

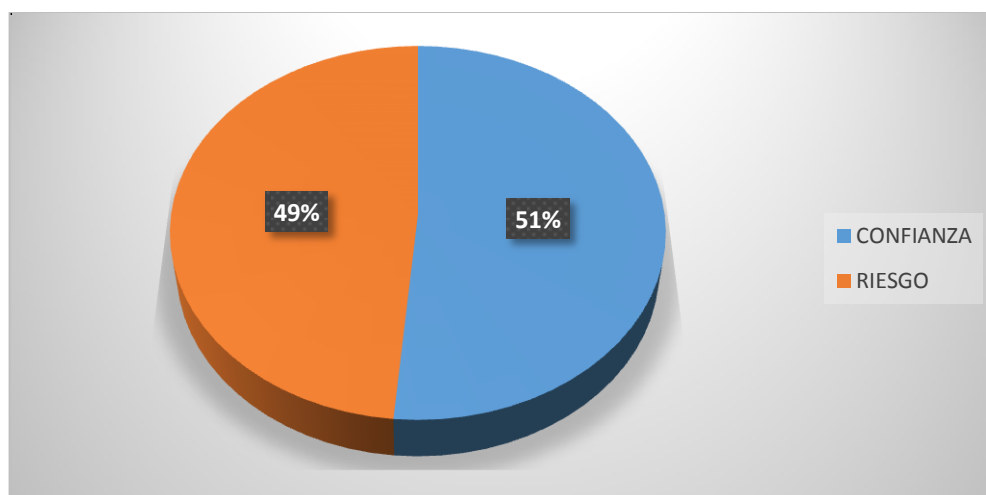
$$\text{Nivel de riesgo} = 49\%$$

## CRITERIO DE EVALUACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
01%-50%	51%-75%	76%-100%
NIVEL DE RIESGO		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
76%-100%	51%-75%	01%-50%

Elaborado por: Klever Cayambe

Gráfico 19: Evaluación de planes y objetivos (colaboradores)



Elaborado por: Klever Cayambe

Fuente: Encuesta de evaluación de planes y objetivos aplicada a los colaboradores.

**Análisis:** Se determina que existe un nivel de confianza de 51% considerado como moderado y un riesgo de 49 % considerado bajo. El nivel de confianza obtenida no garantiza el cumplimiento de planes y objetivos debido a la deficiencia en el análisis de posibles riesgos; así mismo, no hace uso de indicadores que permita medir la gestión y cumplimiento de objetivos y planes.

## COMPAÑÍA MARMOLMEDIC CÍA. LTDA

### CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENCIA DE LA COMPAÑÍA.

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Integridad y Valores éticos

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de confianza sobre acciones disciplinarias de los colaboradores.

Tabla 22: Evaluación de Integridad y Valores

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La gerencia de la compañía propone disposiciones disciplinarias dentro de la compañía?	7			
2	¿La gerencia comunica debidamente dentro de la compañía las acciones disciplinarias basadas en valores humanos, éticos y morales?	4	3		
3	¿Los valores humanos, éticos y morales han sido difundidos mediante talleres o reuniones para explicar su importancia?		7		
4	¿La dirección manifiesta con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?	2	5		
5	¿Dentro de la compañía realizan actividades que fomenten la Integración de valores que favorezca a mejorar el clima laboral?	4	3		
6	¿Ud. Como colaborador de la compañía ha recibido algún tipo de reconocimientos, por buena práctica de valores humanos, éticos y morales?		7		
7	¿Ud. Como colaborador de la compañía está dispuesto a cumplir las exigencias excepcionales dispuestas por parte de la dirección?	7			
8	¿El directorio sanciona al colaborador que no practique debidamente los valores dispuestas por la compañía?	6	1		
9	¿Las sanciones establecidas por la gerencia induce a Ud. Como colaborador de la compañía mejorar las conductas disciplinarias?	4	3		
10	¿El ambiente laboral es agradable cuando existen normas disciplinarias dentro de la compañía?	7			
	<b>TOTALES</b>	41	28	0	

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta

**FORMULA:**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{41}{70} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 59 \%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - 59\%$$

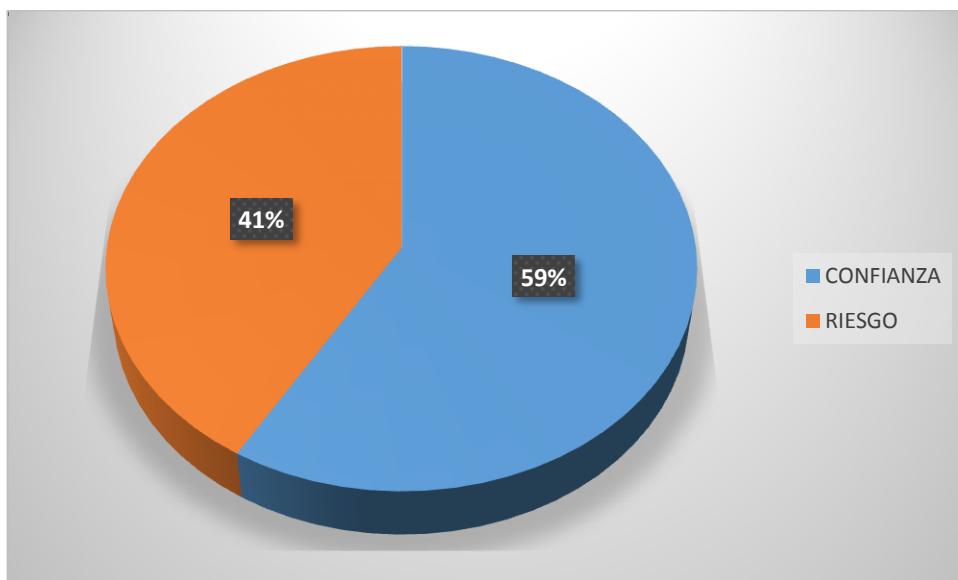
$$\text{Nivel de riesgo} = 41\%$$

**CRITERIO DE EVALUACIÓN**

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
01%-50%	51%-75%	76%-100%
NIVEL DE RIESGO		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
76%-100%	51%-75%	01%-50%

Elaborado por: Klever Cayambe

Gráfico 20: Evaluación de Integridad y Valores éticos (colaboradores)



Elaborado por: Klever Cayambe

Fuente: Encuesta de evaluación de Integridad y Valores éticos aplicada a la gerencia

**Análisis:** En la evaluación se determina que existe una confianza del 59% considerado como moderado y un nivel de riesgo de 41% considerado como bajo, esto debido a que no existe un incentivo por buenas prácticas de valores y tan poco realizan talleres o reuniones para explicar su importancia para la imagen de la compañía.

**COMPAÑÍA MARMOLMEDIC CÍA. LTDA**

**CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORAODRES DE LA COMPAÑÍA.**

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Administración de Riesgos

**OBJETIVO:** Evaluar los distintos factores que ayude a la determinación de nivel de confianza y riesgo dentro de la administración.

Tabla 23: Evaluación de Riesgos

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La compañía ha diseñado procedimientos adecuados para el Cumplimiento de sus objetivos?	3	4		
2	¿Existen análisis y mediciones sobre el desempeño de los colaboradores de la compañía?	1	6		
3	¿Ud. Como colaborador de la compañía conoce cuales son los posibles riesgos que podrían enfrentar la compañía?	2	5		
4	¿Alguna vez la gerencia ha hecho el esfuerzo en la identificación de los factores determinantes de los que podría enfrentar la compañía?	7			
5	¿La gerencia ha listado y comprendido todas las posibles estrategias de cobertura de riesgos?	1	6		
6	¿La gerencia cuenta con la información oportuna para el momento se identifique un riesgo dentro de la compañía?	7			
7	¿Existen controles para verificar si no se han provocado errores en la información o incumplimiento de leyes?	5	2		
8	¿Se comunica al personal sobre los riesgos que pueden afectar a la entidad?	6	1		
9	¿La gerencia aplica mecanismos para garantizar la protección y custodia de los bienes de la compañía?	5	2		
10	¿Se considera capaz de responder de manera eficiente frente a posibles riesgos que ocurra dentro de la compañía?	7			
	TOTALES	44	26	0	

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta

**FORMULA:**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{44}{70} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 63 \%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - 63$$

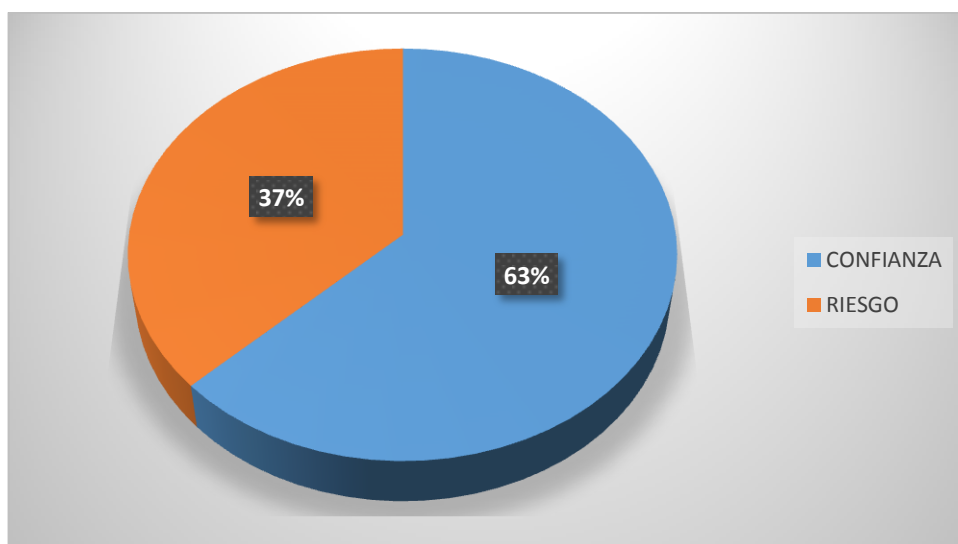
$$\text{Nivel de riesgo} = 37\%$$

**CRITERIO DE EVALUACIÓN**

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
01%-50%	51%-75%	76%-100%
NIVEL DE RIESGO		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
76%-100%	51%-75%	01%-50%

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 21: Evaluación de riesgos (colaboradores)



**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta de evaluación de administración de riesgos aplicada a los colaboradores.

**Análisis:** se determina que existe una confianza de 63% considerado como moderado, y un riesgo de 37%, existe este porcentaje de riesgo debido a que la gerencia no identifica, analiza, evalúa y controla los efectos adversos de los riesgos a los que está expuesto la compañía, con el propósito de evitarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos.

## COMPAÑÍA MARMOLMEDIC CÍA. LTDA

### CUESTIONARIO APLICADO LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑÍA.

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Liderazgo

**OBJETIVO:** Evaluar los distintos factores que fomenta la determinación del nivel de confianza y riesgo que tiene la gerencia para liderar.

Tabla 24: Evaluación de Liderazgo

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿Está Ud. De acuerdo con el estilo gerencial desarrollado por la Dirección?	5	2		
2	¿El gerente tiene capacidad para administrar los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados?	6	1		
3	¿Considera Ud. Que la dirección dispone de capacidad suficiente para generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo en el grupo que lidera?	4	3		
4	¿El directivo ayuda a los colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales?	1	6		
5	¿Ud. Como trabajador de la compañía se siente tratado de manera igual y justo?	4	3		
6	¿Considera Ud. Que la gerencia dispone de capacidad suficiente para fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los colaboradores de la compañía?	6	1		
7	¿La gerencia ha priorizado sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada ejecutando en el tiempo previsto?	1	6		
8	¿Genera energía positiva siendo optimista y motivando a los colaboradores de la compañía?	1	6		
9	¿Cuándo detecta un problema el directivo toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre?	3	4		
10	¿Considera que la gerencia tiene capacidad suficiente para crear alternativas de solución al problema?	2	5		
	TOTALES	33	37	0	

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta

**FORMULA:**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{33}{70} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 47 \%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - 47$$

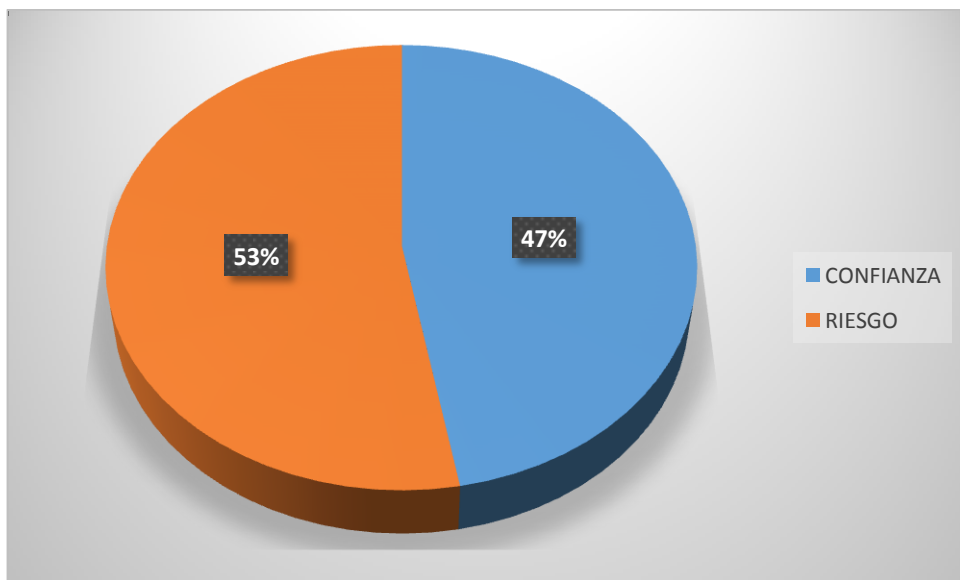
$$\text{Nivel de riesgo} = 53\%$$

**CRITERIO DE EVALUACIÓN**

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
01%-50%	51%-75%	76%-100%
NIVEL DE RIESGO		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
76%-100%	51%-75%	01%-50%

Elaborado por: Klever Cayambe

Gráfico 22: Evaluación de liderazgo (colaboradores)



Elaborado por: Klever Cayambe

Fuente: Encuesta de evaluación de liderazgo aplicada a los colaboradores

**Análisis:** Se determina que el liderazgo gerencial de la compañía tiene un riesgo de 53% esto debido a que la gerencia no se ha preocupado por desarrollar las habilidades y capacidades de los generando energía positiva siendo optimista y motivando a los colaboradores.



**COMPAÑÍA MARMOLMEDIC CÍA. LTDA**  
**CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE LA**  
**COMPAÑÍA.**

**COMPONENTE:** Evaluación administrativa

**SUBCOMPONENTE:** Desempeño Laboral

**OBJETIVO:** Evaluar los distintos factores que permita determinar el nivel de confianza con respecto al desempeño laboral de los colaboradores de la compañía Marmolmedic. Cía. Ltda.,

Tabla 25: Evaluación de Desempeño laboral

N°	PREGUNTAS	RESULTADOS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	NA	
1	¿La compañía realiza Evaluación de Desempeño laboral?		7		
2	¿La compañía le motiva el desempeño eficiente de su trabajo?	4	3		
3	¿Tiene confianza de sus propias habilidades para un buen desempeño laboral?	5	2		
4	¿Muestra interés permanente por superar y se esfuerza por lograr los objetivos de la compañía de manera eficiente?	7			
5	¿Realiza las actividades asignadas por la compañía con dedicación?	7			
6	¿Respalda las metas de la compañía para un resultado eficiente?	6	1		
7	¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas por la compañía?	5	2		
8	¿Ud. siente que labora dentro de un ambiente de cuidado y confianza?	3	4		
9	¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?	5	2		
10	¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas encomendadas?	3	4		
	<b>TOTALES</b>	45	25	0	

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta

**FORMULA:**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{45}{70} * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 64 \%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - \text{nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 \% - 64$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 36\%$$

**CRITERIO DE EVALUACIÓN**

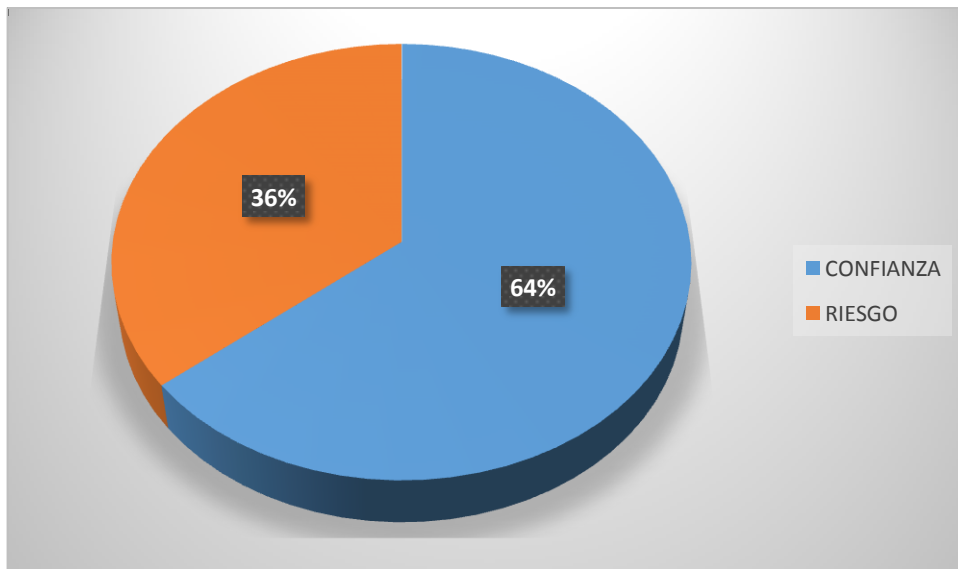
NIVEL DE CONFIANZA		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
01%-50%	51%-75%	76%-100%

NIVEL DE RIESGO		
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
76%-100%	51%-75%	01%-50%

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Gráfico 23: Evaluación de desempeño laboral (colaboradores)



**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Fuente:** Encuesta de evaluación de desempeño laboral aplicada a los colaboradores

**Análisis:** Existe una confianza del 64% en el desempeño laboral, pese a que tiene la compañía tiene una debilidad en capacitación y ausencia de reconocimiento los colaboradores aún están comprometidos con la compañía.

#### **4.4.1.1.Indicadores**

Los indicadores que se aplican a continuación son uno de los mecanismos más apropiados para medir el desarrollo de la compañía, ya que muestran cómo se encuentra la misma y nos permiten evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos, permitiendo mantener el rumbo, prever el cambio, garantizar la subsistencia organizacional y avanzar hacia el progreso y desarrollo.

Los indicadores que se aplicaran en la evaluación de la compañía Marmolmedic son dos:

- Eficiencia
  
- Eficacia

A continuación se define la función que realizara cada uno de estos indicadores:

**Eficiencia:** Determina la administración adecuada de recursos para brindar más servicios a menores costos.

**Eficacia:** Evalúa el nivel de cumplimiento de metas y objetivos.

Los indicadores antes mencionados son los que brindan la información que posibilita analizar el desempeño de determinada área de la compañía, verificando el cumplimiento de sus objetivos en términos de los resultados obtenidos.

**Tabla 26: Indicadores de eficacia**

NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVOS DE INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	FRECUENCIA	COMENTARIO
Planificación	Determinar el nivel de eficacia que ha obtenido la planificación. (Tabla 19 Pregunta 3 )	$= \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total encuestados}}$	$= \frac{3}{7} * 100$ $= 43 \%$	Al fin de año	La planificación de la compañía tuvo una eficacia de 43 % lo que hace entender que no fue establecido de manera clara y adecuada en la cual dificulta alcanzar los planes establecidos.
Responsabilidad delimitada	Obtener el nivel de eficacia con la que se han delimitado las responsabilidades. (Tabla 20 Pregunta 7)	$= \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total encuestados}}$	$= \frac{4}{7} * 100$ $= 57\%$	Al fin de año	El 57% de los colaboradores están conscientes de que las funciones que desempeñan están bajo su responsabilidad a pesar de sus funciones no fueron asignadas de manera escrita, la mayoría están comprometidos con la compañía.

**Elaborador Por:** Klever Cayambe

NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVOS DE INDICADOR	FORMULA	APLICACION	FRECUENCIA	COMENTARIO
Evaluación de objetivos y planes	Obtener el nivel de eficacia con la que se ha evaluado el logro de los objetivos y planes. (Tabla 21 Pregunta 10 )	$= \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total encuestados}}$	$= \frac{2}{7} * 100$ $= 29 \%$	Al fin de año	La evaluación de cumplimiento de objetivos y planes tiene una eficacia de 29%, esto hace entender que la gerencia no aplica este método de manera constante cual dificulta tener control adecuado de las mismas.
Conocimiento sobre planes y objetivos	Determinar el nivel de eficacia con la que se ha involucrado a los colaboradores para el cumplimiento de los planes y objetivos. (Tabla 21. Pregunta 1)	$= \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total encuestados}}$	$= \frac{2}{7} * 100$ $= 29\%$	Al fin de año	El 29 % de los colaboradores conocen sobre los planes y objetivos enmarcados por la compañía. Esto como resultado nos da una ineficacia del 71%, que quiere decir que la mayoría desconocen los objetivos y planes.

Elaborado por: Klever Cayambe

NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVOS DE INDICADOR	FORMULA	APLICACION	FRECUENCIA	COMENTARIO
Comunicación de valores Humanos, éticos y morales	Determinar el nivel satisfacción que tienen los colaboradores dentro del ambiente laboral (Tabla 22 Pregunta 2 )	$= \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total encuestados}}$	$= \frac{4}{7} * 100$ $= 57 \%$	Al fin de año	Existe un eficacia del 57% debido a que la gerencia no ha comunicado debidamente sobre las acciones disciplinarias implantadas por la compañía ya sea mediante talleres o reuniones que explique sobre la importancia de las mismas.
Ejecución de actividades para mejorar el clima laboral	Determinar el nivel de eficacia con la que se ha ejecutado las acciones disciplinarias. (Tabla 22. Pregunta 5)	$= \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total encuestados}}$	$= \frac{4}{7} * 100$ $= 57\%$	Al fin de año	Existe el 57% de eficacia con respecto a las actividades que ayude a mejorar el clima laboral, esto quiere decir que no todos los colaboradores están involucrados al momento de realizar ciertas actividades que se trate directamente con la integración de valores.

Elaborado por: Klever Cayambe

NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVOS DE INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	FRECUENCIA	COMENTARIO
Evaluación de desempeño	Determinar el nivel de eficacia con la que se evalúa el desempeño de los colaboradores. (Tabla 23. Pregunta 2)	$= \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total Encuestados}}$	$= \frac{1}{7} * 100$ $= 14 \%$	Al fin de año	La compañía Marmolmedic tiene una eficacia de 14 % esto se debe a que la gerencia no hace uso de métodos de evaluación de desempeño cual dificulta para tener un control en la productividad, eficiencia y eficacia.
Capacitación	Determinar el nivel de eficacia con la que se ha determinado la capacitación dentro de la compañía Marmolmedic ( Anexo 2)	$= \frac{\text{Capacitacion realizada}}{\text{Total Capacitaciones planificadas}}$	$= \frac{1}{4} * 100$ $= 25\%$	Al fin de año	La capacitación del personal planificada por la compañía se determinó con un nivel de eficacia de 25 % que quiere decir que la compañía ejecuto una capacitación de las cuatro capacitaciones planificadas dentro de sus metas.

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Tabla 27: Indicadores de Eficiencia**

NOMBRE DE INDICADOR	OBJETIVOS DE INDICADOR	FORMULA	APLICACION	FRECUENCIA	COMENTARIO
Ventas	Comprender el nivel eficiencia con la que se evolucionan las ventas. (tabla 32 y metas de la compañía)	$= \frac{\$ \text{ Ventas realizadas}}{\$ \text{ de venta planificadas}}$	$= \frac{536.672,18}{551.675,99} * 100$ $= 97 \%$	Al fin de año	La compañía Marmolmedic con respecto a las ventas programadas obtuvo una eficiencia del 97 %, lo que significa que cumplió la mayor parte de las ventas programadas para el año 2016.
Recuperación de cartera	Determinar la eficiencia administrativa de la cartera vencida de la compañía Marmolmedic ( tabla 31 y metas de la compañía)	$= \frac{\$ \text{ cartera de credito cobrado}}{\$ \text{ recuperacion de cartera credito planificada}}$	$= \frac{63.533,85}{52.637,37} * 100$ $= 121\%$ $= 121$	Al fin de año	La cartera de crédito de la compañía de Marmolmedic fue recuperada eficientemente en un 121%, lo que significa que se mayor captación de efectivo de la meta planificada.

**Elaborado por:** Klever Cayambe



#### **4.4.1.2. INFORME EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA**

En el informe del ámbito administrativo se redacta los resultados obtenidos en base al amplio, claro y objetivo análisis que se realizó a los distintos factores que cuales permitieron determinar varios puntos críticos los mismo que se expone de manera cuidadosa ya que de esto dependerá las posibles solución, corrección o mitigación de las falencias encontradas para el logro eficiente de los objetivos planteados. Los resultados obtenidos se especifican a continuación:

##### **Estructura Orgánica**

La estructura orgánica no se encuentra claramente definida, debido a que la compañía no dispone de filosofía organizacional, planes y objetivos claros y bien definidos que permita alcanzar las metas fijadas en la planificación.

##### **Evaluación de Funciones**

- Deficiencia en la asignación de funciones debido a que no se asigna la responsabilidad mediante un documento escrito que permita delimitar la responsabilidad de cada colaborador y evite duplicidad de funciones
- Hay ausencia de reconocimientos para los colaboradores destacados de manera que mantenga el mismo compromiso con la compañía.

##### **Planes y objetivos**

- La gerencia no realiza el respectivo análisis de riesgos que es pertinente para el establecimiento de planes y objetivos.
- Los planes y objetivos no son difundidos de manera adecuada provocando un desconocimiento de la mayoría de los colaboradores de lo que se pretende alcanzar.
- Deficiencia en evaluación de cumplimiento planes y objetivos cuales permitan corregir o evitar cualquier situación que este resultando un obstáculo para el cumplimiento eficiente.

## **Integridad y Valores éticos**

- La compañía Marmolmedic tiene disposiciones disciplinarias para todos los colaboradores de la compañía, pero no han sido difundidos adecuadamente mediante talleres, reuniones que permita comprender sobre su importancia para lograr el éxito laboral y organizacional.
- La gerencia no hace reconocimiento a los colaboradores que tenga buena práctica de valores humanos, éticos y morales que motive a mejorar la conducta cada día y desempeñar de mejor manera en su labor.

## **Administración de Riesgos**

- La dirección carece de un análisis exhaustivo que permita la identificación de los factores determinantes de los que podría enfrentar la compañía.
- La dirección administra los posibles riesgos de manera empírica.
- Los colaboradores de la compañía desconocen los posibles riesgos que podrían enfrentar la compañía.

## **Liderazgo**

- La dirección no emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los colaboradores de la compañía
- Las funciones y responsabilidades son ejecutadas de manera multifuncional.
- Hay colaboradores insatisfechos por la ausencia de reconocimientos por logros importantes.

## **Desempeño laboral**

- Dentro de la compañía Marmolmedic la gerencia no se aplica indicadores para evaluar el desempeño del personal, debido a la falta de control y descuido por parte del directorio de la compañía Marmolmedic.
- Hay ausencia de capacitación para el personal de la compañía por lo cual los colaboradores no tienen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las actividades.

#### **4.4.2. Evaluación financiera**

Todas las compañías, disponen de datos financieros sobre sus operaciones y transmiten esta información a las partes interesadas en forma de estados financieros. Estos reportes están ampliamente ajustados y, por lo tanto, podemos utilizar sus datos para hacer comparaciones dos distintos periodos y cuentas por cuentas. El análisis de ciertos elementos de los estados financieros puede identificar áreas en las que la empresa sobresale y, también, áreas de oportunidad de mejora. Conocer sobre la evolución de la Compañía es importante porque proporcionan una guía a la dirección sobre lo que está sucediendo o como se están transformado los diferentes conceptos que integran la entidad, como resultados de las utilidades o pérdidas generales durante el periodo evaluado.

##### **4.4.2.1. Análisis vertical Balance General**

Al comparar los balances generales de dos periodos con fechas diferentes podemos observar la evolución que han tenido los activos, pasivos y patrimonio de la compañía Marmolmedic Cía. Ltda.

Mediante este análisis se podrá observar el porcentaje del análisis vertical obtenido de la división de cada cuenta así permitiendo valorar los siguientes puntos:

- Distribución del balance general
- Distribución del activo
- Distribución del activo corriente
- Distribución del activo no corriente
- Distribución del pasivo
- Distribución de pasivo corriente
- Distribución de pasivo a largo plazo
- Distribución de patrimonio

Tabla 28: Análisis Vertical periodo 2015 y 2016

<b>MARMOLMEDIC CIA. LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION GENERAL</b>				
<b>AL 31 de DICIEMBRE</b>				
	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>306.601,89</b>	<b>89,93%</b>	<b>279.643,06</b>	<b>86,02%</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE A EFFECTIVO</b>	<b>5.035,91</b>	<b>1,48%</b>	<b>55.186,16</b>	<b>16,98%</b>
Caja	300,00	0,09%	300,00	0,09%
Banco Pichincha	4.735,91	1,39%	40.876,16	12,57%
Inversiones Banco Pichincha			14.010,00	4,31%
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>263.186,85</b>	<b>77,20%</b>	<b>178.443,56</b>	<b>54,89%</b>
Cuentas x Cobrar Clientes	236.363,15	69,33%	172.829,30	53,16%
Cuentas Incobrables	-2.819,85	-0,83%	-3.125,99	-0,96%
Cuentas por Cobrar Empleados			2.019,45	0,62%
Otras Cuentas por Cobrar	24.663,43	7,23%	1.138,91	0,35%
Anticipos Proveedores			301,70	0,09%
Impuestos anticipados al Fisco	4.980,12	1,46%	5.280,19	1,62%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>38.379,13</b>	<b>11,26%</b>	<b>46.013,34</b>	<b>14,15%</b>
Inventario Mercadería	38.379,13	11,26%	46.013,34	14,15%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>34.313,97</b>	<b>10,07%</b>	<b>45.441,13</b>	<b>13,98%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>34.313,97</b>	<b>10,07%</b>	<b>45.441,43</b>	<b>13,98%</b>
Equipos de Computación	10.102,23	2,96%	10.102,23	3,11%
Dep. Acum. Equipo Computación	-9.260,71	-2,72%	-9.792,36	-3,01%
Vehículos	74.646,43	21,90%	53.830,36	16,56%
Dep. Acum. Vehículos	-43.268,34	-12,69%	-12.010,18	-3,69%
Muebles de Oficina	1.790,00	0,53%	1.790,00	0,55%
Dep. Acum. Muebles de Oficina	-923,78	-0,27%	-1.102,78	-0,34%
Equipos de Oficina	1.457,20	0,43%	3.025,07	0,93%
Dep. Acum. Equipos de Oficina	-229,06	-0,07%	-400,91	-0,12%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>340.915,86</b>	<b>100%</b>	<b>325.084,49</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>133.962,96</b>	<b>39,30%</b>	<b>184.324,41</b>	<b>56,70%</b>
Proveedores Locales no Relacionados	37.894,73	11,12%	90.387,32	27,80%
Otras Cuentas por Pagar Relacionados	49.958,13	14,65%	60.976,41	18,76%
Otras Cuentas por Pagar	0,00	0,00%	816,69	0,25%
Préstamo Banco del Pichincha	9.793,48	2,87%		
Obligaciones con el Fisco	5.873,21	1,72%	11.856,25	3,65%
Obligaciones con el IESS	864,01	0,25%	1.041,75	0,32%
Obligaciones con Empleados	23.201,76	6,81%	19.245,99	5,92%
Anticipos de Clientes	6.377,64	1,87%		
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>1.493,00</b>	<b>0,44%</b>	<b>2.467,00</b>	<b>0,76%</b>
Jubilación Patronal	1.234,00	0,36%	1.545,00	0,48%
Provisión Desahucio	259,00	0,08%	922,00	0,28%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>135.455,96</b>	<b>39,73%</b>	<b>186.791,41</b>	<b>57,46%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>PATRIMONIO</b>	<b>205.459,90</b>	<b>60,27%</b>	<b>138.293,08</b>	<b>42,54%</b>
Capital	1.200,00	0,35%	1.200,00	0,37%
aportes Futuras de Capitalización	100.000,00	29,33%		0,00%
Reservas	1.025,94	0,30%	1.025,94	0,32%
Utilidades Acumuladas	67.470,78	19,79%	103.208,96	31,75%
Utilidad del Periodo	35.763,18	10,49%	32.858,18	10,11%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>340.915,86</b>	<b>100%</b>	<b>325.084,49</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

Tabla 29: Distribución de activo periodo 2015 y 2016

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
CORRIENTE	306.601,89	89,93%	279.643,06	86,02%
NO CORRIENTE	34.313,97	10,07%	45.441,43	13,98%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>340.915,86</b>	<b>100%</b>	<b>325.084,49</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

Elaborado por: Klever Cayambe

**Interpretación:** Es notorio ver que dentro de la compañía Marmolmedic la cantidad mayoritaria de dinero está concentrada en el activo corriente ya que tiene el 89,93 % en el año 2015 y 86,02 % en el año 2016; esto se debe al giro de negocio ya que su actividad principal es la importación y venta de productos farmacéuticos, medicina, suministros médicos Hospitalarios, reactivos de laboratorio, productos de limpieza y aseo en el campo médico razón por la cual no necesita una gran cantidad de bienes muebles.

Tabla 30: Distribución de activo corriente

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE A EFFECTIVO</b>	<b>5.035,91</b>	<b>1,64%</b>	<b>55.186,16</b>	<b>19,73%</b>
Caja	300	0,10%	300	0,11%
Banco Pichincha	4.735,91	1,54%	40.876,16	14,62%
Inversiones Banco Pichincha		0,00%	14.010,00	5,01%
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>263.186,85</b>	<b>85,84%</b>	<b>178.443,56</b>	<b>63,81%</b>
Cuentas x Cobrar Clientes	236.363,15	77,09%	172.829,30	61,80%
Cuentas Incobrables	-2.819,85	-0,92%	-3.125,99	-1,12%
Cuentas por Cobrar Empleados		0,00%	2.019,45	0,72%
Otras Cuentas por Cobrar	24.663,43	8,04%	1.138,91	0,41%
Anticipos Proveedores		0,00%	301,7	0,11%
Impuestos anticipados al Fisco	4.980,12	1,62%	5.280,19	1,89%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>38.379,13</b>	<b>12,52%</b>	<b>46.013,34</b>	<b>16,45%</b>
Inventario Mercadería	38.379,13	12,52%	46.013,34	16,45%
<b>TOTAL</b>	<b>306.601,89</b>	<b>100%</b>	<b>279.643,06</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

Elaborado por: Klever Cayambe

Interpretación: La compañía Marmolmedic debe realizar un análisis respectivo de los clientes a quienes se concedió el crédito debido a que los activos financieros tienen un

porcentaje alto entre los dos años analizados, por ello se recomienda establecer nuevas políticas para la concesión de créditos que permita procesar de manera oportuna. Dentro de los inventarios la concentración de este porcentaje es normal debido a la actividad que realiza la compañía, el efectivo y equivalente a efectivo en el año 2015 fue de 1,64 % que quiere decir que en este año la compañía tuvo problemas de liquidez por la cual para el año 2016 inyectaron liquidez incrementando a 19,73%, es pertinente saber esta cuenta no debe ser muy baja ya que la compañía tiene obligaciones a corto plazo contraídas con sus proveedores y al mismo tiempo es primordial para poder cubrir cualquier imprevistos que se suscite dentro de la compañía.

Tabla 31: Distribución de activo no corriente

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>				
Equipos de Computación	10.102,23	29,44%	10.102,23	22,23%
Dep. Acum. Equipo Computación	-9.260,71	-26,99%	-9.792,36	-21,55%
Vehículos	74.646,43	217,54%	53.830,36	118,46%
Dep.Acum. Vehículos	-43.268,34	-126,10%	-12.010,18	-26,43%
Muebles de Oficina	1.790,00	5,22%	1.790,00	3,94%
Dep.Acum. Muebles de Oficina	-923,78	-2,69%	-1.102,78	-2,43%
Equipos de Oficina	1.457,20	4,25%	3.025,07	6,66%
Dep.Acum. Equipos de Oficina	-229,06	-0,67%	-400,91	-0,88%
<b>TOTAL</b>	<b>34.313,97</b>	<b>100%</b>	<b>45.441,13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

**Interpretación:** Se puede observar que el activo no corriente está conformado únicamente por propiedad, planta y equipo los mismos que son los bienes que dispone la compañía. La mayor concentración de valor en los dos años corresponde a Vehículos ya que este bien muy importante para el transporte de mercancía ya que la compañía vende al por mayor y brinda servicio de entrega, luego sigue la cuenta equipo de computación y muebles de oficina los mismo que son esenciales para el funcionamiento adecuado de la compañía,

Tabla 32: Distribución de pasivo

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
CORRIENTE	133.962,96	98,90%	184.324,41	98,68%
PASIVO LARGO PLAZO	1.493,00	1,10%	2.467,00	1,32%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>135.455,96</b>	<b>100%</b>	<b>186.791,41</b>	<b>57,46%</b>

Fuente: Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

Elaborado por: Klever Cayambe

**Interpretación:** El pasivo de la compañía Marmolmedic para el año 2015y 2016 constituye por pasivo corriente y pasivo a largo plazo, la mayor concentración de valor en los dos años analizados está en el pasivo corriente, este valor perceptiblemente es adecuado si el uso de recurso ajeno está siendo bien utilizado ya que esto debe darse para la compra de activos y gastos corrientes.

Tabla 33: Distribución de pasivo corriente

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>CORRIENTE</b>				
Proveedores Locales no Relacionados	37.894,73	28,29%	90.387,32	49,04%
Otras Cuentas por Pagar Relacionados	49.958,13	37,29%	60.976,41	33,08%
Otras Cuentas por Pagar			816,69	0,44%
Préstamo Banco del Pichincha	9.793,48	7,31%		
Obligaciones con el Fisco	5.873,21	4,38%	11.856,25	6,43%
Obligaciones con el IESS	864,01	0,64%	1.041,75	0,57%
Obligaciones con Empleados	23.201,76	17,32%	19.245,99	10,44%
Anticipos de Clientes	6.377,64	4,76%		
<b>TOTAL</b>	<b>133.962,96</b>	<b>100%</b>	<b>184.324,41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

Elaborado por: Klever Cayambe

**Interpretación:** Para el año 2016 la mayor concentración esta con los proveedores que representa el 49,04 del pasivo corriente, esto es una cifra muy buena debido a que está trabajando con dinero ajeno ya que al hablar de los proveedores estamos hablando de préstamo sin interés, mientras que el rubro denominada otras cuentas por pagar relacionados y otras cuentas por pagar se debe analizar muy bien para determinar exactamente de lo que se trata debido a que puede llegar a ser foco de mal funcionamiento que puede afectar directamente a la compañía. El uso adecuado de estos recursos permitirá a la compañía disponer de una reserva para poder cumplir las obligaciones con el estado y con los empleados.

Tabla 34: Distribución de pasivo a largo plazo

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>				
Jubilación Patronal	1.234,00	82,65%	1.545,00	62,63%
Provisión Desahucio	259	17,35%	922	37,37%
<b>TOTAL</b>	<b>1.493,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.467,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

### Interpretación:

Dentro de los pasivos a largo plazo la compañía está administrando de manera adecuada ya que no dispone de concentraciones de grandes cantidades de dinero invertido lo que evita realizar malas inversiones.

Tabla 35: Distribución de Patrimonio

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	1.200,00	0,58%	1.200,00	0,87%
aportes Futuras de Capitalización	100.000,00	48,67%		0,00%
Reservas	1.025,94	0,50%	1.025,94	0,74%
Utilidades Acumuladas	67.470,78	32,84%	103.208,96	74,63%
Utilidad del Período	35.763,18	17,41%	32.858,18	23,76%
<b>TOTAL</b>	<b>205.459,90</b>	<b>100%</b>	<b>138.293,08</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

### Interpretación:

En el año 2015 patrimonio está concentrado en más del 48,67 % en los aportes de capitalización realizado por los socios, mientras que en el año 2016 la concentración del 74,63% es en las utilidades acumuladas en este año se puede notar una falla muy grave que la mayor parte del patrimonio está directamente basado en las utilidades y apenas del 0,87% de capital, esto en conclusión hace notorio que los socios no están inyectando dinero para sostener a la compañía. Además se debe recalcar que en los últimos años se ha descendido las utilidades lo que podría afectar directamente al patrimonio.



Tabla 36: Análisis vertical de estado de Resultados periodo 2015 y 2016

<b>MARMOLMEDIC CIA. LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>				
	<b>2015</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>501.523,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>536.672,18</b>	<b>100,00%</b>
Venta de Mercadería	501.523,63	100,00%	536.449,27	99,96%
Ingresos Varios			222,91	0,04%
<b>COSTOS</b>				
<b>Costo de Ventas</b>	<b>281.838,91</b>	<b>56,20%</b>	<b>293.026,38</b>	<b>54,60%</b>
Costo de Ventas	281.838,91	56,20%	293.026,38	54,60%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>219.684,72</b>	<b>43,80%</b>	<b>243.645,80</b>	<b>45,40%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>183.921,54</b>	<b>36,67%</b>	<b>210.787,62</b>	<b>39,28%</b>
<b>GASTOS SUELDOS</b>	<b>48.635,69</b>	<b>9,70%</b>	<b>55.855,18</b>	<b>10,41%</b>
Gastos Personal de Ventas	16.283,50	3,25%	16.625,76	3,10%
Gastos Personal de Administración	32.352,19	6,45%	39.229,42	7,31%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>61.007,14</b>	<b>12,16%</b>	<b>17.666,10</b>	<b>3,29%</b>
Deterioro de Inventario	42.971,12	8,57%	00,00	0,00%
Arriendo	5.217,36	1,04%	5.217,36	0,97%
Alquiler de Vehículos	00,00	0,00%	0,00	0,00%
Alimentación Refrigerios	2.460,60	0,49%	3.217,37	0,60%
Suministros de oficina	00,00	0,00%	1.262,82	0,24%
Combustible y Lubricantes	2.141,35	0,43%	2.136,75	0,40%
Teléfono	00,00	0,00%	780,26	0,15%
Publicidad y Propaganda	744,24	0,15%	2.088,45	0,39%
Seguros	1.029,00	0,21%	372,81	0,07%
Servicio de Terceros	00,00	0,00%	0,00	0,00%
Atención Clientes	1.070,55	0,21%	2.123,70	0,40%
Envío de Documentos	00,00	0,00%	361,38	0,07%
Fletes y envío	2.247,92	0,45%	49,40	0,01%
Muestras Medicas	00,00	0,00%	55,80	0,01%
Peajes	00,00	0,00%	0,00	0,00%
Uniformes de Trabajo	00,00	0,00%	0,00	0,00%
Repuestos	00,00	0,00%	0,00	0,00%
Gasto Cuentas Incobrables	00,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos	3.125,00	0,62%	00,00	0,00%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>67.373,13</b>	<b>13,43%</b>	<b>129.792,39</b>	<b>24,18%</b>
Luz-Agua	2.332,53	0,47%	388,77	0,07%
Alimentación Refrigerios	00,00	0,00%	15.419,46	2,87%
Impuestos y Contribuciones	16.996,83	3,39%	5.620,69	1,05%

Suministros de Oficina	5.233,92	1,04%	6.122,00	1,14%
Servicio de Internet	00,00	0,00%	393,38	0,07%
Combustible	00,00	0,00%	0,00	0,00%
Mantenimiento de Oficina	00,00	0,00%	10.390,75	1,94%
Depreciaciones	11.359,80	2,27%	9.894,11	1,84%
Manejo y Codificación	00,00	0,00%	2.400,00	0,45%
Crédito Tributario no Utilizado	00,00	0,00%	8.755,32	1,63%
Mantenimiento Equipo de Computación	1.530,81	0,31%	1.241,89	0,23%
Útiles de Aseo	895,18	0,18%	4.925,39	0,92%
Gastos no Deducible	425,83	0,08%	1.973,54	0,37%
Honorarios Profesionales	6.137,64	1,22%	6.431,08	1,20%
Transporte	00,00	0,00%	25,85	0,00%
Mantenimiento Vehicular	2.514,25	0,50%	2.701,16	0,50%
Teléfono	00,00	0,00%	759,95	0,14%
Peajes y Parquaderos	00,00	0,00%	26,08	0,00%
Otros Servicios	11.475,01	2,29%	1.433,47	0,27%
Trámites Legales	3.509,80	0,70%	2.680,00	0,50%
Gastos de Viaje	4.961,53	0,99%	194,62	0,04%
Perdida de Activo Fijo por Robo	00,00	0,00%	15.635,59	2,91%
Gasto Cuentas Incobrables	00,00	0,00%	14.174,13	2,64%
Gasto Impuesto a la Renta	00,00	0,00%	10.545,66	1,97%
Gasto Participación Trabajadores	00,00	0,00%	7.659,50	1,43%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>6.905,58</b>	<b>1,38%</b>	<b>7.473,95</b>	<b>1,39%</b>
Servicios y Comisiones Bancarios	2.557,80	0,51%	1.053,75	0,20%
Intereses Bancarios	4.347,78	0,87%	135,58	0,03%
Intereses de Terceros	00,00	0,00%	812,03	0,15%
Impuesto Salida de Divisas	00,00	0,00%	4.343,70	0,81%
Intereses y Multas	00,00	0,00%	1.128,89	0,21%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>35.763,18</b>	<b>7,13%</b>	<b>32.858,18</b>	<b>6,12%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

En la tabla anterior tenemos el análisis vertical del estado de resultados de la compañía Marmolmedic Cía. Ltda. En el que se podrá observar el porcentaje real por distribución para efectuar el respectivo análisis.

Dentro de este análisis se podrá visualizar lo siguiente:

- Distribución de Ingreso
- Distribución de Costo de Ventas
- Distribución de los gastos.

Tabla 37: Distribución de Ingresos

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>INGRESOS</b>				
Venta de Mercadería	501.523,63	100,00%	536.449,27	99,96%
Ingresos Varios	00,00	0,00%	222,91	0,04%
<b>TOTAL</b>	<b>501.523,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>536.672,18</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

### Interpretación:

En el año 2015 la compañía obtuvo un ingreso muy representativo en donde el 100% de los mismos fueron efectuadas por las ventas realizadas en dicho año, mientras que en el año 2016 el 99,96 % fue de las ventas y el 0,04 % fue por otros ingresos cifra que nos es muy representativo pero siempre hay que tener en cuenta ya que buscar nuevas formas de ingreso es pertinente para inyectar mayor liquidez y generar una utilidad

Tabla 38: Distribución de Costos

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>COSTOS</b>				
Ventas	281.838,91	100%	293.026,38	100%
<b>TOTAL</b>	<b>281.838,91</b>	<b>100%</b>	<b>293.026,38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

### Interpretación:

Dentro de los costos realizados por la compañía se puede observar que el 100% de los costos se debe a los costos de ventas, perceptiblemente es normal debido al nivel de ventas que tiene la compañía, pero se recomienda analizar detalladamente los costos que se incluyen dentro de esta cuenta para evitar ciertos tipos de desvíos de fondos las cuales posiblemente pueden estar afectando en la rentabilidad de la compañía.

Tabla 39: Distribución de Gastos

CUENTA	2015		2016	
	VALOR	%	VALOR	%
GASTOS				
Gastos sueldos	48.635,69	26,44%	55.855,18	26,50%
Gastos de ventas	61.007,14	33,17%	17.666,10	8,38%
Gastos de administración	67.373,13	36,63%	129.792,39	61,57%
Gastos Financieros	6.905,58	3,75%	7.473,95	3,55%
<b>Total</b>	<b>183.921,54</b>	<b>100%</b>	<b>210.787,62</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

**Elaborado por:** Klever Cayambe

### **Interpretación:**

En el análisis de los años considerados los gastos se encuentran concentrados en su mayoría en la parte administrativa siendo el 36,63 % en el año 2015 y en el año 2016 el 61,57% esta cifra no es muy favorable debido a que a pesar del incremento de las ventas para el año 2016 la compañía gana menos que en el año 2015, se recomienda optimizar al máximo los recursos y poner mayor énfasis en las ventas, como promociones, publicidad, descuentos cuales permita mejorar las ventas ya que los gastos de ventas no están siendo destinados para estos puntos. Los gastos financieros son adecuados ya que esto se ha incurrido por pago de interés y comisiones de carácter financiero.

#### 4.4.2.2. Análisis Horizontal

Tabla 40 Análisis horizontal Balance General

<b>MARMOLMEDIC CIA. LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION GENERAL</b>				
<b>AL 31 de DICIEMBRE</b>				
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>279.643,06</b>	<b>306.601,89</b>	<b>-26.958,83</b>	<b>-8,79%</b>
<b>Efectivo y equivalente a efectivo</b>	<b>55.186,16</b>	<b>5.035,91</b>	<b>50.150,25</b>	<b>995,85%</b>
Caja	300,00	300,00	0,00	0,00%
Banco Pichincha	40.876,16	4.735,91	36.140,25	763,11%
Inversiones Banco Pichincha	14.010,00	0,00	14.010,00	0,00%
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>178.443,56</b>	<b>263.186,85</b>	<b>-84.743,29</b>	<b>-32,20%</b>
Cuentas x Cobrar Clientes	172.829,30	236.363,15	-63.533,85	-26,88%
Cuentas Incobrables	-3.125,99	-2.819,85	-306,14	10,86%
Cuentas por Cobrar Empleados	2.019,45	0,00	2.019,45	0,00%
Otras Cuentas por Cobrar	1.138,91	24.663,43	-23.524,52	-95,38%
Anticipos Proveedores	301,70	0,00	301,70	0,00%
Impuestos anticipados al Fisco	5.280,19	4.980,12	300,07	6,03%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>46.013,34</b>	<b>38.379,13</b>	<b>7.634,21</b>	<b>19,89%</b>
Inventario Mercadería	46.013,34	38.379,13	7.634,21	19,89%
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>45.441,13</b>	<b>34.313,97</b>	<b>11.127,16</b>	<b>32,43%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>45.441,43</b>	<b>34.313,97</b>	<b>11.127,46</b>	<b>32,43%</b>
Equipos de Computación	10.102,23	10.102,23	0,00	0,00%
Dep. Acum. Equipo Computación	-9.792,36	-9.260,71	-531,65	5,74%
Vehículos	53.830,36	74.646,43	-20.816,07	-27,89%
Dep. Acum. Vehículos	-12.010,18	-43.268,34	31.258,16	-72,24%
Muebles de Oficina	1.790,00	1.790,00	0,00	0,00%
Dep. Acum. Muebles de Oficina	-1.102,78	-923,78	-179,00	19,38%
Equipos de Oficina	3.025,07	1.457,20	1.567,87	107,59%
Dep. Acum. Equipos de Oficina	-400,91	-229,06	-171,85	75,02%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>325.084,49</b>	<b>340.915,86</b>	<b>-15.831,37</b>	<b>-4,64%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>184.324,41</b>	<b>133.962,96</b>	<b>50.361,45</b>	<b>37,59%</b>
Proveedores no Relacionados	90.387,32	37.894,73	52.492,59	138,52%

Otras Cuentas por Pagar Relacionados	60.976,41	49.958,13	11.018,28	22,06%
Otras Cuentas por Pagar	816,69	0,00	816,69	0,00%
Préstamo Banco del Pichincha	0,00	9.793,48	-9.793,48	-100,00%
Obligaciones con el Fisco	11.856,25	5.873,21	5.983,04	101,87%
Obligaciones con el IESS	1.041,75	864,01	177,74	20,57%
Obligaciones con Empleados	19.245,99	23.201,76	-3.955,77	-17,05%
Anticipos de Clientes	0,00	6.377,64	-6.377,64	-100,00%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>2.467,00</b>	<b>1.493,00</b>	<b>974,00</b>	<b>65,24%</b>
Jubilación Patronal	1.545,00	1.234,00	311,00	25,20%
Provisión Desahucio	922,00	259,00	663,00	255,98%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>186.791,41</b>	<b>135.455,96</b>	<b>51.335,45</b>	<b>37,90%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>138.293,08</b>	<b>205.459,90</b>	<b>-67.166,82</b>	<b>-32,69%</b>
Capital	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00%
aportes Futuras de Capitalización	0,00	100.000,00	-100.000,00	-100,00%
Reservas	1.025,94	1.025,94	0,00	0,00%
Utilidades Acumuladas	103.208,96	67.470,78	35.738,18	52,97%
Utilidad del Período	32.858,18	35.763,18	-2.905,00	-8,12%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>325.084,49</b>	<b>340.915,86</b>	<b>-15.831,37</b>	<b>-4,64%</b>

Fuente: Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC". Reg. 17-1189

Elaborado por: Klever Cayambe

## ANÁLISIS

Los aspectos más relevantes de cada una de las cuentas que conforman el activo, pasivo y patrimonio son detallados a continuación:

### ACTIVO

Para el año 2016 el total de activo fue de \$ 340.915,86 y \$325.084,49 en el año 2015 evidentemente el activo tuvo un decrecimiento de - \$ 15.831,37 USD que representa a 4,64 % esta variación negativa es originaria principalmente de la reducción dentro de los activos financieros en un -32,20%, lo que indica que la compañía ha cobrado las deudas pendientes que tenía con los clientes ya que existe un incremento muy considerable en el efectivo.

En comparación del año 2015 y 2016 existe un incremento de efectivo y equivalente a efectivo en un valor de \$ 50.150,25 al parecer el efectivo está bien manejado debido a

que esta puesto en inversiones en banco de pichincha, pero lo más acertado sería que la inversión se realice en su propia compañía para generar mayor rentabilidad.

Existe una concentración de 19,89 % en inventarios lo que quiere decir que la compañía vendió menos que en el año 2015, por lo tanto es pertinente realizar un diagnóstico para ver las razones por las cuales se están estancando las ventas y poder tomar las decisiones de manera adecuada ya que de esto depende la vida de la compañía.

Dentro de propiedad planta y equipo se puede considerar que hubo adquisición de nuevos equipos de oficina y venta de vehículo que no se estaba dando el uso correspondiente.

### **PASIVO**

Para el año 2016 la compañía Marmolmedic adquiere mayor obligaciones que representa al 37,90% más que en el año 2015.

Hay un incremento muy considerable de obligaciones para el año 2016 con sus proveedores llegando a ser \$ 90.387,32, esta cifra perceptiblemente es buena porque se presume que la compañía está trabajando con dinero ajeno. Pero se debe analizar cómo se está manejando los recursos.

Hay que revisar que están involucrados dentro de las otras cuentas ya que para el año 2016 se incrementó en un 22,06 % con respecto al 2015, de manera que se pueda evitar posibles desvíos de fondos que no genere ningún tipo de utilidad.

### **PATRIMONIO**

El total de patrimonio según la estructura financiera en el año 2016 tiene 138.293,08 y en el 2015 tuvo 205.459,90 lo que demuestra una disminución en valores monetarios de \$ -67.166,82 que representa una reducción en porcentaje de -32,69 %.

El capital se mantiene lo mismo en ambos años lo que significa que los socios no están aportando al capital, por la cual la mayor concentración del capital de la compañía está dependiendo de las utilidades.

Tabla 41: Análisis Horizontal Estado de Resultados

<b>MARMOLMEDIC CIA. LTDA.</b>				
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE</b>				
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>536.672,18</b>	<b>501.523,63</b>	<b>35.148,55</b>	<b>7,01%</b>
Venta de Mercadería	536.449,27	501.523,63	34.925,64	6,96%
Ingresos Varios	222,91	0,00	222,91	0,00%
<b>COSTOS</b>				
<b>Costo de Ventas</b>	<b>293.026,38</b>	<b>281.838,91</b>	<b>11.187,47</b>	<b>3,97%</b>
Costo de Ventas	293.026,38	281.838,91	11.187,47	3,97%
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>243.645,80</b>	<b>219.684,72</b>	<b>23.961,08</b>	<b>10,91%</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS SUELDOS</b>	<b>55.855,18</b>	<b>48.635,69</b>	<b>7.219,49</b>	<b>14,84%</b>
Gastos Personal de Ventas	16.625,76	16.283,50	342,26	2,10%
Gastos Personal de Administración	39.229,42	32.352,19	6.877,23	21,26%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>17.666,10</b>	<b>61.007,14</b>	<b>-43.341,04</b>	<b>-71,04%</b>
Deterioro de Inventario		42.971,12	-42.971,12	-100,00%
Arriendo	5.217,36	5.217,36	0,00	0,00%
Alimentación Refrigerios	3.217,37	2.460,60	756,77	30,76%
Suministros de oficina	1.262,82	0,00	1.262,82	0,00%
Combustible y Lubricantes	2.136,75	2.141,35	-4,60	-0,21%
Teléfono	780,26	0,00	780,26	0,00%
Publicidad y Propaganda	2.088,45	744,24	1.344,21	180,62%
Seguros	372,81	1.029,00	-656,19	-63,77%
Atención Clientes	2.123,70	1.070,55	1.053,15	98,37%
Envío de Documentos	361,38	0,00	361,38	0,00%
Fletes y Envío	49,40	2.247,92	-2.198,52	-97,80%
Muestras Medicas	55,80	0,00	55,80	0,00%
Otros Gastos		3.125,00	-3.125,00	-100,00%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>				
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>129.792,39</b>	<b>67.373,13</b>	<b>62.419,26</b>	<b>92,65%</b>
Luz-Agua	388,77	2.332,53	-1.943,76	-83,33%
Alimentación Refrigerios	15.419,46	0,00	15.419,46	0,00%
Impuestos y Contribuciones	5.620,69	16.996,83	-11.376,14	-66,93%
Suministros de Oficina	6.122,00	5.233,92	888,08	16,97%
Servicio de Internet	393,38	0,00	393,38	0,00%
Mantenimiento de Oficina	10.390,75	0,00	10.390,75	0,00%
Depreciaciones	9.894,11	11.359,80	-1.465,69	-12,90%



Manejo y Codificación	2.400,00	0,00	2.400,00	0,00%
Crédito Tributario no Utilizado	8.755,32	0,00	8.755,32	0,00%
Mantenimiento Equipo de Computación	1.241,89	1.530,81	-288,92	-18,87%
Útiles de Aseo	4.925,39	895,18	4.030,21	450,21%
Gastos no Deducible	1.973,54	425,83	1.547,71	363,46%
Honorarios Profesionales	6.431,08	6.137,64	293,44	4,78%
Transporte	25,85	0,00	25,85	0,00%
Mantenimiento Vehicular	2.701,16	2.514,25	186,91	7,43%
Teléfono	759,95	0,00	759,95	0,00%
Peajes y Parqueaderos	26,08	0,00	26,08	0,00%
Otros Servicios	1.433,47	11.475,01	-10.041,54	-87,51%
Trámites Legales	2.680,00	3.509,80	-829,80	-23,64%
Gastos de Viaje	194,62	4.961,53	-4.766,91	-96,08%
Perdida de Activo Fijo por Robo	15.635,59	0,00	15.635,59	0,00%
Gasto Cuentas Incobrables	14.174,13	0,00	14.174,13	0,00%
Gasto Impuesto a la Renta	10.545,66	0,00	10.545,66	0,00%
Gasto Participación Trabajadores	7.659,50	0,00	7.659,50	0,00%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>7.473,95</b>	<b>6.905,58</b>	<b>568,37</b>	<b>8,23%</b>
Servicios y Comisiones Bancarios	1.053,75	2.557,80	-1.504,05	-58,80%
Intereses Bancarios	135,58	4.347,78	-4.212,20	-96,88%
Intereses de Terceros	812,03	0,00	812,03	0,00%
Impuesto Salida de Divisas	4.343,70	0,00	4.343,70	0,00%
Intereses y Multas	1.128,89	0,00	1.128,89	0,00%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>32.858,18</b>	<b>35.763,18</b>	<b>-2.905,00</b>	<b>-8,12%</b>

Fuente: Estados financieros 2015-2016 "MARMOLMEDIC"

Elaborado por: Klever Cayambe

## Análisis

Al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias se obtuvieron los siguientes resultados, mismos que se han considerado lo de mayor impacto:

- Los ingresos para el año 2016 se incrementó en un 7,01% la mayoría viene de las ventas de mercadería, cual aumento en un \$ 34.925,64 que representa un incremento de ventas de 6,96% frente al año 2015.
- Los costos de venta se incrementaron en un 3,97 % para el año 2016, visiblemente se puede ver que la compañía realizo adquisición de nuevas mercaderías debido a esto también tiene incremento en la concentración de los inventarios para el año 2016.

- Los gastos se ha incrementado en un 14,61 con respecto al año 2015, esta cifra no es muy adecuado debido a que las ventas no crecieron de la misma forma lo que ocasiona tener un desfase entre estas dos cuentas, es recomendable que las ventas den resultado de acuerdo a los gastos porque si solo hay más gasto que ingresos se podría decir que los dichos gastos no están siendo utilizados en actividades que tengan directamente que ver con las ventas se podría decir de la posibles desvíos de fondos por ello se recomienda optimizar los recursos para no incurrir gastos innecesarios.
  
- La utilidad neta en el periodo 2016 se disminuye en un 8,12 % con relación al periodo 2015, esto se debe a que las ventas no fueron suficiente para el nivel de costo y gasto que incurrió la compañía el mismo que como resultado dio una desventaja.

#### 4.4.2.3.Razones financieras

##### Razón de Liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Liquidez 2015} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{306.601,89}{133.962,96} = 2,29$$

$$\text{Liquidez 2016} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{279.643,06}{184.324,41} = 1,52$$

Como se puede observar que la empresa poseía mayor liquidez en el año 2015 por la cual se puede acotar que el dinero fue subutilizado en ese año. En cambio para el año 2016 tiene una reducción de 2,29 a 1,52 que significa que la compañía Marmolmedic tiene una liquidez general de 1.52 a 1. Esto quiere decir que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo tiene \$ 1.52 dólares para pagar o respaldar sus obligaciones de corto plazo. Con este resultado se puede inferir que la compañía Marmolmedic presenta un nivel de solvencia aceptable para responder a sus deudas. En

caso de llegar a tener un resultado menor a 1, sería un indicador de posibles problemas de liquidez en la compañía.

### **Prueba ácida**

$$\text{PA} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{PA 2015} = \frac{268.222,76 - 38.379,13}{133.962,96} = \mathbf{1,72}$$

$$\text{PA 2016} = \frac{233.629,72 - 46.013,34}{184.324,41} = \mathbf{1,02}$$

Se puede observar que la empresa poseía más liquidez en el año 2015, mientras que para el año 2016 se deduce de 1,72 a 1,02 quiere decir esto que por cada dólar que debe la empresa, dispone de 1,02 centavos para pagarlo, es decir en la Compañía si está en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

### **Capital de trabajo**

$$\text{CT} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{CT 2015} = \$ 268.222,76 - \$ 133.962,96 = \$ \mathbf{134.259,80}$$

$$\text{CT 2016} = \$ 233.629,72 - \$ 184.324,41 = \$ \mathbf{46.013,34}$$

El capital de trabajo para el año 2015 fue de \$ 134.259,80, y para el año 2016 de \$ 46.013,34, esto quiere decir que una vez que la compañía cancele el total de sus obligaciones dispondrá de esta capital para su normal desarrollo de su actividad económica.

## RAZONES DE ACTIVIDAD

### Rotación de inventario

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario año 1} + \text{Inventario año 2}}{2}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{38.379,13 + 46.013,34}{2}$$

$$\text{Inventario promedio} = 42.196,24$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{293.026,38}{42.196,24}$$

$$\text{Rotación de inventario} = 6,95$$

### Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que la rotación de inventario de la compañía MARMOLMEDIC Cía. Ltda., es de 6,95 veces en el año dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada 91 días (365/6,95). Las mercancías permanecieron 91 días en la empresa antes de ser vendidas.

### Rotación de cartera

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ctas. por cobrar 1} + \text{Ctas. por cobrar 2}}{2}$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{172.829,30 + 236.186,85}{2}$$

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = 204.596,23$$

$$\text{Rotación ctas. x cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación ctas. x cobrar} = \frac{536.672,18}{204.596,23}$$

**Rotación ctas. x cobrar = 2,62**

- **Periodo promedio de cobro**

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{204.596,23}{536.449,27} * 365$$

**Período promedio de cobro = 139 días**

### **Interpretación**

Por medio de la aplicación de la respectiva fórmula, se ha determinado que las cuentas por cobrar a clientes rotan 2,62 veces al año, es decir los \$204.596,23 se convirtieron en efectivo cada 139 días (365/2,62). Es decir que la compañía tuvo que esperar 139 días para poder cobrar las cuentas pendientes.

**Rotación de las cuentas por pagar proveedores:**

$$\text{Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Ctas. por Pagar 1} + \text{Ctas. por Pagar 2}}{2}$$

$$\text{Cuentas por Pagar} = \frac{37.894,73 + 90.387,32}{2}$$

**Cuentas por Pagar promedio = 64.141,03**

$$\text{Rotación ctas. x Pagar} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Promedio de cuentas por Pagar}}$$

$$\text{Rotación ctas. x Pagar} = \frac{536.672,18}{64.141,03}$$

**Rotación ctas. x Pagar = 8,37**

El resultado indica que la empresa rota sus cuentas por pagar 8,37 veces al año o al dividir 365 días entre la relación podemos ver que le toma aproximadamente 44 días en promedio en rotarla. Este índice es bajo que significa que la compañía está teniendo problemas para pagar sus cuentas o que tiene plazos de crédito muy atractivos. Es pertinente realizar un análisis general de las políticas de crédito.

## RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO FINANCIERO

### Razón de endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento 2015} = \frac{135.455,96}{205.459,90} = 0,66$$

$$\text{Endeudamiento 2016} = \frac{186.791,41}{141.198,08} = 1,32$$

Resultado >1 Mala capacidad de pago de la empresa

Resultado = 1 Cubre apenas los pagos de las cuentas

Resultado < 1 Buena capacidad de pago de la empresa

Entonces esto indica que la empresa está completamente endeudada, prácticamente se podría decir que el funcionamiento de la misma está en manos de sus acreedores debido a que la empresa tiene mala capacidad de pago.

### Razones de Rentabilidad

#### Rentabilidad sobre el capital propio o Rentabilidad Patrimonial (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

$$\text{ROE 2015} = \frac{35.763,18}{205.459,90} * 100 = 17,41\%$$

$$\text{ROE 2016} = \frac{32.858,18}{141.198,08} * 100 = 23,27\%$$

Esto quiere decir, que la utilidad neta con relación al patrimonio para el año 2015, fue de 17,41 % es decir que de cada S 1,00 invertidos en el patrimonio genero 0,17 centavos

de utilidad neta en el periodo mientras que para el año 2016 fue de 23,27 % que representa a 0,23 centavos de utilidad neta por cada \$ 1,00 invertido en el periodo señalado.

### **Rendimientos sobre los activos (ROA)**

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

$$\mathbf{ROA\ 2015} = \frac{35.763,18}{340.915,86} * 100 = 10,49 \%$$

$$\mathbf{ROA\ 2016} = \frac{32.858,18}{325.084,49} * 100 = 10,11\%$$

Esto significa que la utilidad neta con relación al activo total o bruto para el año 2015, fue de 10,49 %; es decir, que por cada \$ 1 dólar invertido en el activo total o bruto, se generó \$ 0,10 centavos de utilidad neta para dicho periodo, mientras que para el año 2016 la utilidad con relación al activo total fue de 10,11% es decir 0,10 centavos de utilidad neta para el periodo 2016.

### **Rentabilidad neta sobre las ventas**

$$\mathbf{Rentabilidad\ neta\ sobre\ ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\mathbf{Rentabilidad\ neta\ sobre\ ventas\ 2015} = \frac{35.763,18}{501.523,63} * 100 = 7,13 \%$$

$$\mathbf{Rentabilidad\ neta\ sobre\ ventas\ 2016} = \frac{32.858,18}{536.672,18} * 100 = 6,12\%$$

Esto significa que la utilidad neta con relación a las ventas netas en el año 2015 fue de 7,13%; es decir, que por cada \$ 1 dólar vendido, se genera \$ 0,07 dólar de utilidad neta para dicho periodo, mientras que para el año 2016 existe un decrecimiento al 6,12 % que representa al 0,06 de utilidad neta por cada dólar vendido.

#### **4.4.2.4. INFORME EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA**

El informe se efectúa de acuerdo el análisis vertical y horizontal realizado a los estados financieros de la compañía Marmolmedic y uso de indicadores financieros cual ayuda a realizar una valoración de la situación actual logrando identificar cual se merece mayor atención para la toma de decisiones. Los aspectos considerables encontrados durante la evaluación financiera se definen de la siguiente manera:

##### **Deficiencia en la administración de la liquidez**

La liquidez de la compañía Marmolmedic se reduce considerablemente de \$2,29 a \$ 1,52 para el año 2016 debido al incremento de obligaciones a corto plazo en un 37,59 %. Esto dificulta a la compañía para cumplir las obligaciones a corto plazo de manera eficiente.

##### **Nivel de ventas desaceleradas**

Es notorio que el crecimiento de ventas de la compañía Marmolmedic para el año 2016 tuvo un porcentaje de 6,96 % en lo que se refiere a las ventas brutas anuales. Cifra que no muy adecuado para generar mayor liquidez debido a un nivel de costos y obligaciones a corto plazo mayores.

##### **Ausencia de políticas de crédito y cobranza**

Dentro de la compañía Marmolmedic es noticio la carencia de un manual de crédito y cobranza que disponga criterios de aprobación y apertura de líneas de crédito, políticas de descuento por pronto pago como método de cobranza y financiación a fin de estimular la rotación cartera de crédito ya que en la actualidad está rotando 2,62 veces lo que quiere decir que tarda 139 días para hacer efectivo las ventas a crédito. Mientras que las obligaciones contraídas con sus proveedores están rotando 8,37 que quiere decir que está cancelando cada 34 días. Motivo por la cual provoca incapacidad de pago a terceros cual estimula a seguir apalancando lo que causa costo y gasto para la compañía.



## **Ausencia de programa de pagos a proveedores**

Según el caso antes mencionado se justifica la necesidad de realizar un cronograma para los proveedores con delineamiento y condiciones de pago de manera que permita a la compañía operar de manera adecuada sin romper las buenas relaciones con los proveedores cumpliendo las obligaciones contraídas de manera adecuada.

### **4.5. PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Es pertinente mencionar que un plan de mejora es la sincronización del detalle de las acciones a tomar ya que se basan en las conclusiones emitidas en el informe, el mismo que ayudan a determinar alternativas para las posibles soluciones de problemas. En el diseño de plan de mejora es pertinente plantear un objetivo de lo que se pretende alcanzar, descripción de acción de calidad o actividades, evaluación de presupuesto, tiempo, recurso, meta, indicador e impacto que se va tener el plan. Estas consideraciones mencionadas son puntos muy importantes que se debe tomar en cuenta de manera esenciales para elaborar el plan de forma adecuada y eficiente que contribuya a mejorar a la compañía de modo que mantenga estable la gestión administrativa y financiera. El plan de mejora propuesto se basa en las siguientes consideraciones:

- Diseño de un manual de funciones
- Plan de capacitación
- Plan de incentivos
- Plan para la concesión de créditos y cobranza
- Diseño de un programa de pagos para los proveedores

## PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

<b>NOMBRE:</b>	<b>DISEÑO DE UN MANUAL FUNCIONES</b>															
<b>OBJETIVO:</b>	Definir un instrumento de apoyo que establezca el control de las funciones y responsabilidades que garantice una adecuada funcionalidad de la compañía.															
<b>ÁREA:</b>	Administrativa															
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente															
<b>TIEMPO:</b>	6 Semanas															
<b>PRESUPUESTO:</b>												\$ 40				
<b>RECURSOS:</b>	Materiales											\$ 20				
	Útiles y suministros:											\$ 10				
	Equipos informáticos:											\$ 10				
<b>FINANCIAMIENTO:</b>												Propio de la compañía.				
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												META	INDICADOR	IMPACTO	
	Enero				Febrero				Marzo							
	Semana				Semana				Semana							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Estudio de la base legal y reglamentaria de la compañía.														Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones y actividades de la compañía.	# de funciones asignadas/ # de funciones Programadas	Ayuda a llevar el control sobre las tareas que debe desempeñar cada uno de los colaboradores que conforman la compañía.
2. Definición de procesos de acuerdo a la estructura organizativa.																
5. Análisis de cargos y responsabilidades existentes																
6. Elaboración de objetivo del plan																
7. Descripción de contenido de manual funciones.																
8. Presentación y aprobación por la gerencia																
9. Socialización de manual de funciones a los colaboradores.																

**Elaborado por:** Klever Cayambe

<b>NOMBRE:</b>	<b>DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN</b>														
<b>OBJETIVO:</b>	Desarrollar un plan de capacitación para los colaboradores de la compañía Marmolmedic Cía. Ltda., que desarrollen sus conocimientos														
<b>ÁREA:</b>	Administrativa														
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente														
<b>TIEMPO:</b>	3 meses														
<b>PRESUPUESTO:</b>												\$ 200			
<b>RECURSOS:</b>	Capacitador:											\$ 120			
	Útiles y suministros:											\$ 30			
	Equipos informáticos:											\$ 50			
<b>FINANCIAMIENTO:</b>												Propio			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CRONOGRAMA</b>												<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
	Enero				Febrero				Marzo						
	Semana				Semana				Semana						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. Identificar las necesidades de formación y capacitación de los colaboradores	■												Poseer el 100% de personal capacitado.	# de colaboradores capacitados/ total de colaboradores	Establece un compromiso de mejora continua y consecución de objetivos, para cumplir las exigencias del mundo moderno.
2. Definir los objetivos de la capacitación		■													
3. Definir el contenido temático de la capacitación		■													
4. Prever los medios y recursos didácticos			■												
5. Determinar la duración y el cronograma.				■											
6. Selección y contratación de capacitadores					■	■									
7. Diseñar el sistema de evaluación							■								
8. Presentación y aprobación de plan								■							
9. Ejecución de plan									■	■	■	■			
10. Evaluación de contenidos												■			

**Elaborado por:** Klever Cayambe

<b>NOMBRE:</b>	<b>DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS</b>														
<b>OBJETIVO:</b>	Recompensar el desempeño de los colaboradores de la compañía.														
<b>ÁREA:</b>	Administrativa														
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente y Colaboradores														
<b>TIEMPO:</b>	2 meses														
<b>PRESUPUESTO:</b>												\$50			
<b>RECURSOS:</b>	Útiles y suministros:											\$ 20			
	Equipos informáticos:											\$ 30			
<b>FINANCIAMIENTO:</b>												Propio de la compañía.			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CRONOGRAMA</b>												<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>IMPACTO</b>
	Enero				Febrero				Marzo						
	Semana				Semana				Semana						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. Diagnóstico del presupuesto para asignar al plan.													Aumentar el nivel de desempeño de los colaboradores al 100%.	# incentivos concedidos/ # incentivos programados	Estimula a los colaboradores para que su desempeño sea mayor en el cumplimiento de los objetivos.
2. Formulación de objetivos del plan															
3. Descripción de los incentivos															
4. Establecimiento de metas para obtener el beneficio.															
5. Diseño de método de evaluación para elegir a los ganadores															
6. Presentación y aprobación de plan de incentivo															
7. Socialización y ejecución de plan.															

**Elaborado por:** Klever Cayambe

<b>NOMBRE:</b>	<b>DISEÑO DE UN PLAN PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA</b>														
<b>OBJETIVO:</b>	Renovar e implementar políticas eficientes para la concesión adecuada de crédito y cobranza														
<b>ÁREA:</b>	Administrativa														
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente y Colaboradores														
<b>TIEMPO:</b>	10 Semanas														
<b>PRESUPUESTO:</b>												\$ 80			
<b>RECURSOS:</b>	Útiles y suministros:											\$ 20			
	Equipos informáticos:											\$ 60			
<b>FINANCIAMIENTO:</b>													Propio de la compañía.		
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												META	INDICADOR	IMPACTO
	Enero				Febrero				Diciembre						
	Semana				Semana				Semana						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. Diagnóstico de políticas de crédito actual.													Implementar y renovar al 100% las políticas de crédito para una concesión eficiente.	# políticas aplicadas/ # políticas establecidas	Mejora en la concesión de créditos y cobranza reduciendo el nivel de riesgo.
2. Establecimiento de objetivo de plan															
3. Diseño de condiciones de ventas															
4. Establecimiento de criterios de aprobación y apertura línea de crédito.															
5. Elaboración de políticas de descuento por pronto pago como método de cobranza y financiación.															
6. Presentación y aprobación por la gerencia															
7. Sociabilización de nuevas políticas con los clientes.															

**Elaborado por:** Klever Cayambe

<b>NOMBRE:</b>	<b>DISEÑO DE UN PLAN DE PAGOS A PROVEEDORES</b>														
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener las buenas relaciones con los proveedores de la compañía a través de cumplimiento de las condiciones pactadas.														
<b>ÁREA:</b>	Financiera														
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente														
<b>TIEMPO:</b>	2 meses														
<b>PRESUPUESTO:</b>												\$ 100			
<b>RECURSOS:</b>	Útiles y suministros:											\$ 50			
	Equipos informáticos:											\$ 50			
<b>FINANCIAMIENTO:</b>												Propio			
ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												META	INDICADOR	IMPACTO
	Enero				Febrero				Marzo						
	Semana				Semana				Semana						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1. Diagnóstico de las obligaciones contraídas.	■												Reducir las obligaciones contraídas por la compañía en un 15%.	# Políticas de pago aplicadas/ # de políticas de pago programado.	Genera mayor confianza por parte de los proveedores
2. Establecimiento de objetivos del plan	■														
3. Análisis y establecimiento de periodo promedio de pago		■													
4. Establecimiento de criterios y condiciones de pago			■												
5. Diseño de cronograma para efectuar el pago				■											
6. Delineación de procesos para efectuar el pago					■										
7. Presentación de plan y aprobación						■									
8. Sociabilización de plan a los proveedores.							■	■							

Elaborado por: Klever Cayambe

## CONCLUSIONES

- En la compañía Marmolmedic no se ha efectuado una evaluación administrativa y financiera, por ende no se cuenta con información suficiente, pertinente, real y confiable, para una adecuada toma de decisiones gerenciales lo que ha causado tener deficiencias para realizar ajustes basados en datos reales de tal forma que facilite el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de objetivos planteados.
- En el ámbito administrativo se identificó que; la compañía no dispone de un manual de funciones que permita realizar las actividades de manera eficaz, por ende no se ha determinado y delimitado los campos de trabajo y descripción de puesto lo que ocasiona a la compañía tener falencia en normas de coordinaciones entre los colaboradores.
- Dentro de la compañía Marmolmedic se determina la ausencia de un plan de capacitación para sus colaboradores cual ayude a la actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades de forma constante, esto como resultado viene a ser un obstáculo para lograr un desempeño óptimo de las funciones que ejecuta durante toda la estadía dentro de la organización.
- En el ámbito financiero se identificó que la compañía no ha efectuado un análisis financiero para poder tomar decisiones previas y formular nuevas posibilidades que ayude a mejorar el desempeño de la compañía, siendo esto una debilidad para establecer las distintas políticas de uso de recursos, inversión y financiamiento que garantice el desarrollo y sustentabilidad de la compañía.
- La compañía no cuenta con políticas créditos y cobranza lo que ha ocasionado tener dificultades en gestión de cuentas por cobrar a los clientes, esto se debe a la ausencia de los distintos criterios de aprobación y líneas de crédito cual garantice una posible concesión de crédito y cobranza efectiva para reducir el alto nivel de exigibles que refleja en el estado financiero.

## RECOMENDACIONES

- Efectuar de forma periódica una evaluación administrativa y financiera es pertinente debido a que permite valorar el desempeño de la compañía de manera eficaz y eficiente, con el fin de corregir y mitigar de manera oportuna ciertas deficiencias que puede suscitar dentro de la compañía para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.
- Es pertinente contar con un manual de funciones ya que esto constituye una herramienta interpretativa fundamental para aplicar en el desarrollo de las determinadas tareas cual permite delimitar la responsabilidad y ordenar el flujo de actividades de cada colaborador definiendo de manera concisa sobre funcionamiento, políticas, procedimientos y normas de la compañía.
- Establecer un plan de capacitación de mejora continua para los colaboradores es oportuno ya que en la actualidad la capacitación es de vital importancia en las organizaciones debido a que contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional permitiendo ser competitivos para cumplir las exigencias del mundo moderno.
- Efectuar un análisis financiero por periodo es muy importante por cuanto permite a la gerencia diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, brindando información de utilidad para mejorar y corregir las áreas críticas enfocándose siempre en los resultados reales para la optimización de recursos y la maximización de beneficio como resultados de los procesos ejecutados dentro de la compañía.
- Implementar políticas de crédito y cobranza dentro de la compañía es muy esencial debido a que este manual dispone de criterios y procedimientos que permite establecer condiciones y acuerdos de pago con los clientes para evitar riesgos de morosidad y estimular las fluctuaciones de efectivo de manera eficiente para el desarrollo normal de las actividades comerciales que susciten dentro de la compañía.



## BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero aplicado y Principios de la Administración*. Bogotá: Externado Colombia.
- Anzil, F. (2010). *Definición de recursos*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/recursos>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme
- Ausay, C., & León, L. (2017). *Evaluación administrativa, financiera y operativa de la empresa lácteos Santillán, de la parroquia San Luis, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, período 2015. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)* Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6610/1/82T00738.pdf>
- Baena, D. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bustamante, C. (2009). Definición y aplicación de los ratios financieros en las empresas. *Revista de asesoría especializada*, E1-E3.
- Calderón, J. (2004). *Estados financieros: Teoría y práctica*. Lima: Lima 2000.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de buenas prácticas en Reclutamiento y selección del personal (R&S)*. Recuperado de: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuensaspracticass.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y Técnica Comercial*. México: McGraw- Hill.
- Clemencia, M. (2014). *Análisis comparativo de los sistemas de Control Interno de las empresas Industriales de la Ciudad de Riobamba, basado en la empresa Industrial ogsiair en el período 2011. ( tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo)*. Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5305/1/82T00301.pdf>
- Cuzco, A. (2013). *Auditoría de gestión aplicada al departamento administrativo para el mejoramiento de la cultura y comportamiento organizacional en la cnt – ep de*

*la ciudad de Riobamba en el periodo 2011.* (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.

Díaz, J. (2010). *Procesos Administrativos. Elementos del Proceso Administrativo.* Recuperado de: <https://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>

Durán, A. (2008). *Auditoría de Gestión.* Riobamba: ESPOCH

Elizondo, A. (2003). *Proceso Contable 2.* México: Thompson.

Erraez, M. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca* (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7606/1/UPS-CT004516.pdf>

Fayol, H. (1980). *Principios de la administración científica.* Caracas: El Ateneo.

Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar.* Madrid: Paraninfo.

Gallegos, I., Hernández, V., López, J., López, M., & Salinas, J. (2013). *La información financiera y los estados financieros.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior de comercio y Administración Unidad Santo Tomas). Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/12899/1/CP2013%20G363c.pdf>

Gálvez, A. E. (1993). *Análisis de estados financieros e interpretación de sus resultados.* México : Ecasa.

García, H. J. (2008). *Evaluación económica, financiera y social ¿Cuáles son sus diferencias?* Obtenido de <http://www.equilibrioeconomico.uadec.mx/descargas/Rev2008/Rev08Sem1Art4.pdf>

Gil Álvarez, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero.* Recuperado de: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>

Guajardo, G. (2008). *Contabilidad Financiera.* Bogotá: McGraw-Hill.

Guamán, R., & Portilla, M. (2008). *Evaluación de la gestión administrativa, económica y financiera del consorcio Danton.* (Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca)

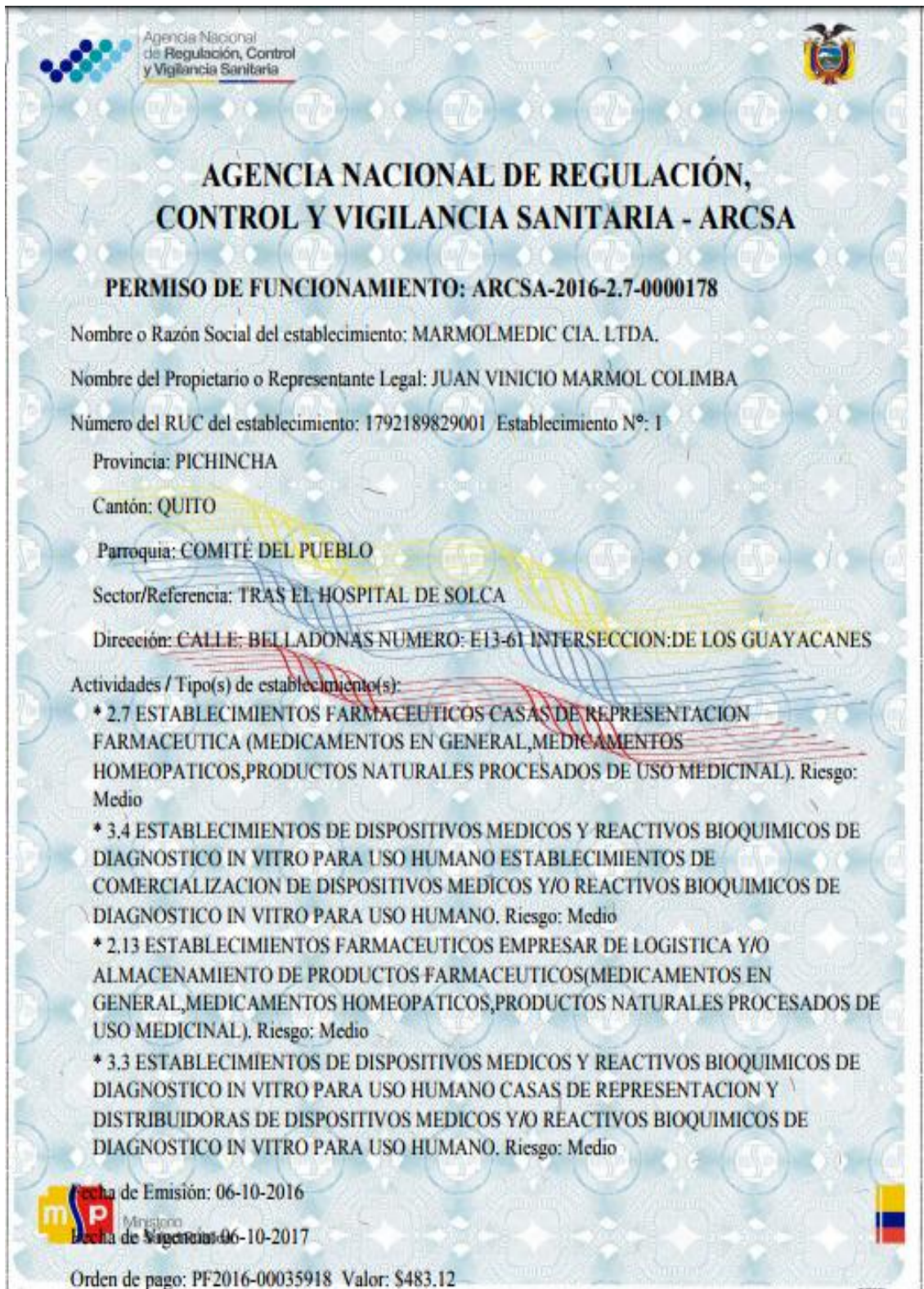
- Recuperado de  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1159/1/tad954.pdf>
- Herrera, H. (2007). *El Diagnóstico Administrativo*. Recuperado de  
[file:///C:/Users/user%20pc/Downloads/El%20diagnostico%20administrativo%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user%20pc/Downloads/El%20diagnostico%20administrativo%20(3).pdf)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc-GrawHill.
- Leonard, W. (2009). *Factores a evaluar en una Auditoría Administrativa*. Obtenido de  
<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/03/tema-64-factores-evaluar-en-una.html>
- López, F. (2011). *¿Qué son las finanzas?* Madrid: McGraw-Hill.
- López, T., & Cano, M. (2013). *El FODA: una técnica para el análisis de problema en el contexto de la planificación de las organizaciones*. Recuperado de  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Luna, H. (2015). *Psicología Aplicada a las Organizaciones*. Recuperado de:  
[:https://www.google.com.ec/?gfe\\_rd=cr&ei=nGhaWauZPMew8weFsb-oDw#q=matriz+FODA+DOC](https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=nGhaWauZPMew8weFsb-oDw#q=matriz+FODA+DOC)
- Martínez, F. (1999). FODA. En *Planeación estratégica creativa*. México: PAC.
- Martínez, F. (2014). *Importancia de las finanzas y el análisis financiero*. México: Alfa Omega.
- Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental*. Bogotá: MMEditores.
- Muñiz, R. (2010). *Análisis FODA*. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>
- Niola, A., & Urgilés, C. (2013). *Evaluación del sistema de Control Interno a los Procesos de Compra y Venta de "Zona Muebles" Cía Ltda.* (Tesis de Pregado, Universidad de Cuenca). Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3702/1/TESIS.pdf>

- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pinzón, C., & Fandiño, G. (2005). *Construcción de los flujos de caja en un proyecto*. Colombia.
- Prieto, H. C. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: Foco Ediciones.
- Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramos, D. (2013). *Integridad y Valores éticos*. Recuperado de <http://david-ramosm.blogspot.com/2013/04/introduccion.html>
- Real Academia Española. (2017). *Evaluar*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=H8KIdC6>
- Reyes, P. A. (1992). *Administración moderna*. Limusa.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México : Pearson Educación.
- Ruiz, G. (2015). *Finanzas*. Recuperado de: <https://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>
- Salgueiro. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz Santos.
- Sánchez, I. (2010). *Análisis Financiero y Control*. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo2.pdf>
- Sánchez, J., Guadamillas, F., & Dante, M. (2015). *La importancia de la gestión del conocimiento organizativo para el éxito de las alianzas estratégicas. Implicaciones prácticas*. Recuperado de: <file:///C:/Users/user%20pc/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLaGestionDelConocimientoOrganizativ-2499461.pdf>
- Sapag, C. N., & Sapag, C. R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Recuperado de: <http://www.grupomera.net/eBooks-PDF/EvaluacionProyectos/Preparacion-Evaluaci%F3n-Proyectos-SAPAG-5ta.pdf>

- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2002). *Estrategias y políticas en la empresa*. Recuperado de: [https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/137126\\_1\\_VI RTUAL/contenidos/oaaps/oaap1/oas/oa\\_estratypolitemp/pdf/oa\\_estrategias\\_y\\_politicas\\_en\\_la\\_empresa.pdf](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/137126_1_VI_RTUAL/contenidos/oaaps/oaap1/oas/oa_estratypolitemp/pdf/oa_estrategias_y_politicas_en_la_empresa.pdf)
- Shefrin, H. (2009). *La nueva visión del Managment*. México: McGraw-Hill.
- Silva, E. (2008). *Evaluación administrativa- financiera de la microempresa de ecoturismo comunitaria Telimbela cantón Chimbo, provincia Bolívar. (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja)*. Recuperado de: [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6307/3/UTPL\\_Silva\\_Edwin\\_658 X3990.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6307/3/UTPL_Silva_Edwin_658_X3990.pdf)
- Toro, D. (2012). *Análisis Financiero: enfoque y proyecciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México : Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales.
- Vásconez, A. J. (2001). *Contabilidad Gubernamental para el siglo XXI*. Quito: Voluntad.

# ANEXOS

## Anexo 1: Permiso de Funcionamiento



Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

**AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN,  
CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA - ARCSA**

**PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: ARCSA-2016-2.7-0000178**

Nombre o Razón Social del establecimiento: MARMOLMEDIC CIA. LTDA.

Nombre del Propietario o Representante Legal: JUAN VINICIO MARMOL COLIMBA

Número del RUC del establecimiento: 1792189829001 Establecimiento N°: 1

Provincia: PICHINCHA

Cantón: QUITO

Parroquia: COMITÉ DEL PUEBLO

Sector/Referencia: TRAS EL HOSPITAL DE SOLCA

Dirección: CALLE: BELLADONAS NUMERO: E13-61 INTERSECCION:DE LOS GUAYACANES

Actividades / Tipo(s) de establecimiento(s):

- \* 2.7 ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS CASAS DE REPRESENTACION FARMACEUTICA (MEDICAMENTOS EN GENERAL, MEDICAMENTOS HOMEOPATICOS, PRODUCTOS NATURALES PROCESADOS DE USO MEDICINAL). Riesgo: Medio
- \* 3.4 ESTABLECIMIENTOS DE DISPOSITIVOS MEDICOS Y REACTIVOS BIOQUIMICOS DE DIAGNOSTICO IN VITRO PARA USO HUMANO ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIALIZACION DE DISPOSITIVOS MEDICOS Y/O REACTIVOS BIOQUIMICOS DE DIAGNOSTICO IN VITRO PARA USO HUMANO. Riesgo: Medio
- \* 2.13 ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS EMPRESAR DE LOGISTICA Y/O ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS (MEDICAMENTOS EN GENERAL, MEDICAMENTOS HOMEOPATICOS, PRODUCTOS NATURALES PROCESADOS DE USO MEDICINAL). Riesgo: Medio
- \* 3.3 ESTABLECIMIENTOS DE DISPOSITIVOS MEDICOS Y REACTIVOS BIOQUIMICOS DE DIAGNOSTICO IN VITRO PARA USO HUMANO CASAS DE REPRESENTACION Y DISTRIBUIDORAS DE DISPOSITIVOS MEDICOS Y/O REACTIVOS BIOQUIMICOS DE DIAGNOSTICO IN VITRO PARA USO HUMANO. Riesgo: Medio

Fecha de Emisión: 06-10-2016  
Fecha de Vigencia: 06-10-2017

Orden de pago: PF2016-00035918 Valor: \$483.12

## Anexo 2: Objetivos y metas de la Compañía

### Objetivos y metas de la compañía Marmolmedic período 2014

<b>OBJETIVOS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>
AREA ADMINISTRATIVA	Capacitar a todo el personal que forma parte de la Compañía Marmolmedic.	Para el año 2015 contar con personal capacitado. Realizando 4 capacitaciones anuales, 1 cada trimestre con temas de: Influencia de desempeño laboral en las empresas, Integridad y valores éticos, Habilidades para la venta efectiva, Calidad total y trabajo en grupo. Empleando un presupuesto de \$ 800 dólares.	Eficacia Eficiencia
FINANCIERA	Incrementar las ventas de productos farmacéuticos, medicina, suministros médicos Hospitalarios, reactivos de laboratorio, productos de limpieza y aseo del campo médico	Incrementar las ventas anuales en un 10 %.	Eficacia Eficiencia
	Reducir la cartera vencida de la compañía Marmolmedic.	Recuperar la cartera vencida en un 20%	Eficiencia Eficacia



**Anexo 3: Fotografía de visita a la compañía.**

**Gerencia**



**Asistencia de gerencia**





## Contabilidad



## Productos



## Bodegas

