



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Investigación y Desarrollo  
previa la obtención del Grado Académico  
de Magíster Administración de Empresas.

**TEMA**

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMISARIATO ESCOLAR DE LA  
CIUDAD DE BABAHOYO. PERIODO 2014 – 2015.**

**AUTOR**

**LCDO. VICTOR MARTÍN PARRALES CARVAJAL**

**DIRECTOR**

**ECON. LEÓN ARGUELLO NÚÑEZ, MSc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2016**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Investigación y Desarrollo  
previa la obtención del Grado Académico  
de Magíster Administración de Empresas.

**TEMA**

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMISARIATO ESCOLAR DE LA  
CIUDAD DE BABAHOYO. PERIODO 2014 – 2015.**

**AUTOR**

**LCDO. VICTOR MARTÍN PARRALES CARVAJAL**

**DIRECTOR**

**ECON. LEÓN ARGUELLO NÚÑEZ, MSc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2016**

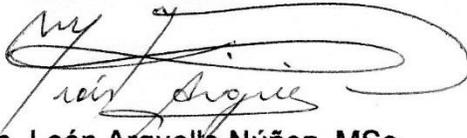
## CERTIFICACIÓN

Econ. León Arguello Núñez, MSc. Director de proyecto de investigación previo a la obtención del grado académico de Magister Administración de Empresas.

## CERTIFICA

Que el **Lcdo. Víctor Martín Parrales Carvajal**, ha cumplido con la elaboración del proyecto de investigación titulado **"INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMISARIATO ESCOLAR DE LA CIUDAD DE BABAHOYO. PERIODO 2014 – 2015"**, el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, Diciembre del 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'León Arguello Núñez', written over a large, stylized circular flourish.

Econ. León Arguello Núñez, MSc.

Asesor

## AUTORIA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Unidad de Posgrado Maestría en Administración de Empresas, declaro que la presente investigación cuyo tema es: **“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMISARIATOESCOLAR DE LA CIUDAD DE BABAHOYO, PERÍODO 2014 – 2015”**, es mi autoría.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Atentamente



Lcdo. Martín Parrales Carvajal

c.c. 120223162-5

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo principalmente a Dios, como ser supremo, creador nuestro y de todo lo que nos rodea, por habernos dado la inteligencia, paciencia y ser guía de nuestras vidas.

A mi padre, por su ejemplo y apoyo incondicional para poder llegar a estas instancias de mi carrera profesional, ya que a la distancia siempre ha estado presente en mi mente para apoyarme moral y psicológicamente.

A mi esposa que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amiga y compañera inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

A mis queridas hijas María José, Marielita y María Belén; quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en la vida y en los estudios y poder llegar hacer un ejemplo para ellas.

Gracias a todas esas personas que estuvieron y están a mi lado para este sueño se haga realidad.

A todos gracias.....

Lcdo. Víctor Martín Parrales Carvajal

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios**

Por su amor infinito y dotarme de las herramientas necesarias, que han sido mi fortaleza para seguir adelante.

### **A mi Padre**

Sr. Don Víctor Martín Parrales Mayorga tengo que agradecer el ejemplo y el carácter fuerte con el que nos formaste a mí y a mis hermanos, porque aprendí que cuando se quiere lograr el éxito es necesario tomar decisión, llenarse de valor y lograr lo anhelado, lo quiero y lo respeto mucho.

### **A mi Esposa**

Rosita Amaiquema González gracias por estar en mi vida, por compartir esta etapa conmigo por brindarme todo su amor y apoyo incondicional.

### **A mis Hijas**

A esas tres personas tan especial que representan una parte muy importante en mi vida, le doy gracias por su paciencia y su amor que me impulso a salir adelante, a ustedes hijitas María José, Marielita y María Belén. Las amo.

Lcdo. Víctor Martín Parrales Carvajal

## PRÓLOGO

El presente proyecto de investigación cuyo tema es Incidencia de la Gestión Administrativa en la Rentabilidad de la Empresa Comisariato Escolar de la Ciudad de Babahoyo, Período 2014 – 2015, presenta la situación financiera de la empresa antes mencionada, identificando los diferentes procedimientos administrativos y financieros. Para conseguir el objetivo propuesto en el presente proyecto, fue necesario investigar el estado de situación de la empresa y de esta manera conocer su funcionamiento tanto administrativo como financiero, así como también del personal que labora en la empresa, para el desarrollo y crecimiento de la entidad, además de conocer acerca de su rentabilidad. La información fue obtenida en base a las técnicas que se utilizaron como la entrevista, encuestas y la observación directa. Se proyecta establecer un instrumento de Gestión Administrativa que proporcionará y contribuirá al crecimiento económico y organizacional del Comisariato Escolar. Una eficaz administración es la esencia para que la empresa sea rentable. Es de esperar que el presente trabajo tenga el propósito de dar la información oportuna, confiable y actualizada en el desarrollo de las actividades del Comisariato Escolar. Se estima como iniciativa la presente investigación con la finalidad de brindar conocimientos necesarios que sirvan de guía en la administración de la organización, además de contribuir con el entendimiento de quienes necesiten información y reforzar conocimientos para de esta manera ponerlos en práctica; logrando una consistente formación tanto académica como profesional y social, contribuyendo con la sociedad y el crecimiento de nuestra nación.

  
Econ. Carlota Vera Marquéz MBA.

Coordinadora de investigación UTB – FAFI



## RESUMEN EJECUTIVO

En un mundo tan competitivo las empresas y organizaciones se ven en la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y a la nueva forma de innovar, operan en un entorno en el que están interrelacionadas con sus clientes, proveedores entre otros. Numerosos gerentes, accionistas o propietarios de establecimientos comerciales desconocen de la gestión administrativa o no las quieren aplicar ya que sin ella su negocio ha ido creciendo a través de los años y han aumentado sus ventas, sin ni siquiera imaginar que en un futuro no muy lejano va a ser útil y necesaria para lograr la excelencia en la gestión administrativa de la empresa. El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar La Incidencia de la Gestión Administrativa en la Rentabilidad del Comisariato Escolar de la ciudad de Babahoyo, con la finalidad de detectar inconvenientes por una posible incorrecta gestión administrativa-financiera y plantear alternativas viables para mejorarlas si fuera el caso, el resultado concederá un conjunto de herramientas que servirá de apoyo y de guía a la empresa, permitiendo alcanzar el logro de sus objetivos y metas. Fue ineludible identificar los procedimientos de gestión administrativa y financiera que en la actualidad está desarrollando la empresa para lograr al objetivo principal de la presente investigación; asimismo se analizó de qué forma incurre el coeficiente humano para alcanzar el propósito que la empresa pretende, además se analizó la rentabilidad de la empresa Comisariato Escolar con la finalidad de mejorar sus ingresos en beneficio de la empresa, gerencia y personal que labora en la entidad. De lo planteado, se conseguirá optimizar la Gestión Administrativa y la rentabilidad de la empresa al establecer estrategias que impliquen objetivos que fortalezcan los procesos administrativos del Comisariato Escolar de la ciudad de Babahoyo.

## **ABSTRACT**

In a world so competitive them companies and organizations is come in the need of adapt is to them new changes and to the new form of innovate, operate in an environment in which are interrelated with their customers, suppliers among others. Many managers, shareholders or owners of commercial establishments are unaware of the administrative management or do not want them to apply because without it their business has grown through the years and have increased their sales, without even imagining that in the not too distant future it will be useful and necessary to achieve excellence in the administrative management of the company. The present research work aims to analyze the impact of the administrative management in the profitability of the curatorial School of the city of Babahoyo, in order to detect problems by a possible incorrect financial and administrative management and propose viable alternatives to improve them if it were the case, the result shall be a set of tools that will support and guide the company , allowing achieving the achievement of their objectives and goals. Was inescapable identify them procedures of management administrative and financial that currently is developing it company to achieve to the target main of the present research; also analyzed how incurs the human ratio to achieve the purpose that the company wants to, also analyzed the profitability of the company commissary school in order to improve their income for the benefit of the company, management and staff working in the institution. Of the issues raised, will be optimize administrative management and profitability of the company to establish strategies involving objectives to strengthen the administrative processes of the curatorial School of the city of Babahoyo.

## ÍNDICE

	Pág.
Portada.....	i
Hoja en blanco.....	ii
Copia de portada.....	iii
Certificación.....	iv
Autoría.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Prólogo.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	ix
Abstract.....	x
Índice.....	xi
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Anexos.....	xvii
Introducción.....	xviii
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Ubicación y contextualización de la problemática.....	2
1.2 Situación actual de la problemática.....	3
1.3 Problema de investigación.....	4
1.3.1 Problema general.....	4
1.3.2 Problemas derivados.....	4
1.4 Delimitación del problema.....	4
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6 Justificación.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
2.1 Fundamentación conceptual.....	8
2.1.1 Administración.....	8
2.1.1.1 Proceso Administrativo.....	8
2.1.2 Gestión.....	8
2.1.3 Gestión Administrativa.....	8
2.1.3.1 Planeación.....	9

2.1.3.2 Organización.....	9
2.1.3.3 Dirección.....	9
2.1.3.4 Control.....	9
2.1.3.5 Rentabilidad.....	9
2.2. Fundamentación teórica.....	10
2.2.1 Administración de Empresas.....	10
2.2.2 Gestión.....	11
2.2.3 Gestión Administrativa.....	12
2.2.4 Fases del Proceso Administrativo.....	12
2.2.4.1 Planeación.....	13
2.2.4.2 Organización.....	14
2.2.4.3 Coordinación.....	16
2.2.4.4 Integración.....	17
2.2.4.5 Dirección.....	18
2.2.4.6 Control.....	19
2.2.4.7 Rentabilidad.....	20
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>27</b>
3.1 Tipo de Investigación.....	28
3.2 Método de Investigación.....	28
3.3 Población y Muestra.....	30
3.4. Fuentes de Recopilación de Información.....	32
3.5 Instrumentos de la Investigación.....	32
3.6 Procesamiento y Análisis.....	33
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>34</b>
4.1 Diagnóstico de la Gestión Administrativa del Comisariato Escolar	35
4.2 Examen de la influencia de la Gestión Administrativa en los resultados económicos de la Empresa Comisariato Escolar.....	60
4.3 Análisis del desempeño Administrativo en el Comisariato Escolar	73
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>89</b>
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	91
Bibliografía.....	93

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pág.</b>
1	Población.....	30
2	Gestión Administrativa.....	36
3	El Proceso Administrativo mejora la gestión administrativa...	37
4	Conocimiento de los procesos internos.....	38
5	Plan de inducción laboral en la empresa Comisariato Escolar	39
6	Distribución de Actividades Laborales.....	40
7	Trabajo en equipo.....	41
8	Manual de Funciones.....	42
9	Implementación de un manual de funciones.....	43
10	Evaluación del Desempeño en el Comisariato Escolar.....	44
11	Misión y Visión del Comisariato Escolar.....	45
12	Calidad del Servicio del Comisariato Escolar.....	46
13	Trabajo en equipo.....	47
14	Imagen corporativa.....	48
15	Precios en relación a la competencia.....	49
16	Ampliación de gama de productos.....	50
17	Productos bien distribuidos y visibles.....	51
18	Gestión Administrativa del Comisariato Escolar.....	52

19	Alternativa de producto.....	53
20	Capacitación del personal.....	54
21	Encuesta permanente para calificar atención al cliente.....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>Pág.</b>
1	Gestión Administrativa.....	36
2	El Proceso Administrativo mejora la gestión administrativa	37
3	Conocimiento de los procesos internos.....	38
4	Plan de inducción laboral en la empresa Comisariato Escolar	39
5	Distribución de Actividades Laborales.....	40
6	Trabajo en equipo.....	41
7	Manual de Funciones.....	42
8	Implementación de un manual de funciones.....	43
9	Evaluación del Desempeño en el Comisariato Escolar.....	44
10	Misión y Visión del Comisariato Escolar.....	45
11	Calidad del Servicio del Comisariato Escolar.....	46
12	Trabajo en equipo.....	47
13	Imagen corporativa.....	48
14	Precios en relación a la competencia.....	49
15	Ampliación de gama de productos.....	50
16	Productos bien distribuidos y visibles.....	51
17	Gestión Administrativa del Comisariato Escolar.....	52
18	Alternativa de producto.....	53

19	Capacitación del personal.....	54
20	Encuesta permanente para calificar atención al cliente.....	55

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo</b>		<b>Pág.</b>
1	Solicitud para la autorización de la realización del proyecto en la Empresa Comisariato Escolar.....	98
2	Carta de aceptación emitida por el gerente de la Empresa Comisariato Escolar.....	99
3	Foto Visualización del producto que se va adquirir.....	100
4	Foto de Entrevista al gerente del Comisariato Escolar.....	101
5	Foto de Encuesta al personal del Comisariato Escolar.....	102
6	Foto de Encuesta al jefe de bodega del Comisariato Escolar.....	103
7	Foto Comisariato Escolar Planta baja y primer piso.....	104
8	Foto Comisariato Escolar entrada, Planta baja y primer piso.....	105
9	Foto de la empresa Comisariato Escolar Planta baja.....	106
10	Foto de la empresa Comisariato Escolar Percheros.....	107

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo la finalidad de analizar la gestión administrativa y financiera de la empresa Comisariato Escolar, su situación actual, para establecer de qué manera se desarrollan a nivel interno y externo. Asimismo se analizó de qué forma incurre el coeficiente humano para alcanzar el propósito que la empresa pretende, además se examinó la rentabilidad de la empresa, con la finalidad de mejorar sus resultados económicos y financieros, en beneficio del personal que labora en la entidad.

El análisis de la Incidencia de la Gestión Administrativa en la Rentabilidad de la Empresa Comisariato Escolar de la Ciudad de Babahoyo, surge por la necesidad de brindar a la empresa antes mencionada, una herramienta que contribuya al desarrollo efectivo del proceso administrativo, y que permite reducir factores que influyan negativamente en la optimización de su actividad comercial y económica. Por este motivo se considera importante determinar la rentabilidad de la empresa, y con la consecución de los objetivos permite mejorar el uso de sus recursos y las utilidades.

Las empresas para alcanzar sus objetivos, deben establecer un mínimo de reglas de operatividad, procedimientos, estrategias entre otros, todo esto a través de los recursos que posee. Para el desarrollo de esta investigación se cuenta con cinco capítulos estructurados de la siguiente manera:

**El capítulo I**, esta contenido por el marco contextual de la investigación, consiste en la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema de investigación, problema general, problemas derivados, delimitación del problema, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

**En el capítulo II**, marco teórico el mismo que está basado en antecedentes investigativos, sirven de apoyo en esta investigación, cuenta con una amplia conceptualización y fundamentación teórica referentes al tema de investigación.

**El capítulo III**, se basa en la metodología de la investigación: tipo, método de la investigación, además define la población y muestra, así como también las fuentes de recopilación, los instrumentos de la investigación para el respectivo procesamiento y análisis de resultados del presente trabajo.

**El capítulo IV**, está compuesto por el análisis e interpretación de resultados de la investigación, Combinado con los objetivos específicos para describir los resultados de la investigación.

**El capítulo V**, compuesto por las conclusiones y recomendaciones de la investigación en orden y relación de los objetivos específicos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

“El riesgo en sí mismo no es malo; lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido”.

**Econ.Félix Campoverde  
Vélez**

## **1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

La empresa Comisariato Escolar se encuentra ubicada en la ciudad de Babahoyo capital de la Provincia de los Ríos, en las calles General Barona y Eloy Alfaro, se dedica a la comercialización de útiles escolares y materiales de oficina, al por mayor y menor, cuenta con una sucursal situada en las calles Abdón Calderón y 10 de Agosto en los bajos del edificio Valdez.

Inicia sus actividades comerciales en el año 1.993, en el local que actualmente es la sucursal en las calles antes mencionadas, la gerencia está representada por el propietario, Abg. Arturo Alvarado, es quien se dedica a realizar los pedidos de compra de mercadería. En la actualidad cuenta con 26 personas que laboran en la entidad entre ellos el gerente general, 1 asistente de gerencia, 1 jefe administrativo, 1 auxiliar administrativo, 1 secretaria, 1 jefe financiero, 1 contador, 8 vendedores, y 11 colaboradores.

La empresa, no cuenta con una adecuada Gestión Administrativa; la planificación y organización no se realiza de manera eficiente, el personal que labora no brinda una buena atención a los clientes, en ocasiones no se efectúa un estricto control de inventario en los registros de entradas y salidas de mercadería de la bodega, lo que produce pérdidas y faltantes de productos, por tanto se ve afectada su rentabilidad.

La presente proyecto tuvo la finalidad de ejecutar un análisis para establecer las causas y efectos de los inconvenientes que se han originado en la Gestión Administrativa y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Comisariato Escolar de la ciudad de Babahoyo, durante el período 2014 – 2015, fue indispensable emplear métodos y técnicas que proporcionaron tener una idea clara de la situación actual de la entidad y de este modo determinar una posible solución a la problemática de la empresa.

## **1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

Comisariato escolar a pesar de estar funcionando por más de 20 años en de la ciudad de Babahoyo, no aplica los procesos administrativos de una manera correcta; la planificación en la compra de mercadería no la realiza con un previo análisis en cuanto a lo que necesita adquirir en época de inicio a clases y poder satisfacer las necesidades de la comunidad, la organización y dirección no cuenta con una herramienta compuesta de procedimientos útiles y prácticos para las operaciones comerciales.

El control de su rentabilidad es uno de los principales problemas, por la escasa conducción de la gestión administrativa-financiera por parte de la gerencia al no disponer de un instrumento de soporte que contribuya a direccionar y estructurar dichos procesos. El personal que labora no trabaja en equipo lo que ocasiona que la información de los registros de la existencia de mercadería no sea la correcta, minimizando la rentabilidad de la empresa.

La imagen del comisariato escolar está deteriorada, la ubicación de los útiles escolares en las perchas no es el adecuado, porque no están identificados con señaléticas para que el cliente visualmente se oriente dónde está el producto que va adquirir. (Ver fotografía en el anexo 3).

En base al diagnóstico realizado, la empresa no cuenta con un sistema de control de personal, departamento de Talento humano, así como también de cada actividad a desarrollarse y sus responsabilidades de cada cargo dentro de la entidad, cabe indicar que existe una débil práctica de contratación para la selección de perfiles de los nuevos integrantes a la empresa, no realiza capacitaciones permanentes, en especial en el área de ventas y se ve reflejado en la atención a los clientes.

### **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo incide la gestión administrativa en la rentabilidad de la empresa Comisariato Escolar?

#### **1.3.2. PROBLEMAS DERIVADOS**

- ¿Cuenta la empresa Comisariato Escolar con algún modelo de Gestión Administrativo?
- ¿De qué manera influye la Gestión Administrativa en los resultados económicos de la empresa?
- ¿Con qué indicadores financieros se han analizado los resultados económicos de los años 2014 y 2015?

### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**Campo:** Administrativo y Financiero

**Área:** Gestión Administrativa

**Aspecto:** Rentabilidad en la gestión administrativa

**Tema:** La incidencia de la Gestión administrativa en la Rentabilidad de la Empresa Comisariato Escolar de la Ciudad de Babahoyo., Periodo 2014 – 2015.

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la Incidencia de la Gestión Administrativa en la Rentabilidad de la Empresa Comisariato Escolar. Años 2014 - 2015.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la Gestión Administrativa del Comisariato Escolar.
- Examinar la influencia de la Gestión Administrativa en los resultados económicos de la Empresa Comisariato Escolar.
- Establecer el desempeño Administrativo en el Comisariato Escolar.

### **1.6 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación pretende dar una alternativa de Gestión Administrativa en la Rentabilidad, para que el Comisariato escolar adopte estrategias que generen eficiencia y eficacia, ya que en un mundo tan competitivo las empresas desean implementar procedimientos en las áreas Administrativa y Financiera para la liquidez y solvencia de la empresa.

Analizar la incidencia de la Gestión Administrativa en la Rentabilidad del Comisariato Escolar de la ciudad de Babahoyo, será una herramienta compuesta de procedimientos útiles y prácticos para las operaciones comerciales de la empresa a fin de que sea aplicada y permita reducir factores que influyan negativamente en la optimización de sus funciones y objetivos. La presente investigación sirve de base para la entidad como apoyo, para que facilite la realización de un análisis práctico de sus actividades y aplicarlo si se diera el caso.

El proyecto se justifica por el impacto económico y social que generara, en el contexto de mejorar la gestión administrativa en la Rentabilidad de la empresa; con la instrucción que recibirán mediante este proyecto y que conllevara a la satisfacción de los clientes que son la razón y la base de existencia de toda empresa, así como también sirve como herramienta de gestión para otros negocios de la misma línea, en beneficio de la sociedad, como es la

producción, empleo, impuestos, y del beneficio que experimentara la empresa Comisariato Escolar aportando al desarrollo económico de la ciudad.

El aporte del presente proyecto cumplirá con los objetivos de proporcionar información que permita mejorar la gestión administrativa en la Rentabilidad de la empresa. Existen problemas en la gestión administrativa del Comisariato escolar, por tanto se prioriza el presente proyecto porque beneficiará al gerente propietario y a todo el personal que labora en la entidad para mejorar sus condiciones económicas, de gestión y fomento para el desarrollo de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso."

**Peter Drucker**

## **2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1.1 Administración**

Es la naturaleza humana, dado que se realiza a través del pensamiento del hombre. Se encuentra presente en cualquier actividad, por pequeña que sea, que realiza el hombre; esto es así porque la planificación, la organización, la dirección, el control, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación son las categorías que llevan a concretar la producción en las organizaciones. **(Hurtado, 2009).**

#### **2.1.1.1 Procedimiento Administrativo**

El procedimiento en general es una sucesión de actuaciones, ordenada y dirigida a alcanzar un resultado. El procedimiento administrativo puede definirse, como sucesión de actuaciones, ordenada por el derecho administrativo, para la producción de actos resolutorios de las administraciones públicas (procedimientos declarativos) o de reglamentos de estas y para la ejecución de actos declarativos previos (procedimientos ejecutivos). **(Tardio, 2012).**

### **2.1.2 GESTIÓN**

Consideran a la gestión como un sistema, un todo unificado que incluye objetivos, estrategias, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultural empresarial y personalidad de los miembros de la organización. **(Calderón, 2010).**

### **2.1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñar tarea, determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. **(Calix, 2011).**

#### **2.1.3.1 Planeación**

Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. **Robbins, Coulter. et al. (2010).**

#### **2.1.3.2 Organización**

Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan que tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones.

#### **2.1.3.3 Dirección**

Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y en los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

#### **2.1.3.4 Control**

Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control. **Robbins, Coulter. et al. (2010).**

#### **2.1.4 RENTABILIDAD**

**(Ferraz, 2013).** La rentabilidad es uno de los componentes más importantes en cuanto instrumento de la gestión financiera. De hecho, cualquier análisis de diagnóstico incorpora el cálculo de algún tipo de rentabilidad.

Sin embargo, hay otros elementos que el analista debe tener en cuenta para no cometer el error de evaluar a una empresa sólo por sus números. Recordemos que los flujos monetarios son la expresión cuantitativa de una organización y, por lo tanto, los que nos permiten desarrollar la gestión financiera; pero hay unos flujos reales y unas relaciones entre los elementos del sistema que también se deben tener en cuenta en la valoración. **(Ferraz, 2013).**

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**(Rodríguez, 2010).** La administración de empresas ha entrado en una nueva fase de su evolución. La complejidad, cada vez mayor, de actividades y operaciones, así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obligan a los hombres de negocios a entender dónde se encuentran en la actualidad y dónde estarán en el futuro cercano.

El gran desafío de la empresa moderna es utilizar los recursos disponibles para corregir, con la máxima eficacia y eficiencia, tanto los bienes como los servicios que requieren y desean las personas.

Para hacer frente a las demandas de los consumidores, se requiere una gran variedad de actividades empresariales. La experiencia he demostrado que combinar juicio, iniciativa, resolución y creatividad en una empresa genera mejores resultados, en cuanto a progreso y beneficios, que la actitud autocrática de un individuo.

El tiempo sigue su curso en todas las fases de la vida de una empresa: objetivos, planes, normas, sistemas, procedimientos, métodos, técnicas, etc., y

se registran cambios en objetivos, propósitos empresariales y en la filosofía administrativa.

En ese sentido, se deben responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué significa administrar una empresa? ¿Qué se requiere para dirigir una empresa mediana o pequeña? ¿Cuál es el proceso básico para una adecuada administración? Para comprender el alcance de estas preguntas y sus respuestas, es necesario saber qué es una Administración efectiva y cuáles deben ser sus objetivos. **(Rodríguez, 2010).**

Cabe destacar que una administración adecuada es vital para quienes han tenido éxito en los negocios Sin embargo, no resulta tan clara para los que se aventuran en un negocio por primera vez. La administración de empresas modernas, pequeñas, medianas, se divide en diversos agentes, a los que se les asignan atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto incongruente.

Integra a empresarios, promotores, administradores técnicos y especialistas que ocupan las posiciones clave en la organización, y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de esta. Desde este punto de vista, la gerencia se apoya en la empresa y no en el individuo.

La administración, considera en todas sus posibilidades, representa un auténtico recurso para la empresa y merece ser catalogada al mismo nivel que los factores de producción. Capital, trabajo y recursos materiales. En la práctica esta disciplina interviene en combinación con los demás factores de producción, desempeñando un papel complementario, o en ocasiones principal. **(Rodríguez, 2010).**

### **2.2.2. GESTIÓN**

**Munch, L. (2010).** En general, administración y gestión significan lo mismo. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización.

Para fines prácticos, en este libro se conceptualiza a la administración como sinónimo de gestión.

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia. **Munch, L. (2010).**

### **2.2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Munch, L. (2010).** La gestión Administrativa contiene varias etapas: Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar; a través de las mismas se desarrolla el proceso administrativo.

### **2.2.4 Fases del Proceso Administrativo**



**Fuente:** Munch, L. (2010).

### **2.2.4.1 PLANEACIÓN**

**Munch, L. (2010).** Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

#### **2.2.4.1.1 Importancia de la Planeación**

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos

y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

#### **2.2.4.1.2 Tipos de Planeación**

La planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el período que comprenda, la planeación puede ser: **Munch, L. (2010)**.

**Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

**Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos. **Munch, L. (2010)**.

#### **2.2.4.2 ORGANIZACIÓN**

**Munch, L. (2010).** La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

##### **2.2.4.2.1 Importancia de la Organización**

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: Lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las tareas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Reduce los costos e incrementa la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

##### **2.2.4.2.2 El Proceso de la Organización**

**Munch, L. (2010).** El proceso de la organización está constituido por las siguientes etapas:

- División del trabajo
- Coordinación

### 2.2.4.2.3 División del Trabajo

La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
2. **Definir** las funciones más importantes.
3. **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
5. **Definir** los macro procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

### 2.2.4.3 COORDINACIÓN

**Munch, L. (2010).** La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia.

Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulifican si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en la relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

#### **2.2.4.4 INTEGRACIÓN**

**Munch, L. (2010).** La integración es la función a través de la cual se eligen y obtiene los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.

##### **2.2.4.4.1 La Integración y su Importancia**

En esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.

Aunque tradicionalmente se descuidaba la integración de recursos humanos, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es fundamental para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás.

#### **2.2.4.4.2 Etapas**

Las etapas de la integración son:

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
2. Establecimientos de estándares de calidad, tiempos y características.
3. Determinación de fuentes de abastecimiento.
4. Elección del proveedor más confiable.
5. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

#### **2.2.4.4.3 Integración de Recursos Humanos**

Como ya se mencionó, la integración de los recursos humanos es uno de los factores clave para lograr el éxito de cualquier organización. La integración de recursos humanos incluye varias etapas:

- Reclutamiento: Interno, externo y mixto
- Selección de personal

#### **2.2.4.5 DIRECCIÓN**

**Munch, L. (2010).** La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional. Mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.

##### **2.2.4.5.1 La Dirección y su Importancia**

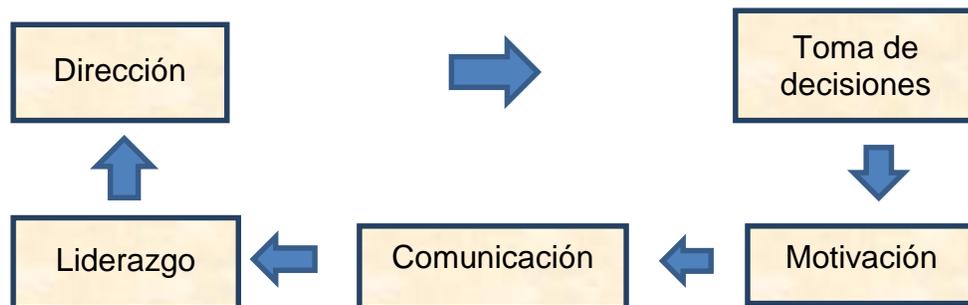
Si bien es cierto que todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia, es en la dirección donde se realiza todo o planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir.

Así en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración.

De hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

#### 2.2.4.5.2 El Proceso de Dirección

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.



Fuente: Munch, L. (2010).

Mediante la **toma de decisiones** se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.

A través de la **comunicación** se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades.

Con la **motivación** se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la

empresa. Por último el **liderazgo** se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa.

El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando. **Munch, L. (2010).**

#### **2.2.4.6 CONTROL**

Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera: la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede determinar si está planeando o controlando, incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. De hecho, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. **(Munch, 2010)**

El control es una etapa primordial en la administración pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Tradicionalmente, se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes, una vez que han sucedido. Esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización, que establece límites arbitrarios para la actuación, y que comprende solamente hechos pasados o históricos.

La anterior concepción es por demás equivocada, ya que el control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos, y, más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la

“temperatura” presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

#### **2.2.4.7 RENTABILIDAD**

Cualquier persona tiene una idea de lo que es la rentabilidad, pero una definición de ella se hace muy difícil hasta el punto de que la inmensa mayoría de los manuales eluden dar una definición de este concepto. Se limitan a poner fórmulas. Entenderemos por Rentabilidad “la remuneración que una empresa (en sentido amplio de la palabra) es capaz de dar a los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar su actividad económica.

Es una medida de la eficacia y eficiencia en el uso de esos elementos tanto financieros, como productivos como humanos. Con lo cual habría que hablar de rentabilidades”. (Prieto, 2010).

##### **2.2.4.7.1 ¿De qué depende la Rentabilidad de una Empresa?**

La rentabilidad depende de un margen adecuadamente calculado y de los diferentes elementos económicos y financieros puestos a disposición de la empresa para el desarrollo de su actividad. Pero también, y a efectos de gestión principalmente a corto plazo-, cabría incluir los diferentes componentes de ese margen.

Con lo cual estaríamos hablando de beneficios financieros, beneficios económicos, beneficios de gestión, beneficios de personal. Los primeros tienen relación con las fuentes financieras de la empresa, esto es con su patrimonio neto, con el pasivo a largo plazo y con el pasivo a corto plazo. Los segundos con la estructura económica, es decir con el activo y sus distintos apartados.

Los de gestión hacen referencia a los ingresos y a los diferentes gastos de la compañía. Los de personal constatan la eficiencia de los trabajadores en función de su número, remuneraciones y valoración. **(Prieto, 2010)**

#### **2.2.4.7.2 ¿Cómo Calcular la Rentabilidad?**

Calcularemos la Rentabilidad a partir de diferentes elementos. El primero y principal es el beneficio en sus distintas acepciones (antes y después de impuestos, antes y después de intereses).

Además los márgenes respecto a las principales magnitudes (Compras, personal). Consideramos importante relacionar el Beneficio con los elementos que propician ese beneficio (Activo: total, productivo, inmovilizado, Financiación: Pasivo a corto, pasivo a largo, fondos propios, patrimonio neto).

También los clásicos como el beneficio sobre oficinas, empleados, inversiones, coste de ventas. Igualmente estimamos relevante, y que aporta información del máximo interés, vincular el beneficio con aspectos como la liquidez y la solvencia. Y ello es así porque existe una relación directa y temporal de los beneficios con la liquidez y con la solvencia.

También son interesantes aspectos que relacionen los beneficios con la capacidad de inversión de la compañía. **Llanes, M. (2012).**

#### **2.2.4.7.3 La Rentabilidad de la Empresa**

**Eslava, J. (2010).** “Toda empresa utiliza el dinero como materia prima para pagar. De acuerdo a esto, tiene que ganar el beneficio suficiente para enfrentarse a estos pagos. Las empresas que siguen ganando estos beneficios suficientes para pagar sus fondos al tipo de mercado normalmente prosperan. Aquellas empresas que fracasan durante un período determinado para enfrentarse con este tipo de mercado normalmente no sobreviven.”

#### **2.2.4.7.4 La Rentabilidad Operativa de la Empresa**

**Eslava, J. (2010).** Si hay una palabra que entre al mundo directivo se usa tanto a más que la de “**beneficio**” esa es la de “**rentabilidad**”. Quizás existe una referencia intuitiva hacia dicho concepto y por eso se habla de que la empresa debe ser por encima de todo lo “**rentable**”.

También se dice que todas las inversiones deben buscar la rentabilidad. No hay duda por tanto sobre la relevancia de este concepto y de su trascendencia para conseguir el éxito en cualquier función directiva de la empresa.

No obstante el problema puede surgir cuando se intenta concretar, medir o evaluar dicha rentabilidad. Determinar y hacer fácilmente comprensible Cuál es el nivel de rentabilidad alcanzado por una empresa en su evolución, o por otro lado cuál deberá ser el grado de rentabilidad que constituya el objetivo directivo de management hacia el futuro.

No existe además, una sola versión de la rentabilidad. Suele distinguirse entre la “rentabilidad económica” o rentabilidad de la empresa como negocio o conjunto de negocios entre la “rentabilidad financiera” o rentabilidad que obtengan los accionistas o propietarios como retribución al capital que tienen invertido en la empresa.

Son versiones de la “rentabilidad operativa” que en general no suelen coincidir en la práctica, tal como veremos más adelante.

#### **2.2.4.7.5 Las Dos Dimensiones de la Rentabilidad Operativa**

- **Rentabilidad económica:** Rentabilidad de la empresa como negocio.
- **Rentabilidad financiera:** Rentabilidad que obtienen los propietarios a su inversión en la empresa, **Eslava, J. (2010).**

#### 2.2.4.7.6 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y RENTABILIDAD FINANCIERA

**Caraballo, A. (2012).** El análisis económico ayuda a verificar cómo genera resultados una empresa y cómo mejorarlos.

##### 2.2.4.7.7 Rentabilidad Económica:

La rentabilidad económica es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros.

$$\frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos (BAI)}}{\text{Activo total}}$$

El ratio de rentabilidad económica también es denominado ROI (del inglés *return on investments*, rentabilidad de las inversiones).

Cuando más elevado sea este ratio, mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo. Esta rentabilidad económica (rendimiento del activo) puede compararse con el coste medio de la financiación. Si se cumple la siguiente condición:

$$\text{Rentabilidad económica} > \text{Coste medio de la financiación.}$$

Significa que el beneficio de la empresa es suficiente para atender el coste de la financiación.

##### 2.2.4.7.8 Rentabilidad Financiera:

**Caraballo, A. (2012).** La rentabilidad financiera es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios (neto patrimonial).

$$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Neto patrimonial}}$$

Este ratio también se denomina ROE (del inglés *return on equity*, rentabilidad del capital propio).

La rentabilidad financiera es, para las empresas con ánimo de lucro, el ratio más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

# **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

"Todo lo que se hace se puede medir,  
sólo si se mide se puede controlar,  
sólo si se controla se puede dirigir y  
sólo si se dirige se puede mejorar"

**Dr. Pedro  
Mendoza A.**

### **3.1 Tipo de investigación**

Esta investigación es de carácter no experimental, la obtención de los datos se la realizó mediante la aplicación de cuestionarios de encuestas, entrevista y observación directa, como instrumentos de recolección de información.

### **3.2 Método de investigación**

Los métodos utilizados para el presente trabajo de investigación fueron los siguientes:

#### **3.2.1 Método Inductivo**

Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. Se utilizó este método porque parte de hechos particulares y da una conclusión general para obtener los resultados.

La aplicación de este método permitió realizar la observación, clasificación y análisis de los hechos en el Comisariato Escolar, accediendo a la generalización del problema planteado y llegando a establecer conclusiones al final del proceso de investigación.

#### **3.2.2 Método Deductivo**

Es aquel que parte de los datos aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de

verdades previamente establecidas como principios generales, para luego comprobar así su validez.

El método deductivo permitió la evaluación de manera lógica, crítica y minuciosa cada uno de los componentes que conforman el tema de estudio, con el propósito de efectuar criterios técnicos y normativos mediante los resultados que se obtuvieron de las entrevistas y encuestas que se efectuaron al gerente y al personal que labora en el Comisariato Escolar.

### **3.2.3 Método Analítico**

El método analítico descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado.

Este método ayudo en la aplicación de programas informáticos los mismos que permitieron procesar la información que se obtuvo de la investigación y así analizarlos de forma sistemática y relacionada, con la finalidad de brindar las conclusiones y recomendaciones de la problemática planteada.

### **3.2.4 Método Estadístico**

Consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Qué se ve reflejada en el marco metodológico

La aplicación de este método permitió procesar los datos obtenidos de la investigación de manera secuencial tanto cualitativa y cuantitativamente, este método se aplicó para medir las características de la información, para resumir los valores individuales y analizar los datos a fin de extraer el máximo de información. Se trabajó con datos numéricos y se obtuvieron los resultados

mediante determinadas reglas y operaciones, una vez recopilados, ordenados y tabulados los datos fueron procesados y analizados.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Para la presente investigación la población objeto de estudio, está conformada por el gerente, el personal que labora en la empresa y los clientes del Comisariato Escolar de la ciudad de Babahoyo.

**Cuadro 1 Población.**

<b>Detalle</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Instrumentos</b>
Gerente General	1	Entrevista
Asistente de Gerencia	1	Encuesta
Jefe Administrativo	1	Encuesta
Auxiliar Administrativo	1	Encuesta
Secretaria	1	Encuesta
Financiero	1	Encuesta
Contador	1	Encuesta
Vendedores	8	Encuesta
Colaboradores	11	Encuesta
Clientes externos	3.500	
<b>Total</b>	<b>3.526</b>	

**Fuente:** Base de datos de la empresa

**Elaborado por:** Autor

#### 3.3.2 Muestra

Para efectos de la recolección de información se considera una muestra de los clientes internos y externos. Para lo cual se aplica la fórmula de la muestra.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2 (N - 1) + p * q * Z^2}$$

Dónde:

- N Tamaño de la muestra
- Porcentaje de fiabilidad deseado para la media muestral
- Z corresponde a un valor de 1,96 considerando un nivel de confianza del 95%
- p Proporción esperada que cumple la característica deseada 0.5
- N Tamaño de la población
- Q Proporción esperada que no cumple la característica deseada 0.5
- e Error máximo permitido para la media muestral 7%

### 3.3.3 Procedimiento y Procesamiento de los datos:

Al personal administrativo del comisariato escolar, teniendo en cuenta que son 26 personas que laboran en la entidad se los encuestó a todos es decir se utilizó por completo la población.

Cálculo de la fórmula para establecer para los clientes externos según base de datos de la empresa comisariato escolar.

Datos:

- N = 3500 Población o universo
- p = 0.5 Proporción esperada que cumple la característica
- q = 0.5 Proporción esperada que no cumple la característica
- e = 0.07 Error de muestreo 0.07 (7%)

Z = 1.96 Nivel de confianza es del 95%

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2 (N - 1) + p * q * Z^2}$$
$$n = \frac{3500 \times 0,5 \times 0,5 * 1,96^2}{0,07^2 (3500 - 1) + 0,5 \times 0,5 * 1,96^2}$$
$$n = 186$$

Son: ciento ochenta y seis clientes externos a encuestar.

### 3.4 Fuentes de Recopilación de Información

La información es de fuentes primarias, se consiguió a través de la aplicación de entrevistas y encuestas, luego se procesaron los resultados que se alcanzaron mediante una clasificación y tabulación de datos, para poder analizarlos minuciosamente.

Para la recolección y análisis de la información se aplicó un diseño de campo no experimental, ya que la recolección de los datos sobre la gestión administrativa se llevó a cabo en la empresa, realizada a través de la observación, entrevista y encuestas, con la finalidad de analizar el contexto estructural y situacional de la entidad.

### 3.5 Instrumentos de Investigación

**3.5.1 Entrevista:** La misma que fue aplicada al gerente de la empresa, a fin de obtener información individual y actualizada de aspectos necesarios para el desarrollo de la presente investigación.

**3.5.2 Encuestas:** Dirigidas al personal de la empresa, estas estuvieron previamente elaboradas, incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Además se encuestara a los clientes externos, con la finalidad de saber el grado de satisfacción del servicio que presta la empresa.

Cabe indicar que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de Gestión, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

**3.5.3 La Observación Directa:** Se la realizo al momento de la visita al Comisariato Escolar, para recoger y registrar información valiosa para la investigación a fin de analizarla.

### **3.6 Procesamiento y Análisis**

Para realizar el análisis e interpretación de datos que se obtuvieron en la presente investigación por medio entrevista al gerente y encuestas al personal que labora en el Comisariato Escolar y clientes, se utilizaron los siguientes programas informáticos: Word y Excel.

La información obtenida de las encuestas se procesó en hoja electrónica de Excel, Herramienta que facilitó el diseño de cuadros, gráficos circulares y de barras, para obtener promedios y análisis, apropiados para la investigación, los mismos que se interpretaron y explicaron.

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.

**Peter Drucker.**

#### 4.1 Diagnóstico de la Gestión Administrativa del Comisariato Escolar e interpretación de los Resultados de las encuestas aplicada al personal que labora en la empresa.

**Pregunta 1.** ¿Cómo califica la gestión administrativa en la empresa que usted labora?

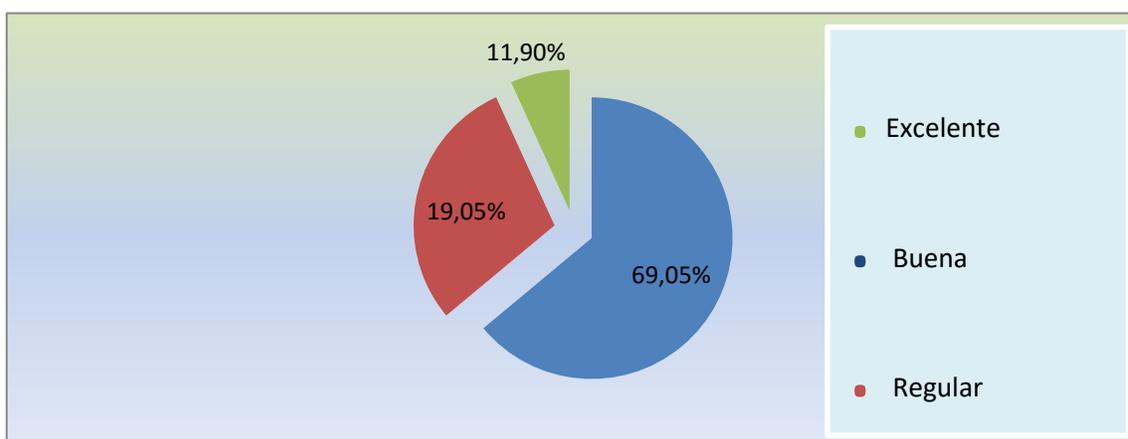
Cuadro 2. Gestión administrativa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	4	11,90 %
Buena	16	69,05 %
Regular	6	19,05 %
Mala	0	0,00 %
Total	26	100%

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 1. Gestión administrativa



**Análisis:** De la encuesta realizada a los colaboradores del Comisariato Escolar el 69,05%, expresaron que la gestión administrativa que se está aplicando es buena, la opinión del 19,05% es regular, mientras que el 11,90% respondió que es excelente.

**Pregunta 2.** ¿En la práctica los conceptos de procesos administrativos, considera usted que mejorara la gestión administrativa de la empresa?

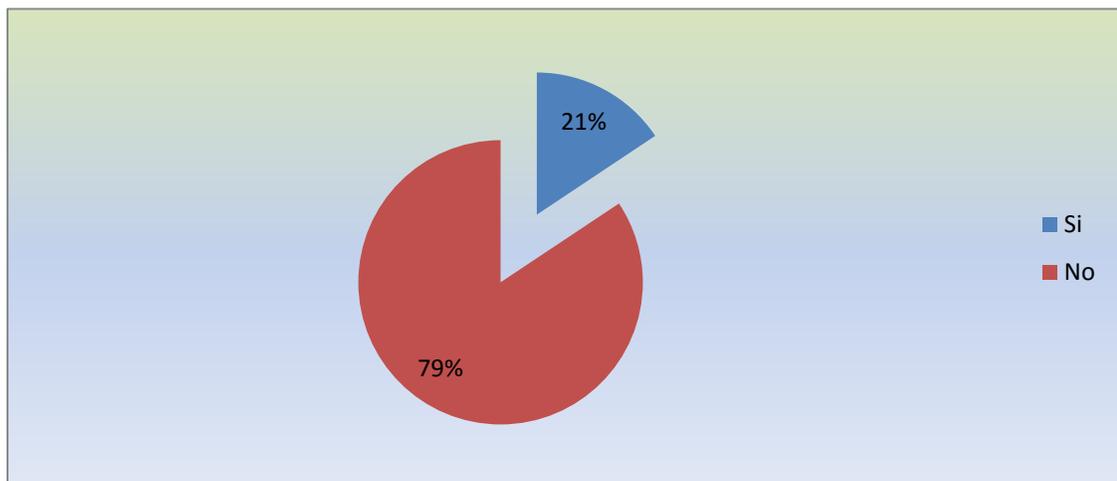
Cuadro 3. El Proceso Administrativo mejora la gestión administrativa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	7	21 %
No	19	79 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 2. El Proceso Administrativo mejora la gestión administrativa



**Análisis:** De la encuesta realizada a los colaboradores del Comisariato Escolar el 79% expresaron que no conocen que los conceptos de procesos

administrativos mejora la gestión administrativa de la empresa, y el 21% respondió que sí tienen conocimiento.

**Pregunta 3.** ¿Conoce usted los procesos internos del Comisariato Escolar?

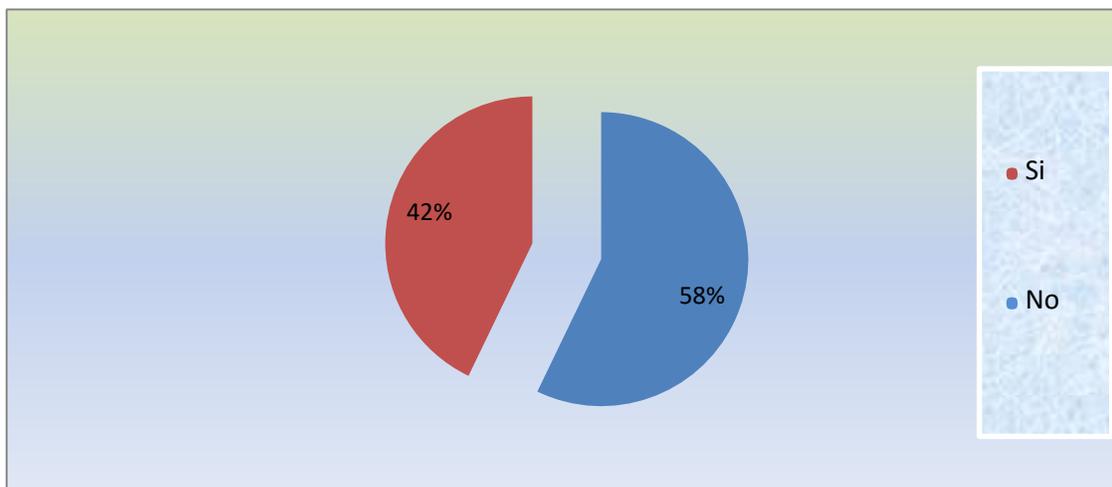
Cuadro 4: Conocimiento de los procesos internos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	12	42 %
No	14	58 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 3. Conocimiento de los procesos internos



**Análisis:** De la encuesta realizada a los colaboradores del Comisariato Escolar se puede observar que el 58% del personal no tienen conocimiento de los procesos internos de la entidad, y el 42% si tienen conocimiento de los procesos internos de la empresa.

**Pregunta 4.** ¿Conoce usted si la empresa Comisariato Escolar ha elaborado un plan de inducción laboral?

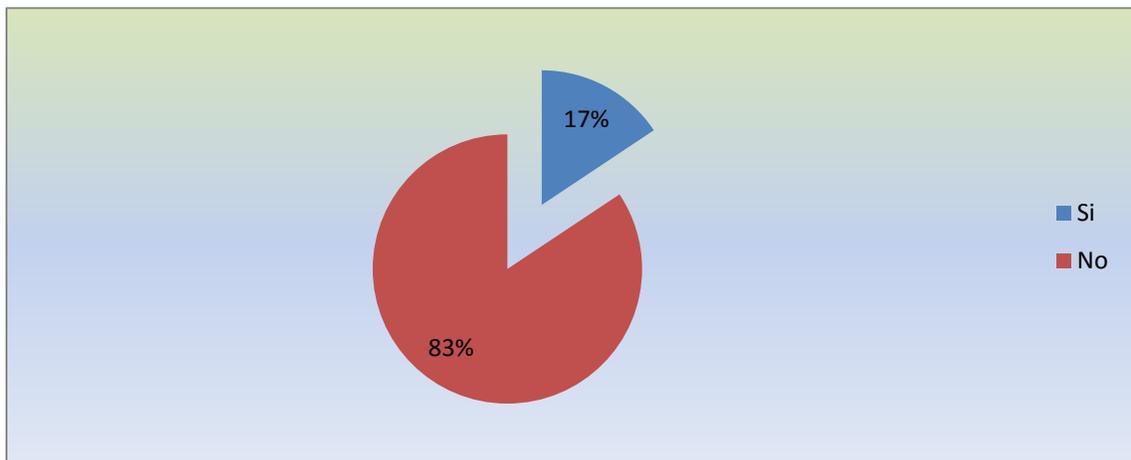
Cuadro 5. Plan de inducción laboral en la empresa Comisariato Escolar.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	6	17 %
No	20	83 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 4. Plan de inducción laboral en la empresa Comisariato Escolar



**Análisis:** De la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa el 83% respondió que no tienen conocimiento de un plan de inducción, y el 17% si tienen conocimientos del plan.

**Pregunta 5.** ¿Cree usted que en la empresa Comisariato Escolar están distribuidas de manera equitativa las actividades laborales?

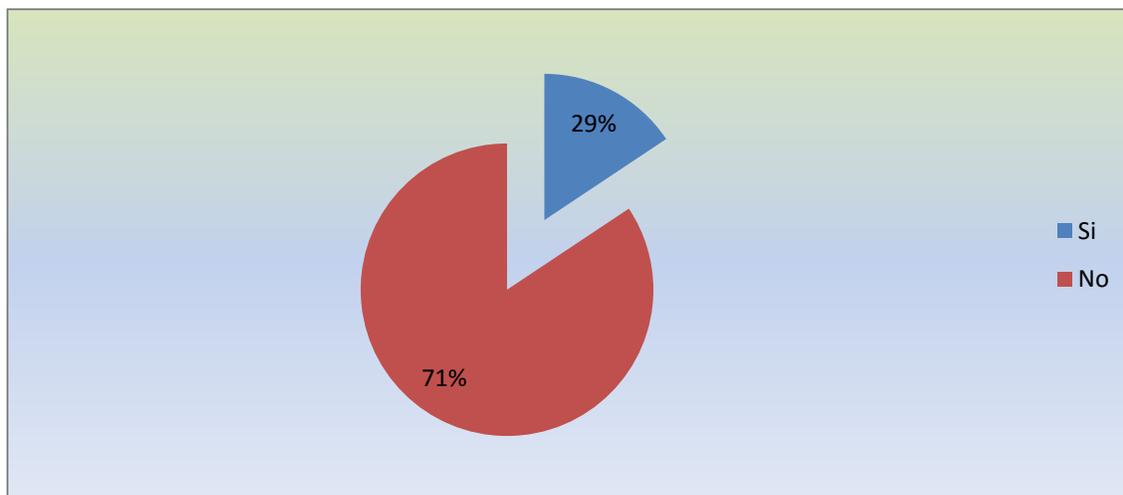
Cuadro 6. Distribución de Actividades Laborales

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	9	29 %
No	17	71 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 5. Distribución de Actividades laborales



**Análisis:** De la encuesta realizada el 71% del personal consideran que no están distribuidas de manera equitativa las actividades laborales, y el 29% responde que si están bien distribuidas las actividades que ejecuta cada persona que trabaja en la empresa.

**Pregunta 6.** ¿Considera usted que el personal trabaja en equipo?

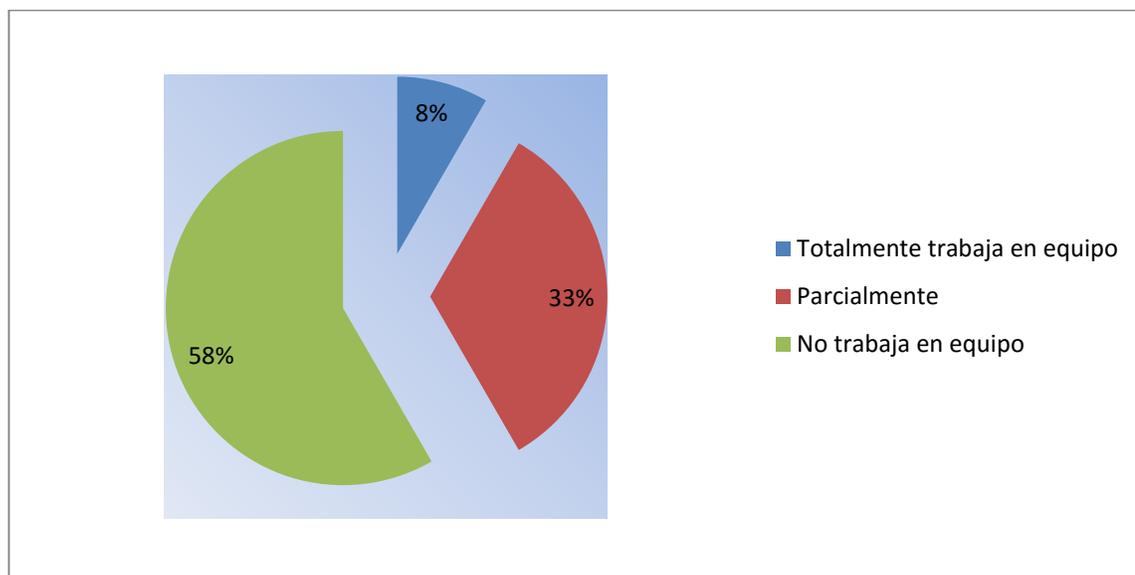
Cuadro 7. Trabajo en equipo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente trabaja en equipo	4	8%
Parcialmente	8	33%
No trabaja en equipo	14	58%
Total	26	100%

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 6. Trabajo en equipo



**Análisis:** El 58% del personal encuestado responde que no trabajan en equipo, el 33% contestan que parcialmente, mientras que el 8% responde que totalmente trabajan en equipo todo el personal del comisariato escolar.

**Pregunta 7.** ¿Conoce Usted si el comisariato escolar tiene un manual de funciones?

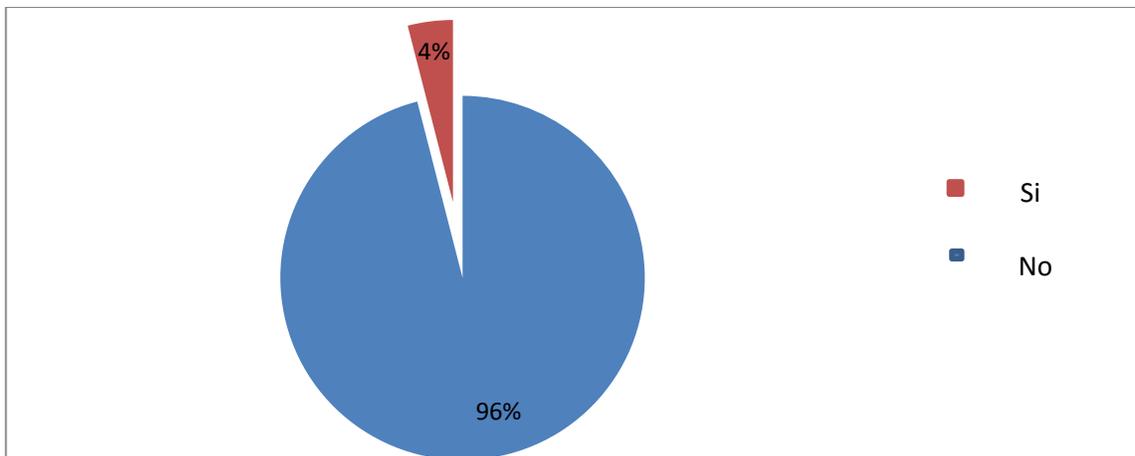
Cuadro 8. Manual de funciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	4 %
No	22	96 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 7. Manual de Funciones



**Análisis:** El 96% del personal que labora en el Comisariato Escolar contestaron que no existe manual de funciones, mientras que el 4% responde que si existe.

**Pregunta 8.** ¿Considera usted que con la implementación de un manual de funciones, la empresa contaría con una adecuada contratación, selección, motivación y evaluación del desempeño de sus colaboradores?

Cuadro 9. Implementación de un manual de funciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	18	75 %
No	8	25 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

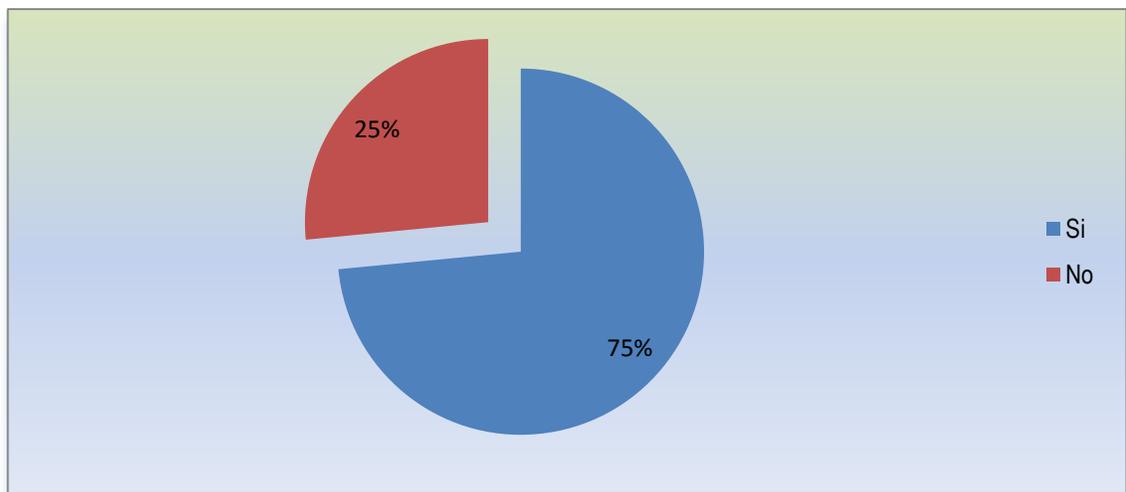


Gráfico 8. Implementación de un manual de funciones

**Análisis:** De la encuesta realizada a los colaboradores del Comisariato Escolar se puede observar que el 75% de los encuestados señalaron que un manual de funciones sería lo ideal para el correcto desempeño del personal, y el 25% opinan lo contrario.

**Pregunta 9.** ¿Considera usted que es evaluado el desempeño de las funciones de los colaboradores de la empresa?

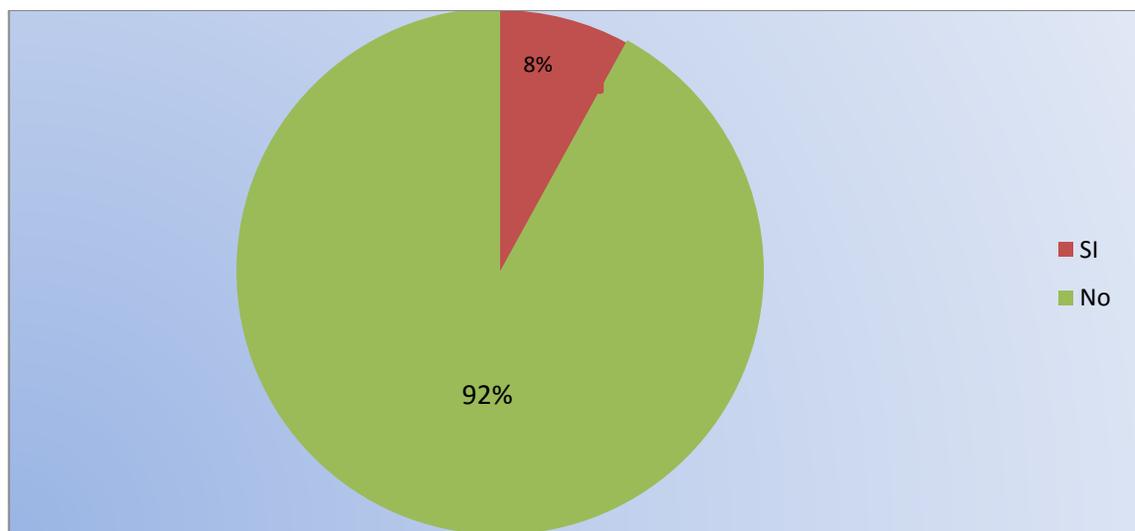
Cuadro 10. Evaluación del Desempeño en el Comisariato Escolar

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	4	8 %
No	22	92 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 9. Evaluación del Desempeño en el Comisariato Escolar



**Análisis:** El 92% de los encuestados afirman que no han sido evaluados y el 8% del personal responden que si han sido evaluados en lo relacionado con el desempeño de sus funciones.

**Pregunta 10.** ¿Conoce usted la misión y la visión del comisariato escolar?

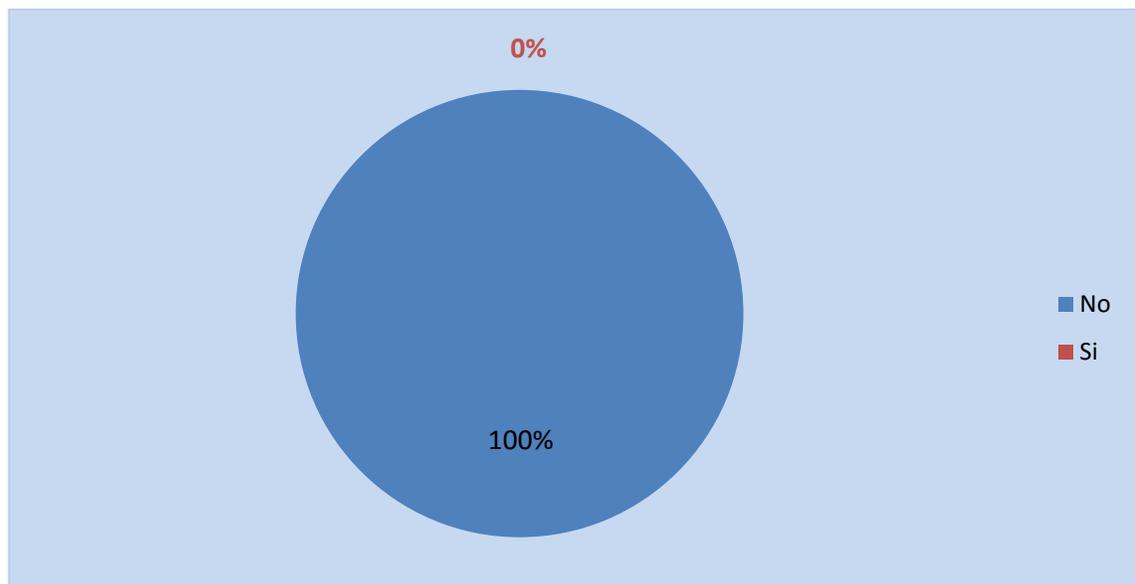
Cuadro 11. Misión y Visión del Comisariato Escolar

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0 %
No	26	100 %
Total	26	100 %

**Fuente:** encuesta al personal de la empresa

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 10. Misión y Visión del Comisariato Escolar



**Análisis:** El 100% de los encuestados afirman que no conocen la misión y visión del comisariato escolar, para lo cual el comisariato debe implementar y socializar con los empleados la misión y visión

**Resultados de las encuestas aplicada a los clientes externos de la empresa.**

**Pregunta 1.** ¿Cómo califica Usted el servicio que brinda la empresa Comisariato Escolar?

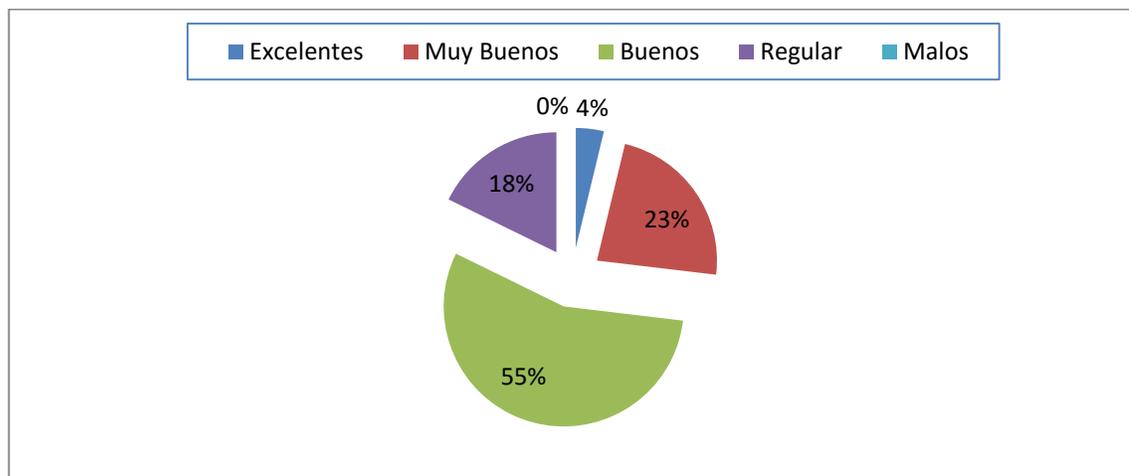
Cuadro 12. Calidad del Servicio del Comisariato Escolar

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	7	4%
Muy Bueno	43	23%
Bueno	103	55%
Regular	33	18%
Malo	0	0%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 11. Calidad del Servicio del Comisariato Escolar



**Análisis:** El 55% del personal respondió que es bueno, el 23% considera que es muy bueno, el 18% de los encuestados opinan que es regular mientras que el 4% contestó que es excelente. Por lo que es necesario mejorar la atención que se le brinda a los clientes.

**Pregunta 2.** ¿Considera usted que el personal trabaja en equipo?

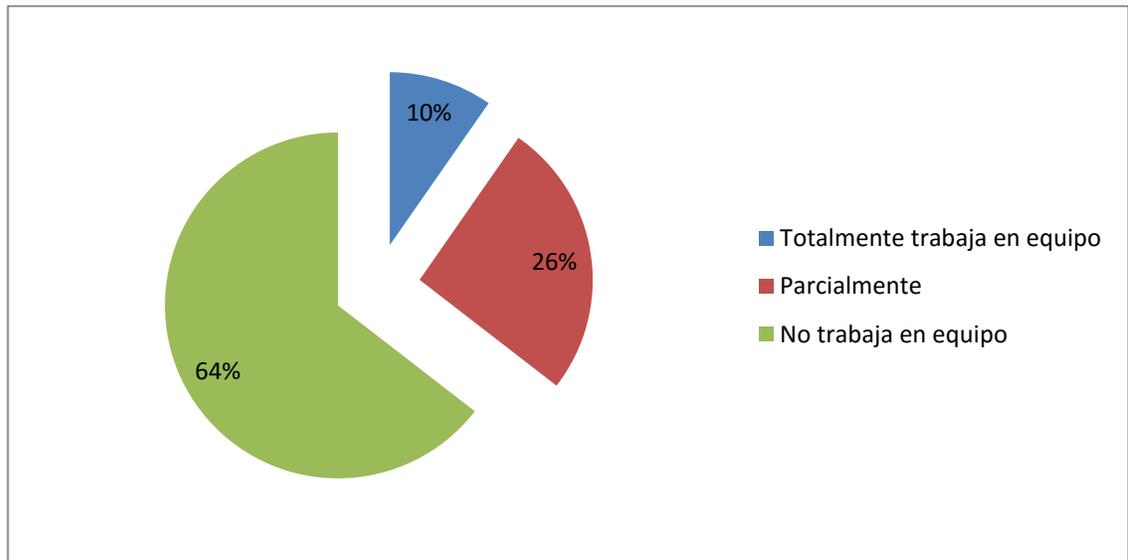
Cuadro 13. Trabajo en equipo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente trabaja en equipo	18	10 %
Parcialmente	48	26 %
No trabaja en equipo	120	64 %
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 12. Trabajo en equipo



**Análisis:** De la encuesta realizada, a los clientes externos, contestaron el 64% del personal que labora no trabaja en equipo, el 26% trabajan parcialmente en equipo, mientras que el 10% consideran que si trabajan en equipo. Por lo que se sugiere que el personal debe trabajar en equipo para poder brindar una buena atención a los clientes.

**Pregunta 3.** ¿Cómo califica Usted la imagen corporativa?

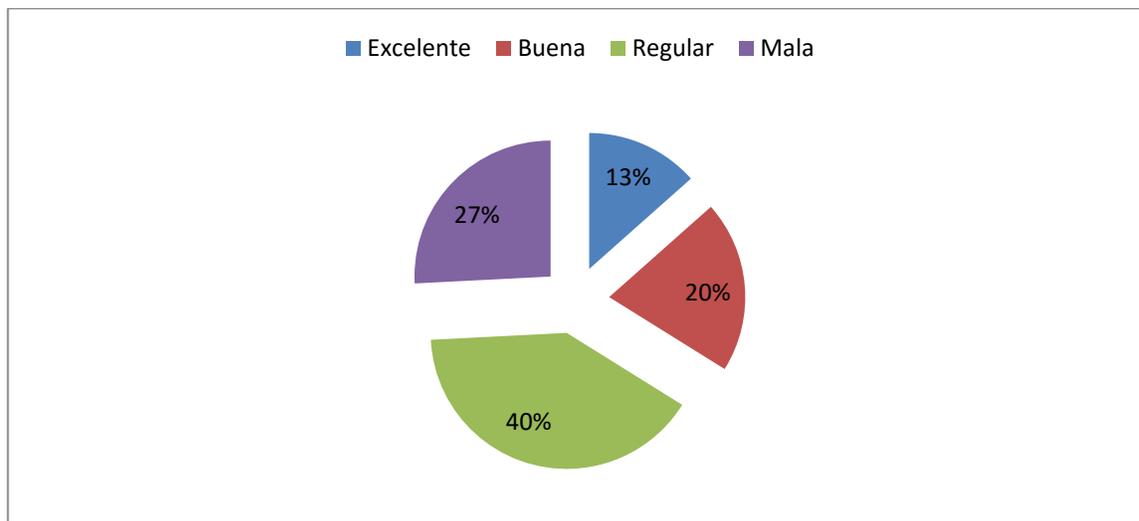
Cuadro 14. Imagen corporativa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	25	13%
Buena	38	20%
Regular	75	40%
Mala	48	27%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 13. Imagen corporativa



**Análisis.** En 40% de los encuestados consideran que la imagen corporativa de comisariato escolar es regular, el 27% lo califica como mala, el 20% como buena, mientras que el 13% responde que es excelente.

**Pregunta 4.** ¿En relación a la competencia cómo considera usted los precios de la empresa Comisariato Escolar?

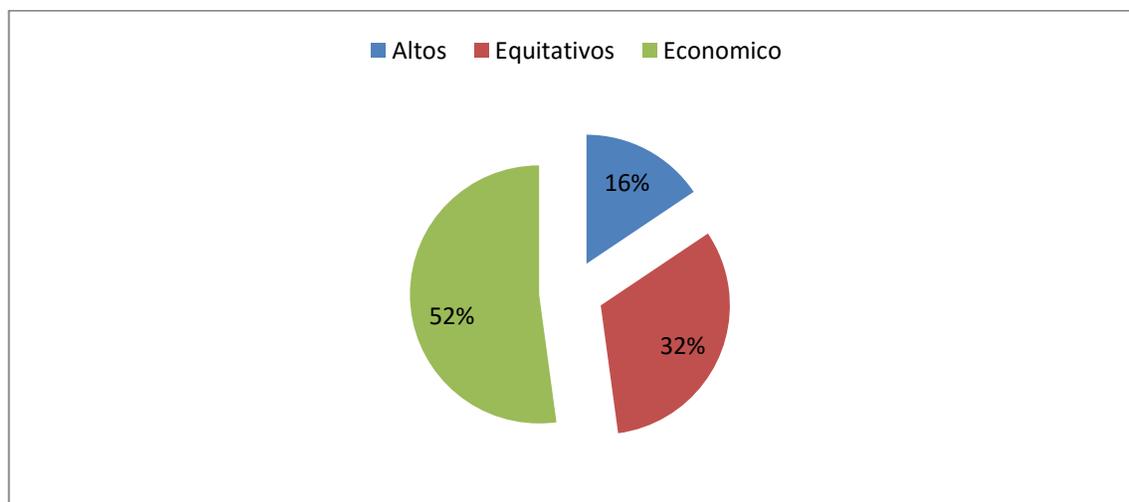
Cuadro 15. Precios con Relación a la Competencia

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Altos	29	16%
Equitativos	60	32%
Económico	97	52%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 14. Precio con Relación a la Competencia



**Análisis:** El 52% de los encuestados consideran que los precios en relación a la competencia son económicos, el 32% respondió que el precio de los artículos son equitativo en relación a la competencia y solo el 16% de los encuestados consideran los precios Altos.

**Pregunta 5.** ¿Considera Usted que el comisariato escolar debe ampliar la gama de productos?

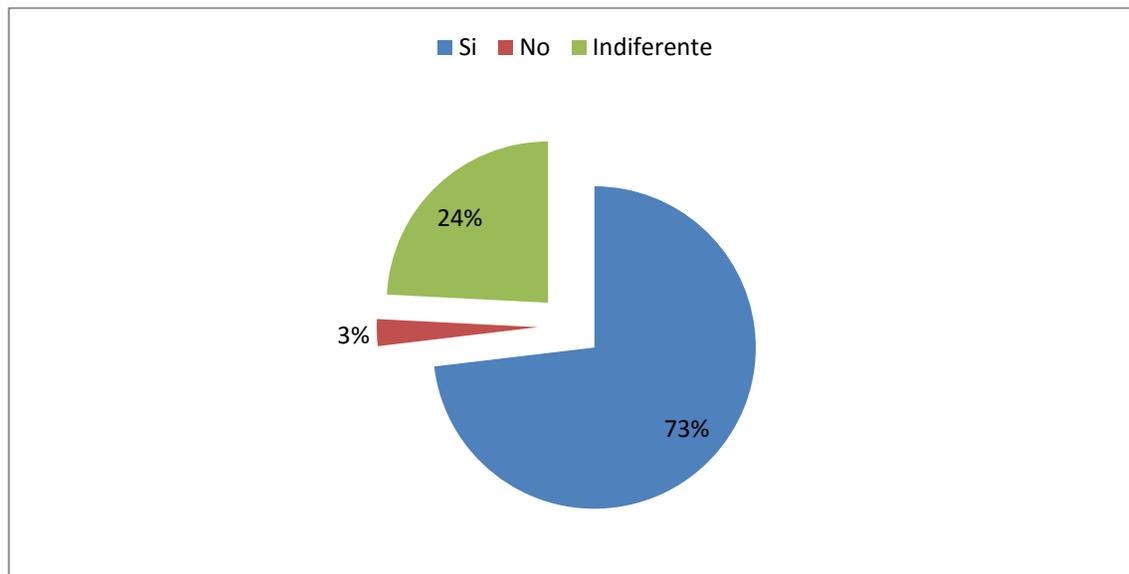
Cuadro 16. Ampliación de gama de productos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	136	73%
No	5	3%
Indiferente	45	24%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 15. Ampliación de gama de productos



**Análisis:** De la encuesta realizada a los clientes externos el 73% responde que el comisariato escolar debe ampliar la gama de productos, el 24 % le es indiferente mientras que el 3% responde que no. Por lo que se sugiere que se debe ampliar la gama de productos que ofrece.

**Pregunta 6.** ¿Considera usted que los productos estan bien distribuidos y visibles para el consumidor ?

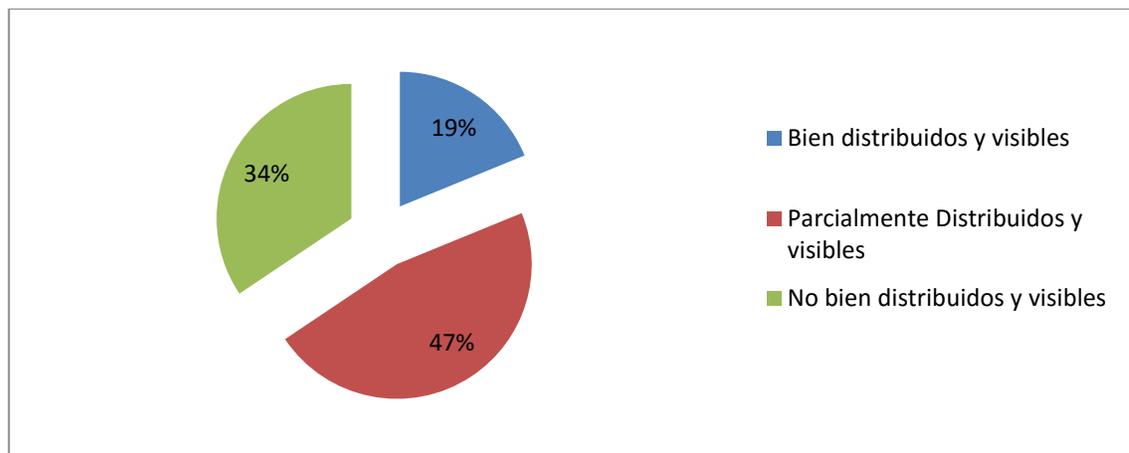
Cuadro 17. Productos bien distribuidos y visibles

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Bien distribuidos y visibles	35	19%
Parcialmente Distribuidos y visibles	87	47%
No bien distribuidos y visibles	64	34%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 16. Productos bien distribuidos y visibles



**Análisis:** De la encuesta realizada a los clientes externos el 34% responde que los productos no estan bien distribuido y visibles; el 47% considera que estan parcialmente, mientras que el 19% esta bien distribuidos y visibles los productos dentro del local.

**Pregunta 7.** ¿Considera Usted que la Gestión Administrativa del Comisariato Escolar es?

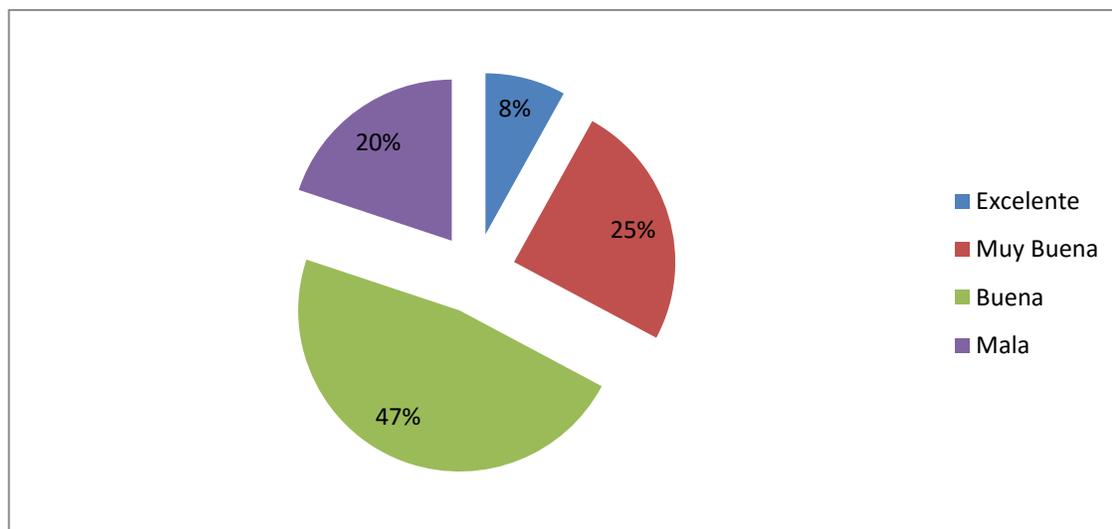
Cuadro 18. Gestión Administrativa del Comisariato Escolar

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	15	8%
Muy Buena	46	25%
Buena	88	47%
Mala	37	20%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 17. Gestión Administrativa del Comisariato Escolar



**Análisis:** De la encuesta realizada el 47% responde que la Gestión Administrativa del Comisariato Escolar es buena, el 25% es muy buena, el 20% es mala y el 8% considera que es excelente.

**Pregunta 8.** ¿Cuándo ha solicitado una mercadería y no existe el producto, el comisariato le ha sugerido alguna alternativa?

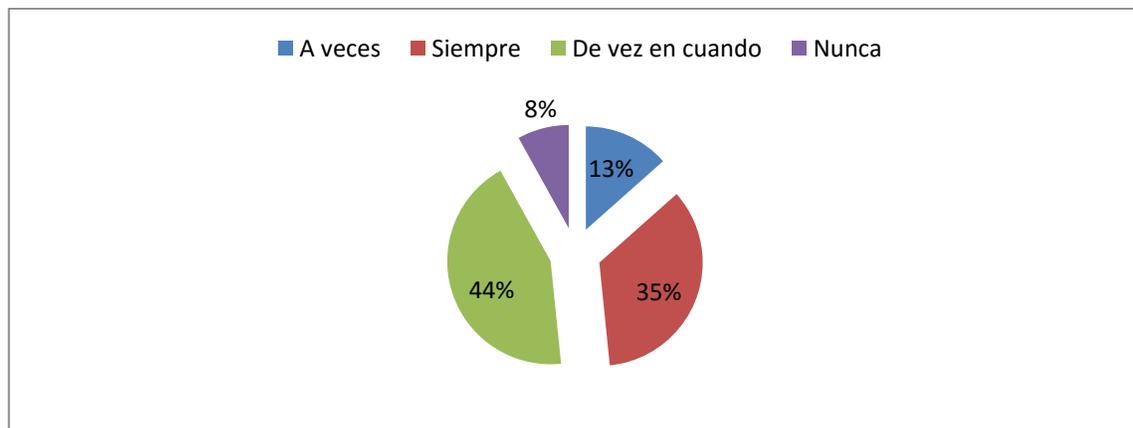
Cuadro 19. Alternativa de producto

Descripción	Cantidad	Porcentaje
A veces	25	13%
Siempre	65	35%
De vez en cuando	81	44%
Nunca	15	8%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 18 Alternativa de producto



**Análisis:** El 44% de los encuestados que de vez en cuando le sugiere alternativa de productos, el 35% siempre cuando no encuentra el productos le dan alternativa, el 13% a veces mientras que el 8% nunca le han sugerido alternativas. Por lo que se considera que siempre se debe dar alternativas de productos sustitutos.

**Pregunta 9.** ¿Considera que el personal que labora necesita capacitación de atención al cliente?

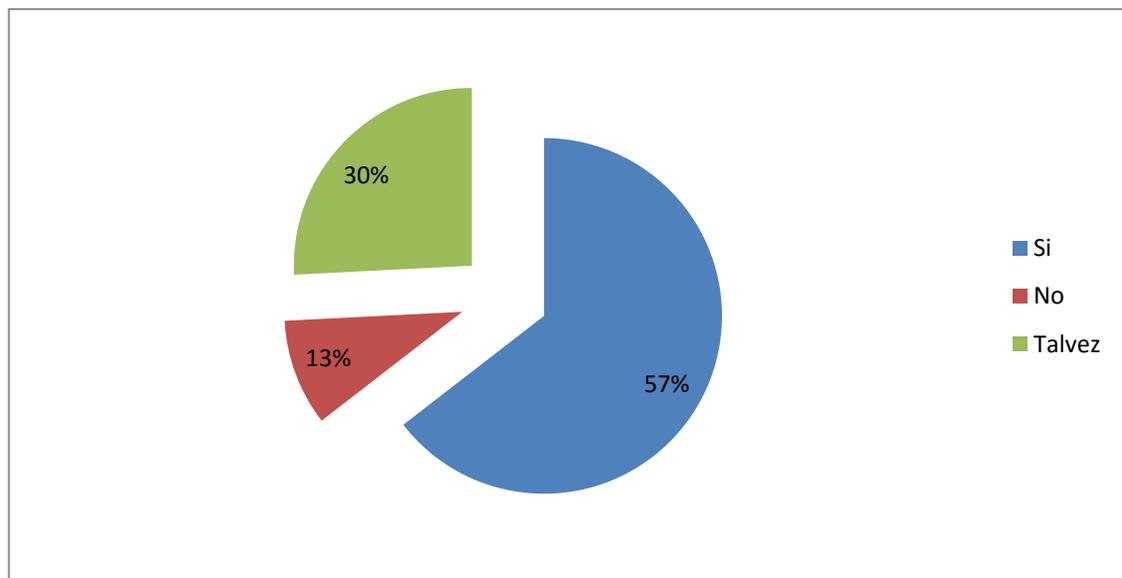
Cuadro 20. Capacitación del personal

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	105	57%
No	25	13%
Tal vez	56	30%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 19 Capacitación del personal



**Análisis:** El 57% de los encuestados responde que si necesita el personal capacitación, el 13% responde de no necesita, mientras que el 30% contesta tal vez.

**Pregunta 10.** ¿Considera usted que el comisariato escolar debe realizar encuestas de satisfacción a sus cliente para calificar la atención permanentemente?

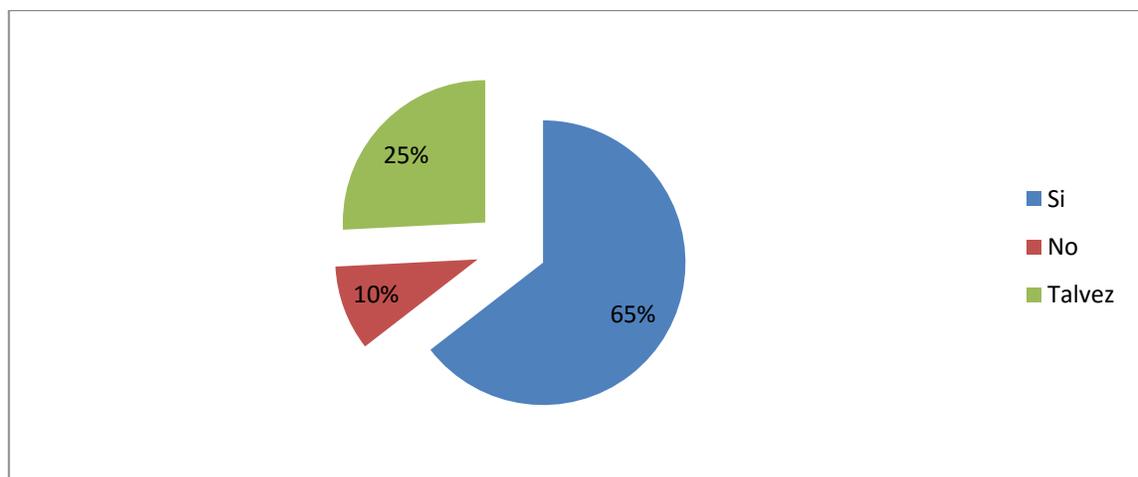
Cuadro 21. Encuesta permanente para calificar atención al cliente

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	120	65%
No	18	10%
Tal vez	48	25%
Total	186	100%

**Fuente:** Encuesta clientes externos

**Elaborado por:** Autor

Gráfico 20 Encuesta permanente para calificar atención al cliente



**Análisis:** De la encuesta realizada el 65% considera que si debe realizarse una encuesta permanentemente, el 25% responde que tal vez, mientras que el 10% responde que no, es necesario realizar encuesta de satisfacción a los clientes para corregir las falencias de atención por parte del personal que labora en el Comisariato Escolar.

#### **4.1.1 Diagnóstico de la Gestión Administrativa del Comisariato Escolar, entrevista al Gerente de la Empresa.**

La presente entrevista tiene como objetivo conocer como direcciona el gerente del comisariato escolar

##### **1.- ¿El comisariato escolar tiene un manual de funciones?**

Bueno un manual de funciones en si no tiene, ya que lo que se realiza es la contratación de personal para cumplir determinada actividad y se le explica lo que tiene que desempeñar.

##### **Análisis:**

El gerente de la empresa no se ha preocupado en facilitar al personal un manual de funciones, para que cada colaborador cumpla con eficiencia las labores designadas.

##### **2.- ¿El comisariato escolar tiene definido su modelo administrativo?**

El modelo administrativo que tiene el comisariato no está definido como un modelo como tal, ya que la administración se la realiza en función a la necesidad del local.

##### **Análisis:**

De la respuesta dada por el gerente, se puede determinar que la empresa no tiene definido su modelo administrativo es por eso que se puede tener una idea clara de la situación actual de la entidad, por tanto se ve afectada su rentabilidad.

### **3.- ¿Está el personal capacitado para tener rendimiento en su tarea asignada en el negocio?**

No se realiza capacitación al personal que labora en la entidad, sin embargo cumplen en forma eficiente su labor, pero este es un tema que se está tratando para poder tener un mejor desenvolvimiento dentro y fuera de la empresa.

#### **Análisis:**

En la empresa no se realizan capacitaciones a sus colaboradores sin embargo las estrategias que ha aplicado la gerencia han dado resultados positivos, no obstante es necesario realizar capacitaciones permanentes al personal para el buen desempeño de cada trabajador y el éxito de la organización.

### **4.- ¿Usted realiza un control administrativo periódicamente?**

El control se lo realiza a través de las actividades que realiza el personal, no, no se realiza un control administrativo periódicamente, lo que se hace regularmente es observar el cumplimiento de las actividades de cada uno de los empleados, pero si han existido faltantes en cobros y cuando se trabajaba como autoservicio, pero no de mucho valor.

#### **Análisis:**

En el Comisariato Escolar no se efectúa un control administrativo periódicamente, por tanto se puede determinar que una empresa sin control administrativo esta destinada al fracaso y cierre de la misma

### **5.- ¿Cuenta la empresa con un control de desempeño o de evaluación de actividades?**

No se realiza el control de desempeño ya que cada empleado conoce bien su trabajo y no evaluamos las actividades del trabajo, es revisado en ocasiones de

acuerdo a la función que desempeña. Pero pienso que en lo posterior será necesario implementarlos.

**Análisis:**

La empresa no cuenta con un control de desempeño, es por eso que existen muchas quejas de los clientes sobre el personal de ventas, debiendo la gerencia implementar estas herramientas para la eficiencia y eficacia de sus actividades.

**6.- ¿Cómo determinan los niveles de rentabilidad en la empresa?**

La empresa es rentable, pero en comparación de años anteriores hay más egresos y menos ingresos.

**Análisis:**

De la respuesta dada por el gerente, se puede definir que la empresa se ve en la necesidad de analizar o evaluar dicha rentabilidad, determinar y hacer fácilmente comprensible cual es el nivel de rentabilidad alcanzado en cada período contable, y por otro lado cuál deberá ser el grado de rentabilidad que constituya el objetivo directivo.

**7.- ¿Se está cumpliendo con el objetivo de ventas?**

Al iniciar la temporada de clases es cuando se reporta la mayor cantidad de ventas, tres meses es la temporada después de este tiempo se realiza una reposición, es decir la compra de los productos para abastecimiento, ya que las ventas bajan después de la temporada.

**Análisis:**

De lo contestado por el gerente, se nota claramente que la empresa no está cumpliendo con el objetivo de ventas, las mismas bajan después de la

temporada escolar, por tanto la gerencia se ve en la necesidad de realizar un análisis para encontrar la solución para el cumplimiento de dichos objetivos.

#### **8.- ¿Cuenta la empresa con un sistema de registro contable financiero?**

La empresa no cuenta con un programa para el sistema contable, pero estoy pensando muy seriamente en adquirirlo e implementarlo en mi negocio, para obtener los reportes y la información oportuna cuando yo la solicite.

#### **Análisis:**

De lo expresado por el gerente, se puede notar que la persona encargada de llevar los registros contables lo realiza de manera manual, y no de manera sistematizada como se lo requiere en la actualidad, lo que dificulta al realizar los reportes para el análisis de los estados financieros.

#### **9.- ¿Considera usted que el personal tiene asignadas las funciones de manera equitativa?**

Cada trabajador cumple con las funciones designadas de manera eficiente, pero a veces tiene que realizar actividades diferentes, lo que implica que algunos realizan más labores que otros.

#### **Análisis.**

De lo expresado por el gerente se puede interpretar que la división del trabajo no es la correcta y las actividades que desarrolla el personal no están claramente definidas.

## **10.- ¿Comisariato Escolar cuenta con alguna herramienta para evaluación de satisfacción a los usuarios?**

Me he descuidado en solicitar información o asesoría sobre mecanismo de evaluación de satisfacción de los clientes, pienso que es algo importante y tendré que tomar cartas en el asunto.

### **Análisis:**

De la respuesta dada por el gerente, se puede definir que la empresa se ve en la necesidad de implementar herramientas para la evaluación de satisfacción a los clientes.

De la entrevista realizada al gerente del Comisariato Escolar, se puede establecer la necesidad de realizar la investigación, porque no llevan una buena gestión Administrativa en la empresa, lo que ocasiona falencia en la administración y se ve reflejado en el bajo rendimiento económico que en los últimos años a mantenido.

## **4.2 Examen de la influencia de la Gestión Administrativa en los resultados económicos de la Empresa Comisariato Escolar.**

La empresa debe considerar y llevar a cabo una eficiente y eficaz gestión administrativa, de manera que pueda realizar todas sus actividades, para el buen funcionamiento y una acertada toma de decisiones. A continuación se presenta la información financiera de los años 2014 – 2015 respectivamente.

**4.2.1 Influencia de la Gestión Administrativa en los Resultados Económicos de la Empresa Comisariato Escolar. Información Financiera, Período 2014 - 2015.**

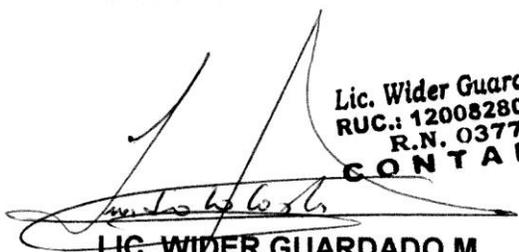
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AÑO 2014  
COMISARIATO ESCOLAR  
AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

<b>ACTIVO</b>		<b>330.239,32</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		259.123,45
Caja - Bancos	93.638,45	
Inventario de Mercadería	165.485,00	
<b>ACTIVO EXIBLE</b>		61.290,44
Cuentas por Cobrar	55.435,56	
Otras Cuentas por Cobrar	2.324,88	
Crédito Tributario	3.530,00	
<b>ACTIVO FIJO</b>		9.825,43
Vehículos	14.000,00	
Equipo de computación y software	345,68	
(-) Depreciación Acum. Activo Fijo	4.520,25	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>330.239,32</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		227.094,38
Cuentas y Documentos por Pagar	179.568,48	
<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>	31.405,00	
Otras cuentas por pagar	2.352,05	
Obligaciones trabajadores	8.803,25	
Impuesto a la renta ejercicio	4.965,60	

<b>PATRIMONIO</b>	103.144,94
Patrimonio Neto	63.030,02
Resultado del Periodo (Utilidad)	40.114,92

**COMISARIATO ESCOLAR**  
R.U.C.: 1202786982001  
Telf.: 736358

**AB. ARTURO ALVARADO E.**  
PROPIETARIO  
RUC 1202786982001

  
**Lic. Wider Guardado M.**  
RUC.: 1200828091001  
R.N. 037771  
**CONTADOR**  
**LIC. WIDER GUARDADO M**  
RUC 1200828091001  
CONTADOR R.N. 0137771

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL  
COMISARIATO ESCOLAR  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

<b>INGRESOS</b>		<b>2.630.158,45</b>
Ventas Netas Gravadas Tarifa 12%	1.785.135,00	
Ventas Netas Gravadas Tarifa 0%	845.023,45	
<b>COSTO DE VENTA</b>		<b>2.423.430,32</b>
Inventario Inicial	165.249,10	
Compras	2.423.666,22	
Inventario Final	165.485,00	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>206.728,13</b>
<b>GASTOS EN PERSONAL</b>		<b>73.873,02</b>
Sueldos	56.498,15	
Aporte Seguro Social	9.520,18	
Beneficios Sociales	7.854,69	
<b>GASTOS POR OTROS SERVICIOS</b>		<b>56.072,51</b>
Publicidad	5.325,84	
Transportes	13.524,25	
Mantenimientos y reparaciones	15.246,50	
Combustibles y lubricantes	5.045,70	
Honorarios profesionales	4.500,00	
Servicios básicos	1.325,00	
Otros Servicios	750,00	
Seguros y Reaseguros	10.355,22	
<b>GASTOS POR OTROS BIENES</b>		<b>18.094,25</b>
Suministros y Materiales	8.546,00	
Gastos varios	9.548,25	

<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>148.039,78</b>
<b>Utilidad antes participación trabajadores</b>	<b>58.688,35</b>
15% Participación trabajadores	8.803,25
<b>Utilidad antes intereses y depreciación</b>	<b>49.885,10</b>
Interés bancarios	2.954,58
Depreciación	1.850,00
<b>Utilidad antes pago de impuesto la renta</b>	<b>45.080,52</b>
Impuesto a la renta	4.965,60
<b>Utilidad neta</b>	<b>40.114,92</b>

COMISARIATO ESCOLAR  
R.U.C.: 1202786982001  
Telf.: 736358

AB. ARTURO ALVARADO E.  
PROPIETARIO  
RUC 1202786982001

  
Lic. Wider Guardado M.  
RUC.: 1200828091001  
R.N. 037771  
**CONTADOR**  
**LIC. WIDER GUARDADO M.**  
RUC 1200828091001  
CONTADOR R.N. 0137771

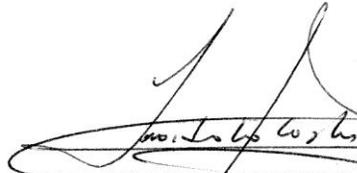
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2014  
COMISARIATO ESCOLAR  
AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

<b>SALDO INICIAL</b>		<b>30.260,29</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas		<b>2.630.158,45</b>
Tarifa 12%	1.785.135,00	
Tarifa 0%	845.023,45	
<b>COBROS A CLIENTES</b>		<b>12.580,29</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.672.999,03</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>PROVEEDORES</b>		2.423.666,22
Proveedores	2.423.666,22	
<b>CTAS. POR PAGAR</b>		4.700,00
Obligaciones Bancarias	3.500,00	
Otras cuentas por pagar	1.200,00	
<b>GASTOS EN PERSONAL</b>		73.873,02
Sueldos	56.498,15	
Aporte Seguro Social	9.520,18	
Beneficios Sociales	7.854,69	
<b>GASTOS OTROS SERVICIOS</b>		56.072,51
Publicidad	5.325,84	
Transportes	13.524,25	
Mantenimientos y reparaci	15.246,50	
Combustibles y lubricantes	5.045,70	
Honorarios profesionales	4.500,00	

Servicios básicos	1.325,00	
Otros Servicios	750,00	
Seguros y Reaseguros	10.355,22	
<b>GASTOS OTROS BIENES</b>		<b>18.094,25</b>
Suministros y Materiales	8.546,00	
Gastos varios	9.548,25	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>2.954,58</b>
Intereses Bancarios	2.954,58	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>2.679.360,68</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>		<b>93.638,45</b>

COMISARIATO ESCOLAR  
R.U.C.: 120278698200  
Telf.: 736358

AB. ARTURO ALVARADO E.  
PROPIETARIO  
RUC. 1202786982001

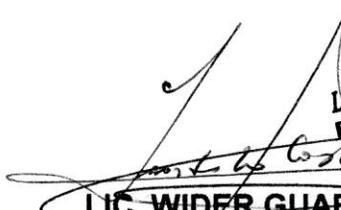
  
Lic. Wider Guardado M.  
RUC.: 1200828091001  
R.N. 037771  
**CONTADOR**  
**LIC. WIDER GUARDADO M.**  
**RUC 1200828091001**  
**CONTADOR R.N. 0137771**

**CALCULO DEL EBITDA 2014  
COMISARIATO ESCOLAR  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014**

Ventas	2.630.158,45
Costo de mercadería vendida	(2.423.430,32)
Gastos de personal	(73.873,02)
Gastos por otro servicios	(56.072,51)
Gastos por otros bienes	(18.094,25)
15% Trabajadores	(8.803,25)
Depreciación	(1.850,00)
Intereses bancarios	(2.954,58)
Impuesto a la renta	(4.965,60)
Resultado Neto	40.114,92

**COMISARIATO ESCOLAR**  
R.U.C.: 1202786982001  
Telf.: 736358

**AB. ARTURO ALVARADO E.**  
PROPIETARIO  
RUC 1202786982001

  
**LIC. WIDER GUARDADO M.**  
RUC 1200828091001  
CONTADOR R.N. 0137771

**4.2.2 Influencia de la Gestión Administrativa en los Resultados Económicos de la Empresa Comisariato Escolar. Información Financiera, Período 2014 - 2015.**

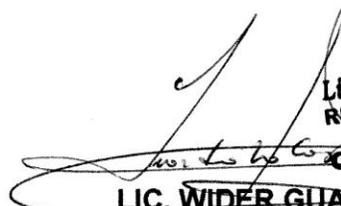
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AÑO 2015  
COMISARIATO ESCOLAR  
AL 31 DE DICIEMBRE 2015**

<b>ACTIVO</b>		<b>335.259,57</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		285.397,05
Caja - Bancos	72.976,10	
Inventario de Mercadería	212.420,95	
<b>ACTIVO EXIBLE</b>		42.952,31
Cuentas por Cobrar	38.804,89	
Otras Cuentas por Cobrar	1.627,42	
Crédito Tributario	2.520,00	
<b>ACTIVO FIJO</b>		6.910,21
Vehículos	14.000,00	
Equipo de comp. y software	345,68	
(-) Depreciación Acum. Activo Fijo	7.435,47	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>335.259,57</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		244.297,70
Cuentas y Documentos por Pagar	220.320,60	
Obligaciones Bancarias	18.905,00	
Otras Cuentas por Pagar	852,05	
Obligaciones Trabajadores	3.790,56	
Impuesto a la Renta Ejercicio	429,49	

<b>PATRIMONIO</b>	90.961,87
Patrimonio Neto	75.151,71
Resultado del Periodo (Utilidad)	15.810,16

COMISARIATO ESCOLAR  
R.U.C.: 120278698200  
Telf.: 736358

**AB. ARTURO ALVARADO E.**  
**PROPIETARIO**  
**RUC 1202786982001**

  
**Lic. Wider Guardado M.**  
**RUC.: 1200828091001**  
**R.N. 037771**  
**CONTADOR**

**LIC. WIDER GUARDADO M.**  
**RUC 1200828091001**  
**CONTADOR R.N. 0137771**

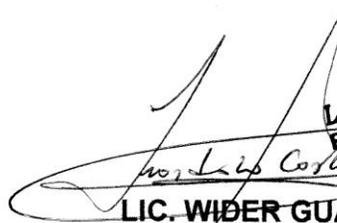
**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL  
COMISARIATO ESCOLAR  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015**

<b>INGRESOS</b>		<b>2.899.722,77</b>
Ventas Netas Tarifa 12%	1.927.945,80	
Ventas Netas Tarifa 0%	971.776,97	
<b>COSTO DE VENTA</b>		<b>2.616.053,47</b>
Inventario Inicial	165.485,00	
Compras	2.662.989,42	
Inventario Final	212.420,95	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>283.669,30</b>
<b>GASTOS EN PERSONAL</b>		<b>111.929,51</b>
Sueldos	77.358,74	
Aporte Seguro Social	16.245,34	
Beneficios Sociales	18.325,43	
<b>GASTOS POR OTROS SERVICIOS</b>		<b>129.307,98</b>
Publicidad	4.995,98	
Transportes	15.025,67	
Mantenimientos y reparaciones	18.356,52	
Combustibles y lubricantes	5.068,13	
Honorarios profesionales	10.020,00	
Arriendos	19.801,00	
Servicios básicos	3.358,75	
Otros Servicios	47.058,19	
Seguros y Reaseguros	5.623,74	
<b>GASTOS POR OTROS BIENES</b>		<b>17.161,38</b>
Suministros y Materiales	9.530,33	
Gastos varios	7.631,05	

<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>258.398,87</b>
<b>Utilidad antes participación trabajadores</b>	<b>25.270,43</b>
15% Participación trabajadores	3.790,56
<b>Utilidad antes intereses y depreciación</b>	<b>21.479,87</b>
Interés bancarios	2.325,00
Depreciación	2.915,22
<b>Utilidad antes de pago impuesto la renta</b>	<b>16.239,65</b>
Impuesto a la renta	429,49
<b>Utilidad neta</b>	<b>15.810,16</b>

COMISARIATO ESCOLAR  
R.U.C.: 1202786982001  
Telf.: 736358

AB. ARTURO ALVARADO E.  
PROPIETARIO  
RUC 1202786982001

  
Lic. Wider Guardado M.  
RUC: 1200828091001  
R.N. 037771  
**CONTADOR**  
LIC. WIDER GUARDADO M.  
RUC 1200828091001  
CONTADOR R.N. 0137771

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2015  
COMISARIATO ESCOLAR  
AL 31 DE DICIEMBRE 2015**

<b>SALDO INICIAL</b>		<b>93.638,45</b>
<b>INGRESOS</b>		
Ventas		<b>2.899.722,77</b>
Tarifa 12%	1.927.945,80	
Tarifa 0%	971.776,97	
<b>COBROS A CLIENTES</b>		<b>17.328,17</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>3.010.689,39</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>PROVEEDORES</b>		2.662.989,42
Proveedores	2.662.989,42	
<b>CTAS. POR PAGAR</b>		14.000,00
Obligaciones Bancarias	12.500,00	
Otras cuentas por pagar	1.500,00	
<b>GASTOS EN PERSONAL</b>		111.929,51
Sueldos	77.358,74	
Aporte Seguro Social	16.245,34	
Beneficios Sociales	18.325,43	
<b>GASTOS OTROS SERVICIOS</b>		129.307,98
Publicidad	4.995,98	
Transportes	15.025,67	
Mantenimientos y reparaciones	18.356,52	
Combustibles y lubricantes	5.068,13	
Honorarios Profesionales	10.020,00	

Arriendos	19.801,00	
Servicios básicos	3.358,75	
Otros Servicios	47.058,19	
Seguros y Reaseguros	5.623,74	
<b>GASTOS OTROS BIENES</b>		<b>17.161,38</b>
Suministros y Materiales	9.530,33	
Gastos varios	7.631,05	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>2.325,00</b>
Intereses Bancarios	2.325,00	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>2.937.713,29</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>		<b>72.976,10</b>

**COMISARIATO ESCOLAR**  
R.U.C.: 1202786982001  
Telf.: 736358

**AB. ARTURO ALVARADO E.**  
**PROPIETARIO**  
**RUC 1202786982001**

*Wider Guardado M.*  
**Lic. Wider Guardado M.**  
**RUC: 1200828091001**  
**R.N. 037771**  
**CONTADOR**  
**LIC. WIDER GUARDADO M.**  
**RUC 1200828091001**  
**CONTADOR R.N. 0137771**

**CALCULO DEL EBITDA 2015  
COMISARIATO ESCOLAR  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015**

Ventas	2.899.722,77
Costo de mercadería vendida	(2.616.053,47)
Gastos de personal	(111.929,51)
Gastos por otro servicios	(129.307,98)
Gastos por otros bienes	(17.161,38)
Depreciación	(2.915,22)
Intereses bancarios	(2.325,00)
15% Trabajadores	(3.790,56)
Impuesto a la renta	(429,49)
Resultado Neto	15.810,16

**COMISARIATO ESCOLAR**  
R.U.C.: 1202786982001  
Telf.: 736358

**AB. ARTURO ALVARADO E.**  
PROPIETARIO  
RUC 1202786982001

*Wider Guardado Moran*  
**LIC. WIDER GUARDADO MORAN**  
RUC 1200828091001  
CONTADOR R.N. 0137771

### 4.2.3 Aplicación Razones Financieras

#### Índice de Liquidez

De los resultados obtenidos mide la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa Comisariato Escolar y la habilidad de pagarlas sin hacer uso de su inventario.

#### Razón Acida (2014)

$$\text{Razón Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Acida} = \frac{259.123,45 - 165.485,00}{227.094,38}$$

$$\text{Razón Acida} = \frac{93.638,45}{227.094,38}$$

$$\text{Razón Acida} = 41 \% \text{ Cts. } 0,41 \text{ x c/dólar}$$

#### Razón Acida (2015)

$$\text{Razón Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Acida} = \frac{285.397,05 - 212.420,95}{244.297,70}$$

$$\text{Razón Acida} = \frac{72.976,10}{244.297,70}$$

$$\text{Razón Acida} = 30 \% \text{ Cts. } 0,30 \text{ x c/dólar}$$

### **Interpretación:**

Los resultados en el año 2014 determinaron que el Comisariato Escolar podía cubrir su endeudamiento en un 41% en razón de que la empresa trabaja a crédito, en el siguiente año 2015, los resultados disminuyen al 30%, su interpretación sería, por cada dólar de deuda en el 2014 su capacidad de pago fue 0,41 Ctv. y en el año 2015 su capacidad de pago disminuyó a 0,30 Ctv. por cada dólar que debía, es decir que el Comisariato Escolar no está en capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, lo que ocasionaría dificultades tanto con sus proveedores como en la cuenta bancos, en cuanto a su razón ácida correspondería estar entre 1,5 y 2; Al realizar el respectivo análisis de la información financiera de la empresa se concluye que la entidad no cuenta con suficiente liquidez

Se puede apreciar en los estados financieros del año 2015, que aumentaron sus inventarios, es decir hubo mayor inversión, es por eso que el resultado es inferior, este aumento de inventario o inversión realizada en este período puede ser justificable en cuanto pueda ser rentable tener poca liquidez y trabajar con capital ajeno, pero financiar o tener invertido en mercaderías que produzcan mayor rentabilidad.

#### **4.2.4 Eficiencia o Actividad**

La eficiencia o actividad es un indicador que comprueba la eficacia con que se dirige y realiza el movimiento de sus activos y el tiempo que tarda en transformarlos en efectivo; continuación se detalla la efectividad o actividad de los años 2014 – 2015 en la empresa Comisariato Escolar.

#### **Efectividad o Actividad (21014)**

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{1.785.135,00}{330.239,32}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = 5,40 \text{ Veces}$$

$$\frac{360,00}{5,4} = 66,6 \text{ días}$$

### **Efectividad o Actividad (2015)**

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio de Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{1.927.945,80}{335.259,57}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = 5,75 \text{ Veces}$$

$$\frac{360,00}{5,75} = 62,6 \text{ días}$$

### **Interpretación:**

Los resultados en el año 2014 determinaron que en el Comisariato Escolar, la rotación de sus activos fue de 5,4 veces, dividido para el año contable significa que demoraba en hacer efectivo sus activos 67 días, mientras que en el 2015 aumenta a 5,75 lo que significa que la empresa disminuyó sus días y esta vez el tiempo que demoraba en hacerse efectivo se ubicó en 63 días, es decir que en este año en comparación al 2014 disminuye solo a 4 días el tiempo que demoraba en hacerse efectivo sus activos.

En el año 2014 el Comisariato escolar tarda 67 días en reestablecer la cartera de crédito, es decir que da demasiado tiempo a sus clientes para el pago de sus cuentas, en los estados financieros del año 2015, la diferencia es solo 4 días, tarda 63 días en reestablecer la cartera de crédito, en conclusión, la

empresa demora un mes y medio en recuperar su cartera y para una empresa de esa índole es demasiado tiempo.

#### **4.2.5 Rentabilidad**

La rentabilidad es un indicador que mide si una empresa obtiene sus utilidades en mayor o en menor proporción en relación al año anterior; a continuación se presenta el margen de utilidad neta de los años 2014 – 2015 del Comisariato Escolar.

##### **Margen de Utilidad Neta (2014)**

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \frac{\$ 40.114,92}{2'630.158,45}$$

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \$ 0,015$$

##### **Margen de Utilidad Neta (2015)**

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \frac{\$ 15.810,16}{2'899.722,77}$$

$$\text{Margen de Utilidad neta} = \$ 0,005$$

##### **Interpretación:**

Los estados financieros del año 2014 determinaron que no fueron favorables, es poco el margen de utilidad alcanzado en ese período, se realizaron muchos gastos, lo que refleja el poco margen de utilidad obtenido en ese año; y es

debido al pago de cuentas atrasadas a sus proveedores, gastos varios entre otros; obteniendo saldo bajo de utilidad \$ 0,015. Para el período 2015 el margen de utilidad neta disminuye al \$ 0,005; sus ingresos fueron mayores que los gastos en comparación al año anterior, la cuenta inventarios aumentó, hubo mayor venta y a pesar de ese incremento no se registró aumento en el margen de utilidad.

#### **4.2.6 Endeudamiento**

Las empresas para el logro de sus objetivos tienen que invertir y se ven en la necesidad de solicitar crédito a sus proveedores, porque cada vez la demanda de sus clientes es mayor, a continuación la deuda de activos totales del Comisariato Escolar en los años 2014 – 2015.

##### **Deuda de Activos Totales (2014)**

$$\text{Deuda de Activos Totales} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Deuda de Activos Totales} = \frac{\$227.094,38}{330.239,32}$$

$$\text{Deuda de Activos Totales} = \$ 0,69$$

##### **Deuda de Activos Totales (2015)**

$$\text{Deuda de Activos Totales} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Deuda de Activos Totales} = \frac{\$ 244.297,70}{335.259,57}$$

$$\text{Deuda de Activos Totales} = \$ 0,73$$

### **Interpretación:**

Los saldos del año 2014 determinaron que en el Comisariato Escolar, trabajo con el 69% de capital ajeno, mostrando un alto grado de independencia financiera por parte de sus acreedores, y para el siguiente año 2015, este porcentaje aumenta al 73%, lo que refleja que la empresa mantiene este mismo grado de independencia. Este resultado puede ser contraproducente para la empresa, puesto que si sus proveedores dejaran de darle crédito, en poco tiempo la empresa podría desaparecer.

#### **4.2.7 Análisis Índice de Liquidez**

Una vez examinado el índice de liquidez en el Comisariato Escolar, Los resultados en el año 2014 determinaron que el Comisariato Escolar podía cubrir su endeudamiento en un 41% en razón de que la empresa trabaja a crédito, en el siguiente año 2015, los resultados indicaron una disminución al 30%, es decir, por cada dólar de deuda en el 2014 su capacidad de pago fue 0,41 Cts. y en el año 2015 su capacidad de pago disminuyo a 0,30 Cts. por cada dólar que debía, dicho de otra manera la empresa Comisariato Escolar no está en capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, lo que ocasionaría dificultades tanto con sus proveedores como en la cuenta bancos, en cuanto a su razón acida correspondería estar entre 1,5 y 2; Al realizar el respectivo análisis de la información financiera de la empresa se concluye que la entidad no cuenta con suficiente liquidez.

En el año 2015, aumentaron sus inventarios, es decir hubo mayor inversión, es por eso sus resultados son menores, este aumento de inventario o inversión realizada en este período puede ser justificable en cuanto pueda ser rentable tener poca liquidez, y trabajar con capital ajeno, pero financiar o tener invertido en mercaderías que produzcan mayor rentabilidad.

#### **4.2.8 Análisis del Índice de Eficiencia o Actividad Rotación de Activos**

Para conocer del índice de eficiencia o Actividad Rotación de Activos de la empresa se recurrió a los resultados de los estados financieros. En el año 2014 Comisariato Escolar demoraba en hacer efectivo sus activos 67 días, mientras que en el 2015, disminuyó sus días, es poca la diferencia, y esta vez el tiempo que demoraba en hacerse efectivo se ubicó en 63 días, los resultados demuestran que la empresa da demasiado tiempo a sus clientes para el pago de sus cuentas, en los estados financieros del año 2015, la diferencia es solo 4 días en recuperar la cartera vencida, tarda 63 días en hacerlo; en conclusión la empresa demora un mes y medio en recuperar su cartera y para una empresa de esa índole es demasiado tiempo.

#### **4.2.9 Análisis del Índice de Rentabilidad**

Para saber el índice de rentabilidad de la empresa sobre las ventas se analizaron los estados financieros y en el estado de resultados del año 2014 se determinó que en el Comisariato Escolar, su rentabilidad no fue tan favorable, el margen de utilidad alcanzado en ese período es bajo \$0,015 por cada dólar que ingresa a la empresa. Se realizaron muchos gastos, lo que refleja el poco margen de utilidad obtenido en ese año, como el pago de cuentas atrasadas a sus proveedores, publicidad, transporte, gastos varios, entre otros. Para el siguiente año 2015 el margen de utilidad neta disminuye a \$0,005, sus ingresos fueron mayores que los gastos en comparación al año anterior, la cuenta inventarios aumentó, por la inversión realizada, hubo mayor venta, y a pesar de ese incremento no se registró aumento en el margen de utilidad.

#### **4.2.10 Análisis del Índice de Endeudamiento**

Luego de analizar el índice de endeudamiento del año 2014 se pudo determinar que el Comisariato Escolar, trabajó con el 69% de capital ajeno a la

empresa, mostrando un alto grado de independencia financiera por parte de sus acreedores, y para el siguiente año 2015 este porcentaje aumenta al 73%, lo que refleja que la empresa mantiene este mismo grado de independencia. Este resultado puede ser contraproducente para la empresa, puesto que si sus proveedores dejaran de darle crédito, en poco tiempo la empresa podría desaparecer.

#### **4.2.11 Análisis del beneficio antes de intereses y de impuestos**

Como se puede observar en el estado de resultados, la Utilidad antes de la participación a trabajadores, interés y depreciación, impuesto a la renta en el año 2014 alcanza una utilidad neta de \$40.114,92 la misma que no justifica a la inversión realizada en este año \$2,423.430,32 y se debe a que la empresa generó gastos muy elevados que no permiten obtener una utilidad mayor.

Los resultados en el 2015, reflejan que hay menos beneficio en comparación al año anterior, la utilidad antes de la participación a trabajadores, interés y depreciación, impuesto a la renta llega a un total de \$15.810,16 así mismo como en el año anterior la inversión realizada \$2.616.053,47 no justifica la poca utilidad obtenida en este año y se debe a que la empresa realizó más gastos en comparación al 2014.

#### **4.2.12 Tasa de Participación sobre las Ventas Netas – Ratios de Rentabilidad económica y Financiera**

Como se indicó anteriormente la rentabilidad sobre ventas en el 2014 fue de: 0,015% mientras que en el 2015 disminuye a 0,005%, los ingresos en el último año fueron mayores que los gastos en comparación al año anterior, la cuenta inventarios aumentó, hubo más ventas y a pesar de ese incremento no se registró aumento en el margen de utilidad, en otras palabras niveles muy bajos de rentabilidad si se aprecia el nivel de ventas de la empresa, lo que amerita

una revisión de gastos e incluso un análisis del precio de venta de los productos.

### **4.3 Análisis del desempeño Administrativo en el Comisariato Escolar.**

Según los resultados de la investigación, existen problemas de gestión administrativa, que se ve reflejado en la falta de aplicación de los procesos administrativos. El Comisariato Escolar se direcciona con procedimientos pocos claros en lo que concierne al desempeño de sus actividades, y como resultado se obtiene un gestión administrativa frágil y sensible, por tanto no posibilita dar mejoras al sistema antes mencionado, por lo expuesto es importante su implementación, dando como resultado una estructura apropiada al sistema administrativo en todos los departamentos de la entidad.

#### **4.3.1 Gestión Administrativa a fin de mejorar los Procesos en la empresa**

La empresa Comisariato Escolar de la ciudad de Babahoyo no realiza de manera eficiente y efectiva las etapas del proceso administrativo es decir planear, organizar, dirigir y controlar; debe perfeccionar dichos procesos y realizar la evaluación y control del desempeño al personal que labora en la organización, ya que en el análisis realizado se detecta su incidencia en la rentabilidad.

La entidad cuenta con procedimientos administrativos, pero aún le falta mejorar y fortalecer por tanto es necesario implementar un Manual de Gestión que ayude a reforzar los procesos antes mencionados para el fortalecimiento de la empresa y aportar al perfeccionamiento administrativo a favor de sus clientes, personal administrativo y trabajadores.

### **4.3.2 Gestión Administrativa que permita la eficiencia y eficacia en los procesos Administrativos.**

Será una herramienta compuesta de procedimientos útiles y prácticos para las operaciones comerciales del Comisariato Escolar a fin de que sea aplicada y permita reducir factores que influyan negativamente en la optimización de sus funciones y objetivos. El presente trabajo de investigación servirá para el Comisariato Escolar como apoyo y le facilite la realización de un análisis práctico de sus actividades y aplicarlo si se diera el caso.

#### **4.3.2.1 Para el correcto desempeño Laboral**

1. La documentación del personal se debe mantener en absoluta privacidad las mismas que deben contener todos los antecedentes de cada uno de los subordinados tales como: nombres y apellidos completos, dirección domiciliaria, fecha de nacimiento, estado civil, entre otros; además de contar con todos los datos de su perfil profesional.
2. Los organigramas de la empresa deben estar totalmente actualizados.
3. La empresa efectúa chequeos médicos antes, durante y después de la contratación de personal.

#### **4.3.2.2 Establecer los valores y aptitudes en la organización.**

- Se debe concordar las horas pagadas con las que aparecen en las tarjetas de control de tiempo en el caso que la entidad haga uso de las mismas.
- Cumplir con todo lo establecido en el código de trabajo.
- seleccionar a las personas más destacadas para la rotación de puestos.
- Contar con los requisitos o requerimientos básicos para que los colaboradores se puedan desempeñar de una manera eficiente en su puesto de trabajo.

- En el departamento de talento humano existe comunicación clara y constante con el personal de la empresa.
- Identificar cada puesto, función y donde opera el personal.

#### **4.3.2.3 Para el correcto desempeño en el departamento de ventas**

- Realizar un plan de incentivos para el personal de ventas.
- Elaborar un manual de procedimientos que oriente la labor de los colaboradores.
- Evaluaciones de la competencia para determinar el mercado logrado o perdido de la empresa.
- Capacitar a los vendedores para la correcta facturación.
- Selección y contratación del personal de ventas en la temporada escolar.
- Personal competente para atención al cliente.
- Charlas y seminarios Constantes para mejorar el desempeño de los vendedores.

#### **4.3.2.4 Para el correcto desempeño en la bodega**

- Acordar políticas adecuadas para un estricto control de los inventarios mediante un sistema de control.
- Clasificar los productos mediante el método ABC de acuerdo a su categoría, es decir los de los productos de mayor demanda tiene clasificación A, los de mediana salida B, y C la mercadería de menor rotación.
- Examinar que los registros de inventarios hayan sido realizados correctamente, corrigiendo las cuentas y las tarjetas de Kardex si fuera el caso.
- Establecer los puntos débiles en las actividades efectuadas en la bodega.
- Tener listo el espacio y orden cuando se recibe la mercadería de los proveedores.

- Verificar que los productos existentes en bodega y la empresa en general estén asegurados.
- Corroborar el estado y las condiciones de la bodega sean las mejores.
- Establecer los niveles máximos y mínimos de las existencias en la bodega para que no hallan faltantes de mercaderías.
- Facilitar políticas y procedimientos para el control y manejo de inventarios en la compra, recepción y almacenamiento de los productos.

### **4.3.3 Estructura Organizacional**

La empresa cuenta con una estructura Organizacional bien definida la misma que identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura ayuda a establecer cómo opera la organización para cumplir con las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Permite el crecimiento organizacional y del personal que labora en la entidad, la equidad interna y la retención de empleados que son una clave para las operaciones exitosas, permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas y departamentos.

### **4.3.1 Integridad y Valores.**

En el Comisariato Escolar se establecen los valores éticos y de conducta para todo el personal mientras realizan sus labores, por tanto la eficacia del control depende de la integridad y valores éticos de la persona que lo elabora y le da seguimiento, dichos valores deben ser fortalecidos y comunicados periódicamente; la gerencia es parte fundamental en su aplicación y con su ejemplo se conseguirán los objetivos propuestos. Se debe prestar mucha atención aquellas circunstancias que lleguen a generar conductas contrarias a los valores éticos como por ejemplo: ausencia de control, debilidad de los mismos, carencia o incorrectas sanciones para aquellas personas que no cumplen con las normas de la empresa, entre otras.

### **4.3.2 Características y responsabilidades en el Departamento de Talento Humano.**

Las características y responsabilidades que se manejan con la guía que se plantea en el departamento de Talento Humano son las siguientes:

- Contratación de personal: Buscar y receptar carpetas o currículum vitae del personal interesado para respectiva selección.
- Selección de personal: Seleccionar las carpetas de los trabajadores más destacados para rotación de puestos.
- Evaluación del desempeño: Mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficiencia y eficacia.
- Desarrollo del personal: Constatar que el personal esté capacitado y realice las labores designadas y desarrolle las actividades que se les otorgan.
- Recompensar a las personas: Remuneraciones e incentivos a los colaboradores de la entidad.
- Comunicación con el personal: El departamento de talento humano tiene comunicación clara y constante con el personal de la empresa.
- Supervisar a las personas: Contar con una base de datos y sistemas de información para la administración de recursos humanos.
- Atención adecuada: Brindar una atención adecuada y amable a todos los proveedores, clientes y personal de la empresa.

### **4.3.3 Rendición Interna de Cuentas o Responsabilidad**

La empresa para el logro de los objetivos y las metas propuestas debe cumplir con sus responsabilidades en relación con aspectos de la organización como la elaboración de informes por parte de la supervisión, la gestión financiera, la

gestión de los riesgos, informe de los sistemas de control y rendición de cuentas a nivel interno.

#### **4.3.3.1 Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumirla. Los directivos tienen un papel importante en la forma en que la gerencia ejecuta el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas.

- A la junta directiva o el consejo de administración. Establece no solo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.
- A la gerencia. Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.
- Al personal de la organización. Mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. También son responsables de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta y otras violaciones.

#### **4.3.3.2 Establecimiento de Objetivos**

Para las operaciones en cada área de la entidad existen objetivos específicos:

- Departamento de Contabilidad: Llevar un sistema de información que mida las actividades de la empresa procesando la información en los estados financieros para comunicar los resultados a la gerencia.
- Departamento de Ventas: Fomentar la agilidad de las ventas estableciendo un buen trato a los consumidores.
- Departamento de Bodega: Llevar un estricto control de ingresos y salidas de las existencias.

- Departamento de Marketing: Difundir por radio, televisión y prensa escrita los servicios y artículos que oferta la empresa.

#### **4.3.4 Riesgos Potenciales para la Empresa**

Un riesgo permanente para la empresa es la competencia, a la que no hay que descuidarla, se debe potenciar el desarrollo y evolución de los servicios y productos que se están ofertando. Ejemplo: la calidad de los artículos, el servicio, precio, alternabilidad de los productos, entre otros.

Riesgo de iliquidez: se pueden llegar a tener activos improductivos, exceso de financiaciones, inversiones inoficiosas, inventarios exagerados en bodega etc., los cuales en un momento dado pueden afectar de manera muy significativa la liquidez de la empresa.

Riesgo de crédito: A largo plazo en los cuales se puede encontrar altas tasas de interés.

Riesgo en el departamento de Talento Humano: Contratación de personas que no cuenten con el perfil adecuado para las funciones que tienen que desarrollar.

Riesgo de información: Información no disponible cuando lo requiera la gerencia.

##### **4.3.4.1 Riesgo de actualización: Tecnología.**

Existen más riesgos al que está expuesto el comisariato Escolar por tanto se recomienda tenerlos presente para evitar que se vea gravemente afectado por las diferentes circunstancias.

#### **4.3.4.2 Factores Internos**

- Sistema de información de la empresa distorsionada.
- Calidad de trabajadores integrados.
- Modificaciones internas
- Flujo de caja los gastos son mayores que los ingresos diarios
- Mal clima laboral
- Falta de publicidad, menor captación de clientes

#### **4.3.4.3 Factores Externos**

- Los desarrollos tecnológicos (que dejen obsoletos determinados procesos).
- Impuestos a las importaciones y exportaciones.
- Cambios en la legislación fiscal
- Nuevas regulaciones financieras
- Crédito comercial a corto, mediano o largo plazo; altas tasas de interés.

### **4.3.5 Información de los Procedimientos a Desarrollarse en cada Departamento**

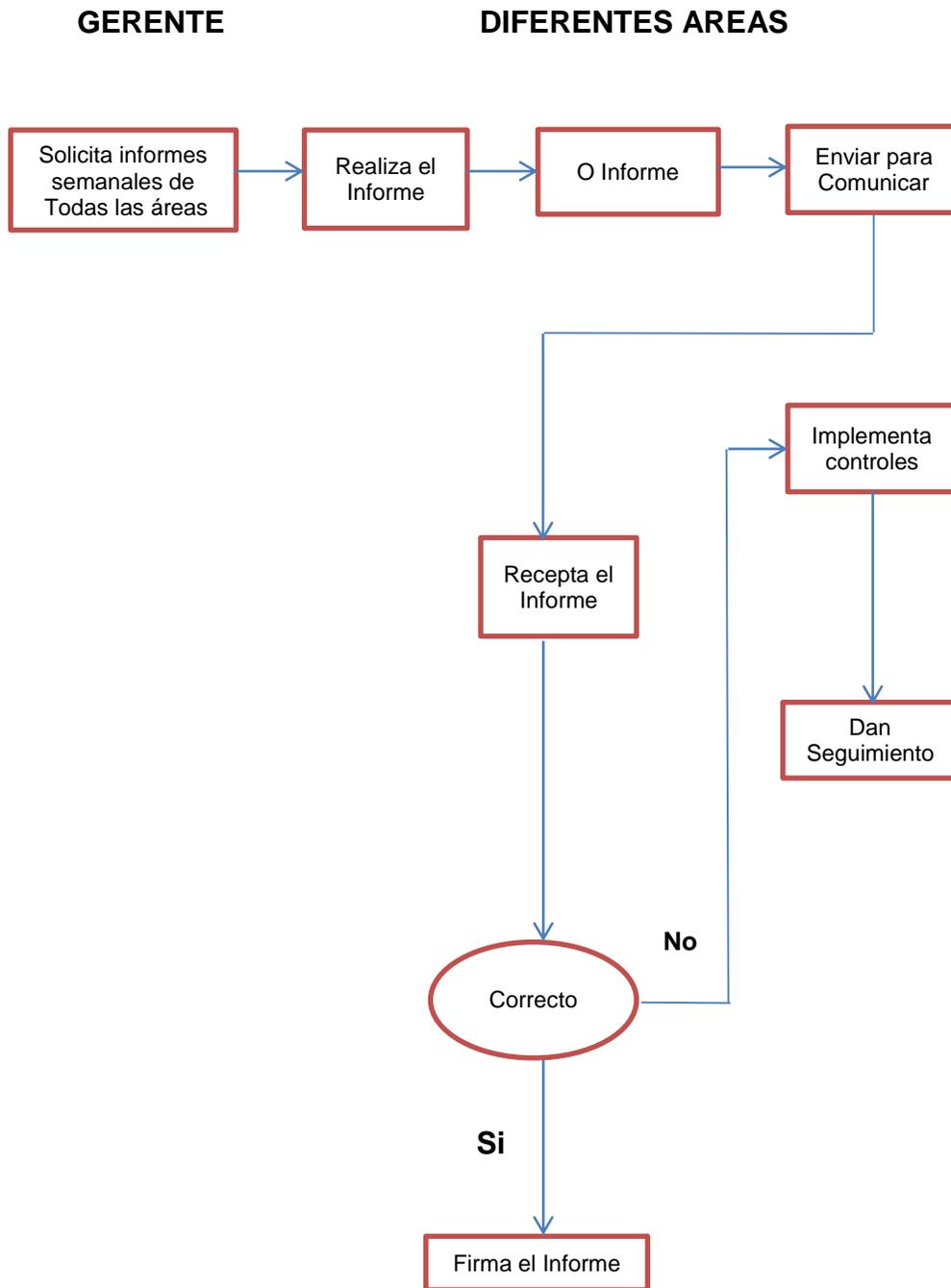
#### **4.3.5.1 Procedimientos del Departamento de Gerencia**

El área de gerencia, planea y controla todas las actividades de la empresa, de la misma depende el buen manejo de todos los recursos organizacionales.

Entre las funciones más importantes:

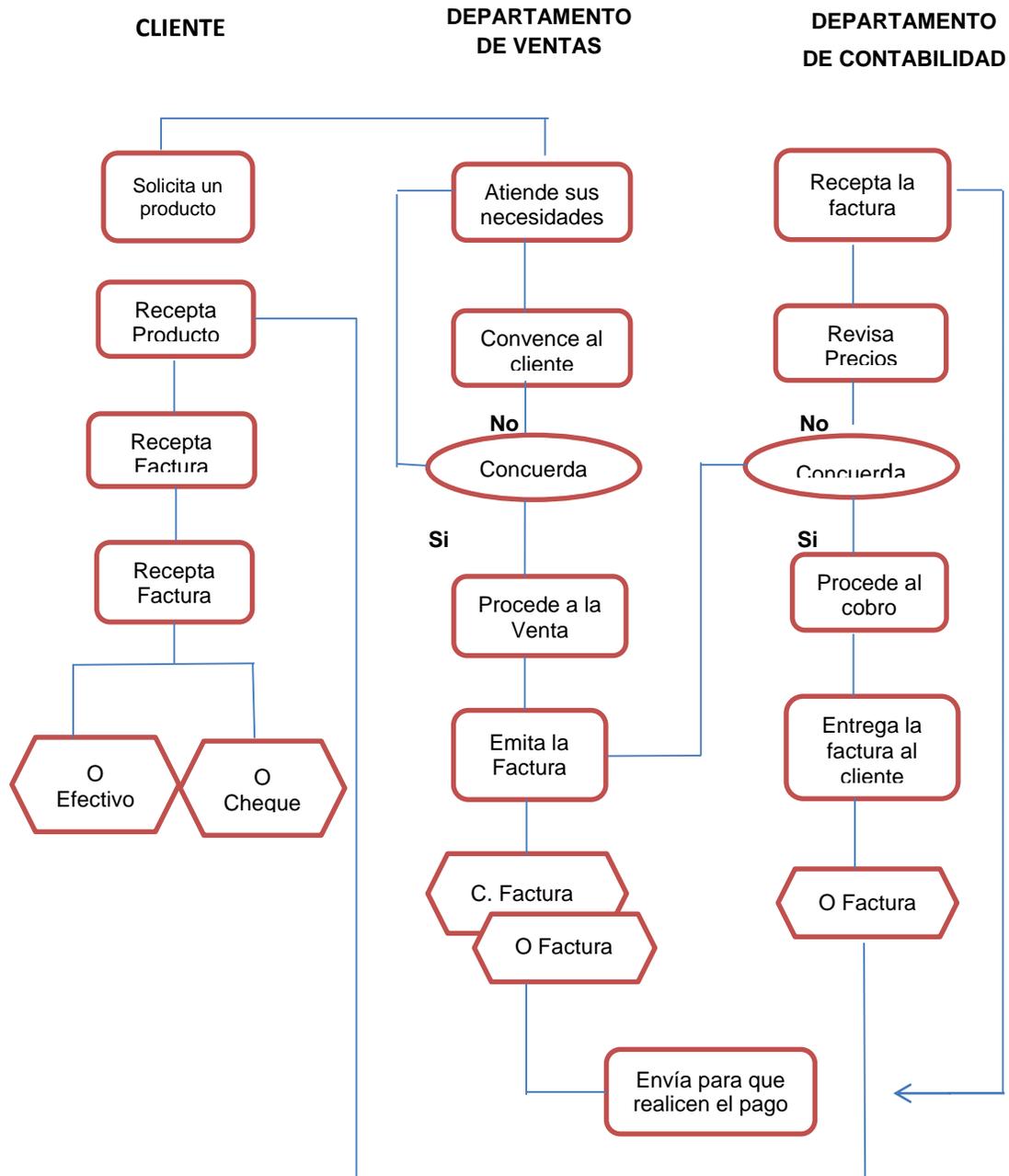
- Elaborar las políticas de la empresa.
- Coordinar las actividades de los diferentes departamentos de la empresa, a través de las áreas de Ventas, Contabilidad y Bodega.
- Realizar controles en cada departamento, para aplicar medidas correctivas.
- Realizar revisión de informes y toma de decisiones.

### 4.3.6 Diagrama de Flujo



### 4.3.6.1 PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

#### Realiza ventas de productos



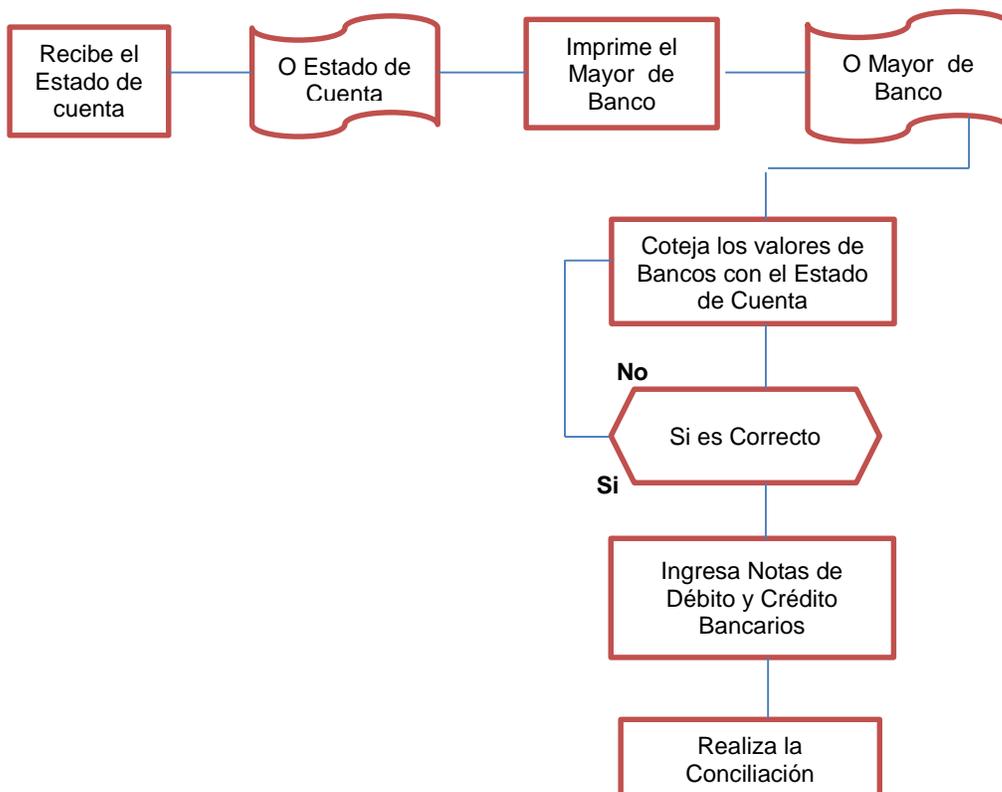
#### 4.3.6.2 Procedimientos del Departamento de Contabilidad

El área de contabilidad desarrolla las actividades de registro de las operaciones realizadas por la empresa, así como de sus integrantes, con la finalidad de presentar periódicamente información verídica, confiable y oportuna, a través de un sistema contable acorde a las necesidades de la organización.

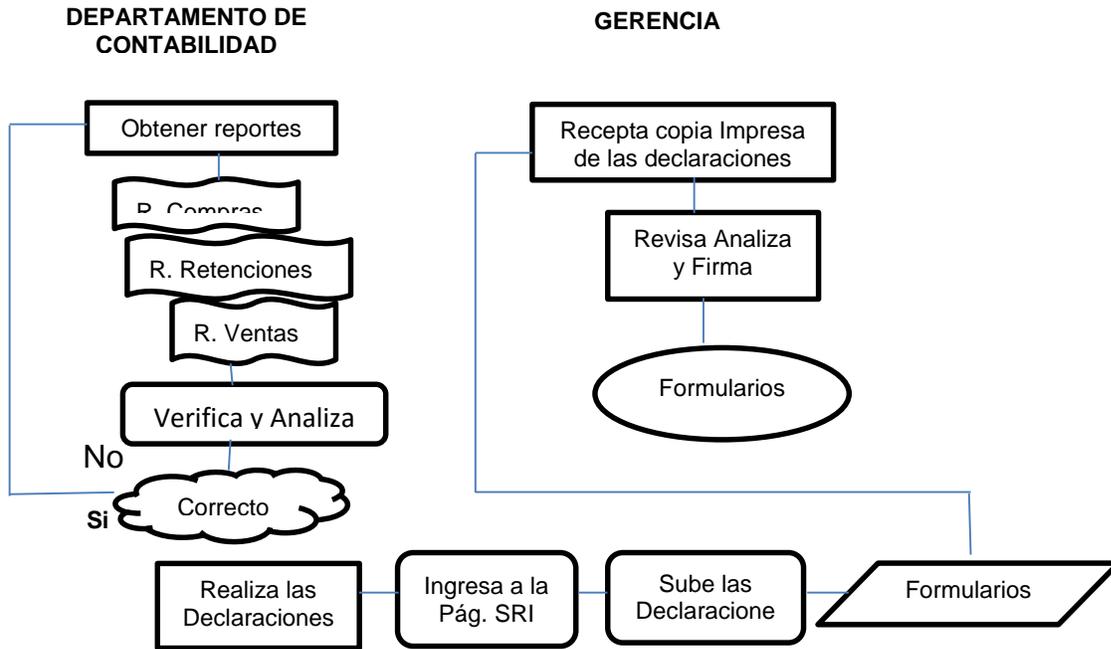
Realizan análisis e interpretación de la información financiera, con el propósito de que ésta sea mejor comprendida por los directivos, que ayude a la toma de decisiones. A continuación se detallan los procedimientos más importantes que realiza el departamento

##### 4.3.6.2.1 Conciliaciones Bancarias

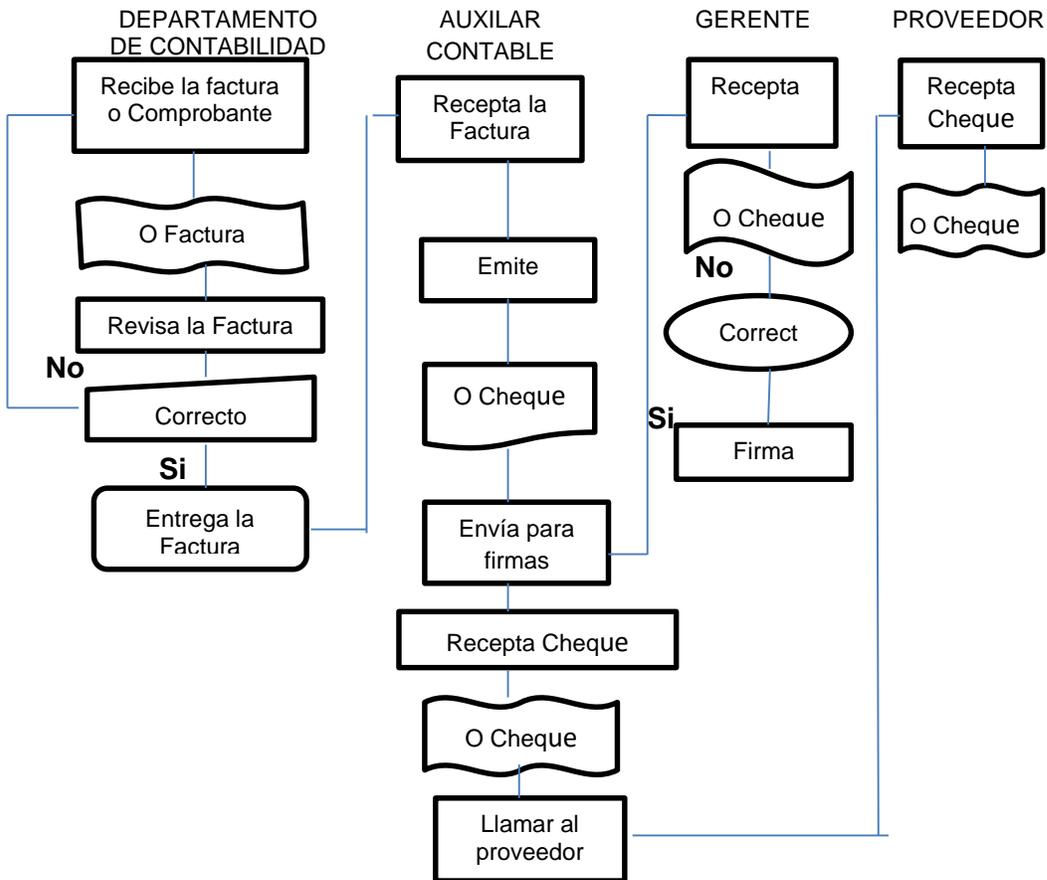
#### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



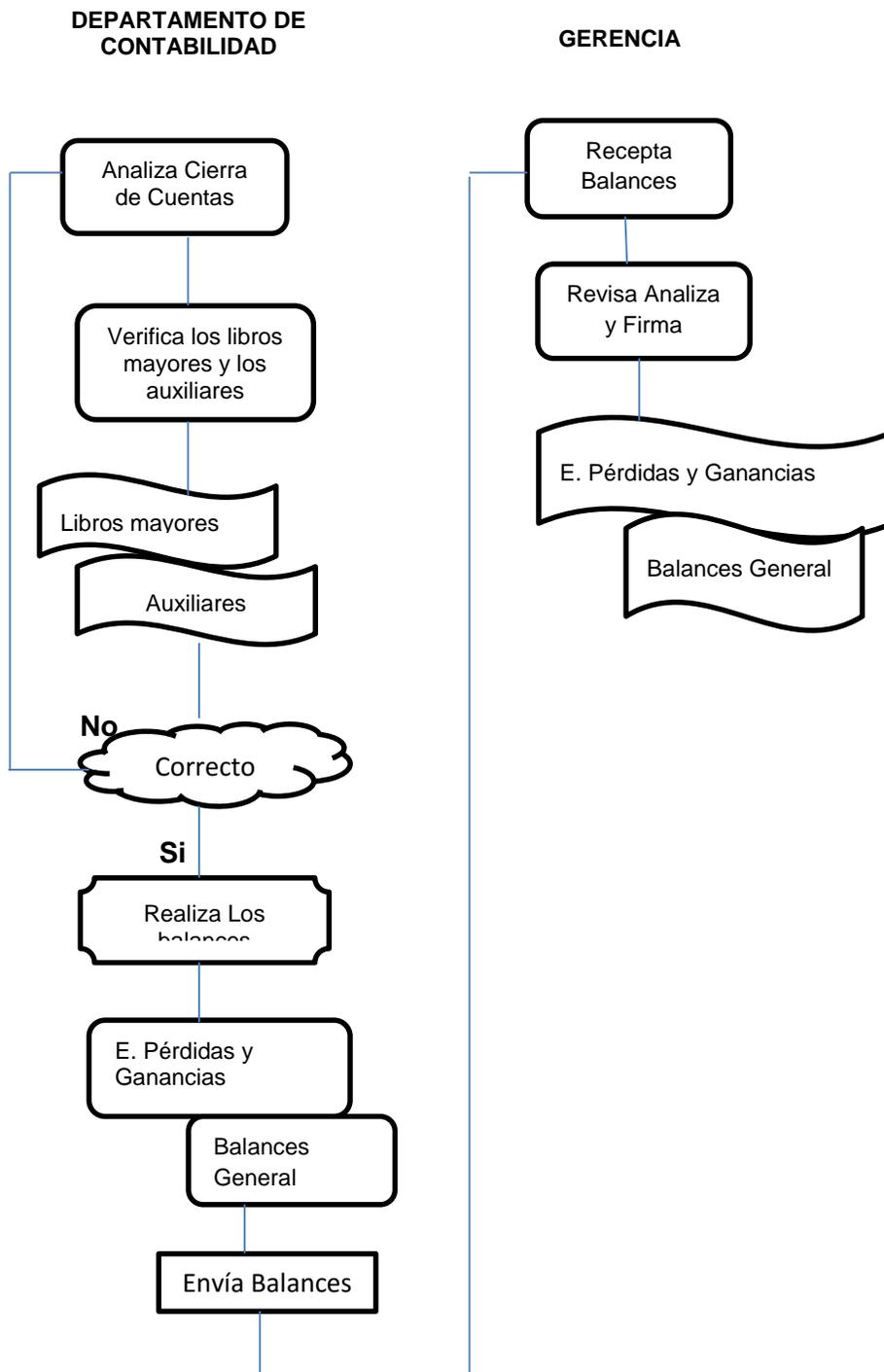
### 4.3.6.2.2 Realiza la Declaración de Impuestos



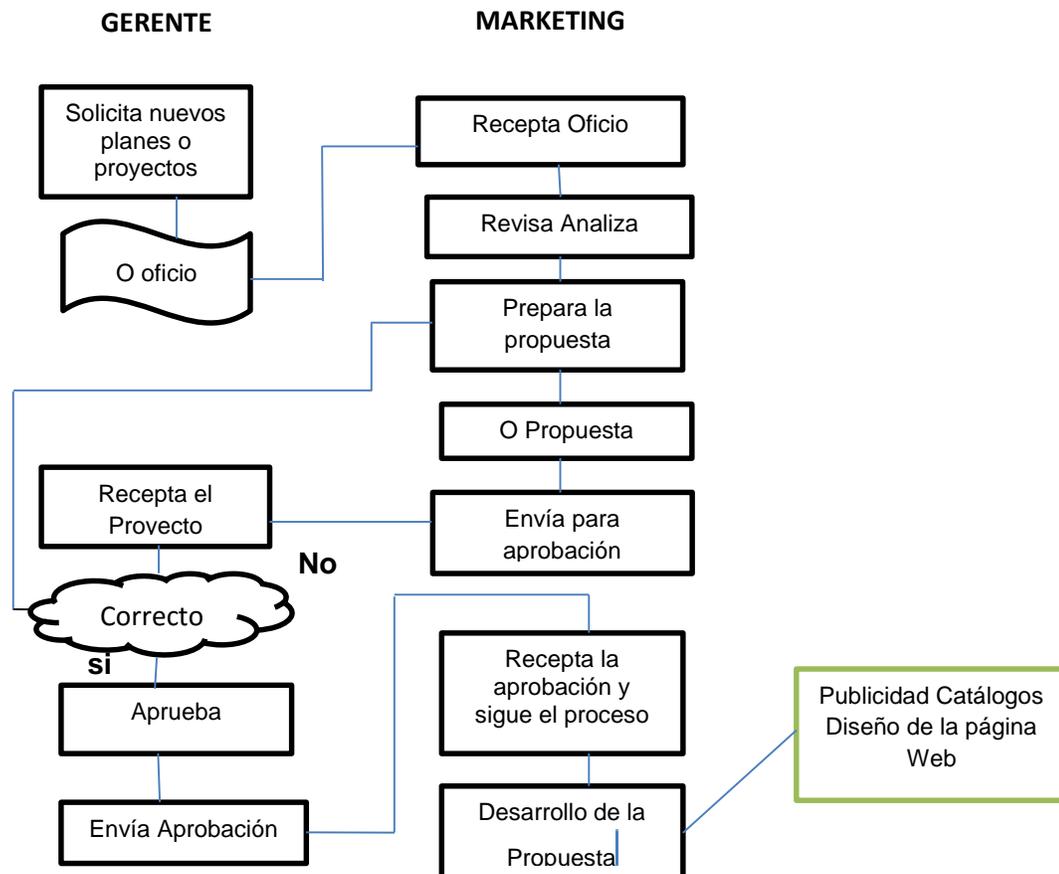
### Emisión de Cheques



### 4.3.6.2.3 Realiza Estados Financieros



### 4.3.6.3 PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y MARKETING



### 4.3.6.4 Procedimientos del Área de Bodega

#### 1. Recepción de Artículos

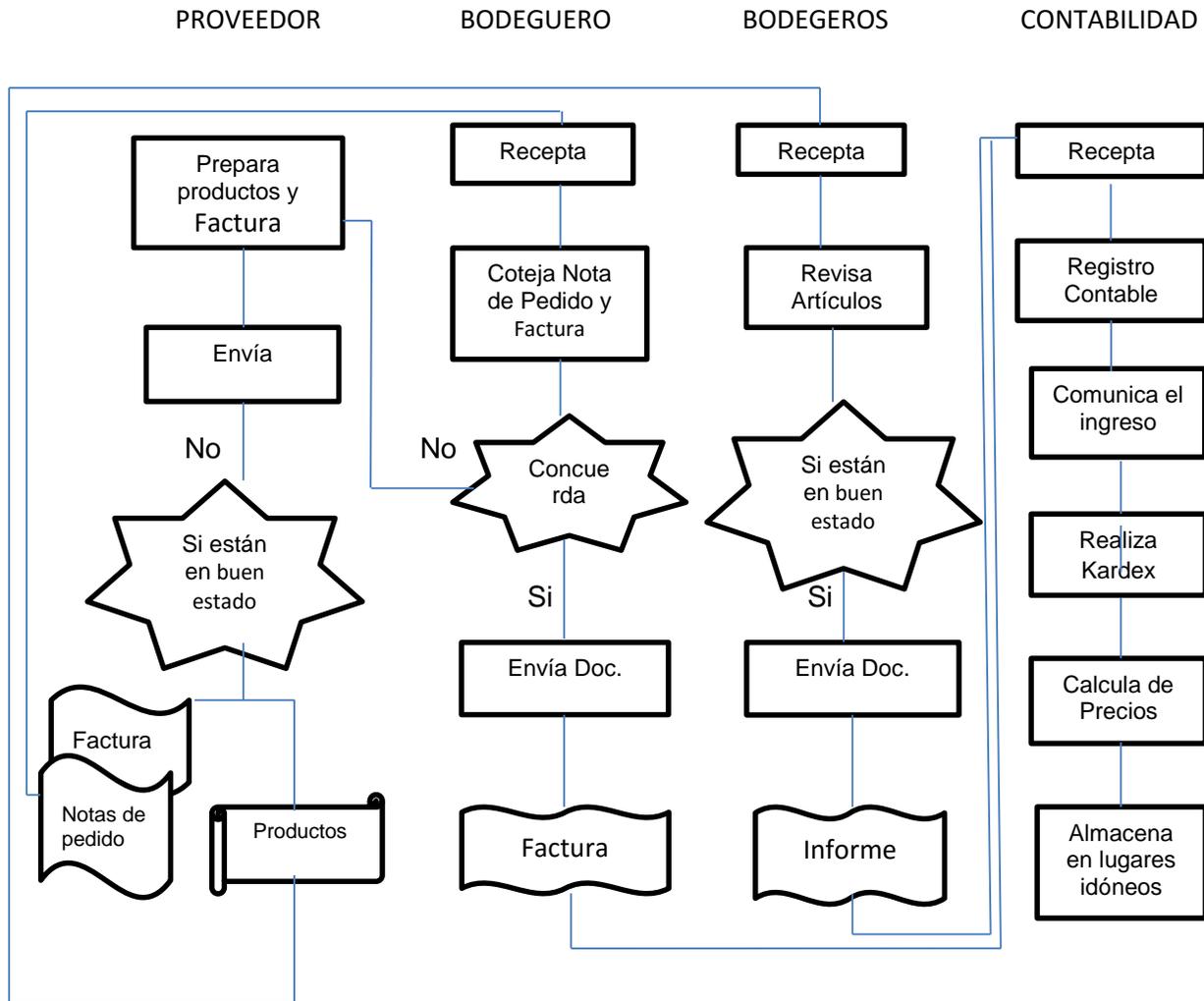
- 2 El jefe de bodega procederá conjuntamente con el bodeguero a receptor la mercadería en la bodega.

- 3 Una vez recibido todo se realiza la apertura y revisión de los artículos por parte del bodeguero mientras el jefe de bodega coteja las facturas con las notas de pedido.
- 4 Si lo facturado es correcto el documento pasa a contabilidad para su registro.
- 5 Si se detecta algún error en la factura o algún desperfecto en la bodega se procederá a la devolución e informe respectivo para que se emita una nota de crédito´
- 6 Cuando esté en orden el bodeguero deberá ordenar los productos en sus respectivos lugares.
- 7 El jefe de bodega ingresará la mercadería a los respectivos kardex y ejecutará el cálculo de precios.
- 8 En caso que sea mercadería nueva el jefe de bodega procederá a enviar al almacén con precio y cantidad de existencia.
- 9 La mercadería restante se mantendrá almacenada hasta futuros pedidos.

## **2. Entrega de Artículos**

- Cuando se reciba un pedido ya sea interno (uso del almacén) o externo (cliente) el jefe de bodega revisará que el mismo se encuentre autorizado o cancelado respectivamente.
- Una vez que se ha verificado esto, se pedirá al bodeguero que saque el producto de la bodega.

- Mientras el producto es traído, el jefe de bodega registrará la respectiva salida en el kardex.
- En caso de que el producto quede bajo en existencia, se procederá a elaborar la solicitud de compra para enviarla al jefe de adquisiciones.



# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñaran del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe,

**Eric Hoffer.**

## **CONCLUSIONES**

La empresa Comisariato Escolar de la ciudad de Babahoyo requiere de mejoras sobre todo en el aspecto de reglamentar los procedimientos internos, capacitación permanente al personal, implementación de un manual de funciones, inducción y de puesto, trabajo en equipo. Los procedimientos administrativos en el Comisariato Escolar no son aplicados de manera correcta, la Gestión Administrativa, que aplica la empresa debe mantener un seguimiento para corregir las falencias a tiempo.

Al realizar el respectivo análisis de la información financiera de la empresa se concluye que la entidad no cuenta con suficiente liquidez, en los períodos 2014 – 2015, la entidad tiene limitada la probabilidad de pagar sus deudas a corto plazo, tarda un mes y medio en reestablecer la cartera de crédito, es decir que da demasiado tiempo a sus clientes para el pago de sus cuentas, por tanto se ve afectada su rentabilidad.

Se pudo apreciar en los estados financieros el alto índice de endeudamiento de un período a otro, entonces el compromiso que tiene con sus proveedores es cada vez mayor.

En los estados financieros de los años 2014 – 2015 se pudo observar que su rentabilidad no fue tan favorable y se debe a que la empresa generó gastos muy elevados que no permiten obtener una utilidad mayor. En los dos años no se justifica la inversión realizada para tan poca utilidad obtenida.

## Recomendaciones

Se recomienda con el fin de lograr que la empresa Comisariato Escolar alcance sus objetivos propuestos y conseguir que sus actividades sean realizadas de manera apropiada y que estén conforme a las necesidades de sus clientes lo siguiente:

- determinar la importancia de la gestión administrativa en el Comisariato Escolar que proporcione ejecutar una evaluación para descubrir los puntos débiles de la entidad.
- Establecer parámetros administrativos que permita generar información confiable, complementando sus políticas y valores corporativos en el giro normal de las operaciones de la empresa.
- Tomar decisiones en base a las herramientas financieras que se presentan en cada período: Balance general, estado de resultados, flujo de caja, entre otras, pues cada empresa tiene sus propias características y resultados financieros que las distinguen de la demás.
- Aumentar el índice de liquidez, ya que en los dos períodos analizados se encuentran bajos, la empresa debe de emplear nuevas estrategias para fortalecer los indicadores de eficiencia ya que da demasiados días a sus clientes para la cancelación de sus cuentas.
- Recuperar la cartera vencida con la disminución de las cuentas por cobrar, de esta manera lograra tener mayor liquidez y por ende aumentar su rentabilidad.
- Disminuir los gastos, incluso un análisis del precio de venta de los productos.

- salvaguardar sus bienes y sobre todo promover la eficiencia de sus operaciones además de la adhesión a su política administrativa.
- Afianzar las funciones de cada uno de los colaboradores y los procedimientos coordinados que ha adoptado la empresa.
- obtener información confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones
- Integrar indicadores de rendimiento para todas las personas que trabajan en el Comisariato Escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Mauricio Caraballo Payares. Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a Confecoop caribe. Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico. Pág 49–52.
- Bateman, Snell. 2011. Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, México, D.F. Octava Edición: Editorial McGraw-Hill. Pág 580, 581.
- Calderón, G. &. (2010). Investigación de administración en América Latina: Evolución y Resultados. Edigráficas.
- Coulter Robbins, (2011) *Administración*, Pearson. México
- Cuero Álvaro (2008) *Introducción a la administración de empresa* , sexta edición, civitas, Colombia
- Chiavenato, Idalberto. (2011) Administración Proceso Administrativo, Bogotá, Colombia, Tercera Edición: Editorial Mc Graw Hill. Pág. 314-346.
- Eduardo Amorós. (2010). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas, Biblioteca virtual de derecho, Economía y Ciencias Sociales
- Ferraz, C. P. (2013). Planeación financiera. ESIC.
- Fleitman, Jack. (2007), Evaluación Integral para implantar modelos de calidad, México, primera edición, Editorial Pax México.
- Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- HILL Charles Jones, (2010) “Administración Estratégica, un enfoque integrado”, tercera edición

- HITT A., Michael / Duane, Ireland R. / HOSKISSON, E. Robert; (2011) Administración Estratégica, Thomson, México
- Hurtado, D. (2009). Principio de administración. ITM. Planificación financiera. ESIC.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). Principios de Administración (Primera ed.). Medellín - Colombia: MTM.
- José de Jaime Eslava. Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial. ESIC Editorial Pág. 97-98-103, Madrid.
- Juan F. Pérez y Carballo Veiga (2013). Control de Gestión Empresarial. Octava edición. Alfa Omega ESIC Editorial. México. D. F.
- Munch Lourdes (2010). Administración Escuelas, Proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor, primera edición, Pearson Educación México. Pág. 153.
- Mejía, Rubí Consuelo; Revista Universidad EAFIT, enero-marzo 2002, No. 125, Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP), Medellín-Colombia, pág. 79.
- Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net Edición.- Diciembre de 2012 © Edita.- EUMED. Pág. 69-70
- Munch, Lourdes. (2010). Administración. Gestión Organizacional, enfoques y Proceso Administrativo. Primera edición, Pearson Educación, México.
- Munch, L. (2014). Fundamentos de administración. 10ma ed. Editorial Trillas. México.
- Robbins, Coulter. et al. (2010). Administración Un empresario competitivo, Editorial Pearson, Segunda edición, México. Pág. 7, 9.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2010), Administración, México, Octava Edición: Editorial Pearson Educación. Pág 459.
- Rodríguez, J. (2006). *Administración I*. México: Thomson.

- Rodríguez, S. H., & Anda, G. P. (2012). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Reyes Ponce, Agustín. (2011) *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, México, Segunda Edición: Editorial Limusa. Pág 468.

## LINKOGRAFÍA

<http://www.bing.com>: Concepto de Gestión. Consulta. 21 Noviembre 2014.

<http://www.monografias.com/trabajos25/administracion.Consulta>. Consulta. 21 Noviembre 2014.

<http://www.eumed.net>: Rentabilidad y ventaja comparativa América Ivonne Zamora Torres. Consulta. Consulta. 22 Noviembre 2014.

<https://es.scribd.com/doc/32889464/RENTABILIDAD-ECONOMICA-David> Espinoza. Consulta. Consulta. 22 Noviembre 2014.

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): Que es el Proceso Administrativo?. Consulta. 23 Noviembre 2014.

I.E.S. Gregorio Prieto (Valdepeñas) – David Espinoza Salas. (Departamento de Administración). 11 Jun. 2010. Rentabilidad económica y Rentabilidad financiera. Accedido el 3 de octubre, 2015. Desde [https://es.scribd.com/...](https://es.scribd.com/)

**ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**Unidad de Posgrado UTEQ**

Quevedo 27 de Diciembre de 2016

Ing. Roque Vivas

**Director Unidad de Posgrado UTEQ**

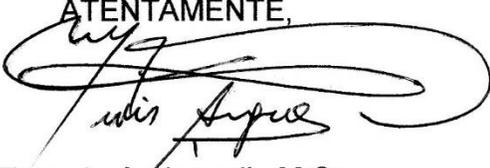
Presente.

De mi consideración:

Una vez revisada la tesis del LIC. VICTOR MARTÍN PARRALES CARVAJAL con el tema **“LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMISARIATO ESCOLAR DE LA CIUDAD DE BABAHOYO. PERIODO 2014 – 2015”** bajo mi dirección y habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto, doy a conocer el respectivo informe del sistema anti plagio URKUND, el cual avala los niveles de originalidad de un 95% y de copia 5% del trabajo investigativo.

URKUND	
Documento	PROYECTO DE TESIS COMISARIATO ESCOLAR PARA URKUND.pdf (D24611998)
Presentado	2016-12-24 09:18 (-05:00)
Presentado por	leonarguello@hotmail.com
Recibido	larguello.uteq@analysis.arkund.com
Mensaje	<a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
5% de esta aprox. 29 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.	

Por la atención que se sirva dar a la presente, quedo ante usted muy agradecido.

ATENTAMENTE,  
  
Econ. León Arguello M.Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

**Anexo 1**

**SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN**

Babahoyo, 20 de Agosto de 2016

Señor

Ab. Arturo Alvarado Espinoza

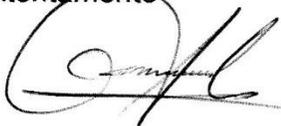
**GERENTE PROPIETARIO COMISARIATO ESCOLAR**

De mis consideraciones:

Yo, Lcdo. Martín Parrales Carvajal Pos-gradista de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, con cédula de ciudadanía 120223162-5,, solicito a usted de la manera más comedida, su autorización para realizar el desarrollo de mi proyecto de tesis de pos-grado de Administración de Empresas; Cuyo tema es **"INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMISARIATO ESCOLAR DE LA CIUDAD DE BABAHOYO. PERIODO 2014 – 2015"**.

Esperando una respuesta favorable a la presente solicitud, quedo de usted muy agradecido.

Atentamente



Lcdo. Martín Parrales Carvajal

C.C. 120223162-5

**Anexo 2**

**CARTA DE ACEPTACIÓN**

Babahoyo, 21 de Agosto del 2016

Señor:

Lcdo. Martín Parrales Carvajal

Ciudad.

De mis consideraciones:

Yo, Arturo Alvarado Espinoza con cédula de ciudadanía 120278698-2, en respuesta a la solicitud de autorización, presentada por usted, para realizar el desarrollo del proyecto de tesis, de pos-grado de Administración de Empresas; cuyo tema es **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA COMISARIATO ESCOLAR DE LA CIUDAD DE BABAHOYO. PERIODO 2014 - 2015**, me permito manifestar, que dicha solicitud ha sido aprobada.

Es todo cuanto puedo manifestar.

Atentamente

**COMISARIATO ESCOLAR**  
R.U.C.: 1202786982001  
Telf.: 736358

Ab. Arturo Alvarado Espinoza  
C.C. 120278698-2

### Anexo 3

Visualización del producto que se va adquirir viene de la Pág 3



## Anexo 4

### Entrevista al Gerente de la Empresa Comisariato Escolar



### Encuesta al Contador de la Empresa Comisariato Escolar



## Anexo 5

### Encuesta al Personal de la Empresa Comisariato Escolar



## Anexo 6

### Encuesta al Jefe de Bodega de la Empresa Comisariato Escolar



## Anexo 7

### Comisariato Escolar Planta baja y 1er Piso



## Anexo 8

### Comisariato Escolar entrada, Planta baja y 1er Piso



**Anexo 9**  
**Comisariato Escolar Planta baja**



## Anexo 10

### Comisariato Escolar Percheros

