



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
**CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Tesis de Grado previo a la obtención del  
Título de Ingeniera en Administración  
Financiera.

**TEMA**

**“Diseño de un plan financiero y una estrategia de control, utilizando  
como herramienta el flujo de caja para el comisariato “QR” año 2012”.**

**AUTORA**

**Erika Gabriela Noboa Tobar**

**DIRECTOR**

**Ing. Dennis Aguirre Valverde, M.Sc.**

**QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2013**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
**CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Tesis de Grado previo a la obtención del  
Título de Ingeniera en Administración  
Financiera.

**TEMA**

**“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL,  
UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA EL FLUJO DE CAJA PARA EL  
COMISARIATO “QR” AÑO 2012”.**

**AUTORA**

**ERIKA GABRIELA NOBOA TOBAR**

**DIRECTOR**

**Ing. DENNIS AGUIRRE VALVERDE, M.Sc.**

**QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2013**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título  
de: Ingeniera en Administración Financiera

**APROBADO:**

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

---

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

---

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

**QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2013**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, **Erika Gabriela Noboa Tobar**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Erika Gabriela Noboa Tobar**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

El Suscrito, Ing. Dennis Aguirre Valverde, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada: **ERIKA GABRIELA NOBOA TOBAR**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de **Ingeniera en Administración Financiera**, titulada: **“DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA EL FLUJO DE CAJA PARA EL COMISARIATO “QR” AÑO 2012”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Quevedo, 04 de Marzo del 2013.

---

**Ing. Dennis Aguirre Valverde, M.Sc.**

DIRECTOR DE TESIS

## DEDICATORIA

Este proyecto de Tesis de Grado está dedicado a mi familia, especialmente a mi querida hija quién ha sido en todo momento mi inspiración y a mi compañero de momentos difíciles, también te dedico este logro que es de ambos.

*Erika Noboa Tobar*

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a aquellas personas que contribuyeron y forman parte importante en el desarrollo de esta investigación:

A mi querida Institución Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por abrirme las puertas y permitirme forma parte de esta nueva formación de profesionales.

A las Autoridades por su gran desempeño en su labor al frente de la Institución.

A mi Tutor de Tesis Ing. Dennis Aguirre por su aporte valioso en el desarrollo de esta investigación.

A mis queridos Docentes por todos sus conocimientos impartidos durante esta etapa estudios.

Y a demás familiares y amigos, gracias por su apoyo constante.

*Erika Noboa Tobar*

# ÍNDICE

PORTADA.....	i
HOJA EN BLANCO.....	ii
COPIA DE PORTADA.....	iii
HOJA DE TRIBUNAL.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	v
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
RESÚMEN EJECUTIVO.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
DUBLIN CORE.....	xviii
CAPÍTULO I.....	3
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. MARCO CONTEXTUAL.....	4
1.1. PROBLEMATIZACIÓN.....	4
1.1.1. Problema de investigación.....	4
1.1.2. Sistematización del problema.....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. General.....	6
1.3.2. Específicos.....	6

1.4.	HIPÓTESIS.....	7
1.5.	VARIABLES .....	7
1.5.1.	Variable Independiente.....	7
1.5.2.	Variable Dependiente .....	7
1.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	8
CAPÍTULO II .....		9
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....		9
2.	MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	10
2.1.1.	ADMINISTRACIÓN .....	10
2.1.2.	FINANZAS.....	11
2.1.3.	FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	12
2.1.3.1.	CAMPO DE LAS FINANZAS.....	13
2.1.4.	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	13
2.1.5.	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	14
2.1.6.	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....	15
2.1.6.1.	Análisis o Planeación Financiera .....	15
2.1.6.2.	Decisiones de Inversión .....	15
2.1.6.3.	Decisiones de financiamiento.....	15
2.1.7.	ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....	16
2.1.8.	PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	18
2.1.8.1.	La actividad Financiera .....	18
2.1.8.2.	La responsabilidad del Director Financiero y la Organización....	19
2.1.8.3.	OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	19
2.1.8.4.	ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	23
2.1.8.5.	PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	24

2.1.8.6. ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	26
2.1.9. FLUJO DE EFECTIVO .....	27
2.1.9.1. CONTENIDOS Y FORMAS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	28
2.1.9.2. PRONÓSTICOS DEL FLUJO DE EFECTIVO.....	29
2.1.10. ESTADOS FINANCIEROS.....	30
2.1.10.1. ESTADOS DE RESULTADOS.....	30
2.1.10.2. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA (BALANCE GENERAL).....	31
2.1.11. ANÁLISIS FINANCIERO .....	32
2.1.12. ANÁLISIS VERTICAL.....	34
2.1.13. ANÁLISIS HORIZONTAL .....	35
CAPÍTULO III .....	37
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.1. Localización y duración de la investigación .....	38
3.2. Tipos de investigación.....	38
3.3. Métodos Utilizados.....	39
3.4. Técnicas.....	40
3.5. Población y Muestra.....	41
CAPÍTULO IV.....	43
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
4.1. Situación Actual del Comisariato “QR”.....	44
4.1.1. Análisis de la Información financiera del Comisariato “QR” .....	45
4.1.1.1. Balance Inicial .....	45

4.1.1.2.	Balance Final Comisariato “QR” .....	46
4.1.1.3.	Estado de Resultados Comisariato “QR” .....	47
4.1.1.4.	FLUJO DE EFECTIVO .....	48
4.1.1.5.	Análisis Horizontal.....	49
4.1.1.6.	Análisis Vertical.....	51
4.1.1.7.	Aplicación de Razones Financieras .....	52
4.1.1.8.	Conclusiones parciales de la aplicación de los métodos horizontal y vertical, tomando en consideración los indicadores del sector comercial.58	
4.1.1.9.	Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas .....	59
4.1.1.10.	Análisis de los resultados de la entrevista realizada a la Gerente-Propietaria del Comisariato “QR” .....	69
4.1.1.10.1.	Interpretación de la entrevista realizada: .....	70
4.1.1.11.	Comprobación de la Hipótesis .....	71
CAPÍTULO V	.....	73
PROPUESTA	.....	73
DISEÑO DE PLAN FINANCIERO Y ESTRATEGIA DE CONTROL	.....	73
MEDIANTE EL FLUJO DE CAJA	.....	73
5. PROPUESTA	.....	74
5.1. TÍTULO	.....	74
5.2. JUSTIFICACIÓN	.....	74
5.3. OBJETIVOS	.....	75
5.1.1. General	.....	75
5.1.2. Específicos	.....	75
5.4. BENEFICIOS	.....	75
5.5. ALCANCE	.....	75
5.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA	.....	76

5.7. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	76
5.7.1. ANÁLISIS FODA.....	78
5.7.2. ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: “DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA EL FLUJO DE CAJA PARA EL COMISARIATO “QR”, AÑO 2012” .....	79
MISIÓN.....	79
VISIÓN.....	79
METAS U OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO.....	79
DATOS HISTÓRICOS VENTAS Y GASTOS AÑOS 2009 -2011 .....	80
FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2012 - 2015.....	83
PRESUPUESTO DE VENTAS 2012 - 2015 .....	88
PRESUPUESTO DE GASTOS 2012 - 2015.....	90
CAPÍTULO VI.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	92
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	93
6.1. Conclusiones .....	93
6.2. Recomendaciones .....	94
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS .....	95
BIBLIOGRAFÍA .....	96
ANEXOS .....	998
ANEXO 1 .....	99
ANEXO 2 .....	102

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Tipos de clientes para el Comisariato “QR” .....	59
Cuadro N° 2 Frecuencia de compras de los clientes en el Comisariato “QR”....	60
Cuadro N° 3 Tiempo de compras de los clientes en el Comisariato.....	61
Cuadro N° 4 El valor de compras de los clientes del Comisariato “QR”.....	62
Cuadro N° 5 Precio de compras de los clientes del Comisariato.....	63
Cuadro N° 6 Preferencia de comprar en el Comisariato “QR” .....	64
Cuadro N° 7 Calificación de la distribución y organización de la mercadería del Comisariato “QR” .....	65
Cuadro N° 8 El Comisariato realiza promociones de descuento en sus compras.....	66
Cuadro N° 9 Considera que el número de cajas es el apropiado para cubrir la demanda de clientes que se presentan.....	67
Cuadro N° 10 El Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial.....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Tipos de clientes para el Comisariato “QR” .....	59
Gráfico N° 2 Frecuencia de compras de los clientes en el Comisariato “QR”... 60	
Gráfico N° 3 Tiempo de compras de los clientes en el Comisariato.....	61
Gráfico N° 4 El valor de compras de los clientes del Comisariato “QR”.....	62
Gráfico N° 5 Precio de compras de los clientes del Comisariato.....	63
Gráfico N° 6 Preferencia de comprar en el Comisariato “QR” .....	64
Gráfico N° 7 Calificación de la distribución y organización de la mercadería del Comisariato “QR” .....	65
Gráfico N° 8 El Comisariato realiza promociones de descuento en sus compras.....	66
Gráfico N° 9 Considera que el número de cajas es el apropiado para cubrir la demanda de clientes que se presentan.....	67
Gráfico N° 10 El Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial.....	68

## RESÚMEN EJECUTIVO

Actualmente en las Empresas se ha incrementado la necesidad de contar con un buen sistema de control financiero que permita medir la eficiencia y productividad de sus actividades comerciales.

Cabe resaltar que aquellas Empresas que aplican controles internos están siempre al tanto sobre la situación real por la que atraviesa, de aquí nace la importancia de contar con una planificación financiera que no solo permita verificar el cumplimiento de un efectivo control financiero sino que además se pueda tener una visión clara sobre los resultados a alcanzar en un futuro permitiendo anticiparse y tomar decisiones en beneficio de su avance y crecimiento.

La presente investigación tiene por objetivo fundamental diseñar un plan financiero y una estrategia de control para el Comisariato “QR” del Cantón Valencia, con el fin de facilitar a la Gerencia una herramienta Administrativa – Financiera que permita tomar decisiones oportunas respecto a la rentabilidad que actualmente posee la empresa.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron procedimientos metodológicos de investigación importantes que facilitaron la obtención y posterior comprensión de la información financiera.

El Comisariato “QR” se caracteriza por ser un negocio de mediana escala y en el que sus propietarios desde que iniciaron sus actividades no aplican una planificación financiera de control para su actividad comercial en el mercado de transferencia de bienes.

## **ABSTRACT**

Now Companies has increased the need for good financial control system that allows them to measure the efficiency and productivity of your business.

It should be noted that companies that apply internal controls will always be aware of the real situation being experienced, here comes the importance of financial planning not only to verify the compliance of an effective financial control but also can have a clear vision about the results to be achieved in the future allowing anticipate and make decisions on behalf of their progress and growth.

This research aims at essential design a financial plan and a control strategy for the Commissariat "QR" Canton Valencia, in order to provide a tool Administrative Management - Financial that allows timely decisions regarding the profitability currently owns the business.

For the development of research methodological procedures were used that facilitated significant research and obtaining further understanding of financial information.

The Commissariat "QR" is characterized as a medium-sized business and in which their owners since they began their activities have never used any kind of financial planning and even less financial control activities for your business.

<b>DUBLIN CORE</b>			
1	Título / Title	M	Diseño de un Plan financiero y una estrategia de Control, utilizado como herramienta el Flujo de Caja para el Comisariato "QR".
2	Creador / Creator	M	Noboa E.; Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3	Materia/ Subject	M	Administración Financiera; Plan Financiero y estrategia de Control, flujo de Caja.
4	Descripción / Description	M	<p>La presente investigación tiene por objetivo fundamental diseñar un plan financiero y una estrategia de control para el Comisariato "QR" del Cantón Valencia, con el fin de facilitar a la Gerencia una herramienta Administrativa – Financiera que permita tomar decisiones oportunas respecto a la rentabilidad que actualmente posee la empresa.</p> <p>Para el desarrollo de la investigación se utilizaron procedimientos metodológicos de investigación importantes que facilitaron la obtención y posterior comprensión de la información financiera.</p> <p>El Comisariato "QR" se caracteriza por ser un negocio de mediana escala y en el que sus propietarios desde que iniciaron sus actividades no aplican una planificación financiera de control para su actividad comercial en el mercado de transferencia de bienes</p>
5	Editor / Publisher	M	FACEMP; Carrera Ingeniería en Administración Financiera
6	Colaborador / Contributor	O	Ninguno
7	Fecha / Date	M	04-03-13
8	Tipo / Type	M	Tesis de Grado; Artículo
9	Formato / Format	R	.doc MS Word 97 - 2003; .pdf.
10	Identificador / Identifier	M	<a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a>
11	Fuente / Source	O	Plan Financiero y estrategia de Control, Flujo de Caja.
12	Lenguaje / Language	M	Español
13	Relación/ Relation	O	Ninguno
14	Cobertura / Coverage	O	Plan Financiero y estrategia de Control, Flujo de Caja.
15	Derechos / Rights	M	Ninguno
16	Audiencia / Audience	O	Tesis de Grado/ Ingeniería en Administración Financiera

## INTRODUCCIÓN

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir los objetivos planteados por la empresa. Está formulado en valores y términos financieros a cumplirse en tiempo establecido y bajo ciertas condiciones previstas. La presente investigación pretende resaltar la importancia de un plan financiero dentro de las actividades de planificación y control del comisariato “QR” de la ciudad de Valencia.

La planificación financiera de una empresa tiene como misión la maximización del orden económico, la reducción de los riesgos y el manejo eficiente del presupuesto de todas las actividades para un periodo determinado.

Esto se pretende lograr diseñando una estrategia financiera contemplada dentro del plan financiero en el cual se detalla y describe las tácticas financieras que va a poner en juego la empresa. Por otra parte, se trazan las perspectivas del futuro fundamentadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Esta planificación deberá ser presentada después de un extenso y cuidadoso análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que podrían presentarse durante la ejecución del plan y por tanto es aconsejable que estas decisiones se tomen conjuntamente con todos los directivos de la empresa en unidad de criterios.

El resultado de la investigación, permitirá al Comisariato “QR” disponer de una herramienta financiera mediante la planificación del presupuesto de sus actividades comerciales dentro de un ciclo contable y al mismo tiempo, permitirá controlar el movimiento del efectivo de acuerdo a dicha planificación.

La presente investigación está estructurada por capítulos los cuáles se presentan a continuación:

El primer capítulo está compuesto por la problematización, objetivos, hipótesis y variables de investigación.

El segundo capítulo consta de las definiciones básicas referentes al tema de investigación con su respectiva fundamentación y postura teórica.

El tercer capítulo expone los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la presente investigación.

El cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos en la investigación de campo realizado con su respectivo análisis.

El quinto capítulo consta de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Adicional se encuentran la Bibliografía y Anexos de la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

# **1. MARCO CONTEXTUAL**

## **1.1. PROBLEMATIZACIÓN**

En el año 2003, abrió sus puertas a los distinguidos clientes de la ciudad de Valencia, el comisariato "QR". Se inició con líneas de consumo masivo, licores y Mr. Pollo. Su apertura fue posible gracias al tesón de sus propietarios Ing. Johnny Quiroga Pico y Sra. Lusitana Rendón de Quiroga. El inicio del negocio fue posible ya que se contó con un capital propio de \$15.000,00 USD.

Desde sus inicios, el trabajo ha sido intenso por parte de sus propietarios, en especial de Lusitana Rendón de Quiroga quien permanentemente está en el comisariato. El crecimiento se podría decir que ha sido desordenado en cuanto a la planificación del presupuesto ya que prácticamente se ejecuta acciones en el día a día sin ninguna planificación financiera y menos aún, se ejecutan actividades de control.

El crecimiento de la empresa, en los actuales momentos se podría calificar de interesante; lo que significa que ha sido positivo. Sin embargo, este crecimiento ha estado acompañado de constantes dificultades en la administración del flujo de dinero, debido al desorden que justamente existe debido a la expansión acelerada de las actividades mercantiles y da como resultado que los propietarios no puedan administrar de manera adecuada los aspectos presupuestarios del comisariato "QR". Es posible que el trabajo duro de la gestión operativa del comisariato impida que sus propietarios tengan el tiempo requerido para la planificación del flujo de dinero; pero, no justifica de ninguna manera, la utilización de un efectivo control del flujo de ingresos

### **1.1.1. Problema de investigación**

El comisariato "QR" de la ciudad de Valencia no tiene una planificación financiera, lo que ocasiona que no exista un adecuado control respecto al manejo del efectivo.

### **1.1.2. Sistematización del problema**

- ¿De qué manera la fundamentación teórica contribuye en la elaboración y diseño del plan financiero?
- ¿A cuánto asciende la rentabilidad del Comisariato?
- ¿Con el diseño e implementación de un Plan Financiero y estrategia de control, la Administración del Comisariato podrá tener un rendimiento de los flujos de efectivo?

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Basados en el argumento reglamentario, se justifica la presente investigación, dado el hecho de que el estudio desarrollará con el fin de mejorar las condiciones financieras de la empresa, más concretamente, el comisariato “QR” de la ciudad de Valencia, promovido en una de las funciones de la Educación Superior (vinculación con la sociedad) y dentro de la planificación nacional se identifica con el objetivo nacional del buen vivir, dado que mejorar las condiciones financieras promueve el crecimiento del comisariato y por lo tanto activa la economía (de consumo) y permite la posibilidad de incrementar puestos de trabajo.

La presente investigación se basa en la elaboración y diseño de un plan financiero que ayude a la empresa a tener mayor control organizacional en sus movimientos de efectivo e inversiones, en virtud de que la empresa no cuenta con un sistema de control y manejo del efectivo que permita optimizar el rendimiento de sus recursos, aumentar su rentabilidad e incrementar la satisfacción de los clientes internos.

La presente investigación se justifica por que servirá de guía para el Comisariato “QR” permitiendo a los Directivos de la empresa administrar eficientemente el recurso financiero y tomar decisiones certeras en su beneficio y así conseguir una mayor participación en el mercado.

El diseño de un plan financiero permitirá mejorar las actividades de operación, inversión y financiamiento, garantizando así el flujo normal de desembolso y a la vez la recuperación de los fondos invertidos utilizando como herramienta principal el flujo de caja.

### **1.3.OBJETIVOS**

#### **1.3.1. General**

Elaborar un plan financiero y una estrategia de control utilizando como herramienta el flujo de caja para el Comisariato “QR” para el 2012.

#### **1.3.2. Específicos**

- Fundamentar científicamente un plan financiero y el flujo efectivo en el entorno empresarial.
- Analizar el flujo de efectivo y rentabilidad del Comisariato “QR”.
- Diseñar una estrategia de control presupuestario para el Comisariato “QR”, año 2012.

## **1.4. HIPÓTESIS**

El diseño de un plan financiero y una estrategia de control, incide de manera positiva en el desarrollo de las actividades del flujo de caja para el Comisariato "QR".

## **1.5. VARIABLES**

### **1.5.1. Variable Independiente**

- Diseño de una estrategia de control del flujo de caja.

### **1.5.2. Variable Dependiente**

- Desarrollo de un Plan Financiero.

## 1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Independiente</b>	Plan financiero y estrategia de Control	Está cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuye a la elaboración del presupuesto y la preparación de los estados financieros proyectados.	Ingresos Egresos Inversiones Aportaciones	Ventas Gastos operativos Rendimiento de los Inversionistas Intereses adquiridos
<b>Dependiente</b>	Desarrollo de un Plan Financiero	Permite la formulación de planes y actividades de tipo administrativo – financiero, que conllevan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Administrativa Financiera	Visión Misión Metas u objetivos Financiamiento Inversión Capital

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

#### **2.1.1. ADMINISTRACIÓN**

“Proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Se trata de las palabras proceso, eficiencia y eficacia. En el concepto de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y a cómo lo hacemos”.<sup>1</sup>

“La Administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”.<sup>2</sup>

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.<sup>3</sup>

“Definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".<sup>4</sup>

#### **Postura Teórica – Administración**

Mi postura teórica respecto al concepto de Administración se basa en el fundamento teórico de Robbins & De Cenzo que manifiesta que toda administración cuenta con un proceso administrativo, bajo cuatro principios

---

<sup>1</sup> ROBBINS & DE CENZO. (2009) Fundamentos de Administración. Sexta Edición.

<sup>2</sup> RAMÍREZ. C. (2008). Administración

<sup>3</sup> CHIAVENATO, I. (2009). Introducción a la Teoría General de Administración. Séptima Edición, Mc. Graw-Hill Interamericana.

<sup>4</sup> DIAZ DE CASTRO, GARCÍA, JIMÉNEZ Y PERIÁÑEZ (2008). Administración y Dirección. Pearson Educación 9na edición.

básicos que son: Planeación, Organización, Dirección y Control”; por lo que considero que todas y cada uno de ellos ejercen una función específica, las mismas que se interrelacionan y forman en conjunto un proceso integral con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de una manera eficiente y eficaz.

La Administración es una herramienta básica que ayuda a la Gerencia a decidir con anticipación lo que se quiere y de qué manera se lo va a lograr lo que se persigue, con los recursos que se disponen y ejecutando las actividades que se tienen planificadas.

### **2.1.2. FINANZAS**

“Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, entre otros. Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros. “Las finanzas se pueden definir como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten.”<sup>5</sup>

“Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos, empresa y gobiernos. Es el término con el cual se designa a la actividad económica relacionada con los negocios, relacionada con el dinero y la banca y se puede definir como el sistema que incluye la circularización de dinero, el otorgamiento de crédito, la realización y la existencia de instituciones bancarias, financieras e instituciones de intermediación financiera.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> LAWRENCE J. Gitman (2008) Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación – 631 Pág.

<sup>6</sup> BRIGHAN / HOUSTON (2009) Fundamentos de Administración Financiera.

## **Postura Teórica – Concepto de Finanzas**

Considerando las definiciones anteriores, se puede concluir que mi postura teórica referente al concepto de Finanzas es que: “Las Finanzas es una rama de la Economía que se encarga del estudio referente a la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo, considerada como una herramienta importante en la toma de decisiones de los individuos. Las Finanzas permiten el control económico – financiero de la Empresa, ya que por medio de este diagnóstico se logra establecer una efectiva planificación y distribución de los recursos financieros.

### **2.1.3. FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

“Las finanzas como disciplina que se ocupa de temas como determinación de valor y la toma de decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.<sup>7</sup>

En cambio, la administración financiera es un área de las finanzas que aplica principios financieros dentro de una organización para crear y mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de los recursos.”

“Otra definición importante es: Que las Finanzas es una disciplina que se ocupa de “determinar el valor” y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Mientras que la Administración Financiera es el área de las finanzas que aplica un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la información de la contabilidad, de la economía y de otras operaciones comerciales sea más útil para propósitos de toma de decisiones”.<sup>8</sup>

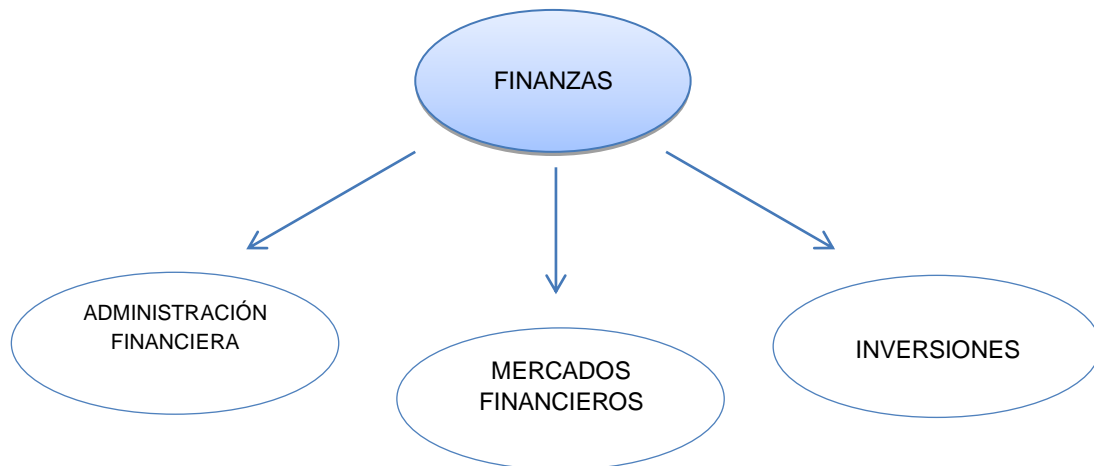
---

<sup>7</sup> LUTSAK, Natalia (2011). Administración Financiera. Editorial de La Universidad Técnica Particular de Loja. Undécima Impresión

<sup>8</sup> GUARTÁN, M. Alba (2009). Administración Financiera. Videoconferencia UTPL.

### 2.1.3.1. CAMPO DE LAS FINANZAS

“Las finanzas se componen de tres áreas principales: administración financiera, inversiones y mercados financieros.”<sup>9</sup>



### 2.1.4. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

“La Administración Financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces, la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos”.<sup>10</sup>

“La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones”.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> LUTSAK, Natalia (2011). Administración Financiera. Editorial De La Universidad Técnica Particular De Loja. Undécima Impresión

<sup>10</sup> VAN HORNE & WACHOWICZ. (2008). Fundamentos De Administración Financiera, Pearson Educación, 743 Pág.

<sup>11</sup> ORTEGA, C. Alfonso (2008). Introducción A Las Finanzas. Editorial Mc. Graw Hill México.

“Es el área más amplia que ofrece la mayor parte de las oportunidades de empleo. Es importante en todo tipo de negocio como bancos, y otras entidades, lo mismo que en las compañías industriales y los minoristas. También es importante en las operaciones gubernamentales, desde las escuelas hasta los hospitales o los departamentos de carreteras. Las oportunidades laborales incluyen la toma de decisiones referentes a las expansiones de planta o determinar qué tipos de valores emitir cuando se financie una expansión”.<sup>12</sup>

### **Postura Teórica – Administración Financiera**

La Administración financiera es una parte de la Administración de Empresas que comprende, estudia y analiza todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones, con el propósito de maximizar la riqueza del inversionista y minimizar el riesgo de su inversión.

En todas las decisiones de negocios existen implicaciones financieras, las cuales requieren de conocimientos claros en materia de Administración Financiera, que permita distribuir de una manera más eficiente los recursos de la organización.

#### **2.1.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La Administración Financiera es muy importante, ya que su función principal es la obtención de fondos, su inversión y la administración óptima para obtener ganancias, dicho objetivo es sin duda lo que toda empresa persigue.

En toda empresa existe un permanente flujo de fondos y una Administración Financiera que debe ser ejecutada para alcanzar los fines planteados. Los resultados financieros deben ser evaluados para realizar una administración que busque el logro de los objetivos de la organización.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Eugene & Houston (2008). Fundamentos de Administración Financiera, Pag. 5 y 6.

<sup>13</sup> ORTEGA, C. Alfonso. (2008). Introducción A Las Finanzas. Editorial Mc. Graw Hill. México

## **2.1.6. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Las funciones financieras claves son el análisis y la planeación financiera, las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento. Estas funciones financieras deben ser ejecutadas en todas las organizaciones desde empresas de negocios hasta unidades o agencias gubernamentales. Las funciones financieras se desarrollan a continuación:<sup>14</sup>

### **2.1.6.1. Análisis o Planeación Financiera**

Esta función se refiere a la transformación de la información financiera de modo que puedan utilizarse para supervisar la condición financiera de la Empresa, evaluar la necesidad de incrementar la capacidad productiva y determinar el tipo de financiamiento que se requerirá.

### **2.1.6.2. Decisiones de Inversión**

Las decisiones de inversión determinan tanto la mezcla como el tipo de activos del balance general. La mezcla se refiere a la cantidad en dólares de activos circulantes y fijos. Una vez establecida la mezcla, se intenta mantener los niveles óptimos o más adecuados de cada tipo de activo para cumplir con los objetivos de la empresa.

### **2.1.6.3. Decisiones de financiamiento**

Esta función trata de las decisiones que tiene que ver con el pasivo y el capital del balance general. Es necesario establecer la composición más adecuada de financiamiento a corto y largo plazo más apropiada y luego determinar cuáles son las mejores fuentes de financiamiento en un momento específico.

---

<sup>14</sup> Eugene & Houston, (2008). Fundamentos de Administración Financiera.

### 2.1.7. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen al proceso administrativo único. Este proceso administrativo está formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control.

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente, y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha.<sup>15</sup>

Se determina en tres Etapas:

1. Etapa Preliminar. Consiste en la definición de los propósitos del análisis que se desarrolló. Incluye una presentación general del mismo y las limitaciones y supuestos que se consideraron en su realización.
2. Análisis Formal. Es el aspecto cuantitativo (Q) del análisis financiero. Incluye el desarrollo técnico del estudio. En esta parte se desarrollan y aplican todas las técnicas y herramientas necesarias para lograr los objetivos planteados. Implica la realización de: Cálculos Gráficos Tablas Mapas conceptual.
3. Análisis Real. Es la parte cualitativa del informe. Es realizar las explicaciones e interpretaciones de los elementos formales, implica propuestas y sugerencias de actuación de acuerdo con los objetivos planteados.

---

<sup>15</sup> Eugene & Houston, (2008). Fundamentos de Administración Financiera, Pag. 8.

“La primera etapa de la administración financiera es la obtención de recursos. Básicamente estamos hablando de cómo se financia la empresa, si a corto o a largo plazo. Si recordamos el financiamiento proviene del lado derecho del balance, del pasivo y del capital contable; del pasivo con recursos externos y el capital contable con recursos internos.

Como recursos externos tenemos los créditos que proporcionan los proveedores, los acreedores, los bancos; el financiamiento que obtenemos de terceros, los préstamos hipotecarios, créditos refaccionarios, arrendamientos financieros, la colocación de obligaciones y los documentos por pagar. Las aportaciones de capital social, la colocación de nuevas acciones y el incremento de las utilidades retenidas son ejemplos de financiamiento interno.

La segunda etapa de la administración financiera es la aplicación de recursos, que básicamente es la adquisición de productos, inventarios, financiamiento a clientes, deudores, bienes inmuebles, en equipos, maquinaria y planta. En todo momento se busca el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento en el uso de estas inversiones”.<sup>16</sup>

### **Postura Teórica – Etapas de la Administración Financiera**

Las etapas en la Administración financiera son claves e importantes para el desarrollo de una buena Gestión Administrativa.

Se empieza por el planteamiento de los objetivos, posteriormente se establecen las herramientas que permitirán el logro de los mismos y por último el análisis de los resultados obtenidos. Por lo que su uso en las Organizaciones resulta de vital importancia para su desarrollo y crecimiento, de manera que las etapas de la Administración Financiera están muy ligadas a los principios básicos de Administración.

---

<sup>16</sup> DALE J. Lloyd (2010). Proyectos Políticos, Revueltas Populares. Universidad Iberoamericana 278 Pág.

## **2.1.8. PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

### **2.1.8.1. La actividad Financiera**

Varios son los tópicos que hay que manejar y determinar para elaborar un plan que sea acorde a las expectativas que se fija la empresa: la estructura del capital (razón fondos propios- deuda) y su financiamiento, las inversiones y su rentabilidad, el reparto de los beneficios, entre otros.<sup>17</sup>

Un resultado óptimo de la combinación estratégica de todas las decisiones es a lo que aspiramos cuando se planifica.

Detrás de todo análisis que conlleve a un plan están las metas que nos proponemos conseguir; la organización requiere de parámetros cuantificables sobre los cuáles se mida el avance de su estrategia. Frente a los objetivos se tiene que elaborar los contingentes necesarios que permitan enfrentar, de presentarse, las eventualidades adversas al plan.

Comenzamos por ordenar la información disponible (estados de situación y de resultados) para poder compararla, después la relacionamos sobre las razones financieras que resuman lo realizado, y con ello estudiamos la evolución y calculamos las potencialidades que tenemos. Por último, asociamos el crecimiento que se espera conseguir (la empresa es una institución que por definición busca incrementar su potencial – riqueza) con estrategias financieras acordes a la inversión que demanda crecimiento esperado, para finalmente elaborar estándares de control y seguimiento.

Las necesidades son tanto presentes como futuras. Para suplirlas, se requiere de un plan que adapte al ingreso-renta, lo que quiere decir que nos restringe un presupuesto (disponibilidad) lo que estructuramos conforme a la prioridad demandada por la cobertura de nuestros gastos.

---

<sup>17</sup> CHÁVEZ, Jack, (2006). Finanzas Teoría aplicada para Empresas. Ediciones Abya-Yala. Quito – Ecuador.

### **2.1.8.2. La responsabilidad del Director Financiero y la Organización**

“La gestión, el análisis y el control financiero es una actividad que, dentro de la empresa, ocupa un espacio singular; normalmente las determinaciones, en este campo, están a cargo de alguien específicamente.<sup>18</sup>

La persona encargada de las finanzas, además de bagaje cultural, requiere de un amplio espectro de conocimientos técnicos: tiene que ser un consejero para todas las áreas, así como director y controlador del manejo de los fondos; de su gestión dependerá buena parte de la (salud) de la organización.

Evidentemente, el conocimiento y el dominio de las reglas de juego determinan las ventajas o desventajas que sacaremos de cada interacción con nuestra contraparte, responsabilidad que compete cuantificar al encargado de las finanzas, mediante la gestión, el registro, el análisis y el control de las cifras.”

### **2.1.8.3. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

“Los objetivos fundamentales de la planificación financiera son: <sup>19</sup>

- Trascender más allá de lo operativo y acercarse más a lo estratégico.
- Ayudar a identificar los objetivos de la empresa.
- Establecer las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros.
- Cuantificar las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la empresa.
- Promover el análisis de las diferencias entre los objetivos y la condición financiera actual de la empresa.

---

<sup>18</sup> CHÁVEZ, Jack, (2006). Finanzas Teoría aplicada para Empresas. Ediciones Abya-Yala. Quito – Ecuador.

<sup>19</sup> LUTSAK, Natalia (2011). Administración Financiera. Editorial De La Universidad Técnica Particular De Loja. Undécima Impresión

La planeación financiera desempeña un papel fundamental en la administración financiera. Se pronostica el nivel general de actividad económica, se estima la demanda, se contratan empleados, se construyen plantas y se almacenan inventarios con la finalidad de cumplir con el nivel pronosticado de demanda.

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones dónde ha estado la empresa o entidad, dónde se halla ahora y hacia donde va.

La razón más importante de la planeación es que obliga a las personas de todos los niveles de la administración a pensar en el futuro". Es la etapa del proceso administrativo que tiene por objeto buscar los objetivos y estrategias para la toma de decisiones; cuando se planea se busca diagnosticar el entorno interno y externo; teniendo una visión amplia de las posibles operaciones y procedimientos que se vayan a ejecutar en la entidad, sean estas a mediano o largo plazo.

No puede ejecutarse una administración exitosa si no existe una planeación que tome en cuenta todas las actividades tanto de control como financieras, que busquen conseguir el motivo primordial de la organización.

En el proceso de planeación debe considerarse los cambios inesperados, graves y rápidos, positivos y negativos que pueden surgir en el entorno, y tener respuesta inmediata a soluciones eficaces, para la planeación administrativa.

Cuando se planifica se debe tomar en cuenta todos los elementos que intervienen dentro de la organización, el enfoque debe buscar desarrollar todos los niveles tanto administrativo, como financieros; para lograr un pronóstico de las diversas fases por las que debe pasar una entidad".

### **En la planificación se debe establecer:**

- a) **Objetivos:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad o índole.

Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización.

- b) **Estrategias:** son las probables acciones que se deben de tomar, para lograr el fin.
- c) **Políticas:** son criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- d) **Procedimientos:** son planes por medio del cual se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencia cronológica de las acciones requeridas.
- e) **Programas:** con un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, actividades, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. Habitualmente se apoyan en presupuestos.
- f) **Presupuestos:** se define como una formulación de resultados expresados en términos numéricos, los presupuestos también son instrumentos de control.

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, reales que puedan cumplirse.

El mecanismo más completo para realizar los pronósticos financieros consiste en desarrollar una serie de estados financieros pro forma, los principales son tres:

- 1.- Presupuesto de Efectivo;
- 2.- Estado de Resultado Pro Forma;
- 3.- Balance General Pro Forma.

Es un proceso básico de cuatro Pasos:<sup>20</sup>

### **1. Establecer Metas:**

Todos tenemos diferentes metas en la vida y siempre es prudente determinar cuáles son éstas y colocarlas en orden de importancia (no siempre contamos con el dinero para financiar todas). Aquí unos ejemplos:

- Corto Plazo: Establecer un fondo de emergencia o ahorrar para unas vacaciones, compra de ropa, etc.
- Mediano Plazo: Crear un fondo para la educación o ahorrar para el enganche de una casa o un auto
- Largo Plazo: Establecer un fondo de retiro, adquirir una casa de verano o contar con suficiente capital para establecer su propio negocio.

### **2. Establecer Metas:**

- Activos, Pasivos, Deudas, Seguros y declaraciones de impuestos anteriores, son datos necesarios para realizar un buen análisis. Como con toda información, entre más detallada es mejor.
- Crear un presupuesto.

### **3. Crear su plan y estrategias:**

- La manera más fácil de comenzar, es escribir todos los detalles de cómo va a llegar a la meta y qué cambios se necesitarán hacer en su vida diaria para lograrlo.

---

<sup>20</sup> MÉNDEZ V. David. (2010). Proceso de Planeación Financiera. Palibrio, 134 Pág.

- Investigar opciones y establecer un plan de acción que acumulará todas sus metas e ideales.

#### **4. Implementar su Plan. Tomar acción:**

- Hacer los cambios necesarios y asegurarse de supervisar el progreso de su plan por lo menos cada 6 meses.

### **Postura Teórica – Planificación Financiera**

“Referente a la Planificación Financiera se puede concluir que consiste en un proceso en el cual se proyecta y se fijan las bases de las actividades financieras con el objetivo de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

Es una técnica financiera que requiere de un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer metas en un periodo determinado, tomando únicamente los medios que se requieren y se tienen para conseguirlos”.

#### **2.1.8.4. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

“El proceso de planificación financiera tiene tres los elementos claves, los cuales se exponen a continuación:

#### **ELEMENTOS CLAVE**

**La planificación del efectivo:** consiste en la elaboración del presupuesto de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> LUTSAK, Natalia (2011). ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. Editorial De La Universidad Técnica Particular De Loja. Undécima Impresión

**Los estados financieros pro forma:** son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas.

**La planificación de utilidades:** esta se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

Este proceso también presenta siete (7) etapas fundamentales que se explican por sí mismo:

1. Formulación de objetivos y subobjetivos.
2. Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte de planificación.
3. Estudio de las opciones.
4. Evaluación de dichas opciones, ante los objetivos propuestos.
5. Elección de la alternativa más idónea.
6. Formulación de planes.
7. Formulación de presupuestos.

#### **2.1.8.5. PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

“La planificación financiera es un proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. El punto de partida del desarrollo de un plan financiero es el plan estratégico de la empresa. La estrategia guía el proceso de planeación financiera estableciendo directrices globales de desarrollo de negocio y metas de crecimiento. ¿Cuáles líneas de negocio quiere expandir la empresa, cuáles quiere contraer y con qué rapidez.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> MERTON, Robert C. (2006). FINANZAS. Editorial Pearson Educación.

La duración del horizonte de planeación es otro elemento importante de la planeación financiera. En general, cuanto más largo es el horizonte, menos detallado será el plan financiero. Un plan financiero de cinco años consistirá típicamente en un conjunto de pronósticos de estados de resultados y de balances generales (proforma) que mostrarán sólo categorías generales con pocos detalles. Por otro lado, un plan financiero para el mes siguiente mostrará pronósticos detallados de flujos positivos y flujos negativos de efectivo. Los planes multianuales generalmente se revisan anualmente y los planes anuales se revisan trimestralmente.

El ciclo de planeación financiera puede dividirse en varias etapas:

1. Los administradores pronostican los factores externos clave que determinan la demanda de los productos de la empresa y sus costos de producción. Estos factores incluyen el nivel de actividad económica en los mercados en los cuáles la empresa vende sus productos, la inflación, tipos de cambio, tasas de interés y la producción y los precios de los competidores de la empresa.
2. Con base en estos factores externos y sus propias decisiones tentativas referentes a los gastos de inversión, niveles de producción, gastos de investigación y marketing y pagos de dividendos, los gerentes pronostican los ingresos de la empresa, gastos y flujos de efectivo y estiman las necesidades implícitas de financiamiento externo. Comprueban que los resultados financieros futuros probables de la empresa sean congruentes con plan estratégico para crear valor para los accionistas y que esté disponible el financiamiento para implantar el plan. Si existen contraindicaciones o incongruencias, entonces los administradores revisan sus decisiones hasta que alcanzan un plan factible, que se convierte en un diseño para las decisiones de operación de la empresa durante el año. Es una buena práctica preparar planes de contingencia en caso de que alguno de los pronósticos resulte erróneo.

3. Con base en el plan, los administradores de más alto nivel establecen metas específicas de desempeño para ellos mismos y sus subordinados.
4. El desempeño real se mide a intervalos regulares (ya sea mensual o trimestralmente), se compara con las metas fijadas en el plan y se toman las acciones correctivas necesarias. La administración puede ajustar las metas durante el año para tomar en cuenta desviaciones grandes respecto de los valores pronosticados.
5. Al final de cada año, se distribuyen recompensas (por ejemplo, bonos o aumentos de sueldo) y se inicia de nuevo el ciclo de planeación”.

#### **2.1.8.6. ELABORACIÓN DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Por lo general, los planes financieros están incorporados en modelos cuantitativos derivados totalmente o en parte de los estados financieros de la empresa.<sup>23</sup>

Supongamos que los Estados Financieros son la única información disponible acerca de la empresa. ¿Cómo podríamos formular el plan para el año próximo? El método más sencillo es hacer que los pronósticos de las ventas para el año próximo y suponer que la mayoría de los rubros del estado de resultados y del balance general mantendrán la misma razón de ventas que el año anterior. Este se llama método de porcentaje de ventas.

El primer paso es el examen de los datos financieros pasados para determinar cuáles rubros del estado de resultados y del balance general han conservado una razón fija respecto de las ventas. Esto nos permite decidir cuáles rubros pueden pronosticarse estrictamente con base en las ventas proyectadas y cuáles tienen que pronosticarse con otra base.

---

<sup>23</sup> MERTON, Robert C. (2006). FINANZAS. Editorial Pearson Educación.

El segundo paso consiste en pronosticar las ventas. Debido a que muchos rubros están vinculados a las ventas, es importante contar con un pronóstico de ventas exacto y probar más adelante la sensibilidad del plan de variaciones de las ventas.

El tercer paso consiste en pronosticar los rubros en el estado de resultados y el balance general que se supone mantienen una razón constante respecto de las ventas.

El último paso es anotar los rubros faltantes en el estado de resultados y el balance general (es decir, los rubros que no mantienen una razón fija respecto de las ventas).

### **2.1.9. FLUJO DE EFECTIVO**

El propósito del Estado de flujo de efectivo es reportar los flujos de entrada y salida de efectivo en una empresa durante un período, clasificados en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Este estado es un requisito de acuerdo con la declaración de estándares de contabilidad financiera (Statement of Financial Accounting Standards, SFAS) número 95. Cuando se usa la información contenida en los otros estados financieros básicos y lo que ellos revelan, debe ayudar al gerente financiero a evaluar e identificar:<sup>24</sup>

- La capacidad de una compañía para generar flujos de entrada de efectivo neto o futuros a partir de las operaciones para pagar sus deudas, intereses y dividendos,
- La necesidad de financiamiento externo de una compañía.

---

<sup>24</sup> FERNÁNDEZ, José Luis. (2008). Contabilidad Financiera para Directivo 5. ESIC Editorial - 252 Pág.

- Las razones de las diferencias entre el ingreso neto y el flujo de efectivo neto vistas desde las actividades operativas.
- Los efectos de invertir y financiar transacciones con y sin efectivo”.

### **Postura Teórica – Flujo de Efectivo**

El flujo de efectivo es el que determina la capacidad de la empresa para generar efectivo, es el que permite hacer un estudio o análisis de cada una de las cuentas y su incidencia en la generación de efectivo, que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a utilizar los recursos de la empresa de una manera más eficiente. Un buen flujo de efectivo proyectado dirá dónde, cuánto y cuándo va a generar el efectivo suficiente que pueda cubrir los gastos, manejar operaciones y pagar una parte de las utilidades.

#### **2.1.9.1. CONTENIDOS Y FORMAS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

El estado de flujo de efectivo explica los cambios en el efectivo (y sus equivalentes, como documentos del Tesoro) mediante una lista de las actividades que aumentaron el efectivo y de aquellas que lo disminuyeron. Cada flujo de entrada o salida de una actividad se clasifica en una de tres categorías: actividad operativa, de inversión o de financiamiento.<sup>25</sup>

El estado de flujo de efectivo se puede presentar usando un “método directo” (el cual tiene el apoyo de la SFAS por ser más sencillo de entender) o un “método indirecto” (el cual tal vez sea el método que sigue una vasta mayoría de empresas porque es muy sencillo de preparar). Usando los dos métodos.

La única diferencia entre los métodos de presentación directo e indirecto se refiere al reporte de las actividades de operación; las secciones de actividades de inversión y financiamiento serán idénticas con cualquier método. Con el

---

<sup>25</sup> FERNÁNDEZ, José Luis. (2008). Contabilidad Financiera para Directivo 5. ESIC Editorial - 252 Pág.

método directo se reportan los flujos de efectivo de operación (directamente) según los tipos principales de percepciones de efectivo operativo (de los clientes) y pagos (a proveedores y empleados). Debe efectuarse una conciliación por separado (indirecta) del ingreso neto con el flujo de efectivo neto de las actividades de operación”.

### **2.1.9.2. PRONÓSTICOS DEL FLUJO DE EFECTIVO**

Pronosticar el flujo de efectivo tiene una importancia crucial para una Empresa. Muchas compañías incipientes punto-com encontraron con gran desaliento que su negocio se había acabado cuando, sin esperarlo, usaron todo su efectivo, la falta de un pronóstico de flujo de efectivo puede significar que el dinero se quede inactivo sin ganar un rendimiento.<sup>26</sup>

En el núcleo de cualquier buen sistema de pronósticos de flujo de efectivo está el presupuesto de efectivo. Se llega a un presupuesto de efectivo mediante proyecciones de las entradas y desembolsos de efectivo en el futuro para la empresa en varios periodos. Revela los tiempos y cantidades de flujo de efectivo esperados de entrada y salida durante un periodo estudiado. Con esta información, el director financiero está en mejor para determinar las necesidades futuras de efectivo de la empresa, planear el financiamiento de estas necesidades y ejercer el control sobre el efectivo y la liquidez de la empresa. Aunque los presupuestos de efectivo pueden prepararse casi para cualquier intervalo de tiempo, las proyecciones mensuales para un año son las más comunes. Esto permite el análisis de variaciones estacionales en los flujos de efectivo. Cuando los flujos de efectivo son volátiles suele ser necesario obtener proyecciones semanales”.

---

<sup>26</sup> FERNÁNDEZ, José Luis. (2008). Contabilidad Financiera para Directivo 5. ESIC Editorial - 252 Pág.

## **2.1.10. ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros son informes a través de los cuáles los usuario de la información financiera perciben la realidad de las empresas y, en general, de cualquier organización económica. Dichos informes constituyen el producto final del llamado ciclo contable. Los estados financieros básicos informan sobre el desempeño financiero del negocio, su rentabilidad y liquidez.<sup>27</sup>

### **2.1.10.1. ESTADOS DE RESULTADOS**

Los negocios, como parte de su operación, efectúan una gama muy amplia de transacciones, entre las cuales se encuentran las relacionadas con la generación de ingresos y la erogación de gastos. Por lo tanto, es necesario que exista un estado financiero en el que se determine el monto de ingresos y gastos, así como la diferencia entre éstos, a la cual se le llama utilidad o pérdida, para que los usuarios de la información financiera estén en posibilidad de evaluar las decisiones operativas que incidieron en la rentabilidad del negocio. En general, el estado de resultados, como su nombre lo dice, resume los resultados de las operaciones de la compañía referentes a las cuentas de ingresos y gastos de un determinado periodo. Del estado de resultados se obtienen los “resultados” de las operaciones para determinar si se ganó o se perdió en el desarrollo de las mismas. El resultado obtenido se debe reflejar posteriormente en la sección de capital contable dentro del estado de situación financiera.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> FERNÁNDEZ, José Luis. (2008). Contabilidad Financiera para Directivo 5. ESIC Editorial - 252 Pág.

<sup>28</sup> FERNÁNDEZ, José Luis. (2008). Contabilidad Financiera para Directivo 5. ESIC Editorial - 252 Pág.

### **2.1.10.2. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA (BALANCE GENERAL)**

Este informe, que también se conoce como balance general, presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y financiamiento. En él se muestra el monto del activo, pasivo y capital contable en una fecha específica, es decir, se presentan los recursos con que cuenta la empresa, lo que debe a sus acreedores y el capital aportado por los dueños. En dicho estado financiero existen secciones para activo, pasivo y capital.

Las cuentas de activo se ordenan de acuerdo con su liquidez, es decir su facilidad para convertirse en efectivo, por tanto existen dos categorías: activo circulante y activo no circulante o fijo. En la sección de activo circulante se ubican las cuentas de efectivo en caja y bancos, inversiones temporales, cuentas por cobrar, inventarios, entre otras. En el activo no circulante o fijo se incluyen las cuentas de terrenos, edificios, depreciaciones, equipo de transporte, así como mobiliario y equipo. Adicionalmente están los activos intangibles como marcas registradas, franquicias, derechos de autor, y otras.

El pasivo se clasifica en: pasivo a corto plazo y pasivo a largo plazo. En el primero se incluyen todas aquellas deudas que tenga un negocio cuyo vencimiento sea en un plazo inferior a un año. Por ejemplo, las cuentas por pagar a proveedores, intereses por pagar, impuestos por pagar, entre otras. La sección de pasivo a largo plazo incluye deudas con vencimiento superior a un año. Por ejemplo, préstamos bancarios y obligaciones por pagar.

En la sección del capital contable se presenta las cuentas del capital social común y preferente, así como las utilidades retenidas, entre otras”.

### 2.1.11. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones.<sup>29</sup>

Éstos indicadores sirven para evaluar su desempeño y con fines de comparación. En el caso de los indicadores financieros, sirven para efectos similares, ya que se utilizan para ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la empresa.

La manera de establecer si una cantidad es adecuada, es decir, si mejora o empeora, o si está dentro o fuera de proporción, consiste en relacionarla o compararla con otras partidas, por ende, diversas organizaciones proporcionan información de sí mismas pero de años anteriores, o concerniente a la industria en la cual operan.

Para ello es indispensable el análisis financiero, que se basa en indicadores financieros. Un indicador financiero es la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de una empresa, que permite ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía. Existen diferentes indicadores financieros, también llamados razones financieras, que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios. Cada uno de estos indicadores tiene ciertos propósitos. Algunos ejemplos de indicadores financieros típicos que utilizan los analistas financieros son los siguientes:

- Una institución bancaria se puede interesar por indicadores de liquidez a corto plazo, para evaluar la capacidad de pago de su cliente.
- Un acreedor se puede interesar por indicadores de rentabilidad, que

---

<sup>29</sup> FERNÁNDEZ, José Luis. (2008). Contabilidad Financiera para Directivo 5. ESIC Editorial - 252 Pág.

reflejan la capacidad de generación de utilidades, ya que de esta manera su deudor tendrá disponibilidad de recursos para saldar sus deudas.

- Un accionista se puede interesar por indicadores de rentabilidad de corto plazo de la empresa de la cual él es accionista.”

## Principales razones financieras

Las principales razones financieras más comunes son los siguientes:

1. Índice de Solvencia Circulante:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

2. Índice de Solvencia Inmediata:

$$\text{Índice de Solvencia Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

3. Índice de Liquidez:

$$\text{Índice de Solvencia Inmediata} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

4. Capital de Trabajo:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

5. Índice de rotación de inventario:

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

#### 6. Rendimiento sobre Capital Contable

$$\text{Rendimiento sobre Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

#### 7. Rendimiento sobre Activos Totales

$$\text{Rendimiento sobre Activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

#### 8. Margen de Utilidad o Productividad

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

### 2.1.12. ANÁLISIS VERTICAL

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el Balance General, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:<sup>30</sup>

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a la falta de información, con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión a financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.

<sup>30</sup> ESTUPIÑAN, Orlando. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Eco Ediciones – 406 Pág.

- Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- Evalúa los cambios estructurales, los cuáles se deben dar por cambios significativos de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos, sobretasa, así como va a conocer con la política social de precios, salarios y productividad.
- Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuáles se puedan comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios.
- Permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos, precios y financiamiento.

### **2.1.13. ANÁLISIS HORIZONTAL**

El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.<sup>31</sup>

Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general.

El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios extraordinarios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación.

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

---

<sup>31</sup> ESTUPIÑAN, Orlando. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Eco Ediciones – 406 Pág.

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un período a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de cambios en la situación financiera.
- En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta o grupo de cuentas, que se conoce como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.
- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.
- Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos externos; se deben explicar las causas y los efectos de los resultados como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Localización y duración de la investigación**

La presente investigación se desarrolló en las instalaciones del Comisariato “QR”, el cual se encuentra ubicado en la Ciudad de Valencia Av. 13 de Diciembre y General Enríquez. El tiempo de duración de la investigación fue de 90 días.

#### **3.2. Tipos de investigación**

La investigación estuvo orientada a obtener información económica – financiera, referente al flujo de efectivo que tuvo el Comisariato “QR”, con relación a las entradas y salidas de dinero durante el periodo 2011, para la cual se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

##### **✓ Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria se la realiza cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio, y por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.

Se utilizó este tipo de investigación porque se consideró que no existen estudios previos referentes al tema de investigación.

##### **✓ Investigación Descriptiva**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La investigación descriptiva se la aplicó al momento de recoger los datos y analizar minuciosamente los resultados obtenidos con el fin de extraer y describir generalizaciones significativas de la Empresa que contribuyan al conocimiento. Los datos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos.

### **3.3. Métodos Utilizados**

Los métodos utilizados han sido los siguientes:

#### **✓ Método Inductivo**

El método Inductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la constatación.

Este método se lo utilizó cuando se realizó la observación de los registros contables que maneja el comisariato "QR" en base a datos históricos.

#### **✓ Método Deductivo**

Es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Este método ayudó a fundamentar los conceptos, componentes y las reglas sobre las que se elaboran, estructuran y ejecutan un flujo de efectivo.

### **3.4. Técnicas**

#### **✓ Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Con esta técnica se logró observar valores registrados en documentación, los cuáles permitieron realizar el análisis respectivo y en base a esto formular las estrategias y demás componentes para la elaboración del flujo de efectivo.

#### **✓ Encuesta**

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a una muestra de la población con el fin de obtener determinada información necesaria para el sustento de la investigación. Esta técnica se aplicó a una muestra de clientes del Comisariato "QR", las cuáles permitieron obtener información relevante e importante para el soporte y sustento de la investigación.

#### **✓ Entrevista**

Es una técnica que sirve para obtener datos la cual consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado; con el fin de obtener información de parte de este, que es por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La técnica de la entrevista se aplicó al momento de dialogar con la Gerente- propietaria del Comisariato, la misma que brindó toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### 3.5. Población y Muestra

La población objeto del presente estudio constituye el total de clientes promedio que compran en el Comisariato “QR” de manera mensual y la selección de la muestra se realizó por el método no probabilístico, ya que la selección de las unidades de análisis depende de las características determinadas por el investigador.

Para calcular el tamaño de la muestra se especificó en forma previa, el nivel de confianza con el que realiza la estimación, el margen de error máximo tolerable y el tipo de fórmula a aplicar. En este caso se hizo uso de la fórmula para poblaciones finitas:

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

n	Tamaño de la muestra	286
E	Margen de error (5 %)	0,05
PQ	Constante de la varianza poblacional	0,25
N	Tamaño de la población (personas)	1000
K	Coeficiente de corrección del error	2

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$
$$n = \frac{250}{(999) (0.000625) + 0,25}$$
$$n = 286$$

Una vez aplicados los datos en la fórmula se determinó que la muestra corresponde a 286 clientes.

La investigación de campo se desarrolló en un tiempo de 25 días, siendo tomada la información únicamente los fines de semana, en donde se lograba entrevistar a un parte de la población que asistía a realizar sus compras.

Adicional a esto se elaboró un banco de preguntas dirigidas a la Gerente propietaria del Almacén y cuya información resulta importante para la elaboración del análisis FODA del Comisariato “QR” y estructuración de estrategias encaminadas a incrementar la rentabilidad del Negocio.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Situación Actual del Comisariato “QR”**

Para el desarrollo de la presente investigación resulta necesario analizar los principales elementos que comprenden la información financiera del Comisariato “QR”, entre los cuales se encuentran: El Balance General y Estado de Resultados. Ambos contienen información sobre la situación actual por la que atraviesa el Comisariato, especialmente el primero de ellos permitió conocer la cantidad de dinero que la Empresa posee y sus respectivas obligaciones.

Para la Administración del Comisariato “QR” es importante y necesario desarrollar un plan financiero y una estrategia de control que permita vigilar y distribuir de una mejor manera sus recursos.

Mediante la proyección del flujo de caja los propietarios del Comisariato pueden conocer los resultados de forma anticipada y ejecutar cambios que consideren importantes para la organización.

Se aplicaron razones financieras mediante las que se pudo comprobar si los resultados obtenidos en este periodo están siendo lo suficientemente eficaces.

#### 4.1.1. Análisis de la Información financiera del Comisariato "QR"

##### 4.1.1.1. Balance Inicial

### **COMISARIATO "QR"** **ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA** **AL 01 DE ENERO DEL 2011**

<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS A CORTO PLAZO</b>		<b>47,906.00</b>
<b>DISPONIBLE</b>		<b>15,450.00</b>
Caja	2,000.00	
Banco	13,450.00	
<b>REALIZABLE</b>		<b>32,456.00</b>
Mercaderías	32,456.00	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>TANGIBLES</b>		<b>52,683.00</b>
<b>DEPRECIABLES</b>		<b>52,683.00</b>
Muebles y Enseres de Oficina	27,683.00	
Local Comercial	25,000.00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>100,589.00</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS A CORTO PLAZO</b>		<b>6,792.33</b>
Industria Alex S.A	1,280.25	
Disor S.A	1,950.86	
Merallanes S.A.	2,026.72	
Ventas Corps S.A.	1,534.50	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>6,792.33</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL</b>		<b>93,796.67</b>
Aporte de los Socios	93,796.67	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>93,796.67</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>100,589.00</b>

Se presenta el Balance Inicial del Comisariato "QR", el cual permitió conocer los valores con que inicia sus actividades comerciales para el nuevo periodo del 2011.

#### 4.1.1.2. Balance Final Comisariato "QR"

### COMISARIATO "QR" ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS A CORTO PLAZO</b>		<b>62,640.31</b>
<b>DISPONIBLE</b>		<b>14,189.56</b>
Caja	2,000.00	
Banco	12,189.56	
<b>REALIZABLE</b>		<b>48,450.75</b>
Mercaderías	48,450.75	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>TANGIBLES</b>		<b>46,603.03</b>
<b>DEPRECIABLES</b>		<b>46,603.03</b>
Muebles y Enseres de Oficina	22,165.67	
Local Comercial	24,437.36	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>109,243.34</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS A CORTO PLAZO</b>		<b>1,352.21</b>
Industria Alex S.A	1,352.21	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>1,352.21</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL</b>		<b>107,891.13</b>
Aporte de los Socios	93,796.67	
Utilidad del Ejercicio	14,094.46	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>107,891.13</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>109,243.34</b>

También se presenta el Balance Final del Comisariato "QR", al término del ciclo contable 2011, el valor de activos totales de la Empresa corresponde a \$109,243,34; en Pasivos Totales queda un Saldo pendiente a Industrias Alex S.A. por \$ 1.352,21 logrando establecer un valor en Patrimonio de \$107,891.13 Cabe mencionar que las deudas que posee el Comisariato únicamente corresponden a aquellos créditos correspondientes a un período de 30 días.

### 4.1.1.3. Estado de Resultados Comisariato "QR"

<b>COMISARIATO "QR"</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>		
(+)	<b>VENTAS LOCALES</b>	<b>138,453.20</b>
(+)	VENTAS LOCALES NETAS	<b>138,453.20</b>
	(+) Ventas.	138,453.20
(-)	<b>COSTOS DE VENTAS:</b>	<b>66,350.27</b>
(+)	Inventario Inicial de Mercaderías	<b>32,456.00</b>
(+)	COMPRAS NETAS	<b>82,345.02</b>
	(+) Compras.	82,345.02
	(-) Devoluciones en Compras	
	(-) Descuentos en Compras	
(-)	Inventario Final de Mercadería	<b>48,450.75</b>
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>72,102.93</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
(-)	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS.</b>	<b>20,234.00</b>
(+)	SUELDO BÁSICO UNIFICADO	12,000.00
(+)	DÉCIMO TERCER SUELDO	636.00
(+)	DÉCIMO CUARTO SUELDO	1,000.00
(+)	APORTE PATRONAL	1,338.00
(+)	FONDO DE RESERVA	1,000.00
(+)	SERVICIOS BÁSICOS	4,260.00
(-)	<b>GASTOS DE VENTAS.</b>	<b>22,884.64</b>
(+)	SUELDO BÁSICO UNIFICADO	15,360.00
(+)	DÉCIMO TERCER SUELDO	1,272.00
(+)	DÉCIMO CUARTO SUELDO	1,280.00
(+)	APORTE PATRONAL	1,712.64
(+)	FONDO DE RESERVA	1,280.00
(+)	MATERIAL DE LIMPIEZA	540.00
(+)	MANTENIMIENTOS VARIOS	1,440.00
(-)	<b>GASTOS FINANCIEROS.</b>	<b>108.00</b>
(+)	GASTOS BANCARIOS	108.00
(=)	<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>43,226.64</b>
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE DEPRECIACIÓN</b>	<b>28,876.29</b>
(-)	<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>6,767.33</b>
(-)	DEPRECIACIÓN - ADMINISTRATIVO	907.33
(-)	DEPRECIACIÓN - VENTAS	4,610.00
(-)	DEPRECIACIÓN - LOCAL COMERCIAL	1,250.00
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>22,108.96</b>
(-)	15% Participación de los Trabajadores.	<b>3,316.34</b>
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>18,792.61</b>
(-)	25% Impuesto a la Renta.	<b>4,698.15</b>
(=)	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>14,094.46</b>

#### 4.1.1.4. FLUJO DE EFECTIVO

### COMISARIATO "QR"

#### FLUJO DE EFECTIVO

AÑO 2011

DETALLE		VALOR	TOTAL
( + )	<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
	Utilidad Neta	14,094.46	
	Aumento de Inventario	- 15,994.75	
	Disminución de Proveedores	- 5,440.12	
	Aumento de Impuestos	- 4,698.15	
( = )	<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		- 12,038.56
( + )	<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
( = )	<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		-
( + )	<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
	Disminución en repartición de utilidades	-3,316.34	
	Aumento de las utilidades del negocio	14,094.46	
( = )	<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		10,778.12
<b>INCREMENTO O DECREMENTO DE EFECTIVO</b>			- 1,260.44
<b>EFFECTIVO AÑO 2010</b>			<b>15,450.00</b>
<b>EFFECTIVO AÑO 2011</b>			<b>14,189.56</b>

Fuente: Información financiera del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

Como se puede apreciar el Flujo de Efectivo se encuentra dividido en tres actividades principales de: operación, de inversión y de financiamiento.

Las actividades de Operación son consideradas aquellas que forman parte del giro y movimiento del negocio entre las que se encuentran la utilidad neta del periodo, inventario, proveedores, impuestos, entre otros; de los cuales se obtiene (\$12,038.56), en cuanto a actividades de inversión en el Comisariato no registra valor alguno en este campo y con relación a las actividades de financiamiento se encuentra el valor de la utilidad neta del negocio después de haber cancelado las utilidades lo que hace que se disminuya el valor del efectivo del Comisariato en -1,260.44, al que se le suma el efectivo del período anterior dando un total de \$14,189.56.

#### 4.1.1.5. Análisis Horizontal

### **COMISARIATO "QR"** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – ANÁLISIS HORIZONTAL

<b>ACTIVOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA %</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES DISPONIBLE</b>				
Caja	2,000.00	2,000.00	-	0
Banco	13,450.00	12,189.56	-	- 10.34
<b>REALIZABLE</b>				
Mercaderías	32,456.00	48,450.75	15,994.75	33.01
<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES DEPRECIABLES</b>				
Muebles y Enseres de Oficina	27,683.00	22,165.67	-	-24.89
Local Comercial	25,000.00	24,437.36	-	-2.30
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>100,589.00</b>	<b>109,243.34</b>	<b>8,654.34</b>	
<b>PASIVOS PASIVOS A CORTO PLAZO</b>				
Industria Alex S.A	1,280.25	1,352.21	71.96	5.32
Disor S.A	1,950.86	-	-	-100.00
Merallanes S.A.	2,026.72	-	-	-100.00
Ventas Corps S.A.	1,534.50	-	-	-100.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6,792.33</b>	<b>1,352.21</b>	<b>-</b>	<b>5,440.12</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	93,796.67	107,891.13	14,094.46	13.06
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>93,796.67</b>	<b>107,891.13</b>	<b>14,094.46</b>	13.06

El análisis horizontal presenta significativas variaciones entre los períodos 2010 y 2011, en donde el valor de Caja de \$2000,00 se mantiene constante debido a las políticas establecidas en el Comisariato, la cuenta Banco registra una disminución del -10.34%, considerando que es muy probable que la Empresa en el último período ha tenido mayores compras, de tal manera que la cuenta mercaderías presenta un incremento del 33.01%, en muebles y enseres en cambio presenta una disminución del -24.89% y un -2.30% para Local Comercial, valores que son atribuidos a la depreciación de los bienes.

En cambio en las cuentas de pasivos a corto plazo, éstos disminuyen casi en su totalidad únicamente aparece Industrias Alex S.A. con 5.32% como el único proveedor al que se le adeuda valores por compras realizadas.

En las cuentas de patrimonio el capital social para el período 2011 se incrementa en un 13.06%, debiéndose a la utilidad obtenida en dicho período.

#### 4.1.1.6. Análisis Vertical

### **COMISARIATO "QR"** ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ANÁLISIS VERTICAL

<b>ACTIVOS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
<b>DISPONIBLE</b>				
Caja	2,000.00	1.99%	2,000.00	1.83%
Banco	13,450.00	13.37%	12,189.56	11.16%
<b>REALIZABLE</b>				
Mercaderías	32,456.00	32.27%	48,450.75	44.35%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>TANGIBLES</b>				
<b>DEPRECIABLES</b>				
Muebles y Enseres de Oficina	27,683.00	27.52%	22,165.67	20.29%
Local Comercial	25,000.00	24.85%	24,437.36	22.37%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>100,589.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>109,243.34</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS A CORTO PLAZO</b>				
Industria Alex S.A	1,280.25	18.85%	1,352.21	100.00%
Disor S.A	1,950.86	28.72%	-	-
Merallanes S.A.	2,026.72	29.84%	-	-
Ventas Corps S.A.	1,534.50	22.59%	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6,792.33</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,352.21</b>	<b>100.00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	93,796.67	100.00%	93,796.67	86.94%
Utilidad del ejercicio	-	-	14,094.46	13.06%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>93,796.67</b>	<b>100.00%</b>	<b>107,891.13</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,589.00</b>		<b>109,243.34</b>	

El análisis vertical muestra los rubros de mayor importancia dentro del Comisariato, al que se considera la cuenta mercaderías como el principal y más importante rubro con el 44.35% del total de activos, seguido de las cuentas de muebles y enseres 20.29% y local comercial con un 22.37%, lo que indica que la empresa cuenta con un gran porcentaje de disponibilidad tanto de activos corrientes como fijos.

La empresa no presenta mayores obligaciones a largo plazo, ya que sus pasivos se concentran en obligaciones a proveedores a corto plazo, los cuáles disminuyeron con respecto al 2010 casi en su totalidad, en donde se observa que Industria Alex S.A. tiene el 100%. de deudas por pagar.

En patrimonio la cuenta de mayor porcentaje lo ocupa capital con un 86.94%.

#### 4.1.1.7. Aplicación de Razones Financieras

##### 1. Índice de Solvencia Circulante:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\begin{aligned} \text{Solvencia Circulante} &= \frac{\$ 63,327.67}{\$ 1,352.21} \\ &= \$ 46.83 \end{aligned}$$

##### **Análisis:**

Este resultado indica la capacidad que tiene el Comisariato para cancelar créditos a corto plazo. Se determina dividiendo los activos circulantes para los pasivos circulantes.

### Interpretación:

Por cada dólar de Pasivo Corriente la empresa dispone de \$ 46.83 en Activos Corrientes para cubrir esta deuda.

### 2. Índice de Solvencia Inmediata:

$$\text{Índice de Solvencia Inmediata} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Solvencia Inmediata} = \frac{\$ 63,327.67 - \$ 48,450.75}{\$ 1,352.21}$$

$$\text{Solvencia Inmediata} = 11 \%$$

### Análisis:

Este resultado mide la capacidad que tiene el Comisariato respecto a sus deudas a corto plazo y la habilidad de pagarlas sin hacer uso de su inventario.

### Interpretación:

Este resultado de 11% significa que el Comisariato puede cubrir sus deudas inmediatas aún sin hacer uso del inventario como recursos.

### 3. Índice de Liquidez:

$$\text{Índice de Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\$ 14,876.92}{\$ 1,352.21}$$

$$= 11,00$$

**Análisis:**

Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo pero de manera inmediata, es decir en base al disponible del Almacén.

**Interpretación:**

El Valor de 11.00 indica la relación que tiene la Empresa conforme a su efectivo, para este caso el Comisariato posee excelente liquidez, lo que representa una oportunidad para que sus recursos puedan ser reinvertidos.

**4. Capital de Trabajo:**

<i>Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante</i>
---

<b>Capital de trabajo</b>	<b>=</b>	<b>\$ 63,327.67</b>	<b>-</b>	<b>\$ 1,352.21</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>=</b>	<b>\$ 61,975.46</b>		

**Análisis:**

Esta razón mide la capacidad crediticia que tiene la empresa, ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien el con que cuenta la Empresa para realizar sus operaciones normales.

**Interpretación:**

Es decir que el Comisariato "QR", para el período analizado cuenta con un capital de trabajo de \$ 61.975.46, para realizar sus actividades normales después de haber cubierto todas sus obligaciones a corto plazo.

#### 5. Índice de rotación de inventario:

$$\text{Índice de Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\$ 66,350.47}{\$ 48,450.75}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = 1.3694$$

$$= 1.37 \text{ veces}$$

#### **Análisis:**

Esta razón ayuda en la medición de la eficiencia de las ventas de la Empresa, por medio del desplazamiento del inventario.

#### **Interpretación:**

Este resultado indica la rotación que tiene la Mercadería del Comisariato "QR" es cada 1.37 veces, o dicho de otra forma este valor representa el número de veces que tarda la mercadería en venderse para hacerse efectivo.

#### 6. Rendimiento sobre Capital Contable

$$\text{Rendimiento sobre Capital Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre} & & & \$ 14,096.46 \\ \text{Capital Contable} & = & \frac{\quad}{\$ 107,891.13} \\ & & & \\ & = & & \mathbf{13\%} \end{aligned}$$

**Análisis:**

Esta fórmula muestra la ganancia obtenida por la Empresa, frente a la inversión realizada.

**Interpretación:**

Para el Comisariato “QR” representa el rendimiento obtenido durante el ejercicio contable 2011, el cual indica que la ganancia obtenida con relación a la inversión es de 13%.

**7. Rendimiento sobre Activos Totales**

$\text{Rendimiento sobre Activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
---

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre} & & & \$ 14,094.46 \\ \text{activos totales} & = & \frac{\quad}{\$ 109,243.34} \\ & & & \\ & = & & \mathbf{13\%} \end{aligned}$$

**Análisis:**

Esta razón financiera nos muestra la eficiencia en la aplicación de las políticas administrativas, con relación al rendimiento obtenido conforme a la inversión.

**Interpretación:**

Para el Comisariato “QR” indica que la eficiencia productiva de los activos totales ha sido en un 13% con relación a cada unidad monetaria invertida.

#### 8. Margen de Utilidad o Productividad

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

$$\begin{aligned} \text{Margen de Utilidad} &= \frac{\$ 14,094.96}{\$ 138,453.20} \\ &= \mathbf{10\%} \end{aligned}$$

#### **Análisis:**

Esta razón financiera el margen de utilidad obtenido por la Empresa durante el período.

#### **Interpretación:**

El 10% representa el valor de ganancia obtenido producto del total de ventas del Comisariato durante el período 2011.

#### **4.1.1.8. Conclusiones parciales de la aplicación de los métodos horizontal y vertical, tomando en consideración los indicadores del sector comercial.**

El análisis horizontal y vertical permitió a la Gerencia del Comisariato “QR” identificar las variaciones de incremento y disminución tanto de sus activos y pasivos, así como también conocer las cuentas más representativas que constituyen el pilar fundamental en las actividades del negocio.

Dentro de este análisis se considera necesario conocer los indicadores del sector comercial, los cuáles van a permitir comparar y determinar qué tan rentable es el Comisariato desde este punto de vista.

Los principales indicadores que presenta Corporación El Rosado son: liquidez \$1.00 y solvencia 59.55%, en cambio el Comisariato “QR” su índice de liquidez es de \$46.83 y solvencia 11%, esto significa que los valores del Comisariato calculados en comparación con el rendimiento obtenido por la Corporación El Rosado están dentro de los parámetros del sector comercial.

#### 4.1.1.9. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas

La encuesta estuvo dirigida a los clientes del Comisariato “QR” con el propósito de conocer aspectos importantes que contribuyan en el “diseño de un plan financiero y una estrategia de control, utilizando como herramienta el flujo de caja para el Comisariato “QR” año 2012. Con un total de 286 clientes encuestados.

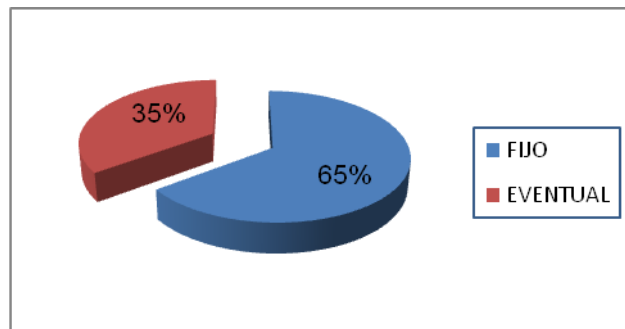
#### 1. ¿Qué tipo de cliente se considera usted para el Comisariato “QR”?

**Cuadro 1.- Tipos de clientes para el Comisariato “QR”**

OPCIONES	ABSOLUTO	RELATIVO
FIJO	186	65%
EVENTUAL	100	35%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 1.- Tipos de clientes para el Comisariato “QR”**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

#### **Análisis:**

De acuerdo a las encuestas realizadas se tiene que el 65% de los clientes son fijos y un 35% compran de forma eventual. Es decir que el Comisariato cuenta con un gran número de clientes fijos.

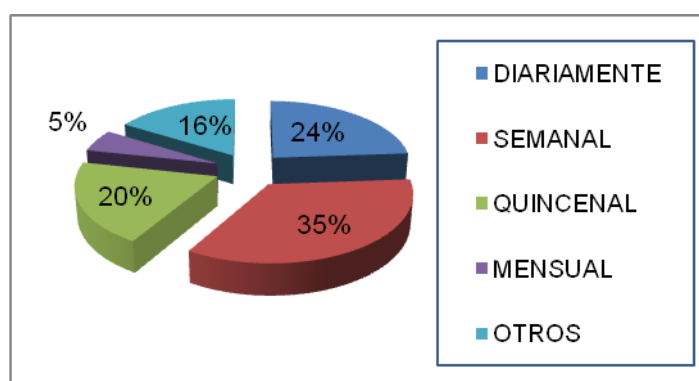
## 2. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el Comisariato “QR”?

**Cuadro 2.- Frecuencia de compras de los clientes en el Comisariato “QR”**

OPCIONES	ABSOLUTO	RELATIVO
DIARIAMENTE	69	24%
SEMANTAL	100	35%
QUINCENAL	57	20%
MENSUAL	14	5%
OTROS	46	16%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 2.- Frecuencia de compras de los clientes en el Comisariato “QR”**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis:**

El 35% de los encuestados realizan compras de manera semanal, el 24% de forma quincenal, un 24% lo hace diariamente, el 16% de otra forma y por último un 5% la realiza mensualmente. Esto significa que los clientes del Comisariato en su mayoría realizan sus compras cada semana.

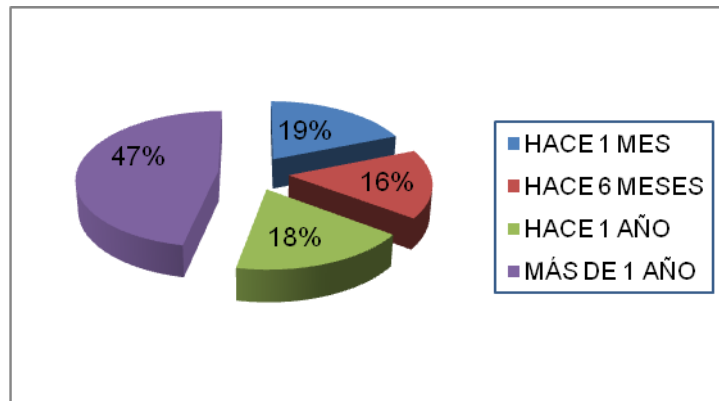
**3. ¿Desde hace qué tiempo realiza sus compras en el Comisariato “QR”?**

**Cuadro 3.- Tiempo de compras de los clientes en el Comisariato “QR”**

<b>OPCIONES</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
HACE 1 MES	54	19%
HACE 6 MESES	46	16%
HACE 1 AÑO	51	18%
MÁS DE 1 AÑO	134	47%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 3.- Tiempo de compras de los clientes en el Comisariato “QR”**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Análisis:**

La mayor parte de los encuestados es decir el 47% han manifestado que vienen realizando sus compras desde hace más de 1 año, el 19% lo hace desde hace un mes, el 18% desde hace un año y el 16% lo viene haciendo desde hace seis meses. Esto significa que el Comisariato “QR” cuenta con clientes fijos quiénes realizan sus compras por algún tiempo.

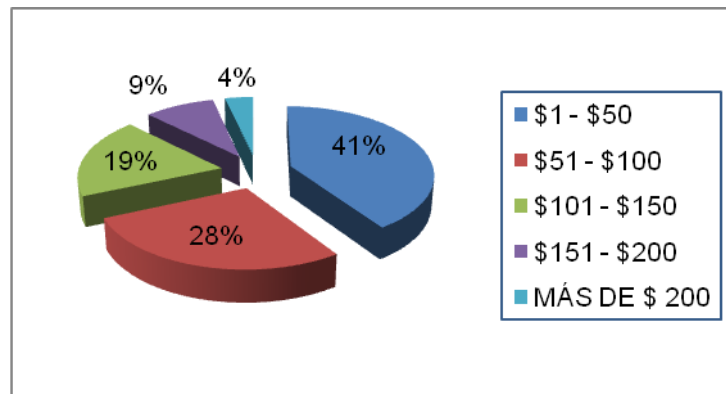
4. ¿El valor de su compra se encuentra entre los rangos de:

**Cuadro 4.- El valor de compras de los clientes del Comisariato “QR”:**

<b>OPCIONES</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
\$1 - \$50	117	41%
\$51 - \$100	80	28%
\$101 - \$150	54	19%
\$151 - \$200	26	9%
MÁS DE \$ 200	11	4%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 4.- El valor de compras de los clientes del Comisariato “QR”:**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Análisis:**

Los resultados obtenidos muestran que el 41% de los clientes realizan compras entre \$1 - \$50,00; el 28% de \$51,00 - \$100,00; el 19% de \$101,00 - \$150,00; el 9% entre \$151,00 - \$200,00 y el 4% compra más de \$200,00. Lo que indica que en su mayor parte los clientes realizan compras de un rango menor o igual a \$50,00 USD.

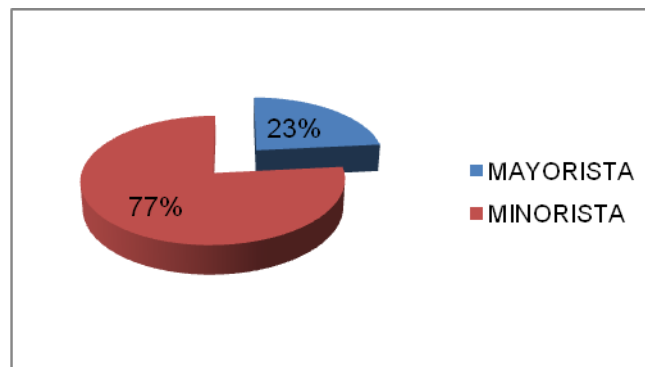
5. ¿La compra que realiza en el Comisariato le aplican el precio de:

**Cuadro 5.- Precios de compras de los clientes del Comisariato:**

<b>OPCIONES</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
MAYORISTA	66	23%
MINORISTA	220	77%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 5.- Precios de compras de los clientes del Comisariato:**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

**Análisis:**

De acuerdo a las encuestas realizadas tenemos que los clientes que compran en el Comisariato son minorista con un 77% y el 23% son mayoristas.

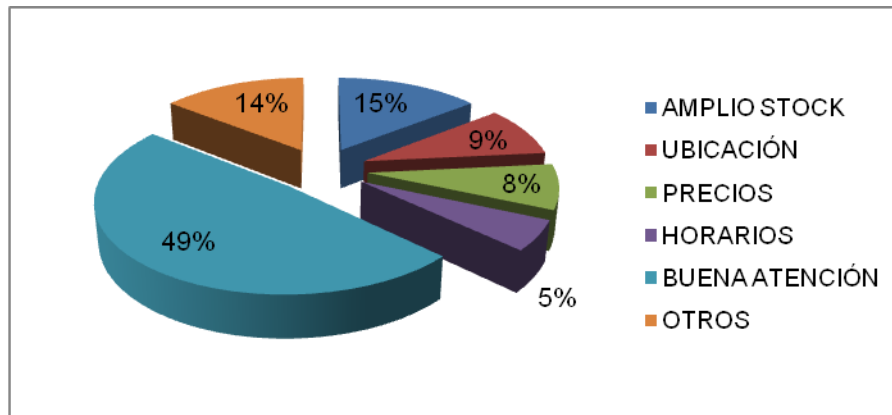
## 6. ¿Por qué prefiere comprar en el Comisariato “QR”?

**Cuadro 6.- La preferencia en comprar en el Comisariato “QR”**

<b>OPCIONES</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
AMPLIO STOCK	40	14%
UBICACIÓN	26	9%
PRECIOS	23	8%
HORARIOS	14	5%
BUENA ATENCIÓN	140	49%
OTROS	40	14%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 6.- La preferencia en comprar en el Comisariato “QR”**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis:**

La mayor parte de los clientes prefieren comprar en el Comisariato por buena atención con un 49%, mientras que el 15% lo hacen por amplio stock, el 14% por otros motivos, el 9% por ubicación, el 8% por precios, y apenas un 5% por horarios.

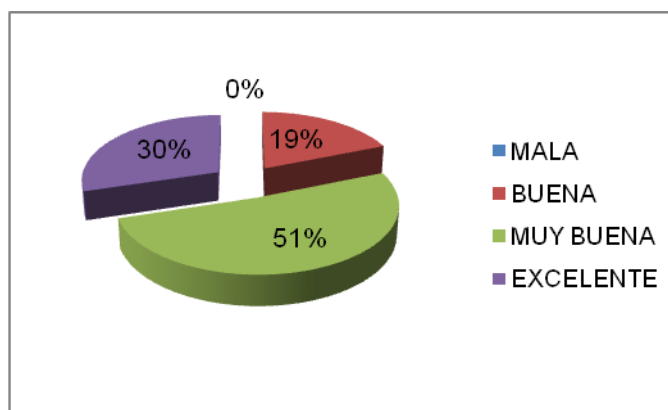
## 7. ¿Califique la distribución y organización de la mercadería del Comisariato?

**Cuadro 7.- Calificación de la distribución y organización de la mercadería del Comisariato “QR”**

OPCIONES	ABSOLUTO	RELATIVO
MALA	0	0%
BUENA	54	19%
MUY BUENA	146	51%
EXCELENTE	86	30%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 7.- Calificación de la distribución y organización de la mercadería del Comisariato “QR”**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis:**

La mayor parte de los clientes calificaron como muy buena la distribución y organización de la mercadería con un 51%, mientras que el 30% por excelente, y con un menor porcentaje tenemos por buena con un 19%.

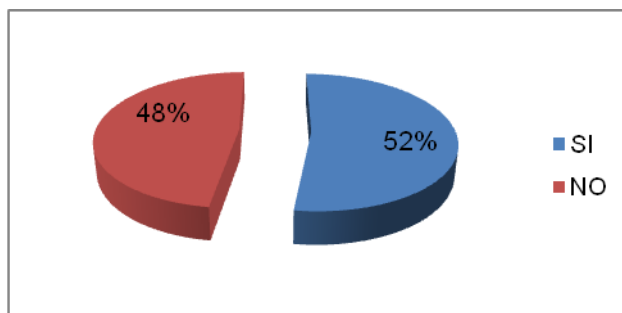
## 8. ¿El Comisariato realiza promociones de descuento en sus compras?

**Cuadro 8.- El Comisariato realiza promociones de descuento en sus compras**

OPCIONES	ABSOLUTO	RELATIVO
SI	149	52%
NO	137	48%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato "QR"  
Elaborado por: Erika Gabriela Noboa Tobar

**Gráfico 8.- El Comisariato realiza promociones de descuento en sus compras**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

### **Análisis:**

En los resultados encontrados tenemos que el 52% de los clientes mencionaron que en este Comisariato si realizan promociones de descuentos y el 48% opinaron que no realizan promociones de descuento en sus compras.

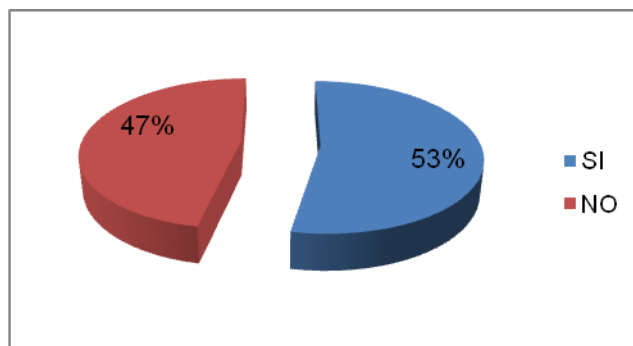
**9. ¿Considera que el número de cajas es el apropiado para cubrir la demanda de clientes que se presentan?**

**Cuadro 9.- Considera que el número de cajas es el apropiado para cubrir la demanda de clientes que se presentan**

<b>OPCIONES</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
SI	152	53%
NO	134	47%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 9.- Considera que el número de cajas es el apropiado para cubrir la demanda de clientes que se presentan**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

**Análisis:**

En las encuestas realizadas el 53% de los clientes consideran que el número de cajas si es apropiada y el 47% mencionaron que no.

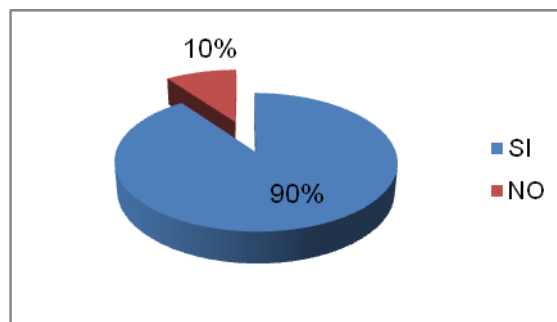
**10. ¿Cree usted que el Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial?**

**Cuadro 10.- el Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial**

<b>OPCIONES</b>	<b>ABSOLUTO</b>	<b>RELATIVO</b>
SI	257	90%
NO	29	10%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 10.- El Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial**



Fuente: Encuesta dirigida a los clientes del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

**Análisis:**

El 90% de los clientes encuestados opinaron que si se debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial, mientras que el 10% mencionan que no.

#### 4.1.1.10. Análisis de los resultados de la entrevista realizada a la Gerente- Propietaria del Comisariato “QR”

N°	Preguntas	Respuesta
1	¿Posee usted conocimientos Administrativos?	La Gerente- Propietaria indica no poseer conocimientos Administrativos
2	¿Tiene designado personal responsable a cargo del manejo financiero del Comisariato?	Indica que si tiene.
3	¿Conoce usted lo que es un Plan Financiero?	No, en mis actividades de negocios no conozco ese término.
4	¿Cuenta su negocio con un Plan anual de ingresos y Gastos?	Indica si contar con un presupuesto de ingresos y gastos.
5	¿Estimula las ventas de su negocio mediante la aplicación de promociones y descuentos?	No, porque mis clientes llegan fácilmente sin la necesidad de implementar algún tipo de descuento.
6	¿Brinda facilidades de créditos a sus clientes?	No.
7	¿De contestar No, indique los motivos?	No se otorga crédito, porque los clientes a veces no cuentan con un sueldo fijo y después no pueden pagar sus deudas.
8	¿A su criterio indique cuál ha sido la estrategia que le ha permitido incrementar la rentabilidad de su negocio?	Comprar mercadería a precios bajos mediante descuentos y promociones.
9	¿Considera usted que el Comisariato “QR” necesita de la aplicación de nuevas estrategias administrativas y financieras?	Si, realmente necesita.
10	¿Cree usted que el Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial?	Si, de un tiempo acá se necesita de cambios en el Comisariato.

#### **4.1.1.10.1. Interpretación de la entrevista realizada:**

Una vez culminada la entrevista a la Gerente – Propietaria del Comisariato se concluye que las actividades dentro de su negocio se han desarrollado por años de manera empírica aunque no teórica, puesto que sí posee algún tipo de conocimiento Administrativo, lo cual le ha permitido aplicar estrategias de negocios acertadas logrando consolidar al comisariato como uno de las tiendas de mayor venta de consumo masivo en el Sector.

Dentro de las acciones aplicadas manifiesta que el poder adquirir mercaderías a precios bajos mediante descuentos y promociones las cuáles le han permitido establecer un margen de ganancia superior y sumado a esto el aplicar políticas de venta únicamente de contado porque considera que el crédito hace que el capital invertido se estanque corriendo el riesgo de no poder cobrarlos de manera oportuna.

Sin embargo términos relacionados a Plan Financiero, control financiero, flujo de caja, entre otros son totalmente desconocidos, por lo que considera que sería interesante aplicar nuevos métodos de administración mediante el uso de herramientas administrativas y financieras que le permitirán tener una proyección de las ventas futuras y conocer de forma anticipada los valores de la rentabilidad del negocio, de manera que le permita tomar decisiones con relación a la ejecución o no de inversiones para su negocio.

#### **4.1.1.11. Comprobación de la Hipótesis**

En la presente investigación se realiza la comprobación de la Hipótesis planteada: **“El diseño de un plan financiero y una estrategia de control, incide de manera positiva en el desarrollo de las actividades del flujo de caja para el Comisariato “QR”.**., mediante los siguientes argumentos:

#### **1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES, EN BASE A LAS PREGUNTAS RELACIONADAS AL DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL MEDIANTE EL FLUJO DE CAJA.**

##### **1. ¿El Comisariato realiza promociones de descuento en sus compras?**

Los resultados obtenidos indican que el 52% de los clientes coinciden en que el Comisariato si realiza promociones de descuentos, resultando esto beneficioso para el crecimiento de las ventas, ya que mientras más descuentos y promociones realice la Empresa mayores serán sus beneficios.

##### **2. ¿Cree usted que el Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial?**

Conforme a esta pregunta el 90% de los clientes encuestados indicaron que sí se debería implementar cambios en su imagen y entorno empresarial, esto ayudaría al comisariato a brindar un mejor servicio de calidad a sus clientes y así aumentar el nivel de sus ventas.

## **2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE, EN BASE A LAS PREGUNTAS RELACIONADAS AL DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL MEDIANTE EL FLUJO DE CAJA.**

### **1. ¿Conoce lo que es un Plan Financiero?**

La respuesta proporcionada por la Gerente indica que no conoce este término de plan financiero, pero considera que es una herramienta necesaria de planificación y proyección dentro de la administración de la Empresa, ya que ayudaría a tener una visión y misión clara respecto al cumplimiento de los objetivos.

### **2. ¿Considera usted que el Comisariato “QR” necesita de la aplicación de nuevas estrategias administrativas y financieras?**

Conforme a esta pregunta la Gerente indicó que es necesaria e importante la aplicación de nuevas estrategias mediante la elaboración de un Plan financiero, ya que este contribuiría en la toma de decisiones de inversión y de financiamiento para el Comisariato.

## **3. RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL APLICADOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

El análisis horizontal y vertical permitió a la Gerencia conocer la situación real financiera económica del Comisariato “QR”, conociendo los incrementos y disminuciones de las principales cuentas del estado de situación financiera.

La Hipótesis adquiere validez al momento de obtener mejores rendimientos y óptimos resultados en el Comisariato “QR”, los cuáles justifican que la elaboración del Plan Financiero y una estrategia de control incide de manera positiva en el desarrollo de las actividades especialmente en el manejo del efectivo de la Empresa.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**  
**DISEÑO DE PLAN FINANCIERO Y ESTRATEGIA DE CONTROL**  
**MEDIANTE EL FLUJO DE CAJA**

## **5. PROPUESTA**

### **5.1. TÍTULO**

Diseño de un Plan Financiero y una estrategia de Control, utilizando como herramienta el flujo de caja para el Comisariato “QR”, año 2012.

### **5.2. JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de la presente propuesta se fundamenta en la importancia que tiene la Gerencia del Comisariato conocer la situación financiera por la que atraviesa el negocio y en base a ello diseñar una estrategia de control financiero que permita administrar de mejor manera sus recursos.

El presente estudio plantea la elaboración de un flujo de caja que permitirá identificar los ingresos y egresos de efectivo del Almacén durante el período 2011, de manera que se pueda analizar dichos valores y en base a esta información hacer una proyección de los mismos para el futuro, mediante la elaboración del flujo de Caja Proyectado el cual consistirá en pronosticar las entradas y salidas de efectivo que tendrá el Comisariato en el futuro, y se podrá evaluar la capacidad que tiene para generar flujos de efectivos positivos que permita cumplir de manera oportuna sus obligaciones y de ser necesario analizar la posibilidad de obtener financiamiento externo.

Lo anterior se resume que el estado de flujo tiene como finalidad presentar en forma comprensible la información respecto al manejo del efectivo del Negocio, es decir, la obtención y utilización que ha tenido durante un período determinado y como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurrido en la situación financiera para que la Gerencia pueda conocer y evaluar la liquidez y solvencia.

### **5.3.OBJETIVOS**

#### **5.3.1. General**

Elaborar el flujo de caja proyectado para el Comisariato “QR” a partir del período 2012, que permita tener un mayor control de las entradas y salidas de dinero.

#### **5.3.2. Específicos**

- Realizar un análisis FODA del Comisariato que permita diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Fortalecer la imagen de la empresa a nivel local.
- Elaborar un plan estratégico y financiero para el comisariato “QR”, estableciendo como estrategia el flujo de efectivo.

### **5.4.BENEFICIOS**

Los beneficios que presenta la propuesta de Diseño de Control Financiero están relacionados a facilitar a la Gerencia una herramienta de control que le facilite conocer en términos financieros la situación del Comisariato para en base a esto tomar decisiones que más le convenga.

### **5.5.ALCANCE**

La propuesta abarca principalmente el área Contable - Financiera de la Organización y repercute de manera directa en las decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el óptimo desempeño de las actividades del Comisariato.

## 5.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

### Sectorial

La zona de impacto del presente Plan Financiero abarca la población del Cantón Valencia y su entorno representado por los sectores aledaños.

### Física

El Comisariato “QR” dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo se encuentra ubicado en pleno centro comercial del Cantón Valencia, en la Av. 13 de Diciembre y General Enrique.

## 5.7. ANÁLISIS SITUACIONAL

- **Condiciones generales.-** Todos los hogares necesitan adquirir constantemente productos y artículos de consumo masivo para satisfacer su necesidad de alimentación y otras adicionales, es por ello que cuando se trata de la compra de esta línea de artículos toda la familia ha observado con anterioridad cuáles van a ser adquiridos, pudiendo concluir la necesidad de consumirlos ya se encuentra anticipadamente y con anterioridad los hogares pueden establecer un presupuesto asignado para cubrirla.

Por tratarse de productos de consumo familiar básico se deduce que la demanda está constantemente, por lo que es importante reconocer que la frecuencia de compra de estos productos es constante.

- **Condiciones de la competencia.-** En el Cantón Valencia existen varias tiendas y negocios pequeños con características equivalentes y de menor escala que las del Comisariato “QR”, los cuales se encuentran ubicados en

su alrededor, se puede decir que la competencia es de menor grado ya que en ocasiones el Comisariato es el encargado de distribuir a los demás negocios en el sector.

Por lo tanto son escasos los comisariatos que representan competencia directa para el Comisariato "QR", éstos se tratan de negocios que se encuentran cerca físicamente, pero no poseen características que los destaquen y los diferencie del Comisariato, es decir mantienen volumen de venta bajos, su estrategia de venta es escasa y no existe una cordial atención hacia el cliente. Dentro de las ventajas que posee el Comisariato se encuentran que éste brinda una cordial atención hacia los clientes y adicional ofrecer precios bajos de los productos.

- **Condiciones de la empresa.-** El Comisariato "QR" posee una gran trayectoria en el Cantón Valencia, funciona en un local propio, a pesar de ello, el área asignada para exhibición y venta del producto se encuentra reducida, lo que en ocasiones incomoda al cliente, y en otras lo descarta de antemano como opción de compra por presumir que allí no hay lo que se está buscando. Posee la distribución directa de proveedores lo cual le permite acceder a productos a más bajo costo y con la seguridad de recibirlo directamente. Su fuerte es la variedad de marcas de los productos.

Considerada una de las ventajas en el Comisariato la atención brindada al cliente, se evidencia que hace falta más personal para cubrir otras áreas importantes dentro del Comisariato.

### 5.7.1. ANÁLISIS FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buen posicionamiento en el mercado Local</li><li>• Ubicación estratégica.</li><li>• Diversidad de productos</li><li>• Capital Propio.</li><li>• Precios más bajos del Sector.</li><li>• Cordial atención hacia sus clientes.</li><li>• Local propio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Débil Control Financiero</li><li>• Leve conocimiento de los propietarios respecto principios Administrativos</li><li>• Escaso personal para desempeñar todas las funciones.</li><li>• Escasa aplicación de estrategias de ventas.</li></ul>

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliación en otras líneas y productos.</li><li>• Confianza por parte de los proveedores.</li><li>• Predisposición al cambio.</li><li>• Alianzas estratégicas.</li><li>• Espacio reducido para la exhibición de los productos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de nuevas negocios comerciales en el Sector</li><li>• Inestabilidad económica de los clientes.</li><li>• Inflación.</li></ul>

## **5.7.2. ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: “DISEÑO DEL PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA EL FLUJO DE CAJA PARA EL COMISARIATO “QR”, AÑO 2012”**

### **PLAN FINANCIERO:**

#### **MISIÓN**

Proveer al mercado productos de consumo masivo de las marcas garantizadas para mejorar posicionamiento cubriendo las demandas y exigencias de los clientes.

#### **VISIÓN**

Consolidarse como una empresa comercial líder a nivel local en ofrecer una amplia variedad de productos de consumo masivo.

#### **METAS U OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO**

1. Posicionarse ante los clientes como la principal y más sólida empresa proveedora de consumo masivo.
2. Incrementar el valor de las ventas en un 5% anual a partir del año 2012.
3. Ampliar el espacio físico de exhibición de la mercadería, que permita a los clientes tener mayor comodidad para realizar sus compras.
4. Lanzar promociones y descuentos conforme a la temporada.

- **DATOS HISTÓRICOS VENTAS Y GASTOS AÑOS 2009 – 2011**

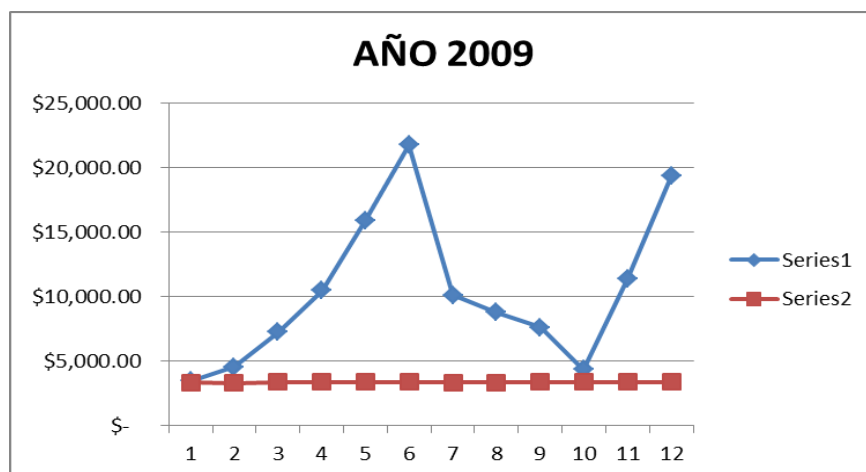
A continuación se presentan los valores históricos de las ventas del Comisariato “QR” de años de los años 2009, 2010 y 2011, en donde se puede estudiar la tendencia de crecimiento que han tenido las ventas en estos períodos y sobre los que se calcula el porcentaje de incremento que sirve de base para las proyecciones futuras.

**VENTAS Y GASTOS AÑO 2009**

<b>AÑO 2009</b>		
<b>MESES</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS</b>
1	\$ 3,456.78	\$ 3,345.20
2	\$ 4,567.89	\$ 3,322.14
3	\$ 7,271.43	\$ 3,367.90
4	\$ 10,464.76	\$ 3,388.72
5	\$ 15,890.00	\$ 3,395.44
6	\$ 21,761.90	\$ 3,395.44
7	\$ 10,129.03	\$ 3,345.23
8	\$ 8,794.82	\$ 3,356.78
9	\$ 7,615.67	\$ 3,395.44
10	\$ 4,342.58	\$ 3,395.44
11	\$ 11,345.67	\$ 3,395.44
12	\$ 19,345.35	\$ 3,395.44
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 124,985.88</b>	<b>\$ 40.498,60</b>

Fuente: Información financiera del Comisariato “QR”  
Elaborado por: La Autora

El cuadro anterior presenta el valor de los ingresos y gastos del Comisariato durante el período 2009, durante los meses de Enero a Diciembre.

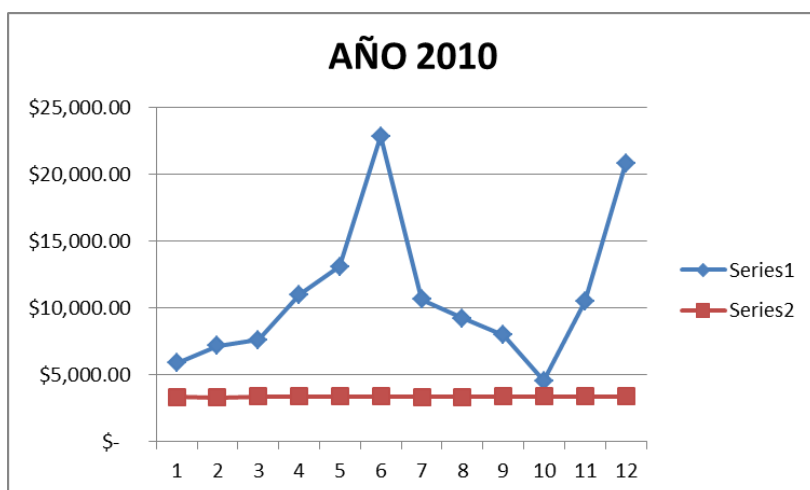


### VENTAS Y GASTOS AÑO 2010

AÑO 2010		
MESES	INGRESOS	GASTOS
1	\$ 5,883.90	\$ 3,497.30
2	\$ 7,179.00	\$ 3,497.30
3	\$ 7,635.00	\$ 3,497.30
4	\$ 10,988.00	\$ 3,497.30
5	\$ 13,080.23	\$ 3,497.30
6	\$ 22,850.00	\$ 3,497.30
7	\$ 10,635.48	\$ 3,497.30
8	\$ 9,234.56	\$ 3,497.30
9	\$ 7,996.45	\$ 3,497.30
10	\$ 4,559.71	\$ 3,497.30
11	\$ 10,494.32	\$ 3,497.30
12	\$ 20,822.10	\$ 3,497.30
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 131,358.75</b>	<b>\$ 41,967.61</b>

Fuente: Información financiera del Comisariato "QR"  
 Elaborado por: La Autora

El cuadro anterior presenta el valor de los ingresos y gastos del Comisariato durante el período 2010, durante los meses de Enero a Diciembre.

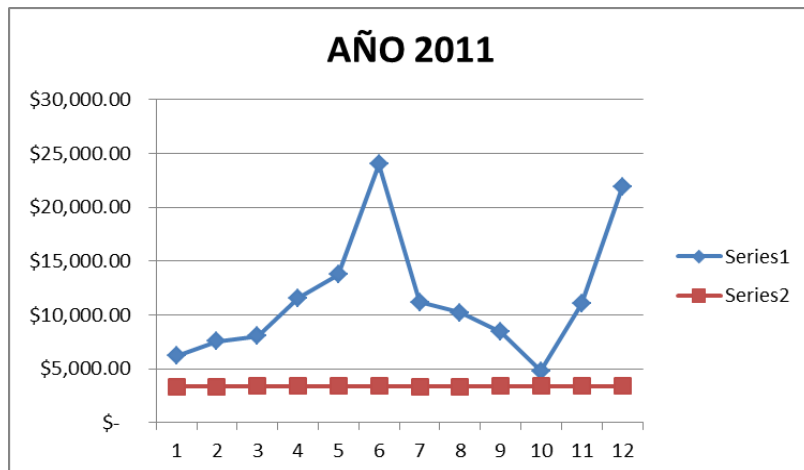


### INGRESOS Y GASTOS AÑO 2011

AÑO 2011		
MESES	INGRESOS	GASTOS
1	\$ 6,178.12	\$ 3,602.22
2	\$ 7,538.79	\$ 3,602.22
3	\$ 8,017.14	\$ 3,602.22
4	\$ 11,537.77	\$ 3,602.22
5	\$ 13,734.24	\$ 3,602.22
6	\$ 23,993.50	\$ 3,602.22
7	\$ 11,167.25	\$ 3,602.22
8	\$ 10,219.93	\$ 3,602.22
9	\$ 8,396.53	\$ 3,602.22
10	\$ 4,787.70	\$ 3,602.22
11	\$ 11,019.03	\$ 3,602.22
12	\$ 21,863.21	\$ 3,602.22
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 138,453.20</b>	<b>\$ 43,226.64</b>

Fuente: Información financiera del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

El cuadro anterior presenta el valor de los ingresos y gastos del Comisariato durante el período 2011, durante los meses de Enero a Diciembre.



- **FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑOS 2012 – 2015**

El Flujo de caja proyectado del Comisariato “QR” para los años 2012- 2015 ha sido realizado tomando en consideración los ingresos de la Empresa obtenidos en el período 2011, estableciendo como método de proyección el de ingresos y gastos o conocido comúnmente como “Flujo de Caja Proyectado” y al que se logró establecer un crecimiento anual del 5% para ventas y del 3% para gastos.

En el siguiente cuadro se detalla la metodología de los promedios de porcentajes a utilizar para la proyección del Comisariato “QR”.

### CUADRO DE INCREMENTO PORCENTUAL DE INGRESOS Y GASTOS

MESES	INGRESOS			EGRESOS		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
1	\$ 3.456,78	\$ 5.883,90	\$ 6.178,12	\$ 3.345,20	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
2	\$ 4.567,89	\$ 7.179,00	\$ 7.538,79	\$ 3.322,14	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
3	\$ 7.271,43	\$ 7.635,00	\$ 8.017,14	\$ 3.367,90	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
4	\$ 10.464,76	\$ 10.988,00	\$ 11.537,77	\$ 3.388,72	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
5	\$ 15.890,00	\$ 13.080,23	\$ 13.734,24	\$ 3.395,44	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
6	\$ 21.761,90	\$ 22.850,00	\$ 23.993,50	\$ 3.395,44	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
7	\$ 10.129,03	\$ 10.635,48	\$ 11.167,25	\$ 3.345,23	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
8	\$ 8.794,82	\$ 9.234,56	\$ 10.219,93	\$ 3.356,78	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
9	\$ 7.615,67	\$ 7.996,45	\$ 8.396,53	\$ 3.395,44	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
10	\$ 4.342,58	\$ 4.559,71	\$ 4.787,70	\$ 3.395,44	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
11	\$ 11.345,67	\$ 10.494,32	\$ 11.019,03	\$ 3.395,44	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
12	\$ 19.345,35	\$ 20.822,10	\$ 21.863,21	\$ 3.395,44	\$ 3.497,30	\$ 3.602,22
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 124.985,88</b>	<b>\$ 131.358,75</b>	<b>\$ 138.453,20</b>	<b>\$ 40.498,60</b>	<b>\$ 41.967,61</b>	<b>\$ 43.226,64</b>

Para el cálculo del promedio de incremento porcentual en los ingresos, se realizó el siguiente procedimiento:

$$\text{Variación ingresos porcentual (2011-2010)} = ((\text{Total Ventas año 2011} - \text{Total Ventas año 2010}) / \text{Total Ventas año 2011}) * 100 = \%$$

$$\text{Variación ingresos porcentual (2011-2010)} = ((\$ 138.453,20 - \$ 131.358,75) / \$ 138.453,20) * 100 = 5.4\%$$

$$\text{Variación ingresos porcentual (2010-2009)} = ((\text{Total Ventas año 2010} - \text{Total Ventas año 2009}) / \text{Total Ventas año 2010}) * 100 = \%$$

$$\text{Variación ingresos porcentual (2010-2009)} = ((\$ 131.358,75 - \$ 124.985,88) / \$ 131.358,75) * 100 = 5.1\%$$

$$\text{Promedio de variación porcentual (2009-2011)} = (\text{Variación (2011-2010)} + \text{Variación (2010-2009)}) / 2$$

$$\text{Promedio de ingresos (2009-2011)} = 5.4\% + 5.1\% = 5\%$$

Para el cálculo del promedio de incremento porcentual en los gastos, se realizó el siguiente procedimiento:

$$\text{Variación gastos porcentual (2011-2010)} = ((\text{Total gastos año 2011} - \text{Total gastos año 2010}) / \text{Total gastos año 2011}) * 100 = \%$$

$$\text{Variación gastos porcentual (2011-2010)} = ((\$ 43.226,64 - \$ 41.967,61) / \$ 43.226,64) * 100 = 3 \%$$

$$\text{Variación gastos porcentual (2010-2009)} = ((\text{Total gastos año 2010} - \text{Total gastos año 2009}) / \text{Total gastos año 2010}) * 100 = \%$$

$$\text{Variación gastos porcentual (2010-2009)} = ((\$ 41.967,61 - \$ 40.498,60) / \$ 41.967,61) * 100 = 3.6\%$$

$$\text{Promedio de variación porcentual (2009-2011)} = (\text{Variación (2011-2010)} + \text{Variación (2010-2009)}) / 2$$

$$\text{Promedio de ingresos (2009-2011)} = 3\% + 3.6\% = 3\%$$

Este método establece que para realizar las proyecciones futuras se toma en consideración datos históricos del Comisariato respecto a las ventas obtenidas en años anteriores. El método aplicado indica que los rubros utilizados están compuestos por las principales cuentas de ingresos y gastos.

Una vez obtenidas las ventas en el primer período se procede a calcular el valor de los costos de la mercadería, este porcentaje varía ya que de acuerdo a la gran variedad de productos que posee el Comisariato se encuentran entre los rangos del 15% al 30% (costo de venta).

Mediante este método se logró calcular la utilidad neta obtenida en cada período. Con estos resultados obtenidos la Gerencia del Comisariato tiene como referencia a cuánto ascenderá su utilidad en los siguientes períodos.

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑOS (2012 – 2015)

DETALLE		AÑOS				
		2011	2012	2013	2014	2015
<b>( + )</b>	<b>INGRESOS POR:</b>	<b>138,453.20</b>	<b>145,375.86</b>	<b>152,644.65</b>	<b>160,276.89</b>	<b>168,290.73</b>
	( + ) Ventas Netas	138,453.20	145,375.86	152,644.65	160,276.89	168,290.73
<b>( - )</b>	<b>COSTOS DE:</b>	<b>66,350.27</b>	<b>68,340.78</b>	<b>70,391.00</b>	<b>72,502.73</b>	<b>74,677.81</b>
	( - ) Costos de Mercadería	66,350.27	68,340.78	70,391.00	72,502.73	74,677.81
<b>( = )</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>72,102.93</b>	<b>77,035.08</b>	<b>82,253.65</b>	<b>87,774.15</b>	<b>93,612.92</b>

	<b>GASTOS POR:</b>					
<b>( - )</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS.</b>	<b>20,234.00</b>	<b>20,841.02</b>	<b>21,466.25</b>	<b>22,110.24</b>	<b>22,773.55</b>
	Gastos Administrativos	20,234.00	20,841.02	21,466.25	22,110.24	22,773.55
<b>( - )</b>	<b>GASTOS DE VENTAS.</b>	<b>22,884.64</b>	<b>23,571.18</b>	<b>24,278.31</b>	<b>25,006.66</b>	<b>25,756.86</b>
	Gastos de Ventas	22,884.64	23,571.18	24,278.31	25,006.66	25,756.86
<b>( - )</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>108.00</b>	<b>111.24</b>	<b>114.58</b>	<b>118.01</b>	<b>121.55</b>
	Gastos Bancarios	108.00	111.24	114.58	118.01	121.55
<b>( = )</b>	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>43,226.64</b>	<b>44,523.44</b>	<b>45,859.14</b>	<b>47,234.92</b>	<b>48,651.96</b>
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>28,876.29</b>	<b>32,511.64</b>	<b>36,394.51</b>	<b>40,539.24</b>	<b>44,960.95</b>
<b>( - )</b>	15% Participación de los Trabajadores.	4,331.44	4,876.75	5,459.18	6,680.89	6,744.14
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>24,544.85</b>	<b>27,634.90</b>	<b>30,935.33</b>	<b>34,458.35</b>	<b>38,216.81</b>
<b>( - )</b>	25% Impuesto a la Renta.	6,136.21	6,908.72	7,733.83	8,614.59	9,554.20
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD NETA O FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>	<b>18,408.63</b>	<b>20,726.17</b>	<b>23,201.50</b>	<b>25,843.76</b>	<b>28,662.61</b>

Fuente: Información financiera del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

- **PRESUPUESTO DE VENTAS 2012 – 2015**

**PROYECCIÓN DE VENTAS (2012 - 2015)**

<b>Meses</b>	<b>VENTAS 2011</b>	<b>5%</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
1	\$ 6,178.12	\$ 308.91	\$ 6,487.02	\$ 6,811.38	\$ 7,151.94	\$ 7,509.54
2	\$ 7,538.79	\$ 376.94	\$ 7,915.73	\$ 8,311.51	\$ 8,727.09	\$ 9,163.44
3	\$ 8,017.14	\$ 400.86	\$ 8,418.00	\$ 8,838.90	\$ 9,280.85	\$ 9,744.89
4	\$ 11,537.77	\$ 576.89	\$ 12,114.65	\$ 12,720.39	\$ 13,356.41	\$ 14,024.23
5	\$ 13,734.24	\$ 686.71	\$ 14,420.96	\$ 15,142.00	\$ 15,899.10	\$ 16,694.06
6	\$ 23,993.50	\$ 1,199.67	\$ 25,193.17	\$ 26,452.83	\$ 27,775.47	\$ 29,164.25
7	\$ 11,167.25	\$ 558.36	\$ 11,725.61	\$ 12,311.89	\$ 12,927.49	\$ 13,573.86
8	\$ 10,219.93	\$ 511.00	\$ 10,730.92	\$ 11,267.47	\$ 11,830.84	\$ 12,422.39
9	\$ 8,396.53	\$ 419.83	\$ 8,816.36	\$ 9,257.17	\$ 9,720.03	\$ 10,206.03
10	\$ 4,787.70	\$ 239.38	\$ 5,027.08	\$ 5,278.44	\$ 5,542.36	\$ 5,819.48
11	\$ 11,019.03	\$ 550.95	\$ 11,569.98	\$ 12,148.48	\$ 12,755.90	\$ 13,393.70
12	\$ 21,863.21	\$ 1,093.16	\$ 22,956.37	\$ 24,104.19	\$ 25,309.39	\$ 26,574.86
	<b>\$ 138,453.20</b>	<b>\$ 6,922.66</b>	<b>\$ 145,375.86</b>	<b>\$ 152,644.65</b>	<b>\$ 160,276.89</b>	<b>\$ 168,290.73</b>

Fuente: Información financiera del Comisariato "QR"

Elaborado por: La Autora

El método utilizado para la proyección de Ventas del Comisariato “QR” ha sido el aritmético por medio del incremento porcentual, en el que se estableció un porcentaje de crecimiento para las ventas en un 5%, debido a la tendencia que se ha mantenido durante años anteriores.

La fórmula utilizada ha sido la siguiente:

$$\text{Pronóstico de ventas} = \text{Total Ventas año base} + (\%)(\text{Total Ventas año base})$$

**Año 2012:**

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 138,453.20 + (0.05) (\$ 138,453.20)$$

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 145,375.86$$

**Año 2013:**

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 145,375.86 + (0.05) (\$ 145,375.86)$$

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 152,644.65$$

**Año 2014:**

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 152,644.65 + (0.05) (\$ 152,644.65)$$

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 160,276.89$$

**Año 2015:**

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 160,276.89 + (0.05) (\$ 160,276.89)$$

$$\text{Pronóstico de ventas} = \$ 168,290.73$$

- **PRESUPUESTO DE GASTOS 2012 – 2015**

**PROYECCIÓN DE GASTOS (2012-2015)**

Meses	TIPOS DE GASTOS	GASTOS 2011	3%	2012	2013	2014	2015
1	Administrativos	\$ 20,234.00	\$ 607.02	\$ 20,841.02	\$ 21,466.25	\$ 22,110.24	\$ 22,773.55
2	Ventas	\$ 22,884.64	\$ 686.54	\$ 23,571.18	\$ 24,278.31	\$ 25,006.66	\$ 25,756.86
3	Financieros	\$ 108.00	\$ 3.24	\$ 111.24	\$ 114.58	\$ 118.01	\$ 121.55
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 43,226.64</b>	<b>\$ 1,296.80</b>	<b>\$ 44,523.44</b>	<b>\$ 45,859.14</b>	<b>\$ 47,234.92</b>	<b>\$ 48,651.96</b>

Fuente: Información financiera del Comisariato "QR"  
Elaborado por: La Autora

La proyección de Gastos ha sido elaborada en base al método aplicado en la proyección de ingresos con la diferencia de que al de gastos de le aplicó un crecimiento estimado anual del 3%

La proyección de gastos del comisariato "QR" para el año 2012 es de \$44.523,44 distribuidos en Administrativos, Ventas y Financieros y en el que para su cálculo respectivo se toma como base el total de gastos operacionales del año 2011.

La fórmula aplicada ha sido la siguiente:

$\text{Pronóstico de gastos} = \text{Total gastos año base} + (\%)(\text{Total gastos año base})$
---

**Año 2012:**

**Pronóstico de gastos = \$ 43.226,64 + (0.03) (\$ 43.226,64)**

**Pronóstico de gastos = \$ 44.523,44**

**Año 2013:**

**Pronóstico de gastos = \$ 44.523,44 + (0.03) (\$ 44.523,44)**

**Pronóstico de gastos = \$ 45.859,14**

**Año 2014:**

**Pronóstico de gastos = \$ 45.859,14 + (0.03) (\$ 45.859,14)**

**Pronóstico de gastos = \$ 47.234,92**

**Año 2015:**

**Pronóstico de gastos = \$ 47.234,92 + (0.03) (\$ 47.234,92)**

**Pronóstico de gastos = \$ 48.651,96**

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- Las bases teóricas fundamentan el desarrollo del flujo de caja para el Comisariato “QR”, ya que se inició del conocimiento general de la estructura y los pasos a seguir para su elaboración.
- Con los resultados obtenidos en el flujo de efectivo la Administración del Comisariato logró conocer con mayor certeza el efectivo real con el que cuenta después de haber cubierto sus gastos, y la aplicación de los índices financieros permitieron medir la productividad económica del negocio, donde el valor de solvencia de \$ 46,83 indica que la Empresa está en posibilidad de cubrir sus deudas a corto plazo, pero a su vez posee una gran parte de dinero inactivo que se podría aprovechar produciendo en la compra de activos fijos o corrientes. El índice de liquidez de 11% representa una gran oportunidad para que el Comisariato reinvierta su excedente en las actividades de mayor beneficio para el negocio.
- La elaboración del plan financiero permitió analizar los datos históricos del Comisariato y determinar el logro alcanzado por la Empresa durante los años de funcionamiento y con la proyección del flujo de caja calcular el valor de las ventas futuras y la rentabilidad que se obtendría para de esta manera analizar si el Comisariato requiere o no de inversiones futuras.
- El análisis horizontal y vertical permitió a la Gerente conocer el incremento porcentual de los movimientos de las cuentas tanto de activos como pasivos y de esta manera contribuir en la planificación de las estrategias comerciales. Los principales indicadores de liquidez y solvencia que presenta el Comisariato “QR” en comparación con los del sector comercial indican que posee un buen rendimiento y que se encuentran dentro de los parámetros establecidos.

- Los resultados de las encuestas permitieron conocer la frecuencia y el promedio de los valores de compra de los clientes, así como también aspectos importantes relacionados a la implementación de cambios respecto a la imagen y entorno empresarial del Comisariato.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se sugiere implementar el actual modelo de flujo de caja para los próximos períodos, de manera que la Administración tenga una herramienta financiera importante que le permita controlar de una mejor manera sus recursos.
- Considerar los resultados obtenidos en el análisis financiero y la proyección de flujo de caja, que desde este punto de vista la administración estará en posibilidad de evaluar los resultados obtenidos durante un determinado período y determinar si las decisiones adoptadas están contribuyendo en el desarrollo y crecimiento económico del Comisariato “QR”.
- Analizar minuciosamente los resultados obtenidos de las encuestas a la gerencia del Comisariato, que resulta importante para toda empresa conocer en qué medida está siendo eficaz su administración para establecer cambios significativos en cuanto a su imagen y entorno empresarial.
- Se recomienda utilizar el análisis horizontal y vertical, ya que permite conocer la situación real y financiera para medir la eficiencia y eficacia de las actividades comerciales de la Empresa.
- Se sugiere tomar en consideración cada uno de los puntos estudiados en el Plan financiero, los cuáles le van a permitir a la gerencia trazar nuevos objetivos respecto a la distribución de sus excedentes.

## **BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

## BIBLIOGRAFÍA

- **BRIGHAN / HOUSTON (2009)** *Fundamentos de Administración Financiera*
- **CARBAJAL P. Yeniset (2009)**. *Biblioteca Usac. Paginas. 30 – 58.*
- **CHÁVEZ, S. Beatriz (2008)**. *FINANZAS I.*
- **DALE J. Lloyd (2010)**. *Proyectos Políticos, Revueltas Populares.* Universidad Iberoamericana 278 Pág.
- **DÍAZ DE CASTRO, GARCÍA, JIMÉNEZ Y PERIAÑEZ (2008)**. *Administración y Dirección. Pearson Educación 9na Edición.*
- **EUGENE & HOUSTON (2008)**. *Fundamentos de Administración Financiera.*
- **FERNÁNDEZ, José Luis. (2008)**. *Contabilidad Financiera para Directivo 5.* ESIC Editorial – 252 Pág.
- **FLORES, América MBA. (2008)**. *Incubadora Virtual de Empresas del Tecnológico de Monterrey.*
- **GÓMEZ E. Giovanni (2008)**. *Estados Financieros.*
- **GUARTÁN, M. Alba (2009)**. *Administración Financiera.* Videoconferencia UTPL
- **LAWRENCE J. Gitman (2008)** *Principios de Administración Financiera.* Editorial Pearson Educación – 631 Pág.

- **LUTSAK, Natalia (2011).** *Administración Financiera.* Editorial de La Universidad Técnica Particular de Loja. Undécima Impresión.
- **MÉNDEZ V. David. (2010).** *Proceso de Planeación Financiera.* Palibrio, 134 Pág.
- **MERTON, Robert (2006).** *Finanzas. Editorial Pearson Educación.*
- **ORTEGA, C. Alfonso (2008).** *Introducción a las Finanzas.* Editorial Mc. Graw Hill. México
- **RAMÍREZ, C. (2008).** *Administración.*
- **REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES** – Decreto 2167 (Segundo Suplemento del Registro Oficial 427, 29 – XII- 2006)
- **ROBBINS & DE CENZO (2009).** *Fundamentación de Administración.* Sexta Edición.
- **VAN / WACHOWICZ (2008).** *Fundamentos De Administración Financiera,* Pearson Educacion, 743 Pág.

# **ANEXOS**

## ANEXOS

### ANEXO 1



## UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL COMISARIATO “QR” PARA CONOCER ASPECTOS IMPORTANTES QUE CONTRIBUYAN EN EL “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL, UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA EL FLUJO DE CAJA PARA EL COMISARIATO “QR” AÑO 2012.**

- 1. ¿Qué tipo de cliente se considera usted para el Comisariato “QR”?**  
Fijo \_\_\_\_\_ Eventual \_\_\_\_\_
- 2. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el Comisariato “QR”?**  
Diariamente \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_  
Mensual \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
- 3. ¿Desde hace qué tiempo realiza sus compras en el Comisariato “QR”?**  
Hace un mes \_\_\_\_\_ Hace 6 meses \_\_\_\_\_ Hace 1 año \_\_\_\_\_ Más de 1 año \_\_\_\_\_
- 4. El valor de su compra se encuentra entre los rangos de:**  
\$1 - \$ 50 \_\_\_\_\_ \$ 51 - \$ 100 \_\_\_\_\_ \$ 101 - \$ 150 \_\_\_\_\_  
\$ 101 - \$ 150 \_\_\_\_\_ \$ 151 - \$ 200 \_\_\_\_\_ Más de \$200 \_\_\_\_\_
- 5. La compra que realiza en el Comisariato le aplican el precio de:**  
Mayorista \_\_\_\_\_ Minorista \_\_\_\_\_
- 6. ¿Por qué prefiere comprar en el Comisariato “QR”?**  
Amplio Stock de mercadería \_\_\_\_\_ Ubicación \_\_\_\_\_ Precios \_\_\_\_\_  
Horarios \_\_\_\_\_ Buena atención al cliente \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
- 7. ¿Califique la distribución y organización de la mercadería del Comisariato “QR”?**  
Mala \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_
- 8. ¿El Comisariato realiza promociones de descuento en sus compras?**  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 9. ¿Considera que el número de cajas es el apropiado para cubrir la demanda de clientes que se presentan?**  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- 10. ¿Cree usted que el Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial?**  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



## UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE – PROPIETARIA DEL COMISARIATO “QR” PARA CONOCER ASPECTOS IMPORTANTES QUE CONTRIBUYAN EN EL “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL, UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA EL FLUJO DE CAJA PARA EL COMISARIATO “QR” AÑO 2012.**

**1. ¿Posee usted conocimientos Administrativos?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**2. ¿Tiene personal a cargo del manejo financiero del Comisariato?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**3. ¿Conoce usted lo que es un plan Financiero?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**4. ¿Cuenta su negocio con un plan anual de ingresos y gastos?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**5. ¿Estimula las ventas de su negocio mediante la aplicación de promociones de descuento a sus clientes?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**6. ¿Brinda facilidades de créditos a sus clientes?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**7. ¿De contestar NO, indique los motivos?**

\_\_\_\_\_

**8. ¿A su criterio indique cuál ha sido la estrategia que le ha permitido incrementar la rentabilidad de su negocio?**

\_\_\_\_\_

**9. ¿Considera que usted el Comisariato “QR” necesita de la aplicación de nuevas estrategias administrativas y financieras?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**10. Cree usted que el Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial?**

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_



## UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL COMISARIATO “QR” PARA CONOCER ASPECTOS IMPORTANTES QUE CONTRIBUYAN EN EL “DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO Y UNA ESTRATEGIA DE CONTROL, UTILIZANDO COMO HERRAMIENTA EL FLUJO DE CAJA PARA EL COMISARIATO “QR” AÑO 2012.**

1. **¿Desde hace qué tiempo labora usted en el Comisariato “QR”?**  
Menos de 6 meses \_\_\_ De 6 meses a 1 año \_\_\_ Más de 1 año \_\_\_
2. **¿Considera que el sueldo que percibe está acorde con las actividades que realiza en el Comisariato?**  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
3. **¿A su criterio existe una clasificación oportuna de la mercadería?**  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
4. **¿Considera que el número de cajas es el apropiado para cubrir la demanda de clientes que se presentan?**  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
5. **¿Existe distribución y organización de la mercadería con respecto a la exhibición Comisariato “QR”?**  
Mala \_\_\_ Buena \_\_\_ Muy buena \_\_\_ Excelente \_\_\_
6. **¿El Comisariato realiza promociones de descuento en compras hacia sus clientes?**  
SI \_\_\_ NO \_\_\_ desconoce \_\_\_
7. **¿Conoce si el Comisariato “QR” cuenta con algún tipo de Plan de metas mensual?**  
SI \_\_\_ NO \_\_\_ desconoce \_\_\_
8. **¿Conoce usted lo que es un Plan Financiero?**  
SI \_\_\_ NO \_\_\_ desconoce \_\_\_
9. **¿Califique el grado de importancia que tiene para el Comisariato “QR” contar con un Plan financiero?**  
Poco importante \_\_\_ Importante \_\_\_ Muy Importante \_\_\_
10. **¿Cree usted que el Comisariato “QR” debería implementar cambios a su imagen y entorno empresarial?**  
SI \_\_\_ NO \_\_\_

## **ANEXO 2**

### **CÓDIGO DE COMERCIO**

Codificación 28 Registro Oficial Suplemento 1202 de 20-ago-1960 Última modificación: 22-oct-2010 Estado: Vigente

#### **TITULO PRELIMINAR DISPOSICIONES PRELIMINARES**

Art. 1.-El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.-Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

#### **ACTIVIDAD MERCANTIL**

Art.3.- Se considerarán comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su profesión habitual y actúen con un capital en giro propio y ajeno, mínimo de Treinta mil sucres para la jurisdicción de las Cámaras de Comercio de Quito y Guayaquil; de Ocho mil sucres para Cuenca, Manta y Bahía de Caráquez; y, de Cinco mil sucres para los demás cantones.

Nota: Texto dado por el inciso primero del Art. 8 de la Ley de Cámaras de Comercio, Ley No. 106, publicada en Registro Oficial 131 de 7 de Marzo de 1969, reformado por Decreto Supremo No. 101, publicado en Registro Oficial 243 de 9 Febrero de 1973 y por Decreto Supremo No. 814, publicado en Registro Oficial 351 de 18 de Julio de 1973.

Art. 3.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;

2.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;

3.- La comisión o mandato comercial;

4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

5.- El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;

6.- El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;

7.- El seguro;

8.- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aún entre no comerciantes; las remesas de dinero de una plaza a otra, hechas en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza;

9.- Las operaciones de banco;

10.- Las operaciones de correduría;

11.- Las operaciones de bolsa;

12.- Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos y vituallas;

13.- Las asociaciones de armadores;

14.- Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;

15.- Los fletamentos, préstamos a la gruesa y más contratos concernientes al comercio marítimo; y,

16.- Los hechos que producen obligación en los casos de averías, naufragios y salvamento.

### **COMPRAVENTA DE ACCIONES MERCANTILES**

Art. 4.-Las costumbres mercantiles suplen el silencio de la Ley, cuando los hechos que las constituyen son uniformes, públicos, generalmente ejecutados en la República, o en una determinada localidad, y reiterados por más de diez años.

### **REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES RUC**

Art. 1.- De la Administración del Registro Único de Contribuyentes.- El Servicio de Rentas Internas, SRI, administrará el Registro Único de Contribuyentes, RUC, mediante los procesos de inscripción, actualización, suspensión y cancelación.

Art. 2.- De los sujetos de inscripción.- Se encuentran obligados a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes, todas las personas naturales y las sociedades que realicen actividades económicas en el Ecuador o que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos, conforme lo dispuesto en el Art. 3 y en los casos detallados en el Art. 10 de la Ley del Registro Único de Contribuyentes codificada.

Art. 3.- De la estructura del número de registro.- El número de registro estará compuesto por trece dígitos, sin letras o caracteres especiales.

Los dos primeros dígitos registrarán la provincia donde: se obtuvo la cédula de ciudadanía o identidad, el ecuatoriano o extranjero residente, o se inscribió el

extranjero no residente, o en la cual se inscribió la sociedad. Los tres últimos dígitos serán cero cero uno (001) para todos los contribuyentes.

Para las personas naturales, nacionales y extranjeros residentes, el número de registro corresponderá a los diez dígitos de su cédula de identidad o ciudadanía, seguidos de cero cero uno (001).

Para las personas naturales extranjeras sin cédula de identidad, así como para todo tipo de sociedad, el SRI asignará un número de registro, asegurando los mecanismos de control respectivos.

Art. 4.- Del documento del registro único de contribuyentes.- El certificado de registro contendrá la siguiente información:

1. Número de registro (trece dígitos).
2. Nombres y apellidos completos, para el caso de personas naturales; o, razón social o denominación, para el caso de sociedades.
3. Tipo y clase de sujeto pasivo.
4. Actividad (es) económica (s).
5. Fecha de inicio de actividad (es), de inscripción, de constitución, de actualización, de reinicio de actividades, de cese de actividades.
6. Obligaciones tributarias y formales que debe cumplir el contribuyente.
7. Lugar de inscripción del contribuyente.
8. Dirección principal y otros medios de contacto (teléfono, fax, e-mail, número de celular, etc.).

9. En el caso de sociedades privadas.

9.1 Identificación del representante legal; y, en el caso de las entidades y organismos del sector público, la identificación del funcionario que actúe como agente de retención (número de cédula, pasaporte o RUC; y, apellidos y nombres completos).

9.2 El detalle de la matriz y sus establecimientos registrados con su información respectiva.

9.3 Nombres y apellidos completos y número del RUC del contador.

10. Firmas de responsabilidad del funcionario que realizó el registro y del sujeto pasivo, o tercera persona que realizó el trámite a su nombre.

Art. 5.- Obligatoriedad del uso del número de inscripción en documentos.- El número de registro deberá constar en forma obligatoria en un lugar visible en todos los documentos determinados en el artículo 10 de la Ley de Registro Único de Contribuyentes codificada.

Art. 6.- De la fecha de inicio de actividades.- Se entiende como fecha de inicio de actividad (es) para personas naturales, la fecha del primer acto de comercio vinculado con la realización de cualquier actividad económica o de la primera transacción relativa a dicha actividad.

Para todas las sociedades privadas mercantiles que inscriban su escritura de constitución en el Registro Mercantil, se considerará como fecha de inicio de actividades, la fecha de inscripción de dicha escritura.