

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TÍTULO A OBTENER EN:**  
**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS**  
**EN GESTIÓN FINANCIERA**

**TEMA:**  
**ANÁLISIS FINANCIERO CONTABLE DE LA EMPRESA**  
**DEMADELS S.A, PERÍODO 2016 – 2017 Y SU INCIDENCIA EN LA**  
**TOMA DE DECISIONES.**

**AUTORA:**  
**TANYA MELISA CERCADO MERA**

**CPA EDUARDO RON AMORES**  
**TUTOR**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**  
**2018**

## **Dedicatoria**

Dedico mi trabajo de titulación, primeramente, a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida y darme la fuerza para superar los obstáculos que se presentaron durante este largo camino y por permitirme conocer a personas que han aportado significativamente en mi crecimiento profesional y personal.

A mi madre Mónica Mera, por ser un pilar fundamental, por ser la persona que he tenido presente incondicionalmente a lo largo de mi vida y a la cual le agradezco inmensamente su apoyo constante en las metas que me he planteado, sobretodo agradezco sus consejos que han sabido guiarme en todo este trayecto y por último por enseñarme que lo más importante es la familia.

A mi padre Roberto Cercado, que ha sido y será mi mayor inspiración, por ser la persona que me ha enseñado a levantarme en todas mis caídas, a ser una guerrera y no dejarme vencer por las adversidades de la vida, por enseñarme a luchar por lo que quiero, y que la perseverancia siempre será mi mayor aliado para conseguir mis objetivos y por último le agradezco profundamente por todos los sacrificios que ha hecho por mí y por nuestra familia.

A mis Hermanos Roberto y Andrea Cercado, mi sobrino Cesar Mariscal y mi prima Ivette Vera, por compartir conmigo los momentos más importantes en mi vida, y sé que tanto ellos como mis padres están orgullosos de que haya culminado esta etapa con éxito.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Ivan Frías, por su apoyo incondicional, por la confianza que me ha brindado en todo el trayecto de mi carrera, le agradezco por compartir conmigo sus experiencias profesionales y personales, las cuales han sido de gran aporte para culminar con éxito esta etapa de mi vida , le agradezco también sus consejos que me han ayudado a afrontar las dificultades y retos que se me han presentado tanto en lo personal como profesional, a su vez agradecerle por las valiosas aportaciones y la paciencia que tuvo durante la elaboración de mi proyecto y sobre todo por compartir conmigo los momentos más importantes de mi vida.

A mi tutor y profesor, el CPA Ron Amores, le agradezco profundamente su apoyo, ayuda y enseñanzas durante todo el trayecto de mi carrera universitaria, por darme siempre ánimos en culminar esta etapa en el presente periodo sin importar los obstáculos y sobre todo por su orientación y preocupación que me demostró durante el proceso de titulación.

A las empresas Marglobal y DHL Global Forwarding, por brindarme todo el apoyo durante este proceso.



## **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**“Análisis financiero contable de la empresa Demadels S.A, período 2016 – 2017 y su incidencia en la toma de decisiones”**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CERCADO MERA TANYA MELISA QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 10 de julio del 2018**

**CPA. Eduardo Ron Amores  
TUTOR**

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS MELISA CERCADO.docx (D40534403)  
**Submitted:** 7/9/2018 5:28:00 AM  
**Submitted By:** melicercado@gmail.com  
**Significance:** 1 %

### Sources included in the report:

PROYECTO EMPRESARIAL FINANCIERO.docx (D40284492)  
TESIS 2 de MARZO 2018 revisor..docx (D36153623)  
TESIS PASTEL COMPANY S.A..docx (D16168801)  
TESIS VALERIE STEPHANIA VELEZ MARTINEZ.docx (D30409373)  
<http://yirepa.es/solvencia.html>  
<https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

### Instances where selected sources appear:

7

## Resumen

La empresa Demadels S.A es un negocio que se dedica a la compraventa, reventa, a la importación y comercialización en el mercado nacional al por mayor y menor de todo tipo de alimentos, licores, productos alimenticios y comestibles, bajo la representación legal del Ing. Armando Delgado Soria. En la actualidad su problemática se enfoca en el análisis de la situación financiera contable y la incidencia que tiene este en la toma de decisiones. Sus principales clientes y compradores se encuentran ubicados en el sector norte, ciudadela Ceibos.

El objetivo principal por el cual se decide realizar el estudio de caso es que los controles en el área financiera contable no han sido los más adecuados, esto provoca dificultades en la toma de decisiones, los cuales podría generar problemas serios en un futuro. Se abarcan diferentes temas correspondientes al área contable financiera en el presente estudio de caso, ya que la idea es contar con la mayor información posible, la cual ayudara en la toma de decisiones, dicha información será de gran utilidad para el análisis y la interpretación de los diferentes índices financieros.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos se podrá recomendar a la gerencia diferentes alternativas de medidas de control necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el cual tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa, financiera y contable de la empresa y de esta manera aportar de manera eficiente en la toma de decisiones.

## **Abstract**

Demadels is a business company, which activities are related to the purchase, resale, import and commerce in the domestic market, in a massive way and retail way of all types of food, liquor, food and groceries, under the legal representation of Ing. Armando Delgado Soria. Nowadays Demadel's worry is about the analysis of the accounting financial situation and the impact that this issue has on the decision-making. It's main customers are located in the northern sector, Ceibos neighborhood.

The main objective for which it has been decided to carry out this case study is that the controls in the financial accounting area have not been the most appropriate, this has caused difficulties in the decision making, which could cause serious problems in the future. There are different topics corresponding to the financial accounting that will be covered in this case study, according to the idea of collecting the greatest amount of information and as a result can help in the decision making. Appropriate information will be very useful for the analysis and interpretation of the different financial indexes.

Finally, based on the results obtained, it could be possible to recommend to the management different alternatives of control measures necessary for the fulfillment of the company's objective, which aim is to improve the administrative, financial and accounting management of the company and by this way contribute efficiently in decision-making.

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>4</b>
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos .....	4
<b>Justificación de la investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>Importancia de la Administración financiera .....</b>	<b>7</b>
<b>La Contabilidad.....</b>	<b>8</b>
<b>Tipos de Contabilidad .....</b>	<b>11</b>
<b>Contabilidad Financiera .....</b>	<b>11</b>
<b>Estados Financieros Básicos .....</b>	<b>12</b>
• Estado de situación financiera.....	13
• Estado de resultado .....	13
• Estado de Cambio en el capital Contable .....	13
• Estado de flujo de efectivo .....	13
• Notas explicativas .....	13
<b>Contabilidad Administrativa .....</b>	<b>14</b>
<b>Contabilidad de Costos .....</b>	<b>15</b>
<b>Razones financieras .....</b>	<b>16</b>
• Razones de liquidez: .....	16
• Razones de endeudamiento: .....	16
• Razones de Eficiencia:.....	17
• Razones de rentabilidad .....	17
<b>Tipos de empresas.....</b>	<b>18</b>
<b>Empresas comerciales.....</b>	<b>19</b>
Empresas minoristas.....	19
Empresas mayoristas.....	20
Comisionistas.....	20
<b>Contabilidad en una empresa comercial.....</b>	<b>20</b>
<b>La Globalización y su impacto en el área financiera.....</b>	<b>21</b>
<b>La cadena de supermercados .....</b>	<b>22</b>
<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>25</b>
<b>Tipo de investigación .....</b>	<b>25</b>
<b>Periodo y lugar .....</b>	<b>25</b>
<b>Enfoque de la investigación .....</b>	<b>26</b>
<b>Técnicas la Investigación .....</b>	<b>26</b>
• La entrevista: .....	26
• Técnica de recopilación de datos.....	27
<b>Métodos de la investigación .....</b>	<b>27</b>
• Método Cuantitativo.....	27
• Método Cualitativo .....	27
<b>Variables .....</b>	<b>28</b>

Variables dependientes .....	28
Variables independientes .....	28
<b>Presentación de datos .....</b>	<b>29</b>
Datos de Entrevistas .....	29
Análisis cualitativo .....	33
Análisis cuantitativo .....	34
• Razones de liquidez .....	34
• Razones de endeudamiento .....	35
• Razones de productividad.....	36
• Razones de rentabilidad .....	38
<b>Análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>40</b>
Análisis de la entrevista .....	40
Análisis del control interno .....	41
<b>Interpretación ratios financieros .....</b>	<b>42</b>
Razones de Liquidez .....	42
Razón de endeudamiento .....	43
Razón de productividad.....	45
Razón de rentabilidad.....	47
Análisis Horizontal, Estado de situación financiera.....	48
Análisis Vertical – Estado de Resultado 2016 – 2017 .....	51
<b>Resultados y propuesta .....</b>	<b>54</b>
Resultados .....	54
Propuesta.....	55
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>
<b>Ilustraciones .....</b>	<b>IX</b>

## Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama del área financiera .....	8
Ilustración 2: Sistema de información contable.....	10
Ilustración 3: Indicadores de razones de liquidez .....	16
Ilustración 4: Indicador de razón de endeudamiento .....	17
Ilustración 5: Indicadores de razones de eficiencia .....	17
Ilustración 6: Indicadores de razones de rentabilidad .....	18
Ilustración 7: Clasificación de las empresas .....	19
Ilustración 8: Detalle de las cuentas contables .....	21
Ilustración 9: Check in Control interno.....	33
Ilustración 10: Resultado razón corriente .....	34
Ilustración 11: Resultado de prueba ácida .....	35
Ilustración 12: Resultado capital de trabajo.....	35
Ilustración 13: Resultado nivel de endeudamiento .....	35
Ilustración 14: Resultado endeudamiento de leverage .....	36
Ilustración 15: Resultado de rotación de inventario .....	36
Ilustración 16: Resultado de días de inventario .....	36
Ilustración 17: Resultado rotación de cartera .....	37
Ilustración 18: Resultado días promedio de cobro .....	37
Ilustración 19: Resultado rotación de proveedores .....	37
Ilustración 20: Resultado días promedio de pago.....	37
Ilustración 21: Resultado ciclo de conversión de efectivo .....	38
Ilustración 22: Resultado rentabilidad sobre ventas.....	38
Ilustración 23: Resultado rentabilidad sobre patrimonio .....	38
Ilustración 24: Consolidado de los resultados de las razones de liquidez. ....	42
Ilustración 25: Consolidado de los resultados de las razones de endeudamiento.....	43
Ilustración 26: Consolidado de los resultados de las razones de productividad .....	45
Ilustración 27: Consolidado de los resultados de las razones de rentabilidad. ....	47
Ilustración 28: Estado de situación financiera 2016 - 2017 .....	48
Ilustración 29: Estado de resultado 2016 - 2017.....	52

## Introducción

El presente caso de estudio se encuentra enfocado en el análisis del sistema financiero contable de la compañía Demadels S.A en los periodos comprendidos entre los años 2016 - 2017, se consideró este caso debido a que sus propietarios y administradores no le han dado el enfoque necesario que debe existir en el área financiera esto conlleva al análisis y revisión de los estados financieros comenzando de forma básica y no menos importante en la implementación de controles en el área contable, de esta manera se podrá ubicar las oportunidades y amenazas que puedan existir dentro de la empresa.

Se debe comprender que la función de un área financiera contable dependerá mucho del tamaño de la empresa, en empresas pequeñas como es el caso de Demadels S.A, quien trabaja bajo el nombre comercial Monkey Market desde el 2016, esta área está a cargo de uno de sus accionistas con el soporte de un contador externo, sin embargo la empresa no tiene una planificación ni control del flujo de efectivo que manejan por lo que se podría considerar que sin esto las actividades de la empresa no serán tan efectivas.

Es pertinente abordar este tema ya que en la actualidad la empresa está atravesando problemas de liquidez, teniendo en cuenta que sus operaciones están al máximo, esto no se ve reflejado en su utilidad, con el caso planteado se quiere abordar los problemas más significativos que están impidiendo maximizar los recursos monetarios, con una adecuada estructura en el área de interés se podrá alcanzar objetivos exitosos que le permitirá a la empresa DEMADELS ser una empresa rentable y perdurable.

## Planteamiento del problema

En los últimos años se ha observado una creciente evolución en los minimarkets y negocios de comerciantes minoristas dentro de la ciudad de Guayaquil, sin embargo las grandes cadenas de supermercados han tenido una expansión significativa dentro del mercado esto ha afectado directamente la rentabilidad de los minoristas, teniendo en cuenta que las debilidades que presentan las pequeñas empresas son puntos claves a analizar, entre estos se puede mencionar, que no cuentan con una planificación estratégica, el negocio de cierta forma es manejado de manera improvisada, no trabajan bajo un presupuesto o flujo de caja, no cuentan con días de crédito extenso con sus proveedores a diferencia de los supermercados, los costos en ocasiones son muy elevados a fin de poder captar un nicho de clase social media, media alta y alta.

Para que los minoristas o minimarkets lleguen a tener una situación óptima que les permita cubrir con la demanda y necesidades que tienen sus consumidores pero a su vez que estén aptos para cubrir sus obligaciones a largo y corto plazo, es necesario implementar una estrategia de control financiero y contable. Como indica Servín, Lorena (Por qué es importante el control interno en las empresas):

Los controles internos tienen como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. El control interno en las empresas es una tarea ineludible para aquellos que desean lograr competitividad en sus negocios; ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera.

Actualmente se conoce que la empresa, no mantiene los controles necesarios, tiene problemas con su liquidez, los accionistas no tienen la visibilidad

de cómo se va desarrollando la empresa de forma trimestral o semestral, no manejan un flujo de caja ni presupuesto, sus costos fijos son muy altos para el nivel de venta, la empresa no cuenta con una misión o visión lo cual lo podríamos resumir indicando que la empresa no cuenta con una identidad y como último punto sus accionistas no mantienen reuniones para la revisión o análisis de los estados financieros. Como lo indica Cleri (2007) “La dirección de una empresa se contempla en cinco pasos; planificar, organizar, conducir, coordinar y controlar, aunque todo esto se puede reducir en una palabra conducción, conducir es hacer las cosas correctas”.

Los resultados esperados van enfocados en aumentar la rentabilidad de la empresa y el mejor camino para aumentar o mejorar la rentabilidad es mediante las herramientas que se desea implementar a si mismo se espera que con las recomendaciones planteada la empresa puede empezar a proyectarse y a tomar medidas de previsión. Es importante que se aproveche las oportunidades que crean valor tanto para los clientes como para la empresa, tales oportunidades la hará más atractiva desde el punto de vista económico para los socios, (2012).

Demadels, es una empresa que apoya la iniciativa de una mejora, los accionistas están conscientes de los problemas que han venido enfrentando en los últimos períodos es por esto que es necesario realizar el análisis financiero contable en los periodos señalados inicialmente, una vez realizado el análisis se plantearan diferentes alternativas de control que ayudaran en la gestión de la empresa, dichas herramientas deberán venir sujetas a procesos necesarios para una buena implementación, es importante recalcar que “para que los procesos puedan dar resultados todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantenerse bajo control” (2001).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la situación financiera contable de la empresa, para determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro, permitiendo que la toma de decisiones sea más efectiva.

### **Objetivos específicos**

- Sistematizar marco teórico relacionado con el análisis financiero contable de las empresas comerciales.
- Diagnosticar la evolución de los resultados y la situación financiera de la empresa durante el periodo 2016-2017.
- Implementar el uso de herramientas de control en el área de interés con la finalidad de proporcionar a los accionistas información de calidad, que les permita comparar y evaluar la situación financiera de la empresa.

## **Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica debido a la falta de control e inexistencia de procesos en un área tan importante como es el área financiera contable de una empresa. En los últimos años las empresas están adoptando un sinnúmero de estrategias de posicionamiento y financiamiento ya que la competencia ha tenido un incremento significativo dentro del mercado, las grandes cadenas de supermercados como el caso de Mi Comisariato han desarrollado estrategias de mini comisariatos con el objetivo de poder llegar a las zonas subdesarrolladas, estas estrategias han afectado a los minoristas ya que el negocio de los minimarkets se

enfoca en la venta de productos de consumo inmediato que estratégicamente están ubicados en zonas residenciales.

Se desea que las recomendaciones vayan enfocadas en la rentabilidad de la empresa basándose en herramientas que les permitirá analizar las fallas financieras que está atravesando. En la actualidad una empresa con problemas de liquidez no tiene la capacidad para solventar las obligaciones adquiridas y esto se debe a un mal manejo del dinero, no existe un mal negocio o un buen negocio todo se resume a saber manejar tus recursos monetarios bajo las herramientas necesarias para poder operar.

Los beneficios que se generarían con la propuesta planteada, es tener un conocimiento en tiempo real de la situación de la empresa, mediante un análisis mensual/ trimestral o semestral, el cual permitirá conocer la evolución que han tenido las partidas más importantes, a su vez se podrá revisar de forma comparativa los saldos de un ejercicio con el anterior, implementado una planificación de pago podrán cumplir con sus obligación a corto plazo y largo plazo, así mismo con los controles que se propone implementar permitirá detectar errores, omisiones e incidencias, con respecto al flujo de caja serán capaz de analizar la liquidez de la empresa esto como proceso clave para la toma de decisiones.

Con la antes mencionado se pretende que DEMADELS S.A sea una empresa que esté en crecimiento constantemente, que tenga una identidad definida como empresa, con una visión de proyección como cadena de minimarkets o tiendas con mayor gama de productos de consumo inmediatos. Como indica Berghe (2015).

Al enfrentar una economía cambiante donde varían los clientes, sus gustos, los mercados, la tecnología, los competidores, el entorno de la empresa y la economía en general, la empresa debe innovar y estar al ritmo del cambio; el gerente debe dirigir ese cambio con una visión futurista para adelantarse a la competencia.

# Capítulo I

## Marco Teórico

## **Marco Teórico**

### **Importancia de la Administración financiera**

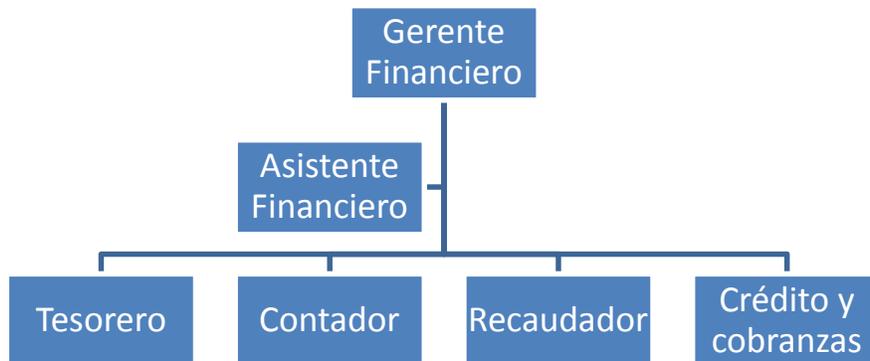
La administración financiera es el motor fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, es la que permite maximizar los recursos económicos, determinar si las fuentes de dinero son viables o convenientes y analiza las oportunidades financieras, adicional es imprescindible para lograr que una empresa sea competitiva en un mundo globalizado, es por esto que las funciones que desempeña son muy importantes ya que esto deberá garantizar el crecimiento económico y lograr la máxima eficacia, calidad y productividad de una organización dentro del mercado, (2014).

En la actualidad la importancia de una persona capacitada en el área financiera es primordial pero no siempre ha sido así, a mediados del siglo XX la administración financiera se dedicaba a reunir fondos y administrar el movimiento de efectivo de la empresa sin tener incidencia en la toma de decisiones, sin embargo a partir del año 1950 adquirieron un papel importante a esto se sumó la llegada de las computadoras lo que permitió crear sistemas que brindaran información necesaria y oportuna dando como resultado la correcta toma de decisiones en base a análisis financieros más confiables.

Por lo tanto se podría determinar que las principales obligaciones del área financiera son las siguientes:

1. Analizar
2. Planificar, presupuestar y proyectar
3. Gestionar las inversiones y financiamiento
4. Controlar
5. Interaccionar con los mercados de capital y financieros.

Como se ha mencionado la administración financiera debe buscar que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo, y para esto es necesario contar con un equipo de trabajo capacitado, cada uno responsable de tareas específicas e importantes que ayudarán a la organización a cuidar los recursos financieros.



*Ilustración 1: Organigrama del área financiera*

**Elaboración: La Autora**

## **La Contabilidad**

La contabilidad es la ciencia encargada del estudio, análisis, registro e interpretación de las transacciones contables que realizan las organizaciones, empresas, instituciones o personas naturales, su objetivo es suministrar información en un momento determinado, dando a conocer la situación económica y financiera de una empresa basada en resultados obtenidos al término de un ejercicio económico o periodo contable, información que servirá en la toma de decisiones y control de la empresa. Para Rivera, Natalia es importante tener en cuenta, "...la comprensión de la contabilidad como una ciencia social interdisciplinar capaz de obtener y combinar conocimientos jurídicos, económicos y administrativos con la aplicación de técnicas y herramientas eficientes y fiables que satisfagan la necesidad de información de las personas ", (2013).

Por tal motivo es importante que toda empresa maneje la contabilidad de forma correcta con alto grado de exactitud, integridad y confiabilidad, Correa, Jaime Andrés, indica que hay que "...promover la contabilidad como una herramienta indispensable en las organizaciones por el valor que genera para todos los usuarios y sus potencialidades" (2005).

En Ecuador, toda empresa constituida y persona natural dedicada al comercio están obligados a llevar contabilidad es así como lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno que tiene categoría de ley orgánica, esto permitirá que los administradores disponga de una información en tiempo real y que cumplan con las disposiciones tributarias del país sujetas al control del Servicio de Rentas Internas (SRI), de la misma manera cumplir con los principios contables, cuya aplicación fue definido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para las empresas controladas a su cargo que sean las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Para Ron, Eduardo (2015), la contabilidad es una necesidad, manifestando que:

...la contabilidad surge con la necesidad que tiene toda persona natural o jurídica que tenga como actividad el comercio, la industria o la prestación de servicios, para poder generar información sobre los recursos que posee y poder entender si llega o no a los objetivos trazados.

Con la finalidad de cumplir los objetivos trazados es importante que se utilicen herramientas básicas de la contabilidad como son la elaboración de los estados financieros, entre los cuales podemos mencionar la elaboración del estado de utilidad o pérdida, el cual ayudara a conocer los resultados del periodo y la composición de cada partida, como también la elaboración del balance permitirá detallar todos los activos, ingresos, derechos y deudas de la empresa, sin embargo para que estas herramientas sean eficientes debe existir el control respectivo el cual verifique que las herramientas están siendo utilizadas bajos los principios contables,

esto permitirá mostrar una imagen correcta de la empresa, de su patrimonio, su situación financiera y de los resultados obtenidos.

Para Zeledón, Paola (MANUAL DE CONTABILIDAD BASICA) el sistema de información contable debe ser de la siguiente manera:



*Ilustración 2: Sistema de información contable*

**Fuente: Manual de contabilidad Básica**

**Elaboración: La Autora**

Considerando que la información contable debe tener las siguientes características:

- Exacta: Todo registro debe ser de manera exacta a los documentos originales.
- Verdadera y Fidedigna: Todo registro contable o informe presentado debe mostrar la situación real de una transacción.
- Clara: La información debe ser entendida y comprendida por los administradores, esto requiere que su contenido no conduzca a errores.
- Oportuna: La información debe estar disponible en el momento que lo deseen las partes interesadas.

## **Tipos de Contabilidad**

En las empresas existen diferentes tipos de contabilidad, entre las cuales tenemos las siguientes:

- Contabilidad Financiera
- Contabilidad Administrativa
- Contabilidad de Costos

## **Contabilidad Financiera**

La contabilidad financiera se centra en las necesidades específicas que necesitan conocer las personas externas a la empresa para la toma de decisiones, entre esas personas podemos mencionar los accionistas, proveedores y entidades financieras, por tal motivo es importante conocer el procedimiento correcto para el registro de la información financiera y como se debe presentar ante las partes interesadas. Para Correa, Jaime Andrés, “la gestión del sistema de información contable busca además de hacer eficientes los procesos operativos, logra una fluida comunicación y entendimiento entre emisores (contadores) y receptores (usuarios de la información contables)” (De la partida doble al análisis financiero, 2005).

Así mismo, la información financiera sirve como una herramienta de competitividad, ya que con un sistema de información eficiente la empresa puede tomar decisiones acertadas en el momento indicado, adicional permitirá tener visibilidad de cómo se está obteniendo y utilizando los recursos, esto se da gracias a dos fuentes principales: la de operación del negocio, esta implica decisiones del negocio y la de aportaciones de los accionistas o a su vez de préstamos bancarios, esto implica decisiones de financiamiento.

Según Guajardo, G. y Andrade, N. (2014) existen 3 tipos de decisiones que se pueden tomar basándose en la información que proporciona el sistema contable, y

de esta manera se podrá lograr la meta del negocio y la realización de los objetivos y proyectos.

- **Decisiones de operación:** esto aplica a las actividades de la empresa, es decir producción, venta de bienes o prestación de servicios entre otras, estas decisiones son propias de la operación del negocio.
- **Decisiones de financiamiento:** esto se relaciona cuando un negocio requiere financiamiento ya sea para empezar a operar o para continuar con su operación, este tipo de decisiones se fundamentan en una serie de análisis realizados en base a la información financiera.
- **Decisiones de inversión:** esto implica la adquisición de nuevos bienes como terrenos, vehículos, maquinarias, etc...

### **Estados Financieros Básicos**

Como se ha indicado en párrafos anteriores la información financiera resultado del proceso contable tiene un gran impacto en la toma de decisiones, parte de esta información son los estados financieros en donde se podrá analizar y evaluar la situación financiera, rentabilidad y liquidez de la empresa.

Acorde la norma Internacional de Contabilidad 1, (International Accounting Standards Board) el conjunto completo de los estados financieros comprende:

1. Estado de situación financiera al final del periodo
2. Estado de resultado del periodo
3. Estado de cambio de patrimonio
4. Estado de flujo de efectivo
5. Notas explicativas

- **Estado de situación financiera**

También llamado Balance General, es el que muestra la situación financiera en un determinado momento, en el mismo se detalla la información sobre los recursos y obligaciones financieras que cuenta la empresa a una fecha concreta, es el más importante ya que muestra la situación exacta.

- **Estado de resultado**

El estado de resultado se detalla el resumen de los resultados de la operación durante un periodo, de la misma manera permite determinar el monto por el cual los ingresos difieren de los gastos, el resultado que proporciona el reporte puede ser positivo o negativo, si es positivo indica que la empresa tiene utilidad y si es negativo que cerro en perdida. (2014)

- **Estado de Cambio en el capital Contable**

El estado de cambio en el capital contable también llamado estado de variación en el capital contable, nos proporciona información acerca de las cuentas que han generado variaciones en la cuenta de capital.

- **Estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo nos proporciona un detalle completo de los cambios ocurridos en los saldos de efectivo durante el periodo contable, suministrando información sobre actividades de interés para los administradores sean estas operativas, de financiamiento o de inversión, es por esto que es importante llevar un control del mismo, ya que de esta manera podremos entender de donde proviene el efectivo durante un periodo contable y cuál fue el destino del mismo. (2000).

- **Notas explicativas**

Las notas facilitan la información acerca de las bases que fueron utilizadas para la preparación de los estados financieros, adicional proporciona información que no

se detalla en los mismos, pero que son significativos para cualquier análisis que se realice. (2005).

## **Contabilidad Administrativa**

La contabilidad Administrativa es un sistema de información contable, destinada a la administración de la empresa, ayudando a la planeación, dirección, control y toma de decisiones a corto y largo plazo, es fundamental que la información que se proporcione al usuario interno sea relevante, útil y oportuna para esto es necesario contar con un buen sistema de contabilidad, el cual permita identificar, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información a fin de cumplir con los objetivos organizacionales (2006).

Para David Ramírez (2013) los seis procesos fundamentales de la empresa son:

- Proveer información para costear los servicios, productos y otros aspectos de interés de la administración.
- Motivar que los administradores lleven a cabo una planeación a corto o largo plazo, o a su vez trabajar en estrategias.
- Los reportes deben tener información relevante que facilite la toma de decisiones.
- La elaboración de los reportes deben pasar por el debido control administrativo es por esto que es importante contar con herramientas de realimentación que beneficien a los responsables del área.
- Ayuda a evaluar el desempeño de las gerencias.
- Ayuda a motivar a los administradores con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa.

Servelón, Mina-Balanta considera “la contabilidad administrativa como una herramienta de planeación y control administrativo que ayuda en el diseño y

creación de políticas, presupuestos y estudios analíticos, que facilitan determinar en forma cualitativa y cuantitativa, las actividades de un ente económico” (2014).

Con lo antes expuesto se puede determinar que la contabilidad administrativa se orienta al futuro ya que con la información que nos proporciona permitirá una correcta planeación, control y diseño de acciones, evitando un gran impacto en los futuros problemas que se presenten dentro de la organización.

### **Contabilidad de Costos**

La contabilidad de costos se encarga de medir, analizar y presentar información ya sea esta financiera o no financiera relacionada con los costos adquiridos dentro de una empresa, es importante recalcar que la clasificación de los costos dependerá del tipo de empresa. La contabilidad de costos es importante para la contabilidad administrativa ya que con el análisis de costo-beneficio se podrá realizar una correcta, planeación ya sea estratégica u operativa, dirección, control, mejora y toma de decisiones. (Contabilidad de Costos para la gestión administrativa).

Como lo indicamos anteriormente la clasificación del costo dependerá del tipo de empresa, sin embargo podemos mencionar que los más importantes son:

- Costo de producción
- Costos fijos
- Costos indirectos
- Costos de distribución y ventas
- Costos de administración
- Costos de financiamiento

En la actualidad la importancia de analizar los costos se ha vuelto uno de los pilares básicos de las empresas ya que con los resultados obtenidos se espera

optimizar la eficiencia de sus costos y conseguir que la empresa sea competitiva, (2005).

## Razones financieras

- **Razones de liquidez:**

Los indicadores de liquidez nos permití medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo y a su vez la capacidad que tiene en convertir ciertos activos corrientes en efectivo, para el análisis se consideraran los siguientes índices.

Indicador	Fórmula del cálculo	Interpretación
Razón corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Nos permite determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo. Mientras más alto sea este indicador menos es el riesgo de no cumplir con las obligaciones. Se requiere que sea > 1.
Prueba ácida	$\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Corriente}}$	Nos indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin considerar el inventario. Se requiere que sea > 1.
Capital de trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Nos permite conocer el valor que le queda a la empresa luego de haber cumplido con el pago de sus pasivos a corto plazo. Este indicador permite tomar decisiones sobre inversión temporal.

*Ilustración 3: Indicadores de razones de liquidez*

Elaboración: La Autora

- **Razones de endeudamiento:**

Nos permite determinar el nivel de endeudamiento de la empresa y de qué forma los acreedores participan en el financiamiento de la misma, es recomendable que el índice sea bajo, ya que un resultado alto indica que la empresa ha utilizado toda su capacidad de endeudamiento y ya no podrá adquirir más deuda, este índice es muy importante al momento de solicitar financiamiento a una institución financiera. (2010).

Indicador	Fórmula del cálculo	Interpretación
Nivel de endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	El resultado nos indica cual es el financiamiento de terceros, por cada dólar invertido en activos

*Ilustración 4: Indicador de razón de endeudamiento*

Elaboración: La Autora

- **Razones de Eficiencia:**

Nos permite conocer la productividad y eficiencia de las operaciones de la empresa y de cómo se están administrando sus activos, también se lo denomina como los indicadores de rotación, por ende es muy importante conocer la velocidad de recuperación.

Indicador	Fórmula del cálculo	Interpretación
Rotación de inventarios	Costo de mercadería vendidas / Inventario Promedio	Nos ayuda a identificar las veces que los inventarios rotan durante un periodo determinado
Días de inventario	Días / Rotación	Se determinara el número de días de rotación del inventario, con la finalidad de conocer la eficiencia en la que la mercadería ha sido vendida, ya que conoceremos los días promedio en para consumir todo el stock en bodega.
Rotación de cartera	Ventas a crédito / cuentas por cobrar promedio	Mide el número de veces de la rotación de las cuentas por cobrar durante un periodo determinado.
Rotación de proveedores	Compras del periodo / Proveedores promedio	Nos permite identificar el número de veces que se paga a los proveedores durante un determinado periodo usando recursos líquidos, por esta razón se recomienda que la rotación sea alto

*Ilustración 5: Indicadores de razones de eficiencia*

Elaboración: La Autora

- **Razones de rentabilidad**

Las razones de rentabilidad también son conocidas como razones de rendimientos ya que nos permiten conocer y medir la efectividad en el que la

empresa está siendo administrada para controlar el rendimiento de cuentas importantes como costos y gastos a su vez nos permite identificar si las ventas están generando las utilidades que se espera, por lo tanto los indicadores de rentabilidad nos ayudan a visualizar si existen errores o irregularidades en los costos de ventas, gastos operacionales y en las ventas, (2006).

Indicador	Fórmula del cálculo	Interpretación
Rentabilidad sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Nos permite medir la rentabilidad sobre las ventas después de los ingresos y egresos no operacionales e impuestos.
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Este indicador refleja el rendimiento de los aportes como del superávit acumulado, este resultado debe ser comparado con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene cuenta para evaluar sus inversiones.

*Ilustración 6: Indicadores de razones de rentabilidad*

Elaboración: La Autora

## Tipos de empresas

Se denomina como empresa, a la unidad económica de producción en la que junto a varios factores como maquinaria, mano de obra, materiales, estructura etc... se obtiene un producto o servicio el cual se ofrece dentro de un mercado establecido, es importante recalcar que toda empresa sin importar el tipo de la misma debe desempeñar su función teniendo en cuenta la responsabilidad social empresarial (RSE), para Sanclemente, Juan Carlos (2015).

La Responsabilidad social empresarial ética consiste en realizar acciones correctas, justas y equitativas procurando no dañar al prójimo. Al encontrarse en interacción con los demás, tener el pleno reconocimiento y respeto de determinados imperativos morales y éticos adoptados por la comunidad en la que se desenvuelve.

Acorde (Greciet, Flores, & Ortega) en el siguiente cuadro se muestra los tipos de empresa según los distintos criterios de clasificación:

Sector de Actividad	Tamaño	Propiedad de Capital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas del Sector Primario</li> <li>• Empresas del Sector Secundario</li> <li>• Empresas del Sector Terciario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Grandes</li> <li>• Empresas Medianas</li> <li>• Empresas pequeñas</li> <li>• Microempresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Públicas</li> <li>• Empresas Privadas</li> <li>• Empresas Mixtas</li> </ul>

*Ilustración 7: Clasificación de las empresas*

Fuente: Contabilidad Básica para Micro, pequeña y medianas empresas en Honduras  
Elaborado por: Melisa Cercado

## Empresas comerciales

La diferencia entre las empresas comerciales y las empresas industriales, es que una empresa comercial adquiere productos ya terminados es decir no forma parte del proceso productivo, estos productos denominados productos comerciales se ofrecen dentro del mercado en el cual se desempeña sin sufrir ningún tipo de transformación. (El modelo de costes en empresas comerciales y de servicio, 2013).

La función de una empresa comercial, es conocer las necesidades existentes de sus consumidores, la demanda para una empresa comercial es primordial es por esto que hay que generar una necesidad de los productos que ofrecen teniendo en cuenta la competitividad y la rentabilidad.

Existen 3 categorías para las empresas comerciales:

Empresas minoristas: empresas encargadas de la comercialización en pequeña escala, tienen una zona determinada y la mayoría de sus clientes son consumidores finales.

Empresas mayoristas: como lo indica su nombre su cobertura es mayor, comercializan a gran escala, sus clientes compran al por mayor o en grandes cantidades para luego venderlas a los minoristas.

Comisionistas: estas empresas trabajan bajo comisiones es decir reciben una comisión a cambio de la venta de los productos.

### **Contabilidad en una empresa comercial.**

El procedimiento de registros en la contabilidad dependerá del segmento de mercado, se puede definir 3 grandes segmentos del mercado contable; contabilidad de servicio, contabilidad comercial y contabilidad de costo, cabe recalcar que existen empresas que pueden ser de servicio y comercial en estos casos se deberán aplicar dos enfoques diferentes dentro de un mismo periodo económico.

En el caso de las empresas comerciales es importante definir cómo se maneja la contabilidad, en este tipo de empresas normalmente preparan informes trimestrales o mensuales, estos son llamados estados contables de periodos intermedios y son de gran importancia para la gerencia, ya que les permite realizar ajustes necesarios luego de análisis de las cuentas.

A continuación se detallaran las cuentas contables que se reflejan en el estado de resultados y balance general.



*Ilustración 8: Detalle de las cuentas contables*

**Elaboración: La Autora**

Las transacciones más importantes en empresas comercializadores son:

- Inventario de mercancías.
- Compras y cuentas relacionadas.
- Ventas y cuentas relacionadas.

### **La Globalización y su impacto en el área financiera**

Con respecto a la información contable y financiera la globalización ha permitido que tengan una gran evolución, la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se ha dado gracias a la integración de los mercados ya que estos afectan día a día a las empresas, a los inversionistas y por ende a los analistas financieros, permitiéndoles una comparación más apropiada entre entidades de un mercado competitivo, dentro de la globalización económica mundial era necesario diseñar y adoptar las normas para los estados financieros en un solo grupo ya que las transacciones e información entre distintos países tomaba

cada vez más fuerza, como indica Hansen-Holm (2009) “La implementación de las NIIF pretende mejorar la transparencia y la comparación de la información financiera, para evitar los fraudes”

Para las empresas que se desarrollan dentro de un mercado globalizado es necesario disponer de toda la información de forma clara y transparente es por esto que es importante estandarizar los métodos y principios para reportar los estados financieros alrededor del mundo y de esta manera evitar problemas de maquillaje de reportes o fraudes corporativos, siendo los más comunes: fraudes en informes financieros y malversación de activos o desfalco.

### **La cadena de supermercados**

Se puede definir como supermercado a un establecimiento comercial que se encarga de la venta al por menor de productos como alimentos, ropa, productos de higiene, productos para el hogar, perfumería y limpieza, cuando hablamos de cadena de supermercados nos referimos generalmente a las franquicias que pueden estar ubicados dentro de la misma ciudad o distribuidas en el país.

Los supermercados consiguen su rentabilidad en base a las cifras de ventas diarias, ya que normalmente sus precios son bajos por lo que se enfocan en el volumen de sus ventas, para esto es importante tener un espacio amplio en donde se pueda ofrecer todos los productos al cliente final, para esto deben utilizar ciertas técnicas para llegar al consumidor final como lo son la publicidad, reputación, la calidad de sus productos, la presentación, la imagen, las ofertas y el marketing son elementos importantes para alcanzar el objetivo planteado.

Las empresas dedicadas a la compraventa y comercialización al por menor de todo tipo de alimentos, licores, productos alimenticios y comestibles, han tenido que lidiar con los supermercados e hipermercados ya que el volumen de sus ventas no se compara con estas empresas, sin embargo han optado con abastecerse con los productos que sus clientes necesitan cumpliendo con las necesidades que se presentan dentro del mercado, considerando que los consumidores buscan reducir

el tiempo destinado a comprar, esto ha llevado a que los consumidores prefieran lugares donde puedan conseguir la mayor cantidad de los productos.

Por tal motivo es importante que los minimarket busquen estrategias para poder incrementar sus ventas, considerando que sus clientes prefieren acudir a lugares que no requieran invertir tanto tiempo, lugares que se encuentra a poca distancia, es importante tener variedad de producto ya que esto permitirá que el consumidor tenga otras alternativas si no encuentra exactamente lo que buscaba, también es importante contar con una pequeña bodega en donde se almacene los productos en forma de inventario, y por ultimo las instalaciones deben ser agradables para el cliente, ordenadas, limpias, de fácil acceso, y en donde se puedan visualizar los productos con más demanda.

Es importante recalcar que dentro del entorno de supermercados existen diferentes nichos de mercados, el cual se define por la capacidad adquisitiva de la población o el nivel socioeconómico, es por esto que las grandes cadenas de supermercados han aplicado estrategias con el objetivo de obtener mayores beneficios económicos, han creado marcas que ataquen estos nichos de mercados recurriendo a ofrecer productos con bajos precios es así como las grandes cadenas han tenido un proceso de expansión significativo en los últimos años y esto ha impactado directamente a los minimarket los cuales se enfocan en una sector específico ofreciendo sus productos a un determinado nicho de mercado.

# Capítulo II

## Marco Metodológico

## **Marco Metodológico**

En este capítulo se puntualizan los diferentes métodos y técnicas utilizados para el desarrollo del presente estudio de caso, es importante que la metodología escogida sea la apropiada, ya que esto permitirá obtener información de calidad para lograr los objetivos planteados.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptivo y explicativo, descriptivo ya que se recogerá datos tomados de los estados financieros de la empresa Demadels S.A, para analizar el comportamiento en el área de interés en los últimos periodos teniendo como objetivo principal conocer las situaciones a través de la descripción exacta de la empresa.

Explicativa, ya que se busca explicar las causas que han originado el estudio del caso abordado y así mismo se podrá conocer y exponer los argumentos y factores que han incidido en la toma de decisiones, se pretende que a partir de los datos analizado plantear las variables para el desarrollo de la propuesta, enfocándonos en explicar la importancia de nuestro análisis.

### **Periodo y lugar**

El estudio de caso a ejecutar se desarrolla en la ciudad de Guayaquil – Ecuador en la empresa Demadels S.A, sector norte, ciudadela Los Ceibos, en los ejercicios fiscales 2016 y 2017, correspondiente al análisis financiero y la incidencia en la toma de decisiones, cabe recalcar que la empresa inicio su actividad económica en el año 2015, sin embargo en el año 2016 empezaron sus operaciones como minimarket bajo el nombre comercial Monkey Market.

## **Enfoque de la investigación**

El enfoque del estudio de caso es mixto es decir se expresa en términos cualitativo-cuantitativo ya que se utilizará la recolección y análisis de datos de manera objetiva para afinar la investigación, mediante el estudio cualitativo se pretende extraer una cantidad de información valiosa que nos permitirá identificar datos importantes que deben ser medidos, por otro lado la información será expresada, en términos cuantitativos ya que los datos que se utilizan provienen de un cálculo o medición, mediante este enfoque también se podrá realizar un análisis causa y efecto, de esta manera se pretende establecer la importancia de la propuesta mediante un estudio con mayor amplitud y exactitud, sobre la necesidad de un buen sistema financiero contable dentro de las empresas, (Sampieri, 2014).

## **Técnicas la Investigación**

- **La entrevista:** La cual consiste en un conversación entre dos personas; el entrevistador o investigador y el entrevistado persona entendida en la material de estudio o investigación, esta técnica se realiza con el objetivo de obtener información que de otro modo sería difícil de adquirir

En el presente estudio de caso se consideró realizar la entrevista a dos expertos con conocimientos técnicos en el área de interés, una persona externa a la empresa, la cual se desempeña como analista financiero de una multinacional, quien aportara con información de manera general sobre los puntos más relevantes en una buena gestión financiera, adicional una persona interna, la cual se desempeña como gerente financiero y accionista de Demadels S.A, quien colaborara con información más detallada de la empresa y el manejo de la gestión financiera de la misma, solo se realizaron dos entrevistas ya que se considera que ambas aportaran de manera significativa con sus experiencias y criterio al presente análisis.

- Mg. Cesar Mariscal Zevallos, Analista financiero de la empresa Conauto.
  - Ing. Ivan Frías Miranda, Director financiero del grupo Agunsa, (accionista de Demadel S.A).
- **Técnica de recopilación de datos:** la cual nos permitirá reunir la data necesaria para realizar nuestro estudio de caso, esta data se obtendrá de la fuente primaria en donde se adquirirá información mediante la revisión de los estados financieros principalmente el estado de pérdida y ganancias y balance general, proporcionados por el área contable de la empresa antes mencionada, sin embargo es importante recalcar que toda empresa constituida debe subir la información financiera del cierre del año en la superintendencia de compañías, una vez recolectado los datos se tendrá en cuenta la información más relevante para realizar el respectivo análisis.

## **Métodos de la investigación**

- **Método Cuantitativo:** Se aplicara el método cuantitativo con la finalidad de diagnosticar y determinar la situación financiera y económica de la empresa, para el mismo se examinaran los aspectos vitales financieros de la empresa, entre los cuales se puede mencionar: la liquidez, rentabilidad, eficiencia y endeudamiento.

Aunque lo óptimo es analizar los estados financieros de los últimos 4 años lo cual permitirá identificar con mayor efectividad los cambios internos y externos que han afectado de forma positiva y negativa a la empresa, para el presente caso solo se consideraron los años 2016 – 2017 en el que la empresa ha funcionado como minimarket bajo el nombre Monkey Market.

- **Método Cualitativo:** Se considera importante que para realizar el análisis de la situación financiera de forma efectiva se debe tener en cuenta factores

internos y externos, que nos faciliten los detalles más relevantes de la empresa, para el presente estudio de caso se tomará en cuenta aquellos aspectos que afecten directamente a la gestión de la misma.

## **Variables**

### **Variables dependientes**

- Estados financieros:
  - Estado de situación financiera
  - Estado de resultado
- Análisis de indicadores financieros.
  - Liquidez
  - Endeudamiento
  - Eficiencia
  - Rentabilidad
- Análisis Horizontal
  - ✓ Estado de situación financiera
- Análisis Vertical
  - ✓ Estado de resultados

### **Variables independientes**

- Objetivos y planes definidos
- Estructura de la organización
- Procedimientos efectivos y documentados
- Personal competente
- Sistema de revisión de los controles y de las operaciones
- Sistema de información útil y periódica

## **Presentación de datos**

### **Datos de Entrevistas**

En este punto se presentan la entrevista realizada a los expertos del área, los comentarios de la autora se detallan en el capítulo 3.

**Entrevistado 1:** Magister Cesar Mariscal Zevallos graduado como Economista con mención en finanzas en la Universidad Santa Maria de Chile sede Guayaquil, realizó un diplomado en planificación financiera en el Tecnológico de Monterrey en la sede de Guayaquil y una maestría en Finanzas en la Escuela Superior Politécnica del litoral, actualmente se desempeña como analista financiero en la empresa Conauto.

#### **1. Según su opinión ¿Considera que Cada negocio exitoso necesita de una buena administración financiera?**

Acorde su experiencia considera importante que un negocio exitoso debe saber administrar correctamente la parte financiera de una compañía a fin de evitar problemas de liquidez y poder evaluar el impacto financiero de las decisiones comerciales y operativas que se toman en el día a día, adicional indico que si bien existen empresas que generan utilidad y que por ello se pueden considerar exitosas, probablemente muchas de estas no operen eficientemente desde el punto de vista financiero dado que no trabajan con metodologías conocidas para evaluar proyectos, para realizar proyecciones financieras o para controlar sus finanzas.

#### **2. ¿Considera que el análisis financiero incide en la toma de decisiones de una empresa?**

Indica que el análisis financiero incide mucho para la toma de decisiones de la empresa, en el caso del Mg. En su día a día debe evaluar distintos proyectos que se pueden encarar y por ello debe evaluar la rentabilidad partiendo de que el precio genere utilidad o si el mismo alcanza la rentabilidad deseada, también evalúan la

necesidad de liquidez, de la proyección del flujo de caja y posterior a eso puede definir si se puede solventar con fondos propios o debe solicitar financiamiento al banco es por ello que en todo el tiempo el análisis financiero está incidiendo en la toma de decisiones de la empresa.

**3. ¿Qué medidas de precaución toma usted para asegurarse que la información financiera sea precisa y oportuna?**

Indico que al momento de realizar el análisis, analiza las variaciones que existen en las distintas variables, esto es revisado por línea de negocio con la finalidad de identificar las parte involucradas, en ocasiones cuando hay variaciones que son muy significativas, procede a consultar con los jefes del área pertinente y la persona encargada de los registros, ya que en varias ocasiones han identificado errores en la contabilización de las cuentas o errores de registros, es por esto que constantemente realiza el análisis de las cuentas más importantes de esta manera puede identificar a tiempo las desviaciones existentes, también considera importante saber comunicar este tipo de novedades a las distintas áreas, a fin de realizar el plan de acción respectivo con los jefes del área de esta manera evitaran futuros errores que puedan afectar a la empresa.

**4. ¿Cuál es la importancia de tener herramientas efectivas de control financiero y como estas aportarían en el desarrollo de la empresa?**

Para concluir con la entrevista indico que como analista financiero se ha enfocado en implementar varias herramientas de control financieras tanto para el gasto, el costo, los análisis de desviación de las proyecciones contra el año anterior y demás, y eso les ha permitido ir tomando el pulso del negocio, viendo tendencias, anticipándose a los hechos, pero también considera importante tener foros para tratar estas desviaciones o el control de los indicadores financieros, como foros se refiere a reuniones mensuales donde revisan los estados financieros proyectados contra los reales y ahí se va analizando las desviación y tomando las decisiones

respectivas, adicional en estas reuniones se determina claramente en una minuta cuales son los planes de acciones, se establece un responsable y las fechas de culminación, es por esto que los foros de análisis y de toma de decisiones son también importantes, y se consideran como una herramienta efectiva de control.

**Entrevistado 2:** Ingeniero Ivan Frías, graduado de la Universidad Santa Maria de Chile sede Valparaíso actualmente es Director financiero del grupo Agunsa S.A y accionista de la empresa Demadels S.A desde el 2016.

**1. Considera importante mantener reuniones periódicas para dar visibilidad de la situación financiera que se encuentra la empresa a los accionistas.**

Expreso que como accionista normalmente uno se encuentra alejado del día a día de la compañía por lo tanto es súper relevante mantener reuniones periódicas y que estas sean de preferencia mensuales para estar al corriente de lo que ocurre con la empresa, independiente de los informes o cualquier procedimiento para obtener información siempre es importante realizar reuniones para escuchar a los ejecutivos de la compañía de cómo va el negocio, como está el mercado, como está la competencia, saber si hay algún cambio en la legislación y a su vez discutir acerca de hacia dónde quieren que vaya la compañía.

**2. ¿Está Ud. satisfecho con las utilidades que está generando su negocio en la actualidad?**

Indico que Demadels al ser una empresa nueva la cual está en un desarrollo constante, considerando los tres años que llevan trabajando bajo el nombre comercial Monkey Market, han tenido un crecimiento notable con el paso de tiempo ya que mes a mes han visto una creciente evolución en las ventas y se ha logrado obtener la fidelización e incremento de los clientes por lo que esperan que al término del año 2018 esto se vea reflejado en la utilidad de la compañía.

**3. ¿Considera importante que la empresa debe llevar un presupuesto mensual?**

Para el Ing. Ivan Frías es ideal llevar un presupuesto mensual, ya que por la actividad comercial de la empresa, en este caso venta de productos masivos al por menor es primordial llevar un buen control de las compras que se está ejecutando ya sean diariamente o semanalmente y esto llevarlo según el presupuesto que se ha acordado con relación a la estimación de ventas que se espera obtener lo importante es no generar sobre stock o demasiado inventario retenido, es por esto que se debe llevar un control en el presupuesto mensual.

**4. ¿Siente que los gastos fijos y los gastos financieros están consumiendo las ganancias de su negocio?**

Indica que por ser una empresa pequeña no considera que los gastos financieros estén afectando ya que no son demasiado altos, por lo tanto no está siendo un problema sin embargo lo que si consideran que está consumiendo las ganancias es el alto costo en el alquiler del local principal dado la ubicación, la infraestructura y el espacio que deben tener por los mostradores, teniendo en cuenta que el 40% de las ventas se realizan por despacho a domicilio, sin embargo los accionista consideran que dicho costo podría ser menor, teniendo en cuenta que es un costo importante y fijo, por lo que consideran que dicho costo está restringiendo la utilidad de la compañía.

**5. ¿Usted utiliza información financiera para la toma de decisiones?**

Señalo, que en la actualidad la información financiera que se posee de la empresa no es completa, debido al proceso de arranque de la compañía y a los cambios en el sistema contable que han implementado, considera que la información no se encuentra ordenada y no se encuentra disponible al 100 %, no

obstante considera que es súper relevante para la toma de decisiones tener información financiera clara, confiable y fidedigna.

## Análisis cualitativo

Control interno:

Se realizó el Check in de control interno al gerente General, Armando Delgado, el análisis del mismo se detallara en el capítulo 3.

Descripción	SI	NO	Comentarios
<b>A) Objetivos y planes perfectamente definidos</b>			
Definición de los objetivos y las metas.		X	Los objetivos y metas no estan bien definidos
Definición de políticas y procedimientos		X	
Establecimiento de sistemas modernos de información	X		
<b>B) Estructura de la organización.</b>			
Asignación o fijación de funciones a cada empleado.	X		
Código de ética		X	
Código de conducta		X	
Segregación adecuada de funciones.		X	
Establecimiento y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad.	X		
Coordinación entre departamentos y personas.	X		
<b>C) Procedimientos efectivos y documentados</b>			
Libros y registros.	X		
Plan de cuentas.	X		
Inventario y contabilidad de costos		X	
Informes		X	
Sistema de información útil y periódica		X	
<b>D) Personal competente</b>			
Selección cuidadosa del personal antes de su contratación	X		
Capacitación del personal		X	
Evaluación del personal		X	
Remuneraciones de acuerdo con la responsabilidad asumida	X		
Vacaciones obligatorias anuales y rotación del personal	X		
<b>E) Sistema de revisión de los controles y de las operaciones.</b>			
Auditoría interna		X	
Políticas de compra		X	
Políticas de pago		X	Crédito con proveedores de 30 - 45 días
Selección de proveedores		X	
Manejo de flujo de caja		X	
Políticas de cobro	X		Crédito a clientes 15 días
<b>G) Sistema de información útil y periódica.</b>			
Sistema de contabilidad	X		
Estados financieros razonables	X		
Informes		X	
Información estadística		X	
Elaboración de presupuestos		X	
Análisis de Presupuestos		X	
Planeación Estratégica		X	
Actualización de políticas		X	

Ilustración 9: Check in Control interno

**Elaboración:** La Autora

**Fuente:** Armando Delgado, Gerente General Demadels S.A

## Análisis cuantitativo

### Métodos financieros

Todo analista financiero es importante que considere dentro de su proceso, el análisis de razones e indicadores con la finalidad de determinar las áreas de riesgos existentes y a su vez diagnosticar la situación de la empresa, es substancial que desde el inicio se definan los objetivos que se espera obtener, de esta manera el analista tendrá una visión más clara de los criterios que debe considerar para la presentación de los resultados encontrados.

Para el análisis financiero de la compañía Demadels S.A se han considerado los indicadores más importantes, en base al balance de situación financiera y estado de resultados, publicados en el sitio web de la superintendencia de compañía, (Supercias) a continuación se mostraran los resultados obtenidos luego de realizar los respectivos cálculos, el análisis de los mismos se presentaran en el capítulo III.

- **Razones de liquidez:**

<b>Razón Corriente</b>	
<b>Formula</b>	
<b>Activos corrientes / Pasivos corrientes</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
\$110 482,87 / \$86 889,60	\$12 9175,87 / \$88 387,63
=	=
<b>1,27</b>	<b>1,46</b>

*Ilustración 10: Resultado razón corriente*

<b>Prueba Ácida</b>	
<b>Fórmula</b>	
<b>(Activos corrientes - Inventarios) / Pasivos corrientes</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
(\$110 482,87 - \$82 411,06) / \$86 889,60	(\$12 9175,87 - \$103 889,51) / \$88 387,63
=	=
<b>0,32</b>	<b>0,29</b>

*Ilustración 11: Resultado de prueba ácida*

<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Formula</b>	
<b>Activos corrientes - Pasivos corrientes</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
\$110 482,87 - \$86 889,60	\$12 9175,87 - / \$88 387,63
=	=
<b>23593,27</b>	<b>40788,24</b>

*Ilustración 12: Resultado capital de trabajo*

**Elaborado:** La Autora

**Fuente:** Formulario 101

- **Razones de endeudamiento:**

<b>Nivel de Endeudamiento</b>	
<b>Fórmula - %</b>	
<b>(Total Pasivo / Total Activo) * 100</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
(\$194 402,17 / \$178 667,47) * 100	(\$185 952,65 / \$189 784,41) * 100
=	=
<b>108,81</b>	<b>97,98</b>

*Ilustración 13: Resultado nivel de endeudamiento*

<b>Endeudamiento de leverage o apalancamiento</b>	
Fórmula - %	
<b>(Total Pasivo / Total Patrimonio) * 100</b>	
<b>2016</b> (\$194 402,17 / -\$15 734,70) * 100 = <b>-1235,50</b>	<b>2017</b> (\$185 952,65 / \$3 831.76) * 100 = <b>4852,93</b>

*Ilustración 14: Resultado endeudamiento de leverage*

**Elaborado:** La Autora

**Fuente:** Formulario 101

- **Razones de productividad**

<b>Rotación Inventario</b>	
Fórmula - Veces	
<b>Costo de Mercadería vendida / Inventario Promedio</b>	
<b>2016</b> \$267 782,35 / \$52 160,37 = <b>5,13</b>	<b>2017</b> \$32 7826 / \$93 150,29 = <b>3,52</b>

*Ilustración 15: Resultado de rotación de inventario*

<b>Días de Inventario</b>	
Fórmula - Días	
<b>Días / Rotación de inventario</b>	
<b>2016</b> 360 / 5,13 = <b>0,70</b>	<b>2017</b> 360 / 3.52 = <b>102,27</b>

*Ilustración 16: Resultado de días de inventario*

<b>Rotación de cartera</b>	
<b>Fórmula</b>	
<b>Ventas / cuentas por cobrar</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
\$ 0,00	\$510 046,89 / \$8 758,54
=	=
<b>0,00</b>	<b>58,23</b>

*Ilustración 17: Resultado rotación de cartera*

<b>Días promedio de Cobro</b>	
<b>Fórmula - Días</b>	
<b>360 / Rotación de cartera</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
0	360 / 58,23
=	=
<b>0,00</b>	<b>6,18</b>

*Ilustración 18: Resultado días promedio de cobro*

<b>Rotación de Proveedores</b>	
<b>Fórmula - Veces</b>	
<b>Compras / Cuentas por pagar</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
\$267 782,35 / \$74 388,99	\$327 826 / \$67 522,31
=	=
<b>3,60</b>	<b>4,86</b>

*Ilustración 19: Resultado rotación de proveedores*

<b>Días promedio de pago</b>	
<b>Fórmula - Días</b>	
<b>360 / Rotación de proveedores</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
360 / 3.60	360 / 4.86
=	=
<b>100,00</b>	<b>74,07</b>

*Ilustración 20: Resultado días promedio de pago*

<b>Ciclo de Conversión del efectivo</b>	
<b>Fórmula</b>	
<b>Días de cobro + Días de Inventarios - Días de pago</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
$(0 + 0.7) - 100$	$(0 + 102.27) - 74.07$
=	=
<b>-99,30</b>	<b>28,20</b>

*Ilustración 21: Resultado ciclo de conversión de efectivo*

**Elaborado:** La Autora

**Fuente:** Formulario 101

- **Razones de rentabilidad**

<b>Rentabilidad sobre Ventas %</b>	
<b>Fórmula</b>	
<b>(Utilidad Neta / Ventas netas) x 100</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
$(\$1\ 806.11 / \$381\ 747.75) * 100$	$(\$21\ 372.57 / \$510\ 046.89) * 100$
=	=
<b>0,47</b>	<b>4,19</b>

*Ilustración 22: Resultado rentabilidad sobre ventas*

<b>Rentabilidad sobre Patrimonio %</b>	
<b>Fórmula</b>	
<b>Utilidad Neta / Patrimonio</b>	
<b>2016</b>	<b>2017</b>
$\$1\ 806.11 / -\$15\ 734.7$	$\$21\ 372.57 / \$3\ 831.76$
=	=
<b>-0,11</b>	<b>5,58</b>

*Ilustración 23: Resultado rentabilidad sobre patrimonio*

**Elaborado:** La Autora

**Fuente:** Formulario 101

## Capítulo III

# Análisis e Interpretación de datos

## **Análisis e interpretación de resultados**

### **Análisis de la entrevista**

Acorde lo indicado por los dos expertos en el área financiera podemos determinar que es muy importante mantener una buena gestión financiera a fin de que la empresa se convierta o permanezca siendo un negocio exitoso, esto permitirá alcanzar uno de los objetivos que toda empresa quiere obtener, y es la maximización de la riqueza de los accionistas, por lo que se considera que el análisis de la situación financiera de la empresa es primordial, adicional es recomendable que toda empresa cuente con el rol de director financiero, cuyas funciones deberán ser enfocadas en buscar financiamiento, utilizar correctamente los recursos, encargarse de la gestión de riesgo, la planificación financiera, la gestión de cobros y pagos, y lo más importante llevar el control financiero de la empresa.

En algunas ocasiones se llega a confundir el control financiero con el análisis financiero, Díez, Luis y López, Joaquín indican que existe una diferencia entre ambos, "... la diferencia fundamental está en que mientras en el análisis la comparación se hace con respecto a otras empresas o determinados estándares, en el control la comparación es con relación a los objetivos y magnitudes planteados en el plan", (2001).

En el caso de Demadels S.A. es importante que cuente tanto con el control que con el análisis financiero como indicó el Ing. Frías accionista de la empresa, en estos dos años han visto un incremento significativo en las ventas y esperan que el mismo se vea reflejado en las utilidades sin embargo es importante recalcar que para ello es necesario establecer objetivos, evaluar resultados mensuales, comparar los resultados con los objetivos, proponer acciones correctivas en el caso que fuera necesario, definir métodos de análisis que faciliten la toma de decisiones y sobretodo mantener reuniones periódicas para ver el desarrollo de la empresa.

Tanto el Ing. Frías como el Mg. Mariscal, utilizan información financiera para la toma de decisiones en las empresas en que se desempeñan, adicional indican que es un punto fundamental en su día a día, sin embargo en la actualidad para la empresa Demadels se les dificulta realizar dicho proceso ya que la información financiera no se encuentra disponible y no es 100% confiable, es por esto que las recomendaciones que se pretenden realizar serán en base a la experiencia de nuestros entrevistados y al resultado de la investigación realizada, considerando que el análisis financiero es esencial para la toma de decisiones.

### **Análisis del control interno**

Como se ha indicado en párrafos anteriores la empresa no cuenta con una estructura establecida con relación a políticas, estrategias y objetivos, se realizó la consulta al gerente general el cual supo indicar que aunque están conscientes de la importancia de mantener políticas y procedimiento, no han tenido la oportunidad de establecer dichos puntos, de cierta forma la empresa se ha manejado de manera improvisada lo cual siente que no ha sido favorable ya que se le es difícil conseguir información actualizada, el control interno contribuye a la seguridad de la información financiera, el fijar y evaluar los procedimientos administrativos, financieros y contables ayudan a la empresa a cumplir sus objetivos.

Por lo tanto es importante que primero se establezcan los objetivos y estrategias y que los mismos sean sociabilizados con el personal, de esta manera todos tendrán claro cuál es la dirección que la empresa quiere tomar, la finalidad de toda empresa es generar valor esto conlleva a implementar herramientas que proporcionen seguridad y confiabilidad a la información generada, el control interno es un proceso que permite la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y la evaluación del cumplimiento de los procesos establecidos.

## Interpretación ratios financieros

### Razones de Liquidez

Indicadores Financieros	2016	2017	Indicadores de comparación
Razón Corriente	1,27	1,46	0,19
Prueba Ácida	0,32	0,29	-0,03
Capital de trabajo	23593,27	40788,24	17194,97

*Ilustración 24: Consolidado de los resultados de las razones de liquidez.*

### Interpretación

Se puede determinar a simple vista que la empresa se encuentra en la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo, lo cual podría garantizar tanto a la empresa como a sus acreedores que no tendrán problemas de pagos, como se puede observar ha tenido un incremento del 15% en comparación con el año 2016, sin embargo es importante recalcar que este indicador tienen algunas limitaciones, por ejemplo no prueba que estos activos sean considerados como un flujo de efectivo inmediato, otra limitación es que al momento del análisis el resultado que muestra es de un determinado periodo esto no certifica que en un futuro la empresa mantendrá los mismos recursos o que los mismos se encuentren disponible.

Cabe recalcar que aunque es importante que este indicador sea alto no siempre un resultado alto puede significar una buena administración o gestión financiera, al contrario puede ser una señal de una mala administración la cual muestra resultados altos para obtener crédito con los proveedores o con las entidades financiera, no obstante no es el caso de la empresa en estudio ya que el indicador se encuentra en la media de lo normal.

Se considera importante analizar otros indicadores para comprobar si la empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo, luego de obtener los resultados de la prueba ácida podemos determinar que la

empresa no está en condiciones de cubrir la totalidad de su deuda a corto plazo sin vender la mercadería en inventario, adicional se puede observar un deterioro en este índice en comparación al año 2016 esto puede determinar que la empresa tenga problemas para cumplir con sus pagos.

El análisis de la prueba ácida es muy importante ya que nos muestra otra realidad de la empresa, es un resultado preciso y más confiable el cual nos permite tomar medidas de prevención, sin embargo la empresa por su actividad económica tiene un gran peso en el inventario, y esto no significa que este mal ya que la mayor parte de la mercadería vendida es al contado por tal motivo no se tendrá recursos inmovilizados en una cartera de cobro, y esto es substancial ya que valores en cartera no contribuye a generar rentabilidad.

Con relación al capital de trabajo es positivo y ha incrementado significativamente en el año 2017, este resultado es favorable para la empresa ya que luego de cumplir con sus deudas a corto plazo, aún le queda capital para atender las necesidades del día a día este resultado nos muestra que el desarrollo de la empresa en el 2017 fue creciente, lo mismo que se puede observar en la liquidez corriente, es primordial que el capital de trabajo sea positivo y significativamente alto ya que es el recurso económico destinado para la operación normal de la empresa.

### **Razón de endeudamiento**

<b>Razon de endeudamiento</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Indicador de comparación</b>
Nivel de endeudamiento	109%	97,98%	-11%
Levarage o apalancamiento	-1235,5%	4852,93%	3617%

*Ilustración 25: Consolidado de los resultados de las razones de endeudamiento.*

## Interpretación

Este indicador nos muestra que la empresa está sobre endeudada, es decir que las aportaciones a tercero corresponden al 109% y 97,98% respectivamente, lo ideal es contar con un porcentaje moderado, por ser una empresa en crecimiento es recomendable que este índice este entre 60% - 70%, estos porcentajes se consideran como índices aceptables de deuda, por lo contrario si él % es menor a 40% podríamos determinar que la empresa tiene un exceso de capital inactivo lo cual no es bueno ya que representaría una pérdida de la rentabilidad de sus recursos, sin embargo para la empresa en estudio su porcentaje es considerablemente alto esto muestra que tiene un excesivo volumen de sus deudas.

Es importante recalcar que Demadel S.A., empezó sus operaciones como minimarket en el 2016 por tal motivo es aceptable que este % sea alto sin embargo al 2017 vemos una disminución de tan solo 11%, lo recomendable es que en el periodo 2018 la empresa no se arriesgue a adquirir nuevas deudas.

De la misma manera, se puede observar que el apalancamiento es excesivamente alto, esto quiere decir que el importe de las deudas de la empresa es al 100% y más, por lo que no cuenta con financiamiento propio, como se explicó en el párrafo anterior existen índices óptimos para estos ratios, sin embargo se debe considerar algunos factores para determinar la situación de la empresa en cuanto al endeudamiento, y el principal es que la empresa tiene poco tiempo de funcionamiento lo que ha implicado gastos altos, como el de acondicionamiento de la infraestructura y alquiler, por tal motivo se han visto en la necesidad de adquirir obligaciones a largo plazo, lo cual se ve reflejado en el análisis realizado.

## Razón de productividad

Razones de Productividad	2016	2017	Indicador de comparación
Rotación de Inventario	5,13	3,52	-1,61
Días de inventario	0,7	102,27	101,57
Rotación de cartera	0	58,23	58,23
Días Promedio de cobro	0	6,18	6,18
Rotación de proveedores	3,6	4,86	1,26
Días promedio de pagos	100	74,07	-25,93
Ciclo de conversión del efectivo	-99,3	28,2	127,5

*Ilustración 26: Consolidado de los resultados de las razones de productividad*

## Interpretación

Por la actividad económica de la empresa su rotación debería ser alta ya que se espera que la mercadería sea vendida lo antes posible, de esta manera se evitarán costos por almacenamiento y a su vez financiamiento de inventarios, se puede observar que en el 2017 hubo una disminución de 1,61 lo que nos podría indicar que la empresa realizó compras con la finalidad de vender más y las mismas fueron almacenadas en bodega, sin embargo se debe considerar que existirán productos no perecibles los cuales no pueden quedarse mucho tiempo en inventario por lo tanto es recomendable manejar de forma correcta las compras con la finalidad de no perder mercadería por caducidad.

Con respecto a los días de inventario, en el 2016 se manejaron muy bien, su rotación fue alta por lo que los días en que se demoraron en vender la mercadería fueron bajos, sin embargo en el 2017 se puede interpretar que hubo una mala administración en el inventario y en las compras, ya que su rotación fue baja a comparación del 2016 y los días fueron demasiado alto para el tipo de negocio, probablemente tuvieron problemas con alguna mala adquisición, o el precio de la mercadería aumento, o a su vez debido a la ampliación del local realizaron compras grandes con el objetivo de tener la suficiente mercadería en stock, sin embargo como se mencionó en el párrafo anterior se debe analizar cuidadosamente que tipo de mercadería debe ser almacenada.

Como se puede observar en el 2016 todo lo vendido se realizaba al contado, siendo un punto favorable ya que de esta manera la empresa evito tener recursos inmóviles de cartera, sin embargo en el 2017 se optó por dar crédito a los clientes lo que provoco un incremento en esta cuenta de 6,18 días de rotación de cartera, lo óptimo es que los días de cobro deban ser menor a los de pago esto nos indicará que primero le cobramos al cliente y luego se paga a los proveedores, sin embargo se debe llevar un buen control de cartera e implementar políticas de cobro de esta manera evitarán que esta cuenta siga creciendo llegando a ser superior a los días de pago, hasta el momento se puede observar que la rotación es alta y sus días de cobro es baja lo que garantiza que las cuentas por cobrar están siendo gestionadas correctamente.

Con relación a la rotación de proveedores lo ideal es que este índice sea alto y como nos muestra los resultados ha incrementado en 1,26 con relación al 2016, lo óptimo es que siga aumentando de esta manera se aseguran de que las cuentas por pagar se estén manejando correctamente, con relación a los días promedio de pago, se puede observar que en 2016 eran muy altos esto indica que no se están respetando los créditos con los proveedores, o existen problemas financieros para cubrir las deuda, o en un escenario optimo se ha gestionado una buena política de pago consiguiendo más días de crédito, de igual manera se debe tener en cuenta que en el 2016 se presentaron algunas novedades por temas de inicio de operación.

Por otro lado se puede observar que en el 2017 hubo una disminución de 25,93 días, a pesar de esto los días siguen siendo alto, esto da un margen de financiamiento ya que como se analizó en la rotación de cuentas por cobrar este resultado debería sea menor con los días de pagos, lo que se tendría que revisar a detalle es en que se está invirtiendo el dinero que cuenta la empresa por un periodo de más de 60 días.

El último índice analizado para las razones de productividad y eficiencia fue el ciclo de conversión de efectivo, este análisis se realizó considerando los valores de días de cobro, más los días de inventario, menos los días de pago, siendo el 2016 un valor negativo de 99,3 días esto significa que el apalancamiento estuvo generado por los proveedores en gran parte por los accionistas sin embargo en el 2017 tuvo un incremento de 28,2 lo que nos demuestra que están tomando 28,2 días para generar efectivo, lo ideal es que este índice sea bajo ya que los días de cobro son bajos.

### Razón de rentabilidad

Razon de Rentabilidad	2016	2017	Indicador de comparación
Rentabilidad sobre ventas	0,47%	4,19%	3,72%
Rentabilidad sobre patrimonio	-0,11%	5,58%	5,47%

*Ilustración 27: Consolidado de los resultados de las razones de rentabilidad.*

### Interpretación

Como se ha venido indicando en los párrafos anteriores en el año 2016 se presentaron algunas novedades lo que impidió tener una rentabilidad significativa, sin embargo el 2017 tuvo un incremento considerable del 3,71% de la rentabilidad sobre las ventas lo que cual representa el porcentaje obtenido luego de haber deducido todos los costos y gastos propios de la operación, lo recomendable es que este índice sea comparado con el promedio del mercado, sin embargo nos da una visibilidad de la rentabilidad que esté generando nuestras ventas.

Por último se analizó el índice de rentabilidad sobre el patrimonio, este índice es muy importante ya que nos da una visión más amplia de la rentabilidad del dinero de los accionistas, cabe recalcar que este índice sirve para la toma de decisiones de los accionistas ya que ellos determinaran el destino de las ganancias generadas, como se puede observar en los resultados este índice es bajo sin embargo tuvo un incremento del 5.47% en el 2017 siendo este un resultado positivo para los accionistas.

## Análisis Horizontal, Estado de situación financiera

Estado de Situación financiera				
Cuentas	2016	2017	variación	variación %
<b>Activos</b>	<b>\$ 178.667,47</b>	<b>\$ 189.784,39</b>	<b>\$ 11.116,92</b>	<b>6,22%</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 110.482,87</b>	<b>\$ 129.175,85</b>	<b>\$ 18.692,98</b>	<b>16,92%</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 10.211,78	\$ 1.546,26	\$ (8.665,52)	-84,86%
Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes	\$ -	\$ 8.758,54	\$ 8.758,54	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (iva)	\$ 5.706,97	\$ 249,73	\$ (5.457,24)	-95,62%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (impuesto a la renta)	\$ 2.153,06	\$ 4.731,81	\$ 2.578,75	119,77%
Inventario de prod. term. y mercad. en almacén	\$ 82.411,06	\$ 103.889,51	\$ 21.478,45	26,06%
Otros activos corrientes	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ -	0,00%
<b>Activos no Corrientes</b>	<b>\$ 68.184,60</b>	<b>\$ 60.608,54</b>	<b>\$ (7.576,06)</b>	<b>-11,11%</b>
otras propiedades, planta y equipo	\$ 75.760,60	\$ 75.760,60	\$ -	0,00%
Depreciacion - del costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones	\$ (7.576,00)	\$ (15.152,06)	\$ (7.576,06)	-100,00%
<b>Pasivo</b>	<b>\$ 194.402,17</b>	<b>\$ 185.952,65</b>	<b>\$ (8.449,52)</b>	<b>-4,35%</b>
<b>Pasivo corrientes</b>	<b>\$ 86.889,60</b>	<b>\$ 88.387,63</b>	<b>\$ 1.498,03</b>	<b>1,72%</b>
Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes	\$ 74.388,99	\$ 67.522,31	\$ (6.866,68)	-9,23%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 611,37	\$ 6.126,02	\$ 5.514,65	902,02%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 490,41	\$ 4.913,92	\$ 4.423,51	902,00%
Obligaciones con el iess	\$ 580,23	\$ 933,42	\$ 353,19	60,87%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 3.020,30	\$ 3.750,46	\$ 730,16	24,18%
Otros pasivos corrientes	\$ 7.798,30	\$ 5.141,50	\$ (2.656,80)	-34,07%
<b>Pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 107.512,57</b>	<b>\$ 97.565,02</b>	<b>\$ (9.947,55)</b>	<b>-9,25%</b>
Otras cuentas y doc por pagar comerciales no corrientes	\$ 107.512,57	\$ 97.565,02	\$ (9.947,55)	-9,25%
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ (15.734,70)</b>	<b>\$ 3.831,76</b>	<b>\$ (11.902,94)</b>	<b>-75,65%</b>
Capital suscrito y/o asignado	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ -	0,00%
(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores	\$ (18.340,81)	\$ (18.340,81)	\$ -	0,00%
Utilidad del ejercicio	\$ 1.806,11	\$ 21.372,57	\$ 19.566,46	1083,35%
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 178.667,47</b>	<b>\$ 189.784,41</b>	<b>\$ 11.116,94</b>	<b>6,22%</b>

Ilustración 28: Estado de situación financiera 2016 - 2017

## Interpretación

Luego de analizar los índices más importantes, se procedió a profundizar en el estudio realizando un análisis horizontal del estado de situación financiera para detectar que cuentas están afectando a los índices detallados anteriormente, empezaremos por las cuentas que afectan la liquidez.

Como se muestra en la figura 27, el mayor porcentaje se centra en el inventario, aunque en el activo se tuvo un incremento del 16,92% este incremento se concentra 100% en el inventario, el cual tuvo una variación del 26,06%, adicional considerar que el valor en caja tuvo una disminución significativa en el 2017, siendo un valor crítico ya que no cuenta con el suficiente flujo de efectivo, este punto se debe analizar más en detalle con los accionistas ya que al contar con una rotación en pago de más de 60 días, y un rotación de cartera de menos de 30 días ese margen se debería ver reflejado en el flujo de caja, caso que no se está observando.

Como se mencionó en el párrafo anterior, se observa un incremento significativo en la cuenta de inventario la cual tuvo una variación de 26.06% con relación al 2016, se puede determinar que al aumentar el inventario el volumen de sus ventas incrementaron, debido a la captación de nuevos clientes y fidelización de los mismos, con un año de posicionamiento en el sector, su operación fue incrementando por lo tanto fue necesario realizar compras en gran volumen a fin de abastecer la demanda esperada, se entiende que por ser minimarket existen meses de mucha demanda siendo uno de estos el último mes del periodo por esta razón es muy importante manejar una correcta política de compra.

Sin embargo considerando lo antes expuesto se puede observar que la rotación del inventario en el 2017 fue baja y esto se refleja en el balance ya que al término del 2017 su inventario representó el 55% de sus activos, esto no deja saber que gran parte de las compras fueron almacenadas, como se indicó en los párrafos anteriores se debe tener mucho cuidado con la mercadería que se encuentra en

stock a fin de evitar pérdidas, aunque sus ingresos también aumentaron no es recomendable financiar el inventario.

Otro punto que llamo la atención es que existe un registro en otros activos corriente, el cual no ha tenido variación durante los dos periodos de análisis, aunque él % que representa con relación a los activos es bajo, en las notas explicativas no existe un detalle de lo que comprende dicho registro, por lo que es recomendable conocer que valores se están considerando en el asiento, por otro lado el hecho de que los activos hayan incrementado y el pasivo disminuido, esto permitió que el capital de trabajo sea positivo aunque no tanto como el deseado.

Con relación al nivel de endeudamiento, el mayor volumen se centra en las cuentas por pagar a los accionistas o socios lo cual representa el 59% (2016) y el 52% (2017) del total de pasivo, esto indica que la empresa más del 50% se está financiando con dinero de los accionistas aunque para la empresa esto podría ser favorable ya que es un financiamiento sin costo, lo ideal es que el apalancamiento venga de los proveedores, con respecto a las cuentas por pagar, en comparación al 2016 se redujo en un 9.23% lo que significa que se tiene un mejor control en las políticas de pago, adicional como en el caso anterior se debe tener conocimiento de los valores que están siendo considerados en el pasivo no corriente, de esta manera se garantiza un mejor control del estado de situación financiera.

Como se indicó anteriormente contar con una cuenta por pagar menor que las cuentas por cobrar nos genera un financiamiento adicional, sin embargo ese flujo no se está viendo reflejado en caja o bancos, el mismo está siendo invertido en el inventario ya que este representa el 46% (2016) y 55% (2017), adicional se podría determinar que están cubriendo las cuentas por pagar a accionista, ya que hubo una reducción del 9,25% en comparación con el 2016.

Lo recomendable es que se procure disminuir la cuenta por pagar a accionista, y se siga manteniendo la política de pago a los proveedores, es importante que los accionistas analicen más a fondo si seguirán invirtiendo un porcentaje significativo en el inventario o a su vez buscar otras alternativas que generen un flujo corriente. Con respecto a la utilidad del ejercicio hemos visto un incremento significativo con relación al 2017, esto es un punto positivo para la empresa y los empleados ya que tuvieron participación de las utilidades del ejercicio, lo idea es que la utilidad siga incrementando, lo que garantiza que la empresa es rentable ante la vista de los accionista.

### **Análisis Vertical – Estado de Resultado 2016 – 2017**

El análisis vertical se realizó en base al peso proporcional (en porcentaje) para determinar cuánto representa cada subpartida dentro del total de la partida.

Estado de Resultado				
	2016	%	2017	%
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 381.747,75</b>		<b>\$ 510.046,89</b>	
Ventas netas locales de bienes - Tarifa diferente a 0%	\$ 363.420,02	95,20%	\$ 417.807,89	81,92%
Ventas netas locales de bienes - Tarifa 0%	\$ 18.327,73	4,80%	\$ 92.239,00	18,08%
<b>Costos</b>	<b>\$ 267.782,35</b>		<b>\$ 327.826,00</b>	
Costo de venta - Inventario inicial de bienes no producido por el sujeto pasivo	\$ 21.909,67	8,18%	\$ 82.411,06	25,14%
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ 328.283,74	91,82%	\$ 349.304,45	74,86%
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$ (82.411,06)		\$ (103.889,51)	
Utilidad Bruta				
<b>Gastos</b>	<b>\$ 110.696,03</b>		<b>\$ 149.461,37</b>	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones - Gravada del IESS	\$ 23.790,00	21,49%	\$ 31.690,75	21,20%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones - no gravada del IESS	\$ 5.383,26	4,86%	\$ 10.047,75	6,72%
Aporte a la seguridad social	\$ 2.890,50	2,61%	\$ -	
Honorarios profesionales y dietas	\$ 6.335,94	5,72%	\$ 4.600,00	3,08%
Otros	\$ -		\$ 15.075,17	10,09%
Gastos por depreciaciones - propiedad, planta y equipo (Acelerada)	\$ 7.576,00	6,84%	\$ -	
Gastos por depreciaciones - propiedad, planta y equipo (NO Acelerada)	\$ -		\$ 7.576,00	5,07%
<b>Otros gastos</b>				
Promoción y publicidad	\$ 1.910,00	1,73%	\$ -	
Consumo de combustible y lubricantes	\$ -		\$ 600,98	0,40%
Gastos de gestión	\$ -		\$ 3.571,73	2,39%
Arrendamientos operativos	\$ 62.237,31	56,22%	\$ 61.212,82	40,96%
Mantenimiento y reparaciones	\$ -		\$ 410,67	0,27%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 172,52	0,16%	\$ -	
Servicios públicos	\$ -		\$ 6.310,88	4,22%
Otros gastos	\$ 400,50	0,36%	\$ 8.364,62	5,60%
<b>Total Costos + Gastos</b>	<b>\$ 378.478,38</b>		<b>\$ 477.287,37</b>	
utilidad antes de impuesto	\$ 3.269,37		\$ 32.759,52	
participación de trabajadores	\$ 490,41		\$ 4.913,93	
impuesto a la renta	\$ 611,37		\$ 6.126,03	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 2.167,59</b>		<b>\$ 21.719,56</b>	

Ilustración 29: Estado de resultado 2016 - 2017

**Elaboración:** La Autora

**Fuente:** Formulario 101

## Interpretación

Los puntos más importantes que se deben considerar en el análisis vertical del estado de resultados 2016 – 2017, son los ingresos los cuales el 100% provienen de las ventas generadas durante los periodos antes mencionados, como se puede observar hubo un incremento en el 2017 con relación al 2016 lo cual soporta que el inventario haya incrementado, con relación a la compras podemos observar nuevamente un porcentaje elevado el cual también se ve reflejado con el inventario adquirido ya que al término del 2016 & 2017 su inventario fue aumentando, tener en cuenta que las compras representan el 91.82% y 74.86% con relación a la cuenta de costo, siendo un punto a analizar para los accionistas a fin de aplicar o modificar su política de compra.

Con respecto a los gastos uno de los mayores % se centra en el arrendamiento representando el 56.22% y 40.96% respectivamente, aunque los ingresos son superior a los gastos, se puede buscar una alternativa para que este costo baje, o a su vez encontrar una manera para que el espacio sea aprovechado al 100% y generando rentabilidad a la empresa, se pudo observar que en el estado de resultado de ambos periodos hay un registro en la subpartida otros gastos el cual no se especifica en las notas explicativas, y no existe un detalle claro en los registros sobre los valores que están considerando en dicho asiento.

Con relación a la utilidad, en el 2017 tuvo un incremento significativo lo cual también se pudo observar en el análisis de ratio de rentabilidad, siendo un punto favorable ya que garantiza que la empresa está generando ganancias dándole confianza a los accionistas de seguir invirtiendo.

## Resultados y propuesta

### Resultados

Luego de analizar los estados financieros mediante los distintos métodos, podemos determinar que en los últimos dos años la empresa ha tenido una evolución en el desarrollo financiero favorable, esto debido a la ampliación de su local, captación de nuevos consumidores y fidelización de los clientes, sin embargo se encontraron algunos puntos que deben ser considerados para que la empresa siga creciendo y generando la utilidad esperada, los puntos más relevantes obtenidos luego del estudio del presente caso son los siguientes:

- La empresa no cuenta con una política de cobro, sin embargo otorga crédito a sus clientes.
- Manejan mucha mercadería en stock, provocando un financiamiento en el inventario.
- La empresa no cuenta con la liquidez suficiente, para cubrir con sus obligaciones sin la necesidad de vender toda su mercadería.
- No se lleva un control de las compras, esto provoca que no haya una buena rotación en el inventario.
- Existen dos cuentas como otros activos corrientes y otros pasivos corrientes, que no se están manejando correctamente, ya que los accionistas no tienen conocimiento de lo que se está registrando en dichas cuentas, y en las notas explicativas no muestran un detalle de los asientos.
- Las cuentas por pagar a los proveedores han tenido un incremento, y sus días de pago también han incrementado, por lo que se podría determinar que no manejan una política de pago y no se están respetando los plazos de días de crédito con los proveedores.
- La empresa se está financiando con más del 50% de los accionistas, generando el mayor % de pasivo, aunque este financiamiento es sin costo, lo óptimo es que esta cuenta sea baja.

- La empresa no cuenta con herramientas de control.
- Las ventas al 2017 han incrementado, sin embargo no hubieron costos por publicidad lo que muestra que no están invirtiendo en marketing, esto se podría interpretar como que la empresa se siente satisfecha con el volumen de sus clientes.
- Los costos por arrendatario son muy alto representando el % más alto en costos.
- La empresa no cuenta con un flujo de caja ni presupuesto.
- Los accionistas no realizan reuniones a fin de conocer la situación financiera y poder tomar medidas que aporten al crecimiento de la empresa.
- A su vez no tienen objetivos, ni estrategias planteadas de hacia dónde quieren que vaya la empresa, por lo que se considera que la toma no son efectivas.

## **Propuesta**

Luego del análisis realizado y considerando la importancia de manejar una buena gestión financiera se propone implementar herramientas de análisis, medición y control con la finalidad de que aporten a la dirección de la empresa, las mismas que les ayudara a comprobar que todo funcione bajo los procesos establecidos esto permitirá que la empresa tenga una ventaja ante su competencia.

Los objetivos planteados para la presente propuesta son:

- Optimizar las tareas de gestión y control.
- Disminuir posibles desfases en la información financiera.
- Garantizar la optimización de los recursos financieros.
- Avalar la información financiera, que la misma sea clara, oportuna y eficiente, siendo de gran aporte para la toma de decisiones.
- Conocer la capacidad de endeudamiento, rentabilidad, fortaleza o debilidades financieras de la empresa.
- Analizar la condición y desempeño de la empresa en tiempo real.

Las herramientas de control financiero deberán ser diseñadas bajo estrategias definidas, con la finalidad de brindar información de calidad a los administradores y accionistas de la empresa, por lo cual se recomienda lo siguientes:

### **Responsabilidades del área financiera**

- ✓ Designar a los responsables de la administración financiera contable, personal encargado de controlar la entrada y salida del efectivo.
  - ✓ Establecer procesos para el área administrativa financiera, esto permitirá prevenir y actuar a tiempo ante situaciones críticas.
  - ✓ Elaborar reporte con el análisis de los ratios más importantes; ratio de liquidez, de endeudamiento y eficacia, deberá ser presentado máximo los 10 de cada mes al administrador.
  - ✓ Elaborar reporte de las variaciones o desviaciones del balance general, presentarlo máximo los 10 de cada mes al administrador de la empresa.
  - ✓ Elaborar el flujo de caja (excel) y presentarlo el ultimo día laboral del mes, esto permitirá saber de forma real con cuanto efectivo se cuenta.
  - ✓ No se debe realizar ningún registro sin sustento, en el caso que fuera necesario deberá ser registrado con la aprobación de gerencia.
- **Política de pago y compra**
- ✓ Establecer políticas de pago, entendiéndose como políticas; plazo o crédito para pago, modalidades de pago (cheque o transferencia), sistema que permita conocer cuántas facturas deben, el monto y el proveedor.
  - ✓ Recepción, clasificación, validación y registro de facturas para proceso de pago
  - ✓ Descargar reporte de cuentas por pagar, un día antes de la fecha de pago establecida a fin de revisar facturas vencidas y próximas a vencer, de esta

manera se puede evaluar la posibilidad de retrasar ciertos pagos como sea posible sin afectar la reputación crediticia de la empresa.

- ✓ Establecer políticas de compras, entendiéndose como políticas; no efectuar compras por encima del flujo de ingreso, o con un ingreso esperado, presupuestar las compras para cada trimestre luego de la revisión del inventario, Realizar compras proyectadas a un mes máximo tres meses.

- **Inventario**

- ✓ Coordinar adecuadamente el almacenamiento del inventario.
- ✓ Fijar periodo de revisión de inventario.
- ✓ Establecer cantidad mínima de productos en stock, a fin de lanzar una orden cada vez que la cantidad en stock sea inferior a la cantidad establecida.
- ✓ Solicitar reporte a los proveedores de la mercadería comprada a fin de verificar que toda la mercadería haya sido entregada.
- ✓ Llevar un registro de despacho, con fecha, hora y productos, esto permitirá medir el tiempo de entrega de pedidos y controlar los artículos vendidos.

- **Política de cobro**

- ✓ Establecer políticas de crédito, se recomienda que la misma no supere los 15 días.
- ✓ Seguimiento de las cuentas por cobrar, gestión telefónica y soporte por correo.
- ✓ Llevar una planilla de cobro.

- **Gestión de fondos**

- ✓ Control y arqueo de caja al final del día.
- ✓ Monto máximo en caja USD 300.00, monto destinado para el día a día de la operación, no se podrá utilizar dicho monto para pago de proveedores.

- ✓ Depósitos bancarios una vez al día, en el caso que el montón de caja sea superior a \$1000 deberán realizar dos depósitos en el día.
- ✓ Conciliación bancaria

- **Gestión de inversión y financiamiento**

- ✓ Establecer políticas en la utilización de créditos; se entiende como políticas, inversiones a largo plazo, los créditos deben ser suficientes y oportunos, a menor costo posible, crédito debe ser analizado y aprobado por los accionistas.
- ✓ Financiamiento interno; debe ser considerado por las aportaciones de los accionistas; utilidades reinvertidas, depreciaciones y amortizaciones, venta de activos; incremento en pasivos.
- ✓ Financiamiento externo; debe ser considerado por los proveedores, accionistas, créditos bancarios.

- **Gestión de la administración.**

- ✓ Reunión trimestral de los accionistas, a fin de revisar la información más relevante, análisis de resultados trimestrales, proyecciones, evolución de la empresa, toma de decisiones relacionadas al financiamiento, inversión y operación de la empresa.
- ✓ Implementar estrategias de marketing, lo que ayudara a captar nuevos clientes, a que los mismos conozcan la empresa, los productos a la venta y el servicio que ofrecen.
- ✓ Fijar estrategias y objetivos que le permita proyectarse en el futuro.
- ✓ Evaluar la Incursión de nuevas líneas de productos, apostando por la tendencia de self service esto permitirá aprovechar el espacio que hoy cuentan, y será una ventaja ante su competencia, ya que adicional a la venta de productos de consumo masivo, licores y bebidas estarían apostando por

la venta de comida y bebidas en fuente de soda, lo cual se estaba dando pero a menor a escala.

A fin de que los accionistas puedan implementar la propuesta planteada, es importante realizar un análisis exhaustivo y detallado de la situación inicial, con el objetivo de tomar conciencia de la importancia de estas herramientas, las cuales permitirán el control financiero a nivel organizacional y podrán tomar decisiones más eficientes que llevaran a Demadels a ser una negocio exitoso y perdurable.

## Conclusiones y recomendaciones

Con relación al primer objetivo se concluye expresando que la falta de conocimiento sobre la importancia de manejar una buena gestión financiera, mediante herramientas de control y el limitado adiestramiento de las administraciones no han permitido realizar con eficacia una buena gestión, ya que no han establecido procesos necesarios en el día a día de la empresa, para una empresa comercial es muy importante que sus administración conozca la situación actual y evolución del mercado, como indico James Horne "... el director financiero debe tener flexibilidad para adaptarse al cambiante entorno externo si su empresa ha de sobrevivir" (2010).

En referencia al segundo objetivo, se pudo determinar que la empresa no cuenta con los controles necesarios para una buena gestión financiera, sin embargo es importante recalcar las fortalezas y oportunidades que se encontraron de la empresa entre las cuales se puede mencionar; el apalancamiento de terceros sin costo, el incremento en las ventas, la fidelización de los clientes, entre las oportunidades se puede sugerir una nueva línea de negocio y expansión de la empresa, por lo consiguiente es importante que también se detallen las debilidades y amenazas que presenta entre las cuales se puede mencionar; la falta de control, no cuenta con liquidez inmediata, el costo de arrendamiento es alto, existen registros de valores sin sustento, no se cuenta con información en tiempo real, accionistas y administradores no realizan reuniones periódicas, con relación a los factores externos que la empresa no puede controlar se puntualizan como relevantes; la expansión de cadenas de supermercados, incremento de precios y la escasez de productos.

Finalmente, con relación al tercer objetivo se concluye que con la implementación de las herramientas de control se espera actuar sobre las áreas que lo precisan y disminuir los riesgos de los puntos menos favorables, con un buen control financiero se podrán tomar medidas concretas que permitan reconducir

situaciones que puedan afectar a la empresa, para ellos la definición de objetivos y estrategias es primordial esto ayudara a proyectarse en el futuro y sobre todo a que los administradores, accionistas y empleados tengan presente hacia dónde quiere ir la empresa,

## **Recomendaciones**

Se recomienda que Demadels S.A debe aplicar las herramientas de control detalladas en la propuesta antes mencionada ya que la misma está conformada por políticas y procedimientos necesarios para lograr los objetivos y para una efectiva gestión, adicional se pretende que con la implementación del uso de herramientas de control, se facilite a los directivos acceder a la información de la empresa.

Como se observó en la revisión del control interno con referencia al personal competente todos los puntos se han realizado sin embargo es importante elaborar un manual de funciones, ya que este permitirá delimitar con mayor claridad las responsabilidades y alcance de cada colaborador consiguiendo un mejor desempeño en cada área de trabajo, siendo esto una manera de minimizar costos.

Es importante destacar que para que la implementación del uso de herramientas de control tenga resultados es necesario el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa, especialmente de los accionistas, sin embargo se debe considerar que establecer los procesos internos de una empresa, garantiza la optimización de la gestión y en consecuencia optimiza los resultados

Como último punto se recomienda mantener un seguimiento de los clientes, para conocer y cumplir con las expectativas queridas por los mismos, esto representa una ventaja competitiva generando lealtad en los consumidores, se debe tener presente que los consumidores buscan y prefieren un lugar que se sientan bien, que se les preste atención por eso es importante que la empresa también se enfoque en proveer un excelente servicio al cliente.

## Bibliografía

- Agudelo, J. A. (2005). Los sistemas de información de costos y su relación con las normas internacionales de contabilidad NIC/NIIF. *Universidad de Antioquia - ProQuest*.
- Álvaro, J. A. (2001). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de procesos*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Arbeláez, N. A. (2013). La contabilidad al servicio de la sociedad, una memoria deformada. *Universidad de Antioquia - Proquest*.
- Berghe, E. V. (2015). *Diseño y administre su propia empresa*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Castro, N. (2017). *La Dictadura de los supermercados*. Madrid - España: Akal S.A.
- Cedeño, G. M. (2012). *Syllabus de Contabilidad General*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Censo, I. N. (2016). *Directorio de empresas y Establecimientos 2016*. Recuperado el 15 de abril de 2018, de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Charles T. Horngren; Gary L. Sundem; John A. Elliott. (2000). *Introducción a la contabilidad Financiera* (Séptima edición ed.). Pearson Educación.
- Charles T. Horngren; Gary L. Sunden; William O. Stratton. (2006). *Contabilidad Administrativa* (DécimoTercera ed.). Pearson Educación.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Argentina: Granica.
- García, J. A. (2005). De la partida doble al análisis financiero. *Universidad de Antioquia - ProQuest*.
- García, M. (2008). *Gestión Logística Integral - Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Greciet, P., Flores, G., & Ortega, D. (s.f.). *Contabilidad Básica para Micro, pequeña y medianas empresas en Honduras*.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2014). *Contabilidad Financiera* (Sexta Edición ed.). McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Hansen-Holm. (2009). *Manual para implementar las Normas Internacionales de Información Financiera* (Primera Edición ed.). Guayaquil: Distribuidora de Textos del Pacífico S.A.
- Herrera, W. (10 de Octubre de 2000). *Biblioteca Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 09 de abril de 2018, de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=38373>
- Horne, J. C., & Jr., J. M. (2010). En P. Educación (Ed.), *Fundamentos de Administración de empresas* (Decimotercera ed., pág. 28).
- International Accounting Standards Board, I. (2005). Norma Internacional de Contabilidad 1 - Presentación de Estados Financieros.
- Iparraguirre, J. L. (2013). *El modelo de costes en empresas comerciales y de servicio*. (E. EDITORIAL, Ed.)
- Las grandes cadenas comerciales alistan más inversiones*. (s.f.). Recuperado el 09 de ABRIL de 2018, de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/grandes-cadenas-comerciales-alistan-inversiones.html>

- Lessona, S. (1962). *Ciencia de la Administración y Derecho administrativo. Instituto Nacional de Administración Pública - ProQuest.*
- Longenecker, J., Palich, L., Petty, W., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento.* (Décima Sexta ed.). Cengage Learning.
- Manual Contabilidad Básica.* (2010). <http://fade.esPOCH.edu.ec/libros/Contabilidad-basica.pdf>.
- Mina-Balanta, S. (2014). *Ética y contabilidad de gestión. Un camino posible hacia el logro de objetivos. Editorial Pontificia Universidad Javeriana - ProQuest.*
- Munch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Segunda Edición ed.). Pearson Educación.
- Muñoz, M., Espinoza, R., Zuñiga, X., Guerrero, A., & Campos, H. (s.f.). *Contabilidad de Costos para la gestión administrativa.* Ediciones Holguín S.A.
- Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa, un enfoque estratégico para competir.* McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A DE C.V.
- Paola, V. Z. (s.f.). *MANUAL DE CONTABILIDAD BASICA.*
- Pascual, L. T. (2001). *Dirección financiera, planificación, gestión y control.* Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Ramírez, H. B. (2006). *Indicadores Financieros.* Jalisco: Umbral Editorial .
- Ray H. Garrison; Eric W. Noreen; Peter C. Brewer. (s.f.). *Contabilidad Administrativa* (Undécima edición ed.). McGraw- Hill Interamericana.
- Rivera, M. A. (2003). *De la contabilidad de costos a los tableros de control. Universidad de Antioquia - ProQuest.*
- Ron, E. (2015). *Utilización de normas de contabilidad en el Ecuador. Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana, 207, 1-12.*
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición ed.). Mexico D.F: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Servin, L. (S.F). *Por qué es importante el control interno en las empresas.* Recuperado el 14 de febrero de 2018, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>
- Supercias. (s.f.). *Superintendencia de compañía, valores y seguros.* Recuperado el 29 de Junio de 2018, de Portal de información: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>
- Téllez, J. C. (2015). *La responsabilidad social empresarial (RSE) de los pequeños distribuidores minoristas. Universidad del Magdalena, Revistas de la Universidad del Magdalena - ProQuest.*
- Valencia, B. H. (2005). *Globalización, El proceso real y financiero* (Primera Edición ed.). (U. N. Colombia, Ed.) Bogota.
- Vengoa, H. F. (2002). *La globalización: ¿un concepto elusivo? Universidad de los Andes.*
- Vera, G. R. (2010). *Finanzas para directivos* (2da Edición ed.). Guayaquil: CODEGE.