



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ EN
PYMES DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA
FIESTAS Y DEL HOGAR**

AUTOR:

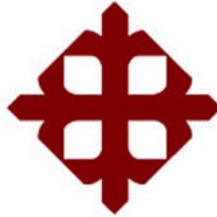
MORAN HERRERA, ANGEL ANTONIO

**Tesis Final Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas.**

TUTOR:

Econ. María del Carmen Lapo Maza

**Guayaquil, Ecuador
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Comercial, **Angel Antonio Morán Herrera** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **cuarto nivel**.

DIRECTOR DE TESIS

Econ. María del Carmen Lapo Maza

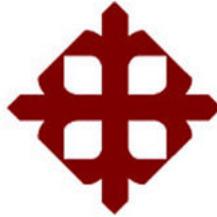
REVISORES

Econ. Laura Zambrano Chumo

M.Sc. Danny Arévalo Avecillas

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Guayaquil, a los 30 del mes de Septiembre del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Angel Antonio Morán Herrera

DECLARO QUE:

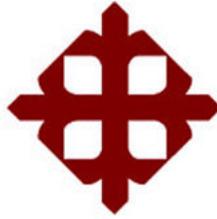
La Tesis **Métodos y herramientas para mejorar la liquidez en pymes dedicadas a la comercialización de artículos para fiestas y del hogar** previa a la obtención del **Grado Académico de cuarto nivel**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 del mes de septiembre del año 2013

EL AUTOR

Angel Antonio Moran Herrera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES - SISTEMA DE
POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Angel Antonio Morán Herrera**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de cuarto nivel** titulada: **Métodos y herramientas para mejorar la liquidez en pymes dedicadas a la comercialización de artículos para fiestas y del hogar**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 del mes de Septiembre del año 2013

EL AUTOR:

Angel Antonio Morán Herrera

AGRADECIMIENTO

AGRADEZCO A DIOS, A MI FAMILIA, Y A MI DIRECTOR DE TESIS POR EL APOYO BRINDADO PARA LA REALIZACION DE ESTE PROYECTO.

MORÁN HERRERA, ANGEL ANTONIO

DEDICATORIA

DEDICO LA TESIS A MI FAMILIA, SOBRE TODO A MI MADRE QUE HA SIDO EL PILAR FUNDAMENTAL PARA MI DESARROLLO ACADÉMICO DURANTE TODO ESTE TIEMPO.

MORÁN HERRERA, ANGEL ANTONIO

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Econ. María del Carmen Lapo Maza
PROFESOR TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES - SISTEMA DE
POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

**Econ. María del Carmen Lapo Maza
PROFESOR TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVI
RESUMEN	XVII
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Problema	2
Justificación	3
OBJETIVOS.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivo Específico	4
CAPÍTULO I.....	5
1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.....	5
1. 1 ADMINISTRACIÓN.....	5
1. 2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA – PYMES.....	6
1. 3 EMPRENDIMIENTO.....	8
1. 4 ANÁLISIS DE DEPARTAMENTOS.....	9
1.4.1 Departamento de la organización.....	9
1.4.2 Factores que influyen en el ambiente laboral en los departamentos ...	14

1.5 ANÁLISIS DE LOS CARGOS.....	18
1.5.1 Definición del cargo	18
1.5.2 Cómo se obtienen los datos para el análisis.....	19
1.5.3 Beneficios del análisis de cargos.....	20
1.6 RECLUTAMIENTO DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO.....	20
1.6.1 Distribución de candidaturas.....	21
1.6.2 Toma de contacto	22
1.6.3 Comprobación de referencias.....	22
1.7 FORMACION DE PERSONAL.....	23
1.7.1 La necesidad de formar al personal en la empresa....	23
1.7.2 Áreas formativas fundamentales	25
1.7.3 La inversión en forma de capital humano	26
1.8 LA MOTIVACION EN EN ENTORNO LABORAL	27
1.8.1 Antecedentes de la motivación laboral.....	28
1.8.2 Factores que favorecen la motivación laboral.....	29
CAPÍTULO II.....	32
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	32
2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	33

2.4. POBLACIÓN, MUESTRA E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
2.5. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	37
CAPÍTULO III	46
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PUNTOS CRÍTICOS EN LA EMPRESA	46
3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	46
3.1.1. Misión	46
3.1.2. Visión	47
3.1.3. Organigrama.....	48
3.1.4. Análisis del micro entorno.....	48
3.1.5. Análisis del foda.....	51
3.1.6. Cadena de valor	53
3.2. PUNTOS CRÍTICOS EN LA EMPRESA	54
3.2.1. Manejo gerencial y de la organización.....	54
3.2.2 Desarrollo de una cultura de la calidad	56
3.2.3 Desarrollo de innovación	58
3.2.4 Desarrollo de productos y servicios	58
3.2.5 Correcto manejo de la información	60
3.2.6 Manejo y trato adecuado del recurso humano.....	63
3.2.7 El manejo del factor competencia.....	64
3.2.8 El manejo del factor tiempo	65
3.2.9 La relación de la organización con sus socios estratégicos.....	66
3.2.10 El manejo del factor capital.....	67

CAPÍTULO IV.....	68
4. MODELOS PARA GENERAR INFORMACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS.....	68
4.1. MODELO DE FINANZAS.....	68
4.2. MODELO DE CONTABILIDAD.....	79
4.3. MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	83
4.4. MODELO DE ANÁLISIS DEL INVENTARIO.....	90
4.5. MODELO DE COMPRAS.....	96
CAPÍTULO V.....	99
5. HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA.....	99
5.1. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	100
5.2. PRESUPUESTOS DE COSTOS.....	108
5.3. PRESUPUESTOS DE GASTOS.....	111
5.4. PRESUPUESTOS DE COBROS.....	114
5.5. MODELO DE COMPRAS Y SIMULADOR DE INVENTARIOS.....	117
5.6. EJERCICIO PRÁCTICO PARA LA CREACIÓN DE PRESUPUESTOS.....	119
5.6.1 Elaboración de presupuestos.....	119
5.6.2 Herramienta para elaborar el margen de contribución.....	145
5.6.3 Herramienta para comparar resultados reales vs presupuesto.....	145
CONCLUSIONES.....	146
RECOMENDACIONES.....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	149

GLOSARIO	152
ANEXO 1 - Base legal para personas obligadas a llevar contabilidad.....	155
ANEXO 2 – Base de datos de la población	156
ANEXO 3 – Gráficos ilustrativos de la encuesta.....	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ESTUDIO DE LA POBLACIÓN.....	35
Tabla 2: SEGREGACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	35
Tabla 3: FÓRMULA ESTADÍSTICA PARA INDICAR LA MUESTRA.....	36
Tabla 4: CÁLCULO DE LA MUESTRA	36
Tabla 5: ÍNDICES FINANCIEROS SUGERIDOS EN EL PRESENTE TRABAJO.....	76
Tabla 6: REPORTE DE CARTERA POR VENCIMIENTOS.....	89
Tabla 7: REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE LA CARTERA.....	90
Tabla 8: ESTRUCTURA DE INVENTARIOS – NEGOCIO FIESTAS.....	92
Tabla 9: ESTRUCTURA DE INVENTARIOS – NEGOCIO HOGAR	93
Tabla 10: REPORTE DE ANTIGÜEDAD DEL INVENTARIO	94
Tabla 11: REPORTE DE ARTÍCULOS Y CANTIDADES VENDIDAS.....	95
Tabla 12: REPORTE DE SIMULADOR DE COMPRAS	98
Tabla 13: ESQUEMA DE PRESUPUESTO DE VENTAS.....	107
Tabla 14: ESQUEMA PRESUPUESTO DE COSTOS.....	110
Tabla 15:ESQUEMA PRESUPUESTO DE GASTOS	113
Tabla 16: ESQUEMA DISTRIBUCIÓN DE GASTOS.....	114
Tabla 17: ESQUEMA PRESUPUESTO DE COBROS.....	116
Tabla 18: ESQUEMA PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	118

Tabla 19: VENTAS ÚLTIMOS 3 EJERCICIOS ECONÓMICOS.....	121
Tabla 20: VENTAS PRESUPUESTADAS.....	123
Tabla 21: FÓRMULA DE VENTAS PRESUPUESTADAS.....	124
Tabla 22: COSTOS PRESUPUESTADOS.....	127
Tabla 23: FÓRMULA DE COSTOS PRESUPUESTADOS.....	128
Tabla 24: GASTOS ÚLTIMOS 3 EJERCICIOS ECONÓMICOS.....	129
Tabla 25: GASTOS PRESUPUESTADOS.....	131
Tabla 26: FÓRMULA DE GASTOS PRESUPUESTADOS	132
Tabla 27: RESULTADOS PRESUPUESTADOS.....	133
Tabla 28: SIMULADOR DE COBROS.....	136
Tabla 29: FÓRMULA DEL SIMULADOR DE COBROS.....	137
Tabla 30: PRESUPUESTO DE COBROS.....	138
Tabla 31: SIMULADOR DE INVENTARIOS.....	141
Tabla 32: FÓRMULA SIMULADOR DE INVENTARIOS.....	142
Tabla 33: PUNTO DE EQUILIBRIO.....	143
Tabla 34: FÓRMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: MAPA CONCEPTUAL DE UNA ESTRUCTURA FORMAL	10
Gráfico 2: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN.....	11
Gráfico 3: MAPA ESTRATÉGICO.....	13
Gráfico 4:QUE TIPO DE INFORMACIÓN GENERAN	39
Gráfico 5: QUE TIPO DE INFORMACIÓN RECIBEN	39
Gráfico 6: ORGANIGRAMA	48
Gráfico 7: CINCO FUERZA DE PORTER.....	49
Gráfico 8: CADENA DE VALOR	53
Gráfico 9: ESQUEMA DEL BALANCE GENERAL.....	72
Gráfico 10: ESQUEMA DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	74
Gráfico 11: LOS PRESUPUESTOS NOS PERMITEN TOMAR DECISIONES	100
Gráfico 12: TÉCNICAS DE PRONÓSTICOS.....	102
Gráfico 13: GRÁFICO DE TENDENCIA DE VENTAS	108
Gráfico 14: ECUACIÓN DEL COSTO VARIABLE	109
Gráfico 15: GRÁFICO DEL COSTO DE VENTAS	111
Gráfico 16: ESTRUCTURA DE GASTOS	112

RESUMEN

El presente trabajo ofrece conceptos teóricos y herramientas financieras prácticas, utilizando cuadros de análisis financieros que buscan colaborar con los negocios dedicados a la comercialización de productos para fiestas y del hogar para que puedan manejar responsablemente sus flujos de efectivo de tal forma que no pierdan liquidez.

La liquidez es tan importante para las compañías como para los inversores. Una persona puede ser rica en términos del valor de los bienes que posea, pero esta persona puede presentar problemas, si es incapaz de convertir esos activos en efectivo. Las empresas sin efectivo pueden atravesar dificultades con sus acreedores. El dinero más líquido es el efectivo pues siempre puede ser utilizado fácil e inmediatamente.

El buen manejo del efectivo, sumados a las cuentas por cobrar y los inventarios son la clave del éxito para poder mejorar la liquidez en toda empresa, estos por su importancia en la estructura financiera del negocio son fundamentales para mantener un capital de trabajo que permita el continuar con el giro del negocio. Si no se tienen activos corrientes suficientes, la empresa puede presentar dificultades de liquidez, lo cual afecta su relación con proveedores y acreedores, e incluso con los mismos socios. El activo corriente es el que determina la capacidad de pago que tiene la empresa, un aspecto tenido muy en cuenta tanto por las entidades financieras como por los proveedores. A un banco o a un proveedor le interesa más la capacidad de pago de una empresa que el monto de sus activos fijos, lo cual se debe a que al banco le interesa más que la empresa le pague a que le entregue sus activos fijos como pago por la deuda. (Los Activos fijos por lo general se utilizan para respaldar las deudas, pero es el activo corriente el que debe pagar la deuda.

Palabras Claves: Liquidez, inversor, proveedores, acreedores, deuda, activos.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El estudio de los aspectos que caracterizan el funcionamiento y desempeño de las pequeñas y medianas empresas (pymes) es un tema de investigación inagotable y objeto de publicaciones frecuentes, en áreas tan variadas como su competitividad, su organización interna, su aporte al crecimiento económico, al empleo, las políticas públicas orientadas a su fortalecimiento y los organismos que les ofrecen facilidades de financiamiento, entre otras.

Los estados financieros reflejan la situación actual y los datos históricos de la empresa, considerando su entorno, su mercado y demás elementos cualitativos, por ello, todo análisis económico-financiero debe plantearse sobre la base de considerar la empresa como una unidad de producción en funcionamiento, lo cual lleva a su vez la necesidad de tener presente de forma explícita o implícita el flujo de valores correspondientes a la actividad realizada y esto sea cual fuere el método de análisis que se utilice, ya que, en definitiva, lo único que no puede nunca perderse de vista es el hecho de que se estará analizando la gestión y sus resultados.

El proceso económico que subyace en cualquier proceso productivo es un ciclo de disponibilidad-inversión-disponibilidad, al cual se aplican todos los esfuerzos productivos para la consecución de los objetivos de la empresa y entre ellos el principal: transformar en disponibilidad incrementada lo que en su origen fue disponibilidad invertida o inmovilizada. (Warren, Reeve, 2005, pág. 373).

Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en su solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. (Ochoa, 2008, pág. 15).

En el presente trabajo, se diseñaran métodos y herramientas que contribuyan a que la utilidad generada por la empresa en un año determinado, se direccionen principalmente a los activos líquidos que posee, tales como bancos y cuentas por cobrar y evitar que dicha utilidad se quede en su mayor parte en los inventarios.

1.2. PROBLEMA

En pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de artículos para fiesta y bazar, la falta de procesos estructurados, la carencia de métodos financieros y administrativos para generar liquidez y el poco uso de herramientas financieras para medir las gestiones adoptadas, pueden ocasionar que las empresas en algún momento de su vida jurídica presenten problemas de liquidez para cumplir con las estrategias propuestas en determinado período.

La diferencia entre un apostador y un inversor es la siguiente: Para un apostador, la inversión es un juego de azar. Para un inversionista es un juego de habilidades, Y para personas que entregan su dinero a alguien más para invertir, la inversión es a menudo un juego que ellos no quieren aprender. Lo importante para estos individuos es seleccionar cuidadosamente un asesor financiero. (Kiyosaki, 2009, pág. 62)

1.3. JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador la complejidad creciente de la gestión empresarial en negocios dedicados a la comercialización de productos tangibles exige que esta sea juzgada a partir del análisis económico-financiero de un sistema de variables, cuya función define el éxito de la empresa y la eficacia de sus dirigentes, al mismo tiempo que informa sobre su futuro y su valor en el mercado.

La base del análisis económico-financiero está en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, por lo que el mismo se presenta con una triple funcionalidad: a) análisis de rentabilidad de la empresa; b) estudio de solvencia de la empresa, es decir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras, y c) análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma. (Brealey, Myers, 2009, pág. 45)

Los resultados de utilidad que comúnmente obtienen las empresas comerciales dedicadas a la comercialización de bienes tangibles, suelen ser las más favorables, pero este resultado contrasta cuando se observan dificultades por la falta de liquidez. El efecto se da porque la utilidad suele quedarse en su mayor parte en el Inventario y cuentas por cobrar; y solo una pequeña porción de efectivo en el banco.

Por las condiciones y características del manejo empresarial, los profesionales de las distintas disciplinas en algún momento de su vida laboral necesitarán información y herramientas financieras que permitan generar controles adecuados en la actividad económica en la que se encuentren, por ello es importante conocer su manejo apropiado. La era de la información nuestra nueva realidad, sino te adaptas a ella sencillamente te rezagaras financieramente.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un método organizacional que aplique las herramientas financieras prácticas para contribuir a mejorar la liquidez de la empresa.

2.2. Objetivo Especifico

- Revisar aspectos teóricos de la estructura organizacional de las pymes.
- Evaluar los puntos críticos que existen al interior de una empresa.
- Proponer el uso de modelos funcionales a los departamentos de una empresa.
- Establecer herramientas financieras prácticas que ayuden a la toma de decisiones, a fin de mejorar la estructura financiera de la empresa.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

1.1 ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Se muestran definiciones de algunos autores:

De acuerdo a Daft Richards L., Dorothy Marcic (2009) define a la administración como el logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección de los recursos organizacionales. (Pág. 7)

De acuerdo a Stoner James, Freeman, Gilbert Jr. Daniel (1996) define a la administración como el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Pág. 7)

De acuerdo a Hitt Michael A. (2006) define a la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Pág. 8)

De acuerdo a Ramírez Cardona Carlos (1993) Administrar significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la administración como la acción de servir a otro, de encargarse de los asuntos de otro. Administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos. (Pág. 3)

1.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - PYMES

Definir la estructura y las actividades de las pymes no es algo fácil. Precisamente, por la gran diversidad de pymes que existen en el Ecuador es necesario delimitar conceptualmente que significa una pyme, lo que lleva a determinar desde un punto de vista básico que está catalogada como una empresa.

De acuerdo a Urbano David y Toledano Nuria (2008) una empresa es una entidad que, independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad (Pág. 20).

En resumen, las pymes se definen comúnmente en función de:

- 1. Número de empleados;*
- 2. Volumen anual de negocios;*
- 3. Balance anual.*

En el Ecuador, se denominan pymes a aquellas empresas que posean los siguientes elementos:

De acuerdo a la resolución emitida por la superintendencia de compañías No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010 se definen los elementos que deben tener las empresas para ser consideradas pymes:

- a)** Monto de activos inferiores a cuatro millones de dólares;*
- b)** Registren un valor bruto de ventas anuales de hasta cinco millones de dólares; y,*
- c)** Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado). Para este cálculo se tomara el promedio ponderado.*

En el presente trabajo de tesis, serán incorporadas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, que a pesar de no ser constituidas como personas jurídicas, sus estructuras administrativas pueden llegar a funcionar como si fueran una pequeña empresa.

1.3 EMPRENDIMIENTO

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

De acuerdo con la Real Academia Española, la palabra emprendimiento se deriva del infinitivo Empezar.

Empezar.- Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite empezar nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros. A esta persona se lo denomina Emprendedor.

De acuerdo a Maqueda Javier, Olamendi Gabriel, Parra Francisca (2003) el emprendedor es una mezcla de acción y reflexión. Empezar supone dificultades y riesgos, e implica luchar, sacrificarse y concentrar esfuerzos y energías. En consecuencia, necesitas por un lado una vocación sólida. Por otro, necesitas formación y tiempo. (Pág. 15).

1.4 ANÁLISIS DE LOS DEPARTAMENTOS

1.4.1 DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las empresas dentro de su estructura organizacional están obligadas a la creación de departamentos que contribuyan al crecimiento sostenido de la organización.

De acuerdo a Hitt Michael A. (2006) la estructura organizacional puede ser definida como la suma de formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (pág. 230)

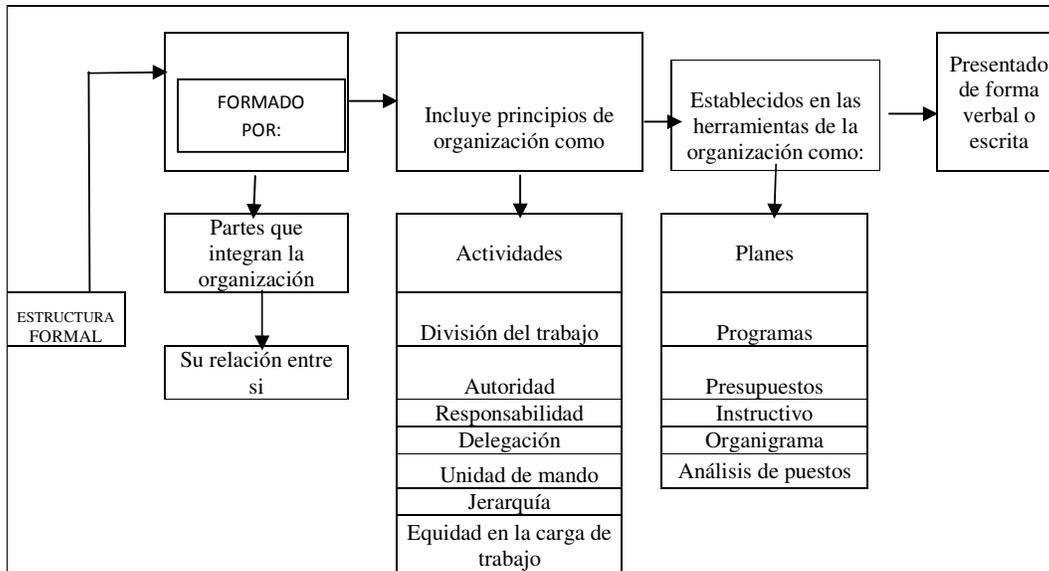
De acuerdo a Gryna (2007) Se define la estructura, tanto material y humana. Se analizan la funcionalidad de los departamentos y la ubicación de los cargos jerárquicos. (pág. 23)

La estructura organizacional sugerida en el presente trabajo sugiere el uso de una estructura formal, la cual se refiere principalmente a la relación entre autoridad y subordinados. Un organigrama típico ilustra la estructura formal en el trabajo de una empresa o parte de ella. La organización jerárquica comienza en la parte superior con el líder de más alto rango y luego cae en cascada a los gerentes subordinados y entonces los empleados subordinados por debajo de los gerentes. Se muestra mapa conceptual de la estructura formal.

Ver gráfico No. 01

GRÁFICO No 01.

MAPA CONCEPTUAL DE UNA ESTRUCTURA FORMAL



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

A continuación se muestra un detalle de los departamentos que de acuerdo al autor de la tesis deberían estar presentes en la estructura de las organizaciones dedicadas a la comercialización de artículos para fiestas y del hogar. Además se indica una descripción de sus funciones.

- a. **Departamento de Finanzas.-** Analiza la estructura financiera de la empresa.
- b. **Departamento de Contabilidad.-** Registro y revisión de las transacciones.
- c. **Departamento de Ventas.-** Principal generador de ingresos de la empresa.
- d. **Departamento de Cobranzas.-** Principal recuperador de la cartera en la empresa.

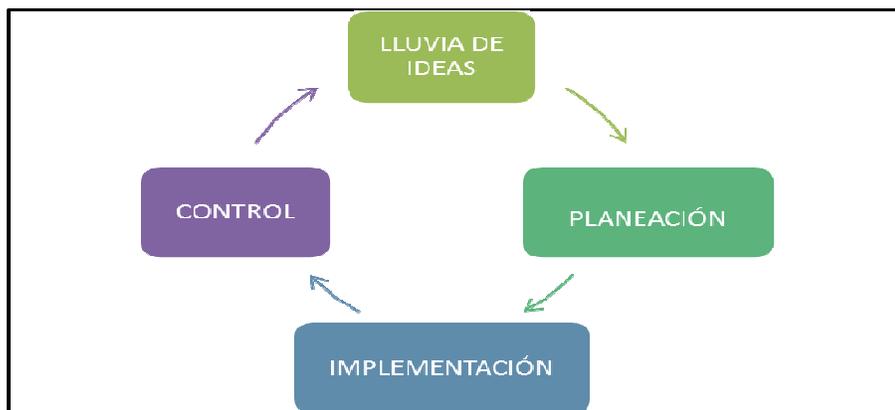
- e. **Departamento de Compras.-** Gestiona, compra y coordina los pedidos.
- f. **Departamento de Bodega.-** Controla el inventario.
- g. **Departamento de Marketing y Diseño.-** Dirige la publicidad y fortalece la imagen.
- h. **Departamento de Recursos Humanos.-** Evalúa y controla al personal.

Es de suma importancia que una vez creado los departamentos, se realicen los siguientes puntos:

- a) Diseño de un sistema de gestión;
- b) Sistematización de la organización.

Diseño de un sistema de gestión.- Un sistema de gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras. **Ver gráfico No. 02**

GRÁFICO No. 02



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- **Etapas de lluvia de ideas.-** El objetivo en esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión.

- **Etapa de Planeación.-** Esta etapa es fundamental y el punto de partida de la acción directiva; En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en el proceso.
- **Etapa de Implementación.-** Se refiere a las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante los objetivos trazados. Se sustentan en los mecanismos administrativos, tales como las estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc, que están sistemáticamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación.
- **Etapa de Control.-** La finalidad de esta etapa es detectar a tiempo los errores, fallas o diferencias, en relación a su planteamiento inicial, para su corrección y/o prevención.

Sistematización de la organización.- La sistematización es la aplicación de diferentes técnicas que permitan una mejor distribución del trabajo, el establecimiento de responsabilidades y poder visualizar la participación de los distintos niveles administrativos en un procedimiento específico.

En la sistematización de la organización deben considerarse los siguientes puntos:

- **Normas:** Son las reglas establecidas en una organización para regularizar las diferentes actividades que definen el funcionamiento de la misma.
- **Políticas:** Son los patrones de conducta que persiguen los diferentes objetivos de una organización.
- **Funciones:** Son las principales actividades que se presentan en las áreas tales como finanzas, ventas, compras, cartera.

- **Procesos:** Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.
- **Actividades:** Son acciones que se realizan en cada proceso.
- **Tareas:** Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar una actividad o labor determinada.
- **Procedimientos:** Constituye el conjunto de normas aplicadas y el método utilizado para el desarrollo de una actividad específica.

En la sistematización es de vital importancia crear el mapa estratégico sobre la cual va a trabajar la organización. Se muestra un mapa estratégico aplicado a los negocios analizados en el presente trabajo. **Ver gráfico No. 3**

GRÁFICO No. 03



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

1.4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EL AMBIENTE LABORAL EN LOS DEPARTAMENTOS

Liderazgo.- Hace referencia a la relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto que puede tener en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la obtención de los objetivos de cada departamento.

Existen muchas teorías administrativas con enfoques de liderazgo que se han ido formando con el pasar de los tiempos. Desde el enfoque autocrático, en donde el líder posee todo el poder y por lo general toma todas las decisiones, hasta los enfoques más sencillos en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni intervenir demasiado en él.

De acuerdo a (Robbins, Coulter, 2010, pág. 371) expone las siguientes diferencias conceptuales:

Líder.- *Alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial*

Liderazgo.- *Proceso de guiar a un grupo e influir en el para que alcance sus metas*

Se procede a analizar la siguiente pregunta. ¿Cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchas personas que pueden ser consideradas expertas, han llegado a pensar que en tiempos actuales en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es aplicar un liderazgo flexible y adaptable, es decir el líder debe contar con una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias, es decir a veces se deberá ser fuerte, pero también a veces se debe ser comprensivo. Debe aplicarse un liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

Es importante recordar que la esencia misma del líder, es aquella persona que conduce a un grupo de personas con el fin de llevarlas al éxito.

De acuerdo a (Longenecker, Moore, Petty and Palich, 2007, pág. 43) La influencia del líder es más pronunciada en una pequeña empresa que en una gran corporación, donde su liderazgo puede diluirse. J.C. Huizenga, que fundó en 1995 una empresa de administración de escuelas públicas llamadas Heritage Academies, considerada como una de las empresas de crecimiento más rápido en Estados Unidos por la revista Inc., reconoció este hecho:

El ejecutivo de una pequeña empresa a menudo debe enfrentar desafíos morales de una manera más directa porque tienen un contacto más directo con clientes, proveedores y empleados, en comparación con un ejecutivo de gran corporación, que puede tener un equipo gerencial con el cual deliberar. Las consecuencias de sus decisiones suelen afectar al negocio en una forma más significativa por la dimensión del asunto en relación de la empresa.

Relaciones.- Este punto hace referencia a los tipos de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal debería ser que cada departamento fuera un lugar en donde cada empleado efectuó sus actividades que más disfruta hacer, y de esta forma obtenga su remuneración. Sin embargo, en muchos casos, el personal no se siente feliz de lo que hace, y se enfoca en los errores de los demás y muchas veces en sus problemas personales. Es de suma importancia buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto conlleva a afectación directa del ánimo de la empresa en general. Por lo tanto vigile las relaciones, y este alerta a los disgustos y malentendidos que puedan existir entre el personal.

*De acuerdo a (Robbins, Coulter, 2010) en uno de sus subtítulos denominado **Satisfacción laboral y el mal comportamiento en el trabajo** indica que cuando los empleados no están satisfechos con sus empleos, responden de alguna manera. Pero no es sencillo predecir cómo responderán. Una persona puede renunciar, quizás otra emplee horas de trabajo en juegos de computadora, y otra más puede abusar verbalmente de un compañero de trabajo. Los gerentes deben controlar las consecuencias indeseables de la*

insatisfacción laboral, deben atacar el problema (insatisfacción laboral) en vez de tratar de controlar las diferentes respuestas de los empleados. (pág. 287)

Implicación.- Este punto hace referencia al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que muchas veces está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. Es importante indicar que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son aquellas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Existen beneficios que resultan de contar con empleados altamente comprometidos. Primero, este tipo de empleados tienen 2 y media veces más probabilidades de sobresalir que sus compañeros menos comprometidos. Además, las compañías con empleados altamente comprometidos tienen índices de retención más altos, lo que les ayuda a mantener los costos de reclutamiento y capacitación más bajos. Ambos resultados: mejor desempeño y costos más bajos, contribuyen a un desempeño financiero mejor. (Robbins, Coulter, 2010, pág. 288)

Organización.- Este punto hace referencia a los elementos que le dan estructura a los departamentos, por ejemplo: los procedimientos, los puestos, las políticas. En el caso de las pymes, muchas veces su estructura está poco definida, y el propietario puede llegar a desempeñar muchas actividades, desde las directivas hasta las operativas.

La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica. (Rodríguez, 1993, pág. 196)

La organización tiene por objeto de que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que ejecutara. Cada persona obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura orgánica, conoce sus relaciones, a quien debe recurrir para supervisión y, también, con sus subordinados de quienes puede depender para la ejecución de las actividades. (Rodríguez, 1993, pág. 197)

Reconocimiento.- En muchas empresas, este aspecto es muy descuidado. Pasa muchas veces que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. Se vital reconocer el trabajo bien realizado, ya que contribuye a la formación de un buen ambiente laboral. Se debe poner atención que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que mejorará su productividad.

Remuneraciones.- Hoy en día, las empresas que tienen estructuras de remuneración que siempre son constantes, son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo, el personal pierde entusiasmo y sus esfuerzos se verán reducidos, además el compromiso no estará al nivel de la necesidad del negocio, por ellos, muchas compañías están optando por esquemas compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo.

De acuerdo a (Robbins, Stephen y Decenzo, 2002) los programas de pago por desempeño retribuyen a los empleados con base en una medida del desempeño. Los planes de destajo, el reparto de ganancias, los planes de incentivos salariales, el reparto de utilidades, etc. Lo que distingue a estas formas de remuneración de los planes salariales más tradicionales es que en lugar de pagar a un empleado por el tiempo que pasa en el trabajo, su sueldo es ajustado de modo que refleje algunas medidas de desempeño.

Una ampliación reciente del concepto del pago por desempeño, es la remuneración por competencias, la cual consiste en un programa de remuneración basado en las competencias, que paga y premia a los empleados con base en las habilidades, los conocimientos o los comportamientos que tienen. Estas competencias podrían incluir comportamientos y habilidades tales como el liderazgo, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la planificación estratégica. (pág. 330)

Igualdad. Hay un dicho popular que dice, ante la ley, todos somos iguales sin distinción de raza, sexo o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todas las personas, además que no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Por ello, se debe buscar otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de condiciones, sin que exista el favoritismo, ya que puede fomentar envidias entre el personal que puede el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo sus fortalezas y basándose en ellas para motivarlos.

1.5 ANÁLISIS DE CARGOS

1.5.1 DEFINICIÓN DEL CARGO

El cargo es un procedimiento que sirve para determinar los deberes y la naturaleza de los puestos, así como también los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos.

Permitirá determinar y ponderar los elementos y las tareas que componen un puesto asignado. Se deberá evaluar la complejidad del cargo y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para poderla desarrollar. Responde a necesidades para organizar eficazmente los trabajos, conociendo con exactitud lo que hace cada trabajador y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Cabe mencionar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan. Este análisis debe incluir:

- a. Requisitos intelectuales.
- b. Requisitos físicos.
- c. Responsabilidades implícitas.
- d. Condiciones de trabajo.

De acuerdo a Barquero Corrales Alfredo (1987) El puesto es el núcleo, el punto central de la organización. La suma de todos los puestos y de las tareas que les dan sentido nos ofrece, en último término, la identidad y la razón de ser de una empresa. Esto por cuanto las actividades que la conforman demandan de la atención de una persona, las que en conjunto, integran la fuerza, el recurso humano, el factor de mayor relevancia en la organización. (Pág. 69)

1.5.2 COMO SE OBTIENEN LOS DATOS PARA EL ANÁLISIS

Requieren por lo general de:

1. El especialista de recursos humanos
2. Un ocupante del cargo
3. El supervisor

El especialista tendrá que observar y analizar el trabajo que se realiza y después elaborar una descripción del puesto. El supervisor y el empleado deberán participar también, llenando cuestionarios en los que se indiquen las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por lo tanto, el análisis de cargos puede implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

1.5.3 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE CARGO

1. **Para los directivos de la empresa:** Permite conocer en detalle las obligaciones y características de cada puesto.
2. **Para los supervisores:** Permite distinguir con mayor precisión y orden aquellos elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones pertinentes.
3. **Para los trabajadores:** Permite desempeñar de mejor forma y con mayor facilidad sus labores, conociendo con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

1.6 RECLUTAMIENTO DE LOS CANDIDATOS AL PUESTO

Al momento de realizar una correcta selección, se debe pensar en dos tipos de fuentes para obtener candidatos: Estas son las fuentes internas y externas. En la medida de lo posible, se debe cubrir los puestos con personal de la empresa, de esta manera se puede aprovechar el potencial humano con el que se cuenta, aunque en ocasiones puede resultar difícil de conseguir por la propia particularidad del trabajo. Se debe proceder a revisar la plantilla y comprobar si existe algún posible candidato. El acudir a los colaboradores actuales puede

permitir aportar las siguientes ventajas: Considerar una promoción, el vendedor tendrá conocimientos de la empresa y de los productos, se incrementa la moral en cuanto a las posibilidades de ascensos, se incrementa la lealtad hacia la empresa, el sistema puede funcionar bien cuando la venta tiene un contenido técnico.

El carecer de un potencial humano en puestos de mucha responsabilidad y nivel jerárquico, como el gerente comercial, jefe de ventas, supervisores, etc. es imperioso acudir a fuentes externas a la empresa. Se deben buscar candidatos cualificados, y para ello dispondremos de los siguientes medios: Internet por medio de las redes sociales, conocidos y contactos, empresas que ofrecen personal temporal, anuncios en prensa, consultoras de selección de personal, cazatalentos y personal de la competencia.

1.6.1 DISTRIBUCIÓN DE CANDIDATURAS Y ESTUDIO DEL CURRÍCULUM

Cuando se obtienen las candidaturas, se realiza la primera preselección. En el estudio de las hojas de vidas se observarán las carencias de los candidatos en lugar de sus méritos, es una etapa de desestimación. Una vez estudiadas las candidaturas, el siguiente paso es realizar una primera clasificación formando tres grupos:

Posibles. Se incluyen las candidaturas que reúnen los requisitos solicitados.

Desechables. Este grupo lo integran aquellas candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos del puesto.

Interesantes. Los conforman aquellas candidaturas que cumplen los requisitos mínimos y que aportan mayores cualificaciones.

A los que se consideren no adecuadas para el puesto o aquellas personas que vayan siendo eliminadas del proceso, se les debe enviar una carta informativa o e-mail.

1.6.2. TOMA DE CONTACTO

Los candidatos que figuren con posibilidades de adaptación al puesto, se les informará que han sido preseleccionados. Al mismo tiempo que se coordina con ellos, el día, fecha y hora para mantener una primera entrevista.

Adicional, se puede dar la posibilidad de convocar a diferentes grupos de los candidatos en un mismo día; de esta manera se busca informarles del puesto y se aprovecha la ocasión para realizar alguna prueba eliminatoria que sirva como segunda medición. Esto es recomendado en los casos en que haya muchos aspirantes para pocos puestos a disponibles a cubrir. Además la mejor prueba adaptada a este sistema y que resulta muy aplicable para la preselección del personal es la dinámica de grupo.

Esta forma de prueba colectiva es un método rápido y da buenos resultados si se aplica de forma correcta. Se debe poner en práctica una gran capacidad de observación y de interpretación, tanto de la comunicación verbal como de la no verbal.

1.6.3 COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS

El comprobar referencias es una parte importante del proceso de selección; se han dado casos en el que un candidato, que se supo vender muy bien en las diversas fases de selección, luego resulta ser inadecuado por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos o falta de trabajo en equipo. Es importante no confiarse de las impresiones, hay que estar atentos y comprobar las informaciones.

De acuerdo los candidatos que hasta el momento sean los adecuados al puesto, se deberán pedir referencias de ellos de manera confidencial y bajo secreto profesional a los responsables de sus anteriores empleos, de manera que se garantice que no existen aspectos negativos en su trayectoria profesional. Estos dos últimos puntos son los más importantes en el proceso de selección, pues de debe tomar en consideración que la experiencia viene dada por los cargos desempeñados anteriormente.

1.7 FORMACIÓN DE PERSONAL.

1.7.1 LA NECESIDAD DE FORMAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Una de las herramientas fundamentales con las que cuenta la empresa para desarrollar y optimizar sus RRHH es la política de formación a cargo de la empresa.

Es importante porque las empresas se mueven hacia un entorno cada vez más complejo y competitivo que los obliga a aprovechar todos los recursos y sus RRHH que generan ventajas competitivas sostenibles.

De acuerdo a (Rodríguez María, 2006) indica que “Un objetivo de formación es una descripción lo más precisa posible de la situación que existirá a final del curso o acción formativa, siempre que esta se corresponda con una necesidad y se haya llevado a buen término”. (pág. 69)

La política de formación va a ser fundamental para conseguir que el capital humano no se quede obsoleto.

Ventajas de la formación:

Para la empresa:

- El capital humano no queda obsoleto

- Adaptar a los RRHH a los cambios
- Mejorar el rendimiento del trabajador por su cualificación
- RRHH más motivados e implicados
- Emitir señales positivas (para atraer personal valioso a la empresa)

Para el trabajador formado:

- Podría obtener una mejora salarial
- Promoción o ascensos
- Más oportunidades profesionales dentro y fuera de la empresa
- Mejorará su reputación profesional, mayor reconocimiento
- Mejora su capital humano.

Inconvenientes de la formación:

Para la empresa:

- Muchos costos iniciales y los resultados o son intangibles o visibles a largo plazo.
- Riesgo de salida del personal formado
- No elegir bien el tipo de formación adecuada
- No tener claros los objetivos de la formación.

Para el trabajador formado:

- Formación muy específica.
- Formación fuera del horario de trabajo
- Pagar parte del costo de la formación

1.7.2. ÁREAS FORMATIVAS FUNDAMENTALES. TIPOLOGÍA.

La formación en general, puede ir dirigida a cubrir 3 áreas de individuo: habilidades o aptitudes (¿es capaz de hacerlo?), conocimiento (¿sabe hacerlo?) y actitudes (¿quiere hacerlo?)

Tipos de formación:

Se establecen claramente siete tipos de formación, donde cada uno de ellos persigue un objetivo determinado. (Rodríguez Marta, 2006, pag.8)

a. **Formación inicial:** *Son acciones formativas dirigidas a aquel personal que se acaba de incorporar a la organización. Con esta formación lo que se pretende es capacitarlos, proporcionarles conocimientos necesarios para el manejo de las herramientas que van a tener que utilizar, y ayudarlos a adaptarse a la cultura de la organización.*

b. **Formación de mantenimiento:** *El objetivo principal es mantener los niveles de competencias de los destinatarios, es decir no se pretende la nueva adquisición de competencias, sino que estos mantengan la capacidad de aprendizaje.*

c. **Formación de perfeccionamiento:** *Permite a los participantes el desarrollo de las actitudes, las habilidades y los conocimientos que necesita para llevar a cabo las tareas que le son asignadas de forma correcta.*

d. **Formación de promoción:** *La formación de promoción es necesaria cuando pretendemos acceder a un puesto de nivel superior al de aquel en el que nos encontramos.*

e. **Formación de reciclaje:** *Permite a los participantes adaptarse a nuevas situaciones profesionales que suponen una promoción, pero que si significan un cambio en las tareas que realizan con regularidad*

f. **Formación preventiva:** *Lo que se pretende con la impartición de este tipo de formación es la prevención de la posible inadaptación de los trabajadores a todos aquellos cambios previsibles de la organización.*

g. **Formación de reconversión:** *Prepara a los destinatarios para seguir teniendo una función en la organización ante la desaparición del oficio que desempeñan.*

1.7.3. LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Las empresas invierten en su capital humano y luego tratan de recuperar esa inversión. Una de las políticas que tiene que ver con ese capital humano es la política de formación para crear capital humano y perfeccionarlo.

Los costes que supone esta inversión comparándolo con los beneficios o ventajas que supone tener trabajadores formados (se incrementa la implicación, mejora la actitud de ese trabajador hacia el trabajo, se incrementa el rendimiento del trabajador)

Si los costos son menores que los beneficios, se obtiene una rentabilidad en la formación. En la práctica, comparar los costos con los beneficios es muy complejo porque los beneficios son intangibles y a largo plazo.

1.8 LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.

La actividad motivada se diferencia de la actividad instintiva en que la primera implica voluntad por parte de quien la realiza; es decir, existe una causa, una razón o un estímulo que impulsan al individuo a hacer algo voluntariamente.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se implicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

De acuerdo a Mercado Salvador (2002), la motivación es la habilidad para lograr que un hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo que usted lo desea y porque él desea hacerlo. (pág. 673)

De acuerdo a González Manuel (2006), para que el trabajador realice su tarea adecuadamente existen una serie de elementos que influyen en la motivación laboral. (pág. 81)

- a.** *Buenas condiciones laborales.*
- b.** *Eliminación de tareas tediosas.*
- c.** *Buena comunicación.*
- d.** *Adecuada relación entre trabajador y puesto de trabajo.*
- e.** *Colaboración del trabajador en el desarrollo de su tarea y delegación en la toma de decisiones.*
- f.** *Reconocimiento y valoración del trabajo.*

g. *Definición de los objetivos.*

1.8.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La llegada de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos a principios del siglo XVIII trajo consigo una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, un descenso de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para remediar esta situación era necesario encontrar el modo de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

A partir de entonces, las empresas decidieron analizar qué buscan las personas en el trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa. (Macmillan profesional, 2010, pag.61)

1.8.2 FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN LABORAL

Para comprender los factores que favorecen la motivación en el trabajo se debe tener en cuenta que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos. En este sentido, si un directivo consigue motivar a un trabajador para alcanzar unos objetivos en la empresa, estos acabarán formando parte de sus objetivos personales.

Dicho de otra forma, un trabajador motivado canalizará sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que dichos objetivos habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Hay tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener dinero para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que están a su cargo, hasta conseguir el reconocimiento social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores no permanecen invariables a lo largo del tiempo, sino que van evolucionando en la medida que el sujeto va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados. Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

- **El dinero.** No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.
- **El reconocimiento dentro de la empresa.** Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.
- **La responsabilidad sobre el trabajo.** Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.
- **El reconocimiento social.** Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1963)

En su obra motivación y personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias. Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- ***Necesidades fisiológicas.*** *Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada, etc.*
- ***Necesidades de seguridad.*** *Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Como ejemplo de necesidades de seguridad se puede citar la necesidad de estabilidad laboral.*

- **Necesidades sociales.** *El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.*

- **Necesidades de reconocimiento o estima.** *La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.*

- **Necesidades de autorrealización.** *También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.*

De acuerdo a Maslow, el estudio de la naturaleza humana lo llevo a muchas conclusiones que incluían estas ideas básicas:

- a.** *Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción.*

- b.** *La neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización*

- c.** *La evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural esencial. Esta es una sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro.*

- d.** *La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.*

CAPÍTULO 2.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder cumplir con las expectativas del trabajo de tesis, en el presente capítulo se analizará el mercado objetivo, alcances de la propuesta, técnicas de investigación utilizadas, resultados de la investigación y se analizarán los puntos críticos que guardan estrecha relación a las dificultades que las empresas poseen en sus estructuras administrativas.

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de este trabajo es contribuir con un modelo generador de datos, que permita mejorar los procesos administrativos mediante la obtención de información sostenible en el corto, mediano y largo plazo, el cual permitirá mejorar los análisis al momento de la toma de decisiones.

Se elaborarán cuadros analíticos para explicar su debido uso y se mostrarán ejercicios prácticos sobre el correcto manejo de la información que contribuirá a buscar vías para la generación de un mayor grado de liquidez en la situación financiera de la empresa.

2.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente de la investigación está enfocado para ser aplicado en pymes cuya abreviación hace referencia a las pequeñas y medianas empresas que se encuentren operando dentro del territorio nacional, las mismas que son consideradas como Personas Jurídicas sin importar su constitución.

El alcance de la actividad económica será únicamente para pequeñas y medianas empresas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad que se dediquen a la comercialización de artículos para fiestas y hogar.

Se incluye dentro de este alcance a las personas obligadas a llevar contabilidad, las mismas que serán catalogadas como tal, según lo disponga la ley de régimen tributario interno (LRTI) vigente

Se indica la base legal en la cual el Servicio de Rentas Internas determina el momento en que una persona natural estará obligada a llevar contabilidad.

Ver anexo No.01

2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo secundario del presente trabajo es demostrar que las empresas consideradas Pymes poseen falencias administrativas, tanto en temas de generación de ambiente de trabajo, capacitación y generación de información confiable que impiden generar eficiencia a través de procesos sostenibles en el corto plazo.

Para que esta afirmación tenga un sustento válido, se aplicaron entrevistas y encuestas que avalen los resultados de la presente investigación.

Se muestran los métodos de investigación que fueron aplicados utilizando las siguientes técnicas:

- ENTREVISTA

Se debe utilizar personal que colabore con la organización con los cuales se deberá mantener una entrevista larga, en la que se tocarán todos los aspectos que se desee conocer. Para la entrevista, se debe crear un clima agradable para que el candidato se comporte con la mayor naturalidad, se planteará de forma amistosa pero teniendo perfectamente claro el objetivo.

La entrevista debe ser preparada con anterioridad, de modo que se conozca todos los puntos en los que se quiere profundizar. Además se buscarán posibles contradicciones y se insistirá en todos los puntos que no queden claros. Se Pondrá especial cuidado en las reacciones de los sujetos, su forma de sentarse a lo largo de la reunión. Su duración será entre 30 y 45 minutos.

Una vez después de realizada la entrevista, se valorará todo lo que en ella se ha tratado, a fin de evitar posibles fallos de memoria que se producirían si transcurre un tiempo considerable entre la entrevista y su valoración. Al carecer de la experiencia necesaria, se deben tomar notas de forma disimulada, sin crear suspicacias, pues aunque rompe la armonía de la conversación y desconcentra al entrevistado, por lo tanto no deben olvidarse detalles que pueden ser cruciales.

- ENCUESTA

Se debe utilizar esta técnica a fin a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Se diferencia de la entrevista, ya que se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no debe llevar el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

2.4 POBLACIÓN, MUESTRA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Una vez definido el alcance y la técnica que se utilizara para la investigación, la población está representada por un total de 409 negocios que funcionan en el Ecuador y que están dedicados a la comercialización de artículos para fiestas y hogar. **Ver anexo No. 02**

El total de la población está conformado por empresas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad. La tabla No 01 y la tabla No. 02 resumen la población y la tabla No 03 indica la fórmula estadística utilizada.

TABLA No. 01

ESTUDIO DE POBLACIÓN	
GRUPO	TOTAL EMPRESAS
ARTÍCULOS PARA EL HOGAR	218
ARTÍCULOS PARA FIESTAS	191
TOTAL	409

Fuente: Anexo 2

Elaborado por: Autor

TABLA No. 02

SEGREGACION DE POBLACIÓN			
GRUPO	JURÍDICA	PN	TOTAL
ARTÍCULOS PARA EL HOGAR	36	155	191
ARTÍCULOS PARA FIESTAS	36	182	218
TOTAL	72	337	409

Fuente: Anexo 2

Elaborado por: Autor

TABLA No. 03

FÓRMULA ESTADÍSTICA PARA IDENTIFICAR LA MUESTRA	
$n = \frac{\frac{Z^2 (P) (1 - q) * N}{e^2}}{(N - 1) + \frac{Z^2 (P) (1 - q)}{e^2}}$	
n =	Tamaño de la muestra
N =	Tamaño de la población
P =	% de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población = 0.5
e =	Error
q =	% de veces de la no ocurrencia del fenómeno 1 - q = 0,5
NIC:	Nivel de confianza del 95%, 90%, 85%.
Z =	Número de desviaciones con respecto a la media.

Para efectos del mercado objetivo del estudio: 409 negocios; la muestra representativa calculada es la siguiente: Ver tabla No. 4

TABLA No. 04

$n = \frac{(1,96*1,96) (0.5) (0.5) (409)}{(0.05*0.05) (409 - 1) + 1,96*1,96 (0.5) (0.5)} = \frac{211,7312}{1,5377}$		
n = 198	CON EL 95% DE CONFIABILIDAD	Z= 1.96
n = 163	CON EL 90% DE CONFIABILIDAD	Z= 1.645
n = 138	CON EL 85% DE CONFIABILIDAD	Z= 1.439

La muestra representativa utilizada fue de 198 empresas, por lo que la confianza esperada en el análisis de la muestra es del 95%. Las herramientas de investigación empleadas en este estudio fueron:

- 198 encuestas dirigidas al Gerente o Administrador de la organización.
- 24 entrevistas a Gerentes o Administradores.
- 24 entrevistas a colaboradores del departamento contable de la organización.

Las entrevistas a los gerentes y colaboradores fueron realizadas coordinando previas citas para su consecución. Al explicarles la finalidad del tema y los beneficios a corto y mediano plazo que tendría con la presente de investigación, fueron muy abiertos en sus respuestas.

2.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Las entrevistas realizadas a los Gerentes o Administradores, fueron enfocados sobre los siguientes puntos:

- Estructura financiera de negocio;
- Análisis de información financiera;
- Información que utiliza para la toma de decisiones;
- Rentabilidad del negocio;
- Estrategias para tener un crecimiento sostenido.

Las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa, se enfocaron en los siguientes aspectos:

- Años de experiencia en el cargo;
- Estudios realizados;
- Funciones desempeñadas;
- Herramientas tecnológicas para realizar su trabajo;
- Ambiente laboral;
- Entrenamiento o capacitaciones motivadas por la empresa;
- Horarios de trabajo;
- Días trabajados en la semana;

- Informes realizados para entes de control;
- Informes realizados a Gerencia.

Mientras que las encuestas, fueron enfocados para conocer los siguientes aspectos:

- Manejo de Información;
- Elaboración de Estados Financieros;
- Elaboración de Presupuestos.

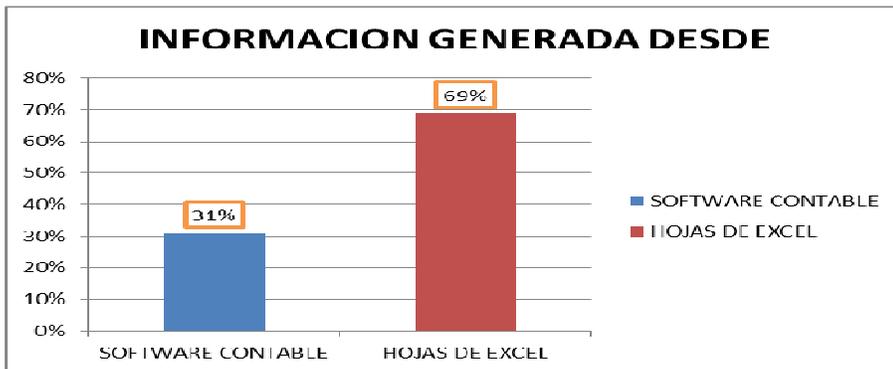
Los resultados obtenidos en las entrevistas fueron las siguientes:

Entrevistas a Gerentes o Administradores:

- Existe un conocimiento básico de la estructura financiera de la empresa, ya que solo analizan sus activos y pasivos corrientes para determinar su capital de trabajo, basado en sus bancos, cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar proveedores y obligaciones financieras.
- La información financiera con la cuentan se basan en datos proporcionadas por el departamento contable, pero que en la mayoría de los casos lo hacen sin el uso de un sistema integrado de contabilidad. Solo una pequeña porción de los entrevistados reciben estados financieros de forma mensual, algunos originados desde un sistema y otros desde herramientas de Excel.

Se pudo establecer que solo el 31% de los gerentes o administradores reciben información contable originada desde un sistema integrado de contabilidad, mientras que el 69% recibe información extracontable que se originan desde hojas de trabajo de Excel.

GRÁFICO No 04

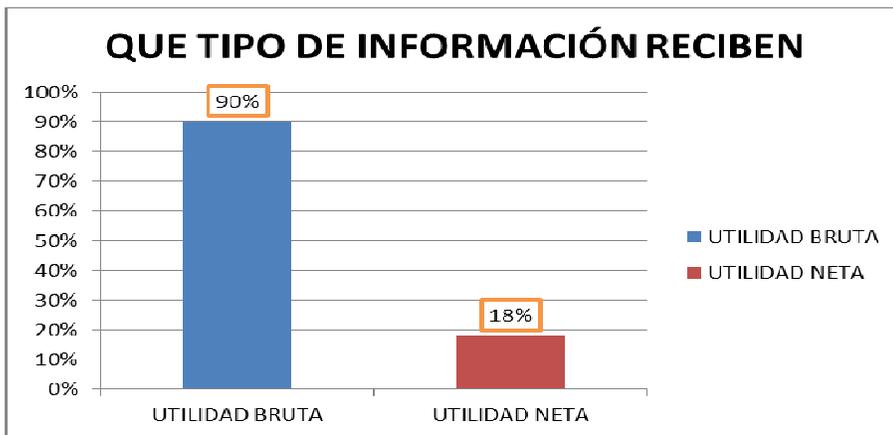


Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- Se pudo analizar que el 90% de los Gerentes conocen con exactitud la utilidad bruta (Ventas – Costo del producto), pero que solo el 18% conoce con exactitud su utilidad neta. **Ver gráfico No. 05**

GRÁFICO No 05



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- Existe una preocupación con niveles altos de incertidumbre a la hora de tomar decisiones que afecten el crecimiento sostenido de la empresa en el corto plazo, debido a la falta de información que permita tener un mayor campo de análisis al momento de analizar oportunidades de negocios.
- Están conscientes del poco interés en temas de capacitación a favor de sus empleados, donde surgen dos factores importantes: la primera el factor económico y la segunda el riesgo de invertir en su personal y que luego este abandone la organización.
- Aunque identifican como positiva la posibilidad de capacitar a su personal como un elemento que mejore el poseer mejor información y mejorar el clima laboral en sus empresas, consideran este rubro como un gasto adicional a su operación. No conocen de las ventajas existentes a través del CNCF (Consejo Nacional de Capacitación y Formación Empresarial), de poder tener capacitación subsidiada a través de los aportes que realizan mensualmente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Entrevistas a Colaboradores:

- Se pudo notar que los colaboradores en el área administrativa poseen experiencia ganada en la misma empresa, es decir profesionalmente han venido creciendo mediante procesos y modelos de trabajos ya establecidos en la organización y que un 70% aún siguen cursando sus estudios, la mayoría en Contaduría Pública.
- Muchos de los colaboradores no tienen el 100% de sus funciones establecidas, y las pocas que tienen, se las dan de forma verbal. Esto ocasiona que normalmente suelen suplir actividades que le competen a otra área de trabajo. Manifiestan que el no poseer un manual de funciones y procesos de trabajo que sean puestos por escritos, los exponen a abarcar muchas áreas sin lograr la eficiencia en su propio puesto de trabajo, por ende

ponen de manifiesto que la experiencia ganada y que fue mencionada en párrafo anterior suele darse por este tipo de modelos de trabajo.

- Los colaboradores sienten que carecen de herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo que están desempeñando, y que no están siendo entrenados para mejorar sus habilidades en el trabajo. Las capacitaciones suelen ser esporádicas y muy poco productivas. El conocimiento básico de Excel los ayuda a mejorar en algo su tiempo, pero están conscientes de que necesitan una inducción para mejorar.

- La principal preocupación que tienen los colaboradores es mejorar su fuente de ingreso (sueldo o salario). No conocen la Misión, Visión u objetivos de la empresa. Estos términos son desconocidos para ellos. Dependiendo del tipo de empresa, tienen asignado un presupuesto de ventas por cumplir.

- En el tema de motivación, no existe una motivación establecida en un corto plazo, ya que consideran que la gerencia no tiene para ellos un plan de mejorar el clima laboral, únicamente es el trabajo del día a día, unos cuantos eventos por fechas ya conocidas, como navidad y fin de año, pero que a lo largo del año suelen solo trabajar para poder cubrir sus necesidades.

- En temas de información para entes de control, lo más común es elaborar los impuestos mensuales y anuales, para aquellos colaboradores que trabajan en personas jurídicas, sienten incertidumbre al momento de presentar información de balances hacia el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, porque no conocen la nueva normativa NIIFS. Esto sucedió en el 100% de la muestra.

- La información proporcionada para los administradores o gerentes en la mayoría de los casos suelen ser reportes de ventas, reportes de saldos contables, conciliaciones bancarias. En el caso de emisión de estados financieros, solo conocen la elaboración de balance general y estado de resultados, y que para presentarlo a Gerencia lo hacen mediante reportes elaborados en hojas de Excel. Para presentación de balances a los Bancos, suelen utilizar el mismo formato.

Encuestas:

Se procedieron a elaborar 198 encuestas dirigidas a los Gerentes o Administradores de diversas organizaciones que forman parte de la muestra representativa.

Las preguntas fueron elaboradas bajo un enfoque financiero, con el fin de poder medir el uso de herramientas financieras que utilizan los Gerentes o Administradores al momento de tomar decisiones que impacten económicamente a la organización. **Ver anexo No. 03.**

Se procede a mostrar los resultados de las encuestas:

- **¿Indique el tipo de contador que colabora en su empresa?**

Los resultados indican que los contadores de los 198 negocios sujetos a la muestra, solo 131 se encuentran trabajando en planta y estos representan el 66% de la muestra, mientras que 67 son contadores externos y representan el 34% de la muestra.

El poseer contadores externos no es recomendable para la aplicación del presente trabajo de tesis, debido a que sus múltiples ocupaciones con demás clientes, puede ocasionar en ciertos casos, distracciones a la hora de llevar la contabilidad de los negocios y por ende los resultados en la generación de información no se dará en el tiempo oportuno.

- **¿Señale que tipo de herramienta utiliza para controlar las transacciones de la empresa?**

Se muestra que los 198 negocios sujetos a la muestra, solo 89 utilizan un sistema contable para las transacciones que se generen por el giro del negocio, estos representan el 44% de la muestra, mientras que 106 negocios manejan sus transacciones utilizando herramientas de Excel, estos equivalen al 54% del total de muestra, y finalmente solo 3 negocios manejan sus cuentas llevando cuadernos notebook y estos representan solo el 2% del total de muestra.

Al iniciar un negocio que se encuentre bajo la denominación pyme, se sugiere que al momento de llevar sus transacciones, utilicen un software contable que permitirá agilizar los procesos de información.

- **¿Indique si en su empresa se elaboran Estados Financieros?**

Los resultados a esta pregunta muestran que en 116 negocios se elaboran estados financieros y estos representan el 59% del total de la muestra, mientras que solo 82 negocios no llevan ni ningún tipo de estado financiero, representando el 41% del total de la muestra.

Para la toma de decisiones es de suma importancia contar con los estados financieros. Estos permiten visualizar los resultados del negocio y analizar su estructura financiera.

- **¿Indique los estados financieros que son usados en su empresa?**

Tomando en consideración los 198 negocios sujetos a la muestra, se indica que solo 42 usan el balance general, representando el 21% del total de muestra, mientras que 133 negocios usan como herramienta el estado de resultados, representando el 67% del total de muestra.

No se muestra en los negocios el uso del estado de flujo de efectivo y tampoco el estado de evolución patrimonial.

- **¿Indique si en su empresa se elaboran índices financieros?**

Los resultados a esta pregunta muestran que 90 negocios utilizan índices financieros para analizar cifras en su organización, representando el 45% del total de muestra, mientras que 108 negocios no usan ningún tipo de índice financiero, estos representan el 55% del total de la muestra.

La importancia en el uso de índices o también llamados ratios financieros, es de suma importancia para detectar inconvenientes dentro de la estructura económica de la organización.

- **¿Indique los índices financieros que son utilizados en su empresa?**

Los resultados de los índices utilizados por los negocios indica que sobre el 100% de la muestra solo el 8% utiliza el índice de solvencia, el 6% el índice de prueba acida, el 35% el índice de capital de trabajo, el 10% el índice de endeudamiento, el 38% el índice de rentabilidad sobre ingresos. Cabe señalar que ninguna empresa utiliza el índice de apalancamiento.

Se refleja que los índices con mayor participación son el capital de trabajo y la rentabilidad sobre ingresos.

- **¿Indique si en su empresa se elaboran presupuestos?**

Se muestra que de 198 negocios sujetos a la muestra, solo 170 elaboran presupuestos, lo cual representa el 86% del total de la muestra, mientras que 28 negocios no lo realizan y representan el 14%.

- **¿Indique si en su empresa se elaboran presupuestos?**

Basados en el total de la muestra, se indica que 134 negocios elaboran un presupuesto de ventas, lo cual representa el 68% de la muestra, es decir el 32% de los negocios no elaboran dicho presupuesto.

En la preparación del presupuesto de costos, solo 21 negocios lo elaboran, lo cual representan el 11% del total de la muestra.

En la preparación del presupuesto de gastos, solo 44 negocios lo realizan, representando el 22% del total de la muestra, mientras que el 78% de los negocios no lo elaboran.

En la preparación del presupuesto de cobros, los resultados muestran que solo 2 negocios efectúan este tipo de presupuesto, lo cual representa el 1% del total de la muestra. El 99% de los negocios no realiza este presupuesto.

En la preparación del presupuesto de compras, se indica que 11 negocios preparan este tipo de presupuestos, representando el 6% del total de la muestra, mientras que el 94% no lo realiza.

CAPÍTULO 3.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PUNTOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante elaborar, desarrollar y poner en marcha los distintos planes operativos por parte de las organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

3.1.1. MISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa basada en los propósitos trazados a un momento determinado, cuantificado y alcanzable. Relativo al "quienes somos".

Se muestra un ejemplo de la misión que podrían tener los negocios dedicados a la comercialización de productos para fiestas y productos para el hogar.

- **MISIÓN NEGOCIO DE NEGOCIO PARA FIESTAS:**

Ofrecer a los clientes productos de calidad y el mayor surtido para fiestas a la mayor cantidad de hogares e instituciones, haciendo posible que la población de toda clase social disfrute de un festejo inolvidable a un precio justo y creando fuentes de trabajo para cientos de artistas, decoradores y vendedores.

- **MISIÓN NEGOCIO DE NEGOCIO DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR:**

Ofrecer a los clientes una gran variedad de productos necesarios para el hogar, con la mayor calidad y el menor precio, siendo nuestra prioridad el buen servicio y siendo eficientes al momento de nuestras entregas.

3.1.2. VISIÓN

La visión en una organización es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al "quienes queremos (o llegaremos a) ser".

Se muestran ejemplos de visiones aplicadas a los negocios en estudio.

- **VISIÓN NEGOCIO DE NEGOCIO PARA FIESTAS:**

Ser la empresa distribuidora de artículos de fiesta más importante del mercado nacional con reconocimiento a nivel regional y constituirnos en un referente de las tendencias de la moda de fiestas infantiles y de adultos.

- **VISIÓN NEGOCIO DE NEGOCIO DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR:**

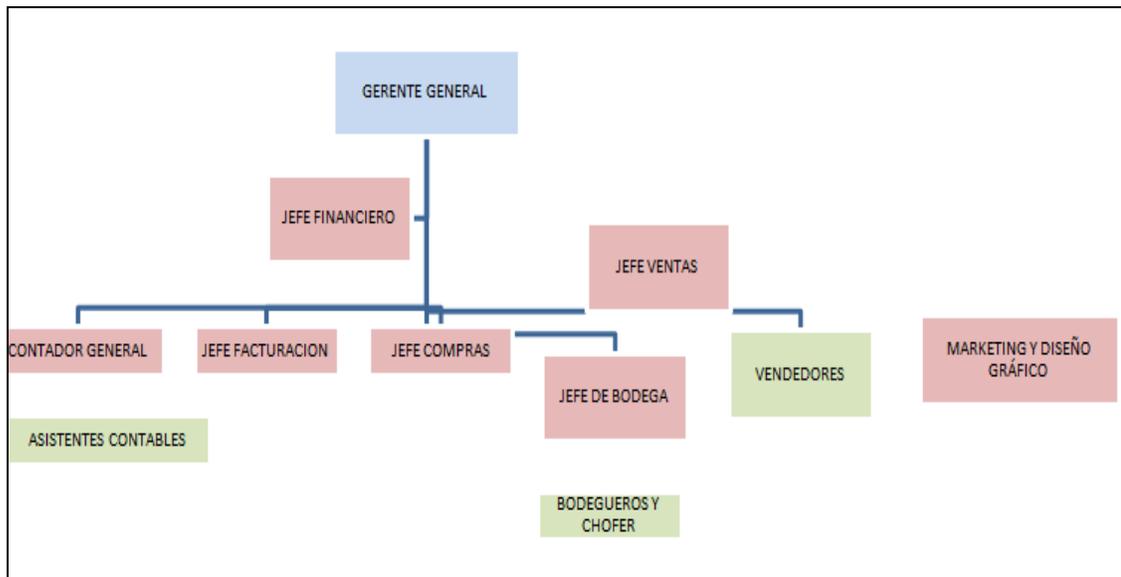
Ser la empresa líder en distribución de la línea de hogar en la provincia del Guayas y ser la pionera en innovación de nuevos productos destinados a satisfacer las necesidades que el mundo demanda con el transcurrir de los años.

3.1.3. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Se deben elaborar organigramas de forma gráfica para simplificar el análisis de su estructura organizacional, y de esta manera poder observar las principales funciones y relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender. **Ver gráfico No 06.**

GRÁFICO No 06

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

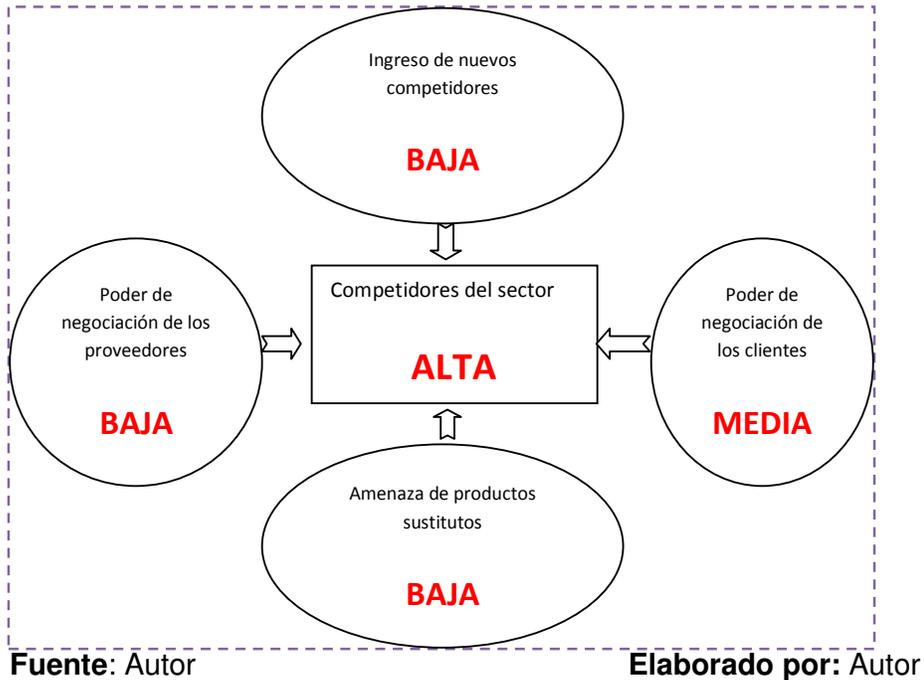
3.1.4. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO- 5 FUERZAS COMPETITIVAS

Para el presente análisis del micro entorno se aplicarán las 5 fuerzas de Porter, tomando como ejemplo una empresa dedicada a la importación y comercialización de artículos para el Hogar cuya razón social es IMDEASA S.

A. Se muestra un gráfico aplicando el análisis sobre el grado de afectación (Alta, Media y Baja) ocasionados por estas fuerzas. **Ver gráfico No. 07.**

GRÁFICO No. 07

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



Competidores del sector: (ALTA AFECTACIÓN).- Imdeasa S. A. en los últimos 5 años ha sentido una mayor influencia de nuevos competidores en la línea de productos que maneja, ya que con la diferenciación de precios, el otorgamiento de los créditos extendidos y la gran variedad de productos que ofertan los competidores ha ocasionado la reducción de sus ventas y el incremento de los costos de venta y publicidad para mantenerse en el mercado.

Ingreso de nuevos competidores: (BAJA AFECTACIÓN).- El ingreso de nuevos competidores es baja, ya que el competidor que desee importar

necesitara una inversión alta en mercadería y en gastos generales por el agresivo plan de comercialización que deberá aplicar. Adicional existe saturación de los productos de la línea hogar en el mercado ecuatoriano, además que los importadores y distribuidores que operan en el mercado ya están consolidados.

Amenaza de productos sustitutos: (BAJA AFECTACIÓN).- La línea hogar no tiene mayores productos que puedan ser sustituidos, debido a que se tratan de artículos cotidianos que se han mantenido durante los últimos años en el vivir de la humanidad. Por ejemplo: Platos (Vidrio, aluminio, plástico.) el producto sustituto seria el plato desechable.

Poder de negociación con proveedores: (BAJA AFECTACIÓN).- En el caso de empresas importadoras es muy bajo el nivel de negociación con sus proveedores en términos de mejorar costos, y en términos de días de crédito originan un costo financiero por el cobro de intereses.

Poder de negociación con clientes: (BAJA AFECTACIÓN).- Este punto guarda una estrecha relación con el poder negociación con proveedores, debido a que el importador para seguir en el mercado necesita tener un margen bruto (utilidad antes de gastos) del 30%, así que el cliente en la mayoría de los casos siempre manejará los mismos costos que el importador puede otorgar.

3.1.5. ANÁLISIS FODA

Para el presente análisis FODA se tomará como ejemplo una empresa dedicada a la importación y comercialización de artículos para el Hogar cuya razón social es IMDEASA S. A., la misma que será utilizada con el objeto de identificar y analizar sus fortalezas y debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas aplicando nuevas estrategias en el negocio.

FORTALEZAS

- La empresa cuenta con oficinas y bodegas propias y que están ubicadas en el mismo lugar.
- Productos de calidad.
- Variedad en los productos.
- Exclusividad en ciertas líneas.
- Liderazgo en precios.
- Atención post venta.
- Vendedores con experiencia en las líneas del negocio.
- Cobertura a nivel nacional.
- Experiencia laboral.
- Excelente ambiente de trabajo.

OPORTUNIDADES

- Mercado muy dinámico, con innovación en los nuevos productos.
- Desarrollo de ventas mediante el uso de redes sociales.
- Desarrollo de ventas mediante la creación de una página web.
- Apertura de propios almacenes que sirvan como puntos de venta.
- Incremento de nuevos locales que serán posibles clientes.

DEBILIDADES

- No tiene desarrollada una página web.
- No tiene actividad en redes sociales.
- Ciertos productos suelen estar con precios altos con relación al mercado.
- Pocos vendedores para cubrir todas las rutas.

AMENAZAS

- Competencia con precios bajos.
- Clientes morosos.
- Nuevos impuestos.
- Nuevos importadores directos.
- Incremento de impuestos actuales.

3.1.6. CADENA DE VALOR

Una de las formas para analizar las ventajas competitivas de una empresa, es mediante el análisis de la cadena de valor que esta utilizada por la organización, ya que estas representan el conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa que van desde la investigación y desarrollo al servicio de posventa. Este modelo es un instrumento esencial para el análisis de las ventajas competitivas de la empresa y para ayudar a encontrar maneras de aumentar estas mismas ventajas.

La aplicación de la cadenas de valor en los negocios que comercializan artículos para fiestas y para el hogar deben poseer actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio posventa) y actividades de apoyo (adquisición de insumos, investigación y desarrollo para la mejora del producto.

Se muestra la cadena de valor de los negocios en estudio: **Ver gráfico No. 08**

GRÁFICO No. 08



Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

3.2. EXISTENCIA DE PUNTOS CRÍTICOS EN LA EMPRESA.

El lento desarrollo de una empresa pyme para crear una estructura administrativa que contribuya a la generación de información que permita una adecuada toma de decisiones, puede darse por los siguientes puntos críticos:

3.2.1. MANEJO GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN

La organización para obtener el éxito debe tener la colaboración de la gerencia. Un gerente que esté dispuesto al cambio teniendo un compromiso para lograr los retos propuestos, es una precondition para alcanzar el éxito.

La gerencia debe diseñar y fortalecer la Visión y Misión de forma clara, las mismas que deben ser conocidas y compartidas por todo el personal de la empresa, incluyendo a los socios estratégicos de la misma, como son los proveedores y los consumidores.

Contando con la base de una Visión y Misión claras, la gerencia tiene el compromiso de crear las estrategias, políticas y tácticas que beneficien el buen funcionamiento del trabajo. Además deben tener en cuenta la planificación de los trabajos a corto, mediano y largo plazo que se vayan a desarrollarse.

El desarrollo de la Visión y la Misión se puede cumplir únicamente en organizaciones en donde existe un ambiente de confianza entre gerencia, trabajadores y socios estratégicos. La Gerencia General es el que deberá fomentar ese ambiente de confianza.

El tener a todos los trabajadores motivados, capacitados y con buenos canales de comunicación y trabajando en equipo, facilita el camino al éxito, para ello, la gerencia debe establecer reconocimientos basados en logros y éxitos, creando una organización funcional interna, fomentando un ambiente de capacitación y enseñanza, de trabajo en equipo y de interés

en superación constante. Con este esquema de organización cada colaborador de la organización se sentirá propietario de la misma, y por lo tanto se responsabiliza y toma decisiones en su área de trabajo, tal como se lo esperaría de un propietario.

De acuerdo a Fayol según lo indica (Vélez Bedoya, 2007) Se indican principios de la teoría de la organización:

“Sin principios se vive en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida se presentan muchas dificultades, aun con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse; solo puede ser útil a los que conocen el camino al puerto”.

“Pero la proclamación de los principios no basta. Su luz, como la de los faros, no guía sino a aquellos que conocen el camino del puerto. Un principio, sin el medio de ponerlo en ejecución, carece de eficacia”. (pág. 72)

En toda organización la Gerencia General debe demostrar que aplica la honestidad en todas sus acciones, tanto con los trabajadores, como con los consumidores y proveedores.

Además el gerente debe contar con capacidad analítica en el tratamiento de la información, la cual debe fluir en el momento adecuado desde todas las fuentes importantes, tanto internas como externas, para enfrentar las diferentes corrientes y lograr avanzar con la empresa en medio exigente que muy competitivo. El análisis de la información debe realizarse de una forma sistemática, ordenada e imparcial. Una vez tomada la decisión, esta deberá ser transmitida y compartida a toda la organización.

El conocer los deseos y expectativas del consumidor, será la dirección por la cual la gerencia deberá encaminar a la organización con todos sus esfuerzos y recursos; debe recordarse que esos deseos y expectativas están cambiando constantemente.

El camino hacia la cultura de la calidad total está enfocado en el mejoramiento continuo en todos los procesos de la organización. La gerencia general tiene la obligación de crear un ambiente de confianza y paciencia que conduzca hacia este fin.

“Dar el respectivo seguimiento a las tareas o labores realizadas por las personas, comparando y corriendo el rendimiento laboral” (Robbins, Coulter, 2010, pág. 136).

3.2.2. DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD

La cultura de calidad debe involucrar procesos que generen cambios constantes en la manera de pensar y de actuar de las partes involucradas en la organización, estos procesos deben estar enfocados a la Gerencia General, a los trabajadores de la empresa, a los socios estratégicos, a los productos, a los procesos de trabajo y hasta a la publicidad para los productos de la empresa.

Las organizaciones que desarrollan procesos de cultura de la calidad tienen como prioridad un enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor, ya sea éste interno o externo. En estas organizaciones se promueve el que cada persona actúe como si fuera un propietario. Hay que considerar que el camino hacia el éxito son las mejoras continuas, la superación profesional y personal y la autoevaluación dentro de un ambiente de confianza.

En organizaciones que aplican la Cultura de Calidad Total, no se buscan culpables, cada error es considerado como una oportunidad para el mejoramiento continuo, en este punto cada trabajador se responsabiliza por los hechos y busca la forma de solucionar los problemas y errores conjuntamente con los demás colaboradores de la organización.

Cuando se está trabajando con la Filosofía de la Calidad Total, se planifica a largo plazo, considerando los errores como una gran oportunidad para el aprendizaje, y hace uso constante del benchmarking para compararse con las empresas líderes. El objetivo es lograr conocer el comportamiento de los líderes mundiales, facilitando la planificación de metas razonables para alcanzar los niveles más altos de eficiencia.

Los resultados inmediatos son importantes en la aplicación de la Cultura de la Calidad Total; sin embargo, los resultados que se puedan obtener a mediano y a largo plazo causados por el proceso de mejoramiento continuo, son de mayor interés para la organización, ya que se puede garantizar una atención constante a los retos.

Se puede considerar a la Cultura de la Calidad Total como la mejor herramienta gerencial para enfrentar la integración regional y la apertura de fronteras. Una organización que posea sus bases sobre la cultura de la calidad, es muy probable que no tenga la fortaleza para enfrentar esos retos futuros.

El compromiso básico al desarrollar un proceso de Cultura de la Calidad es realizar las tareas siempre lo mejor posible desde la primera vez, con resultados más económicos, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

3.2.3. DESARROLLO DE INNOVACIÓN

La innovación debe ser utilizada como una herramienta que permite a la organización mantenerse sobre la competencia, creando necesidades en el consumidor y cumpliéndolas con rapidez y eficiencia.

La innovación debe llevarse a cabo en todas las operaciones de la organización, enfocados en los procesos productivos, en el producto, en el trato e involucramiento de los trabajadores, en la publicidad y en todos los servicios que estén a la disposición del consumidor, sea éste interno o externo.

Las organizaciones que posean y apliquen una cultura de innovación, enfrentan mejor las situaciones cambiantes en los procesos productivos internos, y por lo tanto se convierte en un elemento crucial en cualquier programa de Calidad Total.

“La forma en que usted prosperara en este entorno es mediante la innovación; innovar en tecnología, innovar en estrategias, innovar en modelos de negocio”. Este es el mensaje que el presidente de IBM, Sam Palmisano expreso ante una audiencia de ejecutivos en una conferencia sobre innovación y liderazgo. (Robbins, Coulter, 2010, pág. 270)

3.2.4. CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para que una empresa se considere realmente competente en el mercado, una cuarta parte de sus ingresos por ventas deben generarse de nuevos productos y nuevos servicios. Si esto se cumple, se tendrá la confianza que la organización satisface de forma correcta al consumidor y a sus necesidades cambiantes.

Para poder determinar hacia dónde dirigir los tipos de productos o servicios que van a hacer desarrollados, la Gerencia General deberá estar actualizada por medio de investigaciones de mercado, benchmarking u otros medios para conocer los deseos cambiantes del consumidor y las tendencias regionales y mundiales en su campo de acción.

Para el desarrollo de nuevos productos y servicios en una organización, es ciclo debe ser corto y eficiente, mostrando una gran ventaja que facilita el enfrentar la competencia y las demandas del mercado.

Kauro Ishikawa expone que el movimiento del control de calidad en toda empresa no se dirige solo a la calidad del producto, sino también a la calidad del servicio después de la venta, la calidad de la administración, de la compañía, del ser humano, los efectos que se logran son:

- a.** *La calidad del producto se ve mejorada y llega a ser más uniforme; se reducen los defectos.*
- b.** *Mejora la confiabilidad de los productos.*
- c.** *Bajan los costos.*
- d.** *Los niveles de producción se incrementan y es posible elaborar programas más racionales.*
- e.** *Se reducen los desperdicios y reprocesos.*
- f.** *Se establece y mejora la técnica.*
- g.** *Se reducen los gastos por inspección y pruebas.*
- h.** *Se racionalizan los contratos entre vendedor y comprador.*
- i.** *Crece el mercado para las ventas.*
- j.** *Mejora la relación entre los departamentos.*
- k.** *Disminuyen los datos y reportes falsos.*
- l.** *Se discute con más libertad y democracia.*
- m.** *Mejoran las relaciones humanas.*

3.2.5. CORRECTO MANEJO DE LA INFORMACIÓN.

El poseer una información oportuna, confiable y fácil de entender, deben ser direccionadas hacia las gerencias para que puedan tomar decisiones más adecuadas y en tiempos reales.

La presentación de la información, la recolección de datos y los análisis que se obtendrán deben ser ordenados, adecuados y adaptados a las necesidades de la organización y de sus distintas operaciones. Para la utilización de esta herramienta, la gerencia debe evaluar los diferentes tipos de sistemas que existen para el manejo de la información, tales como los diversos tipos de software, redes de información y otras que se adapten mejor a la organización.

Las organizaciones modernas obligan a la toma constante de decisiones, ya que al poseer información al tiempo adecuado, estas deben llegar a la gerencia y a las áreas que intervengan en la toma de decisiones de tal manera que sea fácil verificar su veracidad y de esta forma permita una evaluación sistemática e integral para la toma de decisiones correctas y oportunas.

Las organizaciones que se enfocan en la calidad total, dependen de la información proveniente de benchmarking, de las herramientas estadísticas y de otras fuentes. Esto mismo les da una ventaja sobre la competencia que posea información desactualizada o incompleta.

Los métodos de análisis financieros se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en su solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables. (Ochoa, 2008, pág. 15).

Para el presente trabajo, se recomienda el uso de un sistema contable integrado con los siguientes módulos de trabajo: Contabilidad, Facturación, Inventario, Cartera, Nómina e Impuestos.

Un sistema contable es una herramienta que permite el registro y control sistemático de las operaciones financieras que se efectúen en la empresa.

Se sugiere que el sistema contable deberá poseer las siguientes características para su óptima funcionalidad y aplicación al negocio:

GENERALES

- Que sea Multi-Empresa;
- Que sea Multi-usuario ó que permita el trabajo a través de red;
- Que tenga Niveles de seguridad (Administración y Usuarios);
- Que se puedan hacer Back-Up (Permitir efectuar respaldos sencillos y veloces);
- Que pueda integrarse posteriormente con otros módulos (ejemplos facturación, Inventarios, Cuentas por pagar y otros);
- Que haga automáticamente la partida de cierra anual;
- Que todos los reportes se puedan descargar a Excel-Word-PDF;
- Que se pueda Administrar Múltiples Centros de Costos y Gastos;
- Que tenga la capacidad para soportar el peso de la información contable así como la carga del número de transacciones diarias;
- Compatible con la mayoría de las plataformas Windows (2000, XP, Vista, Window 7, etc);
- Que posea anexos de información tributaria para efectuar las declaraciones de impuestos;
- Contar con material de apoyo para soporte al usuario como manual de uso del sistema contable en lo posible tutoriales animados.

PLAN DE CUENTAS

- Plan de cuentas que tenga tantos niveles como el contador desee;
- Que permita la creación, Modificación ó Eliminación de cuentas;
- Que puedan consignar las aperturas de centros de costo;
- Que permita consultar saldos y detalle de una cuenta contable;
- Que no exista límite de caracteres al ingresar los conceptos en la partida;
- Que exista proceso de verificación de inconsistencias;
- Que para Imprimir los estados de resultados y balance de comprobación de años anteriores tenga la opción de eliminar la partida de cierre ó que no la tome en cuenta;
- Que se pueda ver la concentración de registros de cada mes.

IMPRESIÓN DE INFORMES

- Balance General (Mensual y Acumulado);
- Balance de Comprobación (Acumulado);
- Estado de Pérdidas y Ganancias (Mensual, Acumulado y comparativos con todos los meses del año y comparado con el presupuesto anual);
- Estado de Resultado por centro de costos. (Mensual, Acumulado y comparativos con todos los meses del año y comparado con el presupuesto anual);
- Libro Diario Mayo.

3.2.6. APLICADO MANEJO Y TRATO DEL RECURSO HUMANO.

Este es el recurso más importante que posee una organización. Un recurso humano convencido, motivado, cooperador y colaboradores una precondición para avanzar en el camino de la Calidad Total.

Todos los trabajadores de una organización, no importando su nivel jerárquico, merecen un trato justo y honesto, fomentando una comunicación sana y un ambiente de libertad de expresión, de confianza y seguridad, tanto industrial como laboral.

El recurso humano debe compartir la Visión y la Misión de la organización formulada y transmitida por la Gerencia General, debe sentirse propietario de la misma y responsabilizarse e involucrarse en su área de gestión y con su equipo de trabajo, tal y como se espera de un propietario.

Motivar a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, selección el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal. (Robbins, Coulter, 2010, pág. 212)

Para que el recurso humano sea colaborador, cooperador y comparta la Visión y la Misión de la empresa, la Gerencia General deberá crear un ambiente que favorezca esto, apoyar programas de capacitación, entrenamiento y crecimiento para todos los trabajadores y fomentar la formación de equipos de trabajo y el interés de la superación constante profesional y personal.

De acuerdo a Ishikawa (1996) "Creación de los círculos de calidad o también llamados equipos de trabajos constituyen un mecanismo que no solo es útil como medio para mejorar la producción, sino, también, para

lograr la implicación de la mayor cantidad posible de personal operativo en los programas dirigidos a la mejora de la calidad. (pág. 154)

3.2.7. EL MANEJO DE LA COMPETENCIA.

El conocer a la competencia es de vital importancia para una empresa, ya que una organización que se encuentra trabajando en la gestión de la calidad total aprende cómo es que funciona y se mueve su competencia en los diferentes ámbitos empresariales y cuáles son sus debilidades y fortalezas para saber enfrentarlas.

Una organización se encuentra en mejores condiciones que su competencia cuando:

- Conoce al consumidor;
- Cuenta con mejor tecnología en procesos productivos;
- Posee mayor innovación;
- Cuenta con mejores niveles de calidad en productos y servicios;
- Cuenta con personal más motivado y entrenado;
- Cuenta información más actualizada y veraz;
- Posee mayores avances en el camino hacia la Calidad Total.
- Respuestas rápidas a los deseos y expectativas del consumidor;

Es importante saber que a la competencia debe vérsela como un factor positivo, ya que es una fuerza que impulsa el desarrollo y motiva cambios constantes en el mercado, obligando a la organización a mantenerse atenta y seguir en el camino de la superación y mejoras continuas.

3.2.8. CORRECTO MANEJO DEL FACTOR TIEMPO.

El acelerado avance de la tecnología y la industrialización en los países desarrollados, conjuntamente con las oportunidades y amenazas que conllevan las integraciones regionales y la apertura de mercados, permiten afirmar que las empresas de América Latina no tienen tiempo que perder para incorporar el sistema de Gestión de la Calidad Total en sus organizaciones.

Las organizaciones que integren a sus procesos tecnología superior antes que su competencia, además de innovar sus productos y servicios y que posean una respuesta más rápida al mercado que la competencia, adquirirán una clara ventaja. Toda organización que se encuentra aplicando la Gestión de la Calidad Total es aquella que normalmente tiene las respuestas antes que su competencia.

Las empresas deben reaccionar de forma rápida a las situaciones cambiantes que muestra el mercado, las cuales son causadas por un consumidor más exigente y un mercado más competitivo.

La Gerencia General debe saber su situación en tiempo real, aplicar las mejoras, modificaciones y prácticas gerenciales oportunamente, tal como lo indica la Gestión de la Calidad Total, antes que sea tarde. La Gerencia General debe recordar que todas las decisiones que vaya a tomar, son válidas para un tiempo y situación dados.

Las decisiones tomadas de manera prematura o tardía, pueden ocasionar una catástrofe para la empresa y, por lo tanto, se debe incorporar un sistema eficiente para el aprovechamiento óptimo del factor tiempo.

De acuerdo a Acosta José María (2010), con un minuto de tiempo se puede conseguir una pulgada de oro, pero con una pulgada de oro no se puede comprar una pulgada de tiempo. (pág. 15)

3.2.9. MEJORA DE BUENAS RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN CON SUS SOCIOS ESTRATÉGICOS

La empresa que no tenga acuerdos o alianzas estratégicas con sus proveedores, otras organizaciones y consumidores, se verá limitada en sus fortalezas para hacer frente al mercado.

De acuerdo con Longenecker Justin (2010), una alianza estratégica es una relación organizacional que vincula dos o más entidades de negocios independientes en un esfuerzo común. (pág. 191)

Una alianza estratégica cuando guarda estrecha relación con sus proveedores le permite obtener materias primas e insumos de acuerdo a sus necesidades, garantía en los tiempos de entrega, en la calidad del producto y, para el socio estratégico, la confianza de tener un mercado seguro. Al tener al consumidor como socio estratégico, se obtiene la ventaja de que el mismo socio le informa sobre sus niveles de satisfacción, sus necesidades y a la vez un mercado asegurado.

El establecer cualquier tipo de alianza estratégica con empresas y organizaciones competitivas, tanto nacionales como de otros países le permite a la empresa una expansión de mercado, aprovechando la fortaleza relativa del socio en el otro mercado y la ventaja de la propia organización en producción.

En la Cultura de la Calidad Total, las alianzas estratégicas son muy comunes, significando un beneficio mutuo para los socios y dándole a la organización la fortaleza necesaria para enfrentar el futuro.

3.2.10. MANEJO ADECUADO DEL CAPITAL

Para el correcto manejo de los recursos que posee una organización, el capital de trabajo y de inversión es un recurso costoso y limitado y, por lo tanto, su manejo debe ser lo más eficiente posible para que su rendimiento sea al máximo. El capital es el soporte sobre el cual la gerencia puede adquirir nuevas tecnologías, desarrollar procesos y productos, mantener y contratar personal, poner en marcha programas de capacitación.

Para que un gerente pueda aprovechar eficientemente el factor capital, debe elaborar los presupuestos y planes de inversión, los mismos que deben estar ajustados a la Misión, estrategia y plan de trabajo general de la organización.

El capital es un recurso que normalmente siempre es limitado, por lo tanto, la gerencia debe establecer mecanismos eficientes para evaluar, programar y auditar el uso de este recurso, según las necesidades reales de la organización y la ubicación de los recursos financieros.

El proceso económico que subyace en cualquier proceso productivo es un ciclo de disponibilidad-inversión-disponibilidad, al cual se aplican todos los esfuerzos productivos para la consecución de los objetivos de la empresa y entre ellos el principal: transformar en disponibilidad incrementada lo que en su origen fue disponibilidad invertida o inmovilizada. (Warren, Reeve, 2005, pág. 373).

CAPÍTULO 4

MODELOS PARA GENERAR INFORMACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS.

Los métodos para mejorar la producción de información de los principales departamentos en una empresa radican en seguir los siguientes modelos de trabajo:

4.1 MODELO DE FINANZAS

El tener un modelo financiero mediante la elaboración de esquema práctico, facilitara al gerente general de una empresa pyme poder tomar decisiones oportunas que contribuyan al buen manejo de sus recursos líquidos que permitan tener una sostenibilidad en el tiempo.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

El modelo de finanzas sugerido en el presente trabajo de tesis está compuesto por los siguientes puntos:

- 1.** Poseer información contable de calidad;
- 2.** Poseer estados financieros razonablemente emitidos;
- 3.** Contar con un análisis de índices financieros;
- 4.** Contar con presupuestos.

a. Poseer información contable de calidad;

La organización luego de reclutar el personal idóneo para cada departamento, utilizando inversión en recursos de formación profesional y generando el ambiente laboral adecuado, puede garantizar que la información contable que tendrá la organización será de calidad y puede conllevar a tener datos contables en el menor tiempo posible.

b. Poseer Estados Financieros razonablemente emitidos;

El tener una correcta información contable, ayudara a que los Estados Financieros emitidos por el departamento contable sean de calidad, lo cual permitirá observar de forma precisa la estructura financiera mediante un adecuado análisis financiero, midiendo el desempeño y los flujos de efectivos de la organización, además se puede observar los resultados obtenidos y ser comparados con el presupuesto aprobado previamente.

El análisis financiero consiste en usar herramientas y técnicas que puedan ser aplicadas a los estados financieros, a fin de obtener algunos análisis y relaciones que facilitan la toma de decisiones.

• **Componentes de los estados financieros**

- a) Balance General;
- b) Estado de Pérdidas y Ganancias;
- c) Estado de Flujo de Efectivo;
- d) Estado de cambios en el patrimonio.

Para el presente trabajo de tesis, únicamente se realizarán descripciones de los 2 primeros estados financieros mencionados en el anterior punto, ya que estos forman pieza clave de la propuesta para la mejora de la liquidez en las empresas.

- **Balance general**

Es de vital importancia la elaboración de un balance general para observar los activos, pasivos y el capital contable de la empresa a una fecha determinada.

De acuerdo a Horngren Charles T. (2000), el balance general muestra la situación financiera de una entidad de negocios en un momento determinado. (Pág. 8)

- **Rubros que contiene el balance general:**

Activo. Contiene los bienes y derechos que posee una empresa. Por ejemplo, los activos de una escuela pueden ser las bancas, pizarrones, escritorios, etcétera.

El activo tiene la siguiente clasificación:

a) Activo circulante.- Representa el dinero en efectivo y todas aquellas partidas que se pueden convertir en efectivo en un plazo menor a un año.

b) Activo fijo.- Agrupan los bienes necesarios para realizar los objetivos de la empresa y por tal motivo tienen un carácter de permanencia dentro de la empresa.

c) Activo diferido.- Representan aquellos gastos que no son cargados en el periodo en cual se efectúa el desembolso, sino que suelen cargarse en periodos futuros.

Pasivo. Se deberán reflejar todas las obligaciones que tiene la empresa.

De acuerdo a Alcarria Jaime José (2009), los pasivos son obligaciones actuales, deudas, en que la empresa incurre en el ejercicio de su actividad. Estas derivan de cualquier transacción o hecho pasado que genere una segura o posible deuda que en un futuro puedan originar la entrega de activos para su cancelación. (Pág. 26)

El pasivo se clasifica en dos grupos:

a) Pasivo a corto plazo. Se agrupan las deudas cuyo vencimiento será en un plazo igual o menor a un año.

b) Pasivo a largo plazo.- Se agrupan las deudas cuyo vencimiento se realizarán en un plazo mayor a un año.

Las obligaciones o deudas de una empresa se llaman pasivos y pueden ser a corto o a largo plazos.

Capital contable.- Contiene el capital social, los resultados de ejercicios anteriores (ya sean utilidades o pérdidas), así como los resultados del ejercicio actual.

Así pues, el capital contable se divide en dos grupos:

Capital social. Representa el dinero que ha sido aportado para la realización de las operaciones de la empresa.

Utilidad del Ejercicio. Representa los resultados obtenidos por la empresa.

Se muestra un esquema práctico sobre la forma de presentar un balance general. **Ver gráfico No. 09**

GRÁFICO No. 09

EMPRESA XYZ			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)			
ACTIVOS			PASIVOS
CORRIENTE	390.500		CORRIENTE 512.000
CAJA	500		PROVEEDORES 350.000
BANCOS	19.000		OBLIGACIONES BANCARIAS 150.000
CUENTAS POR COBRAR	21.000		OBLIGACIONES FISCALES 12.000
INVENTARIOS	350.000		
FIJO	389.056		NO CORRIENTE 120.000
TERRENOS	405.855		CTAS POR PAGAR LARGO PLAZO 120.000
INFRAESTRUCTURA	120.000		
MUEBLES Y ENSERES	5.172		TOTAL PASIVOS 632.000
EQUIPO DE COMPUTACION	21.854		
VEHICULOS	67.269		PATRIMONIO
DEPRECIAC. ACUMULADA	(231.094)		CAPITAL SOCIAL 30.000,00
NO CORRIENTE	-		RESERVA LEGAL 4.522,35
CTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	-		RESULTADO AÑOS ANTERIORES 14.159,93
			RESULTADO ACTUAL 98.873,98
TOTAL ACTIVOS	779.556		TOTAL PATRIMONIO 147.556
			TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO 779.556

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

- **Estado de Resultados**

La elaboración de este Estado Financiero es de vital importancia ya que refleja los ingresos y egresos de un negocio en un periodo determinado.

De acuerdo a Perdomo Moreno Abraham (2000) indica que el Estado de Resultado muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro (Pág. 13)

Se trata de un estado financiero dinámico, que abarca las operaciones desde una fecha hasta otra fecha, dentro de un mismo período.

El estado de resultados, se enfoca en mostrar el total de ingresos y egresos desde el primero hasta el último día del periodo que abarca.

Es similar a efectuar cuentas al final de un determinado periodo para conocer el resultado, que puede ser ganancia o pérdida, para lo cual es necesario saber cuánto vendimos y cuánto gastamos.

- **Rubros del Estado de Resultados:**

Ingresos.- Las empresas deben tener los principales ingresos:

- Ventas de bienes y servicios que constituyen la actividad principal de la empresa.
- Ingresos por el cobro de intereses o ventas de activo fijo, es decir aquellos ingresos que no forman parte de la actividad principal de la empresa, deben considerarse en el estado de resultados.

Egresos.- Este rubro está conformado por los costos y gastos que va a tener la empresa, las cuales son mencionadas a continuación;

Costo de ventas.- Estos deberían agrupar el costo del producto y la comisión otorgada a los vendedores.

Gastos.- Los gastos de una empresa se clasifican en:

- **Gastos de venta.-** Son todos los gastos necesarios para poder realizar la venta de los bienes o servicios de una empresa.

- **Gastos de administración.-** Se refiere a los gastos que se realizaran desde el punto de vista administrativo, como por ejemplo los suministros de oficina, los mantenimientos, etc.
- **Gastos financieros.** Representan gastos relacionados al pago de intereses y costos bancarios por mantenimiento de la cuenta bancaria.

Es importante señalar la relación que existe entre el Balance general y el Estado de resultados o pérdidas y ganancias; dicha relación consiste en que del Estado de Resultados se obtiene el resultado del ejercicio, que puede ser utilidad o pérdida, y esta a su vez forma parte del Balance General reflejándose en el capital contable.

Se muestra un esquema práctico sobre la forma de presentar un estado de resultados. **Ver gráfico No. 10**

GRÁFICO No. 10

EMPRESA XYZ	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012	
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)	
INGRESOS	\$ 1.239.799,84
VENTAS	1.239.799,84
EGRESOS	
COSTO DE VENTA	867.859,89
PRODUCTO	867.859,89
GASTOS GENERALES	273.065,97
ADMINISTRATIVOS	173.571,98
VENTAS	77.194,00
FINANCIEROS	22.300,00
UTILIDAD NETA	\$ 98.873,98

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

- **Estado de Flujo de efectivo.**

Este estado financiero refleja los cambios de distribución de sus recursos económicos en una empresa.

Al igual que el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo se trata de un estado financiero dinámico, ya que refleja los cambios sufridos en un periodo determinado.

- **Estado de cambios en el patrimonio.**

El estado de cambios en el patrimonio muestra los cambios existentes en la composición del capital contable, como pueden ser incrementos en el capital social, utilidades acumuladas, dividendos pagados, etc.

c. Contar con un análisis de índices.

Los índices financieros, también conocidos como indicadores o ratios, son aquellos que permiten analizar situaciones positivas o negativas acerca de la posición financiera de la organización.

Los índices sugeridos en el presente trabajo están enfocados para empresas pymes dedicadas a la comercialización de artículos para fiestas y hogar. Se indican:

Ver tabla No 05

TABLA No. 05

<p>1.</p>	<p><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></p> <p>Activo Circulante - Pasivo circulante</p> <p>Se expresa en: Veces.</p>	<p>Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.</p>
<p>2.</p>	<p><u>DE LIQUIDEZ O PRUEBA DEL ÁCIDO</u></p> <p>Activos Circulante/Pasivo circulante</p> <p>Se expresa en: Veces</p>	<p>Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos más líquidos.</p>
<p>3.</p>	<p><u>DE ENDEUDAMIENTO O SOLIDEZ</u></p> <p>Pasivo total/Activo Total</p> <p>Se expresa en: Veces</p> <p>Por cientos</p>	<p>Mide la porción de activos financiados por deuda. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.</p>
<p>4.</p>	<p><u>DE DEUDA A CAPITAL</u></p> <p>Pasivo total/Capital Líquido</p> <p>Se expresa en: Veces</p>	<p>Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros y los fondos propios. Señala la proporción que el pasivo representa con relación al capital líquido.</p>
<p>5.</p>	<p><u>DE PATRIMONIO A ACTIVO TOTAL.</u></p> <p>Total Patrimonio/Activo Total</p> <p>Se expresa en veces</p>	<p>Es la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total.</p>
<p>6.</p>	<p><u>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS O MARGEN BRUTO DE UTILIDADES</u></p> <p>Utilidad bruta en ventas/Ventas netas</p> <p>Se expresa en: Razón o por ciento.</p>	<p>Refleja la proporción que las utilidades brutas obtenidas representan con relación a las ventas netas que las producen.</p>

7.	<p><u>UTILIDAD NETA EN VENTAS O MARGEN NETO DE UTILIDADES.</u></p> <p>Utilidad neta/Ventas netas</p> <p>Se expresan en Razón o Por ciento</p>	<p>Mide la razón o por ciento que la utilidad neta representa con relación a las ventas netas que se analizan, o sea, mide la facilidad de convertir las ventas en utilidad</p>
8.	<p><u>DE GASTOS DE OPERACIÓN INCURRIDOS</u></p> <p>Gastos de operación/Ventas Netas</p> <p>Se expresan en: Razón o Por ciento</p>	<p>Mide en que proporción los gastos de operación incurridos representan con relación a las ventas del período que se analiza.</p>
9.	<p><u>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y PERÍODO PROMEDIO DE COBRANZA O PERÍODO DE COBRO.</u></p> <p>Ventas a Crédito/Promedio de Cta. Cobrar</p> <p>Se expresan en: Veces</p> <p>Período promedio de cobranza/360</p> <p>Rotación (veces)</p> <p>Se expresa en: Días.</p>	<p>Indica el número de veces que el saldo promedio de las cuentas y efectos por cobrar pasa a través de las ventas durante el año.</p> <p>Expresa el número de días de las cuentas que permanecen por cobrar. Mide la eficiencia del crédito a clientes.</p>
10.	<p><u>ROTACIÓN DE INVENTARIOS Y PERÍODO DE EXISTENCIA</u></p> <p>Empresas Comerciales</p> <p>Costo de ventas/Promedio de inventario</p> <p>Se expresa en: veces</p>	<p>Expresa el promedio de veces que los inventarios rotan durante el año.</p>

11.	<p><u>ROTACIÓN DE LAS CTAS POR PAGAR Y PERÍODO DE PAGO.</u></p> <p>Compras anuales /Promedio de cuentas por pagar</p> <p>Se expresa en: veces</p> <p>Período de pago/360</p> <p>Rotación (veces)</p> <p>Se expresa en días</p>	<p>Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores. Indica el número de veces que las cuentas y pasan a través de las compras durante el año.</p> <p>Expresa el número de días que las cuentas y efectos por pagar permanecen por pagar.</p>
12.	<p><u>ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO</u></p> <p>Se expresa: en veces</p> <p>(Capital de trabajo promedio)/Ventas netas / 360</p>	<p>Muestra las veces en que el capital de trabajo es capaz de generar ingresos de la explotación o las ventas.</p>
13.	<p><u>RENTABILIDAD O RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE.</u></p> <p>Ingreso neto/Capital contable promedio</p> <p>Se expresa en: veces</p>	<p>Mide el retorno obtenido por cada peso que los inversionistas o dueños del Capital han invertido en la empresa</p>
14.	<p><u>RENTABILIDAD O RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN O ACTIVOS TOTALES</u></p> <p>Utilidad neta /Activos totales Promedio</p> <p>Se expresa en: Razón o Por ciento</p>	<p>Mide el retorno obtenido por cada peso invertido en activos.</p>
15.	<p><u>ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL</u></p> <p>Ventas netas /Activos totales promedio</p> <p>Se expresa en: veces.</p>	<p>Mide la eficacia general en el uso de los activos</p>

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

e. Contar con presupuestos.

Los Estados Financieros razonablemente presentados, permitirán ser una guía práctica para la elaboración de presupuestos para evaluar la consecución de sus objetivos.

4.2 MODELO DE CONTABILIDAD

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros.

Una Contabilidad bien organizada y al día, constituye la brújula que guía a la empresa, camino al éxito.

Para tener datos que permitan mostrar estados financieros razonables, la información contable debe tener el siguiente modelo funcional:

- a. Manejo de un adecuado plan de cuentas;
- b. Implementación de políticas contables;
- c. Registros de transacciones contables;
- d. Análisis de saldos en cuentas contables;
- e. Emisión de estados financieros.

a. Manejo de un adecuado Plan de Cuentas

El tener un correcto plan de cuentas es el punto de partida para armar la estructura de reportes y que a su vez se reflejan en los estados financieros.

El Plan de Cuentas es un sistema de procesamiento contable, por medio del cual las cuentas son ordenadas metódicamente mediante la asignación de un código. La finalidad es poder contribuir al cumplimiento de los objetivos de la contabilidad, brindando información oportuna que permita un buen manejo en el control interno de la empresa.

Se indican puntos que demuestran la importancia de poseer un correcto y funcional plan de cuentas:

- Permite registrar las cuentas contables de la empresa en forma de listado en un sistema automatizado y llevar un orden y control eficiente.
- Permite llevar un control al día de los movimientos contables de la empresa.
- Facilita el reconocimiento de cada una de las cuentas ya que cada una de ellas se encuentra codificada según sea el tipo.
- Facilita su utilización a través de un manual de cuentas que presenta las instrucciones para cada una de ellas.
- Brinda una estructura básica para la organización del sistema contable.
- Permite obtener información contable de la empresa de una manera sencilla.
- Por su condición de integridad presenta todas las cuentas que la empresa necesita para su funcionamiento.
- Por llevarse a través de un sistema permite a los usuarios seguir siempre un cierto orden.
- Por su condición de flexibilidad le permite a la empresa agregar o quitar nuevas cuentas según sea necesario para la gestión organizacional.

b. Implementación de políticas contables.

El tener políticas contables, permitirá a la empresa seguir desarrollando su modelo de contabilidad, obteniendo seriedad, formalismo y estructuras de trabajo alineadas a sus objetivos a corto plazo. Estas políticas deben estar estrechamente ligadas a las normas internacionales de contabilidad (NIC)

Según lo determina la NIC 8, las políticas contables son los principios, bases, acuerdos reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros.

Al respecto cabe tener en cuenta como políticas contables básicas las siguientes:

- **Uniformidad en la presentación:** Debe haber uniformidad en la aplicación de las políticas contables definidas para la preparación y presentación de los estados financieros de un ejercicio a otro, y cualquier variación al respecto se hace constar en notas aclaratorias en el texto de los estados financieros mismos.

- **Importancia relativa y agrupación:** Los estados financieros deben contener la descripción de las transacciones de la empresa atendiendo a la importancia de las mismas con fundamento en la definición de sus políticas contables, y se agrupan atendiendo a su naturaleza y cuantía.

c. Registros de transacciones contables.

Una de las facetas de la contabilidad, entre tantas otras, es la interpretación de las transacciones contables suscitadas en una empresa, las cuales deben ser registradas en su totalidad para la obtención de información.

Las Transacciones Contables son registros que se originan en una empresa a una determinada fecha. Producen documentos que serán considerados fuentes de información, los cuales constituyen la base de la contabilidad; entre estos documentos cabe destacar los cheques de banco, las facturas por ventas y las facturas por compras. La información contenida en estos documentos es trasladada a los libros contables, el diario y el mayor. En el libro diario se reflejan todas las transacciones realizadas por la empresa, mientras que en el mayor se reflejan las transacciones que afectan a las distintas partidas contables, por ejemplo, caja, bancos, clientes, proveedores, etcétera; esto es lo que llamamos asientos contables, por medio del cual registramos todas las operaciones comerciales en los comprobantes y libros de contabilidad.

d. Análisis de los saldos en cuentas contables.

La importancia del análisis contable en las organizaciones, permite tener información confiable sobre el comportamiento de la empresa desde el punto de vista contable, con la finalidad de tomar decisiones que no afecten de forma negativa las operaciones diarias de ésta.

Podría definirse el análisis de cuentas como una rama de la contabilidad que inicia con la información contable y utilizando diferentes técnicas, trata de analizar y enjuiciar las causas y los efectos de la gestión empresarial que han hecho llegar a la compañía a su situación actual.

e. Emisión de Estados Financieros.

La oportuna emisión de los estados financieros permitirá tener una visión más clara acerca de los resultados obtenidos por la empresa en función de sus ingresos, costos y gastos, además que reflejan la estructura financiera de la empresa en determinados periodos de tiempo en función de sus activos, pasivos y su patrimonio.

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, el rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados.

4.3 MODELO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

La administración del crédito y las cobranzas es una de las actividades más difíciles de efectuar, debido a que cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de beneficio con relación a sus costos y gastos. Esta tarea está incluida entre las muchas que desempeña una empresa que produce artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego comercializarlos. Es importante utilizar políticas y procedimientos para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, ya que van a ser las variables que los empresarios con visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de crédito y cobranza.

Las cuentas por cobrar es uno de los activos más representativos de una empresa, debido a su naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, es de gran importancia para la administración su buen manejo y control en las decisiones financieras, ya que estas pueden constituirse como un instrumento que contribuya a elevar el volumen de ventas y la generación de fondos para los financiamientos de las operaciones corrientes de la empresa.

La definición de las cuentas por cobrar puede tener los siguientes puntos de vista:

Desde el punto de vista contable

Las cuentas por cobrar representan la parte del activo circulante que se originan por las ventas a crédito. Este concepto se enfoca a las cuentas por cobrar originadas por operaciones comerciales y que van entorno al giro del negocio; no obstante, existen cuentas por cobrar que no son del giro del negocio y comúnmente se le conoce como no comerciales.

Desde el punto de vista administrativo

Las cuentas por cobrar representan el total de los créditos a corto plazo otorgados pero que aún no han sido recuperados, y que representan un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de crédito en materia de crédito y cobranzas al hacerse un análisis de ellas. Un factor importante del negocio, es cuando se enfoca en servir mejor a su clientela, cuando comercia no sólo en vender sus productos y servicios, sino también en satisfacer los deseos y las necesidades humanas.

Desde el punto de vista financiero:

Desde este punto de vista, las cuentas por cobrar representan fondos comprometidos, es decir una ampliación de los mismos en forma directa del efectivo que debería percibirse de las ventas al crédito concedido para facilitar las ventas y mejorar los beneficios. El punto de vista financiero a su vez afecta el flujo de caja de una empresa, en vista de los efectos que tienen las políticas relativas de la concesión de créditos y a las políticas de cobranzas en la rapidez con que recuperen los fondos para el negocio. Esto puede conllevar a la afectación de los estados financieros presupuestados, tanto el estado de ganancias y pérdidas como el balance general debido a los efectos de las decisiones que se tomen respecto a las ventas a crédito y a las pérdidas por

cuentas incobrables. Se puede resumir que las cuentas por cobrar representan un importante instrumento en la función financiera de una empresa, ya que de una buena política de crédito y de una buena gestión de cobros, ayudará a mejorar la recuperación de la cartera y a maximizar la liquidez de la empresa.

Desde el punto de vista económico:

Las cuentas por cobrar representan un elemento decisivo en todos los tipos de negocios, ya que estos son entes dinámicos que pasan por una serie de etapas o períodos que pueden ser de prosperidad y que muchas veces alternan con períodos de recesión. Es por ellos, que la confianza y voluntad para otorgar un crédito, definiendo su monto y plazo de pago van a depender en gran parte de la etapa en la cual se encuentre el negocio.

Los conceptos de cuentas por cobrar enfocados a través de cuatro puntos de vista diferentes, generan una idea de las diferentes actividades en la vida de una empresa, en las cuales las cuentas por cobrar desempeñan un rol importante, tanto en el ámbito Contable, Administrativo, Financiero, así también como el Económico.

Para poder llevar de forma práctica las cuentas por cobrar, se muestra el siguiente modelo:

- Establecimiento de políticas de crédito;
- Elaboración de cuadros analíticos para la gestión de cobros.

- **Establecimiento de la política de crédito.**

Es de vital importancia incorporar a la estructura administrativa un manual de políticas de cobros que permitan acercar a la empresa hacia sus objetivos financieros.

De acuerdo Brachfield Pere (2009) las políticas de crédito tienen como misión controlar el volumen total de los saldos de clientes y la calidad de su riesgo (Pág. 87).

La importancia de establecer políticas radica en los siguientes puntos:

- Facilitan la delegación de la autoridad;
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones;
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados;
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades;
- Contribuyen a lograr objetivos de la empresa;
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones;
- Indican al personal como debe actuar en sus decisiones;
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Las políticas sirven de guía para determinar cómo manejar diferentes problemas pero nunca ofrecen una solución definitiva. Pueden presentar varias soluciones, entre las cuales el ejecutivo de crédito tiene la libertad para ejercer su criterio.

Para que una política de crédito sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- Establecerse por escrito y dársele validez;
- Redactarse claramente y con precisión;
- Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar;
- Coordinarse con las demás políticas;
- Revisarse periódicamente;
- Ser razonable y aplicable a la práctica;
- Estar acorde con los objetivos de la empresa;
- Debe ser estable en su formulación;
- Ser flexible.

La forma como debe formularse una política de crédito es:

- Estableciendo objetivos;
- Analizando el marco en el cual operara la política de crédito en el periodo de gestión.

Las diferentes aplicaciones en una política de crédito pueden ser las siguientes:

- Plazo;
- Intereses por mora;
- Descuento por pronto pago;
- Descuento por volumen;
- Descuento en artículos determinados;
- Compra mínima por parte del cliente;
- Ofertas;
- Crédito inicial;
- Visitas de clientes;
- Ampliación del crédito;
- Disminución del crédito;

- **Elaboración de cuadros analíticos para gestión del cobro**

Para complementar la aplicación de la política de cobros determinada, es de suma importancia el crear herramientas de información que permitan el eficiente control de la cartera pendiente.

El análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

Los cuadros analíticos para la gestión de cobros sugeridos por el presente trabajo de tesis son:

1. Reportes de cobros por fecha de vencimiento;
 2. Reporte de antigüedad de la cartera.
- a) **Reportes de cobros por fecha de vencimiento.-** Esta herramienta permitirá controlar los vencimientos de los créditos otorgados a los clientes, y de esta forma estimar la disponibilidad de dinero originado por los cobros. **Ver tabla No. 06**

Se muestra formato de reporte de cartera por vencimientos:

TABLA No. 06**REPORTE DE CARTERA POR VENCIMIENTOS**

CLIENTES	POR VENCER			VENCIDAS		
	30 días	60 días	90 días	30 días	60 días	90 días
ANGEL MORAN	110,00	57,20	14,30	16,50	2,48	1,65
FERNANDO ASTUDILLO	121,00	62,92	15,73	18,15	2,72	1,82
ECUALMAT S. A.	133,10	69,21	17,30	19,97	2,99	2,00
IMDEASA S. A.	146,41	76,13	19,03	21,96	3,29	2,20
ANITA VASQUEZ	161,05	83,75	20,94	24,16	3,62	2,42
LEOVANA HERRERA	177,16	92,12	23,03	26,57	3,99	2,66
SELECTO CIA. LTDA.	194,87	101,33	25,33	29,23	4,38	2,92
BYRON NIETO	214,36	111,47	27,87	32,15	4,82	3,22
TOTAL CARTERA POR COBRAR	1.257,95	654,13	163,53	188,69	28,30	18,87
TOTAL POR VENCER	2.075,61					
TOTAL VENCIDAS	235,87					
CARTERA TOTAL POR COBRAR	2.311,48					

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- b) **Reporte de antigüedad de la cartera.-** Esta herramienta permite analizar la calidad de las cuentas por cobrar mediante una categorización que se basa en los vencimientos de los créditos otorgados a los clientes: **Ver tabla No. 07**

Se muestra formato de reporte de antigüedad de la cartera:

TABLA No. 07

REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE LA CARTERA

CATEGORIA	RANGO DE DIAS	ene-12	feb-12	mar-12
A	0-60	1.155,74	1.329,10	1.528,47
B	61-120	462,30	531,64	611,39
C	121-180	346,72	398,73	458,54
D	181-360	231,15	265,82	305,69
E	361 en adelante	115,57	132,91	152,85
TOTAL		2.311,48	2.658,20	3.056,93

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

4.4 MODELO DE ANÁLISIS DE INVENTARIO

Los inventarios representan uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general, así como también en el estado de resultados.

El inventario en el balance general aparece en el activo corriente, y en el estado de resultado se ve reflejado en el costo de venta del producto.

De acuerdo de Meza Vargas Carlos (1996). El inventario de mercaderías se compone de los bienes que la empresa compra para luego venderlos. Nos referimos aquí a empresas comerciales (empresas que compran un producto para luego venderlo), que son los que nos ocupan en este tema. (pág. 117)

Los inventarios deben ser administrados de forma eficiente. La administración implica el poder determinar la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberá colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Se indican puntos básicos para obtener un modelo de inventarios práctico que ayuden a mejorar el manejo eficiente de estos recursos:

1. Creación de estructura del Inventario;
2. Evaluación de antigüedad de inventarios;
3. Análisis de salidas de inventarios.

a) Creación de estructura del Inventario.- El poseer una estructura de inventarios es de suma importancia para determinar de forma más objetiva el movimiento de cada uno de los productos que comercializa la empresa.

La estructura sugerida en el presente trabajo es la siguiente:

- Creación Grupos
 - Creación de Familias
 - Creación de Líneas
 - Creación de Ítems
-
- **Creación de Grupos.-** Este punto implica el punto de partida para llevar correcto orden de los inventarios. Se trata de disponer un nombre que agrupe las diferentes familias, líneas e ítems que posea la empresa. Estos grupos indicaran de forma general los productos con los que trabajara durante su ejercicio económico.
 - **Creación de Familias.-** Los grupos de familias son aquellos nombres que agrupan las líneas y los ítems de forma general para poder realizar análisis globales sobre las existencias o stock que poseen las empresas.

- **Creación Líneas.-** La creación de líneas consiste en crear nombres que agrupen los diferentes ítems o productos que guarden relación con el nombre la línea que se vaya a crear.
- **Creación de Ítems o productos.-** La creación de ítems consiste en disponer un nombre para el artículo que formara parte del inventario de la empresa.

Se procede a mostrar ejemplos de estructuras de inventarios aplicadas a empresas dedicadas a la comercialización de productos para fiestas y hogar.

Estructura de inventarios NEGOCIO FIESTAS: **Ver tabla No. 08**

TABLA No. 08

GRUPO	FAMILIA	LINEA	ITEMS
FIESTAS	MANTELERIA	CUCHARAS	Cuchara Mickey
			Cuchara Spiderman
		VASOS	Cuchara colores
			Vasos Mickey
			Vasos Spiderman
			Vasos Colores
	MANTEL	Mantel Mickey	
		Mantel Spiderman	
		Mantel Colores	
	HORA LOCA	COLLARES	Collar estrella
			Collar tela
			Collar hawaiano
LANZA CONFETTIS		Lanza 30 cm.	
		Lanza 60 cm.	
		Lanza 80 cm.	
BABY SHOWER	DECORACION	GLOBOS	Globo diseño niños
			Globo diseño niñas
			Globo diseño mixtos
	GUIRNALDAS	Guirnalda niños	
		Guirnalda niñas	
		MANTELERIA	CUCHARAS
Cuchara niñas			

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Estructura de inventarios NEGOCIO HOGAR: **Ver tabla No. 09**

TABLA No. 09

GRUPO	FAMILIA	LINEA	ITEMS	
HOGAR	VAJILLA	PLATOS	Platos Cebra	
			Platos Llanos	
			Platos Ovalado	
			VASOS	Vasos Cebra
				Vasos Llanos
				Vasos Ovalado
			CUCHARAS	Cuchara cromadas
				Cuchara aluminio
				Cuchara económica
		ELECTRODOMESTICOS	TELEVISORES	Panasonic 36"
				Sony 50"
				LG 14"
			VENTILADORES	Ventilador pedestal
				Ventilador de tumbado
				Ventilador económico
INFANTILES	ACCESORIOS	COCHES	Coche sencillo	
			Coche con accesorios	
			Coche tuneado	
			ANDADORES	Andador sencillo
				Andador con accesorios
	JUGUETES	PELOTAS	Pelota nacional	
			Pelota Importada	

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- b. Evaluación de antigüedad de inventarios.-** La antigüedad de los inventarios hace referencia al tiempo en que permanecen los productos en las bodegas de la empresa, por ende su importancia en las operaciones cotidianas del giro del negocio.

A mayor tiempo que los productos permanezcan en las bodegas de la empresa, mayor es su antigüedad, y por de necesitan mayor atención para buscar la forma adecuada de acelerar su rotación.

Se muestra un esquema práctico para visualizar la antigüedad del inventario:
Ver tabla No 10.

TABLA No. 10

CLASE	RANGOS DIAS	ene-12	feb-12	mar-12
A	0-60	452.268,98	808.631,13	852.431,95
B	61-120	608.528,92	322.341,08	80.961,36
C	121-180	29.528,08	2.906,23	285.820,82
D	181-360	304.919,02	159.736,18	134.428,94
E	361 en adelante	131.191,35	139.465,60	109.250,68
TOTAL INV.		1.526.436,35	1.433.080,22	1.462.893,75
CLASE	RANGOS DIAS	ene-11	feb-11	mar-11
A	0-60	29,63%	56,43%	58,27%
B	61-120	39,87%	22,49%	5,53%
C	121-180	1,93%	0,20%	19,54%
D	181-360	19,98%	11,15%	9,19%
E	361 en adelante	8,59%	9,73%	7,47%
TOTAL INV.		100%	100%	100%
Part. A-B		69,50%	78,92%	63,80%
Part. C-D-E		30,50%	21,08%	36,20%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

c. Análisis de salidas de inventarios.- Los movimientos de salidas de ítems que se originan por ventas, deben ser analizados de forma minuciosa, a

fin de poder observar aquellos productos que poseen mayor rotación y los que tienen poca rotación, y de esta forma analizar los motivos que influyen en el movimiento de cada uno de los ítems que comercializa la empresa.

El presente cuadro se encuentra reflejado en cantidades vendidas y ordenado de forma ascendente, indicando los productos con mayor salida en los diferentes meses mostrados en el presente esquema. **Ver tabla No. 11**

TABLA No. 11

DESCRIPCIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL SALIDAS	STOCK AL 31 DE MARZO
GLOBO CARNAVAL X100 300XB	41199	4000	300	45499	49439
LANZA CONFETTI 30 CM 100XB	5643	6379	10765	22787	6772
LANZA CONFETTI 60 CM 60XB	3320	2993	3530	9843	3984
PIÑATA PEQUEÑA 350XB	2596	2816	2263	7675	3115
LANZA CONFETTI 80CM 60XB	2207	2315	2421	6943	2648
INFLADOR 72XB	1368	1292	4474	7134	1642
GLOBO #9 ESTAND SURTIDO X100 60XB	1113	749	976	2838	1336
PORTAGLOBO AMERICANO X100	1081	1022	1038	3141	1297
GLOBO #9 ESTAND BLANCO X100 60XB	878	1171	643	2692	1054
PIÑATA MEDIANA 200XB	839	789	574	2202	1007
ESPANTA SUEGRA X100 100XB	587	247	123	957	704
PITO POLICIA AMERICANO X72	576	269	566	1411	691
SET ESPANTA SUEGRA TINSEL X100 50XB	406	373	235	1014	487
GLOBO #9 ESTAND AMARILLO X100 60XB	353	597	287	1237	424
GLOBO #9 ESTAND ROJO X100 60XB	292	933	370	1595	350
MAXI PIÑATA GRANDE 60XB	179	301	290	770	215
GLOBO #9 ESTAND VERDE MANZANA X100 60XB	119	267	319	705	143
GLOBO #9 ESTAND FUCSIA X100 60XB	104	503	399	1006	125

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

4.5 MODELO DE COMPRAS

Las compras de inventarios constituyen el punto de partida para encender el motor económico de toda organización, mediante la adquisición de bienes con características requeridas por la empresa, es decir, precio, calidad, condiciones de entrega y pago. Estas deben ser dirigidas por un departamento especializado, la cual forma parte de la organización.

De acuerdo a Montoya Palacio Alberto (2002), En cualquier organización, las compras son una actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr los objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que se resume en adquirir productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, momento, sitio y proveedor justo o adecuado, buscando la máxima rentabilidad para la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente. (pág. 34)

Se enumeran conceptos básicos que debe poseer un departamento dentro de un modelo práctico de compras:

- **Calificada.-** Esta función la deben realizar personas expertas y con amplios conocimientos de marketing y que conozcan la terminología propia de las compras, la empresa y el medio.

Una persona calificada debe tener una adecuada preparación y experiencia en su campo, y ser lo suficientemente hábil para resolver los continuos problemas que se le presentan y aprovechar las oportunidades.

- **Especializada.-** Esta función se orienta básicamente a la atención de proveedores y al análisis de ofertas, productos, precios, condiciones y competencia; es decir que se trata de funciones enfocadas al análisis y la toma acertada de decisiones de compras.

Los resultados reflejan en pérdida de oportunidades, falta de control y seguimiento de acuerdos con los proveedores, falta de conocimiento del medio y desconcentraciones continuas que el proveedor saber aprovechar.

- **Analítica y racional.-** Este punto es de suma importancia, ya que se debe considerar todos los factores e incidencias que tienen sus decisiones; requiere tiempo y medios que faciliten el cumplimiento de esta función. *(Montoya Palacio Alberto, 2002, pág. 35).*

Para la aplicación de este modelo, se sugiere implementar la siguiente herramienta:

- Creación de simulador de compras:

- Estimación de compras globales;
- Impacto de compras y salidas de inventarios vs el stock final.

a. Creación de simulador de compras: Para ayudar a controlar los recursos provenientes de inventarios, el departamento de compras deberá crear una herramienta denominada por el presente trabajo de tesis como el Simulador de Compras, el cual consiste en determinar los impactos que se puedan generar por las adquisiciones de bienes realizados en determinado periodo de tiempo. Este efecto guarda estrecha relación con los siguientes puntos: **Ver tabla No. 12**

TABLA No. 12
SIMULADOR DE COMPRAS

MES	INV. INICIAL	COMPRAS ESTIMADAS	COSTO VENTAS ESTIMADO	INV. FINAL ESTIMADO
ENERO	1.790.718,91	200.000,00	393.571,24	1.597.147,67
FEBRERO	1.597.147,67	200.000,00	364.419,96	1.432.727,71
MARZO	1.432.727,71	200.000,00	384.036,11	1.248.691,60
ABRIL	1.248.691,60	350.000,00	385.586,04	1.213.105,56
MAYO	1.213.105,56	650.000,00	449.953,68	1.413.151,88
JUNIO	1.413.151,88	350.000,00	316.532,86	1.446.619,02
JULIO	1.446.619,02	350.000,00	388.601,55	1.408.017,47
AGOSTO	1.408.017,47	350.000,00	393.966,45	1.364.051,01
SEPTIEMBRE	1.364.051,01	350.000,00	475.166,25	1.238.884,76
OCTUBRE	1.238.884,76	550.000,00	378.426,29	1.410.458,47
NOVIEMBRE	1.410.458,47	450.000,00	353.866,94	1.506.591,53
DICIEMBRE	1.506.591,53	400.000,00	540.060,39	1.366.531,14

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- **Estimación de compras globales.**- El estimar las compras es de suma importancia para el manejo eficiente del inventario. Se debe controlar y monitorear las compras a fin de mantener niveles óptimos de inventario de la mejor calidad.

- **Impacto de compras y salidas de inventarios vs el stock final.**- Las compras estimadas tendrán un impacto importante en las bodegas de la organización, dado que el no controlar las compras pueden ocasionar un sobre stock. Es importante evaluar las salidas de inventario y verificar las existencias en bodegas, a fin de realizar los pedidos en función de estas dos variables.

CAPÍTULO 5

HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se mencionaran los principales presupuestos que pueden ser utilizados en las pymes y en las personas naturales obligadas a llevar contabilidad.

Para la aplicación de estas herramientas se usaran métodos prácticos y sencillos para la elaboración de las proyecciones, y se mostraran con fines académicos los métodos que técnicamente existen.

Es importante mencionar que las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en un mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. En consecuencia los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. **Ver gráfico No 11**

La importancia de los presupuestos radica en los siguientes puntos:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías.

- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.

GRÁFICO No. 11



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

5.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

El punto de partida para una planificación integral, inicia con la elaboración del presupuesto de ventas, en donde se determinaran los objetivos y metas que deberán ser alcanzados en determinados periodos de tiempo.

De acuerdo a Mendoza Roca, Calixto (2004), el presupuesto de ventas es el primer presupuesto que se prepara en una empresa y debe estar fundamentado en un pronóstico de ventas. Como su nombre lo indica el presupuesto de ventas relaciona los ingresos provenientes de las actividades básicas d la empresa durante un periodo determinado. El presupuesto de ventas constituye un elemento fundamental para el estado de resultados proyectado, ya que proporciona la información relacionada con los ingresos provenientes de las ventas, los cuales son el pilar fundamental del estado de resultados. (Pág. 29)

Si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de resultados, compras y cobros.

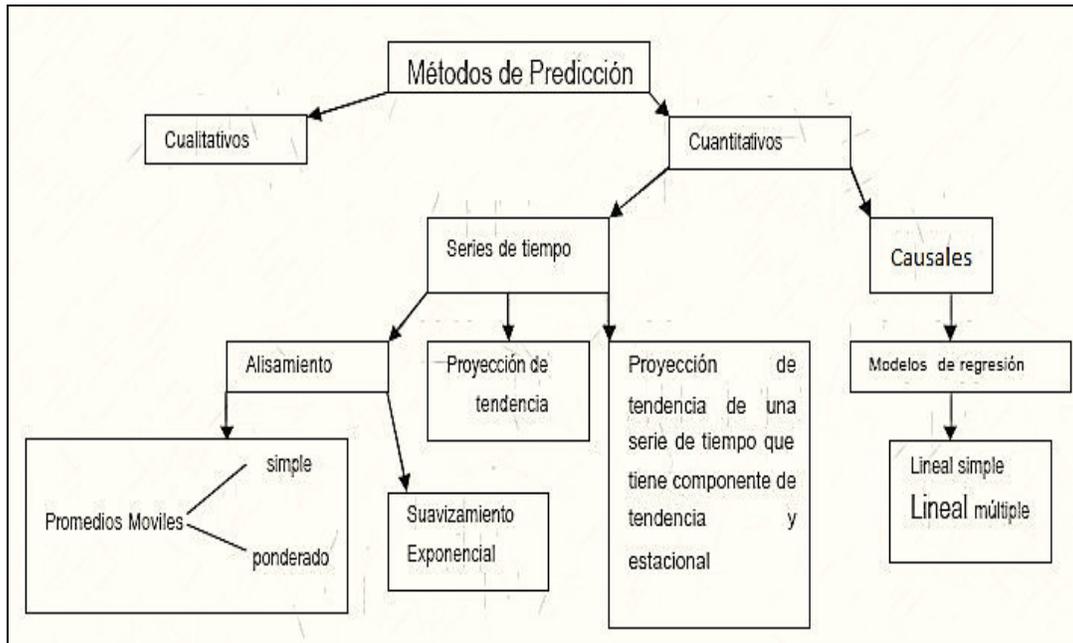
De acuerdo a Horngren, Gary y Stratton (2006), el presupuesto de ventas depende completamente de los pronósticos de ventas. Aunque las ventas presupuestadas y el pronóstico de ventas parecen lo mismo, hay que estar conscientes de que un pronóstico y un presupuesto no son necesariamente idénticos. Un pronóstico de ventas es una predicción de las ventas en el marco de un conjunto dado de condiciones que generaran un nivel deseado de ventas. Por ejemplo, usted podría tener pronósticos de ventas con diversos niveles de publicidad. El pronóstico para el nivel que dedica implementar se convierte en el presupuesto. (Pág. 296)

De acuerdo a Mendoza Roca Calixto (2004), los métodos para el cálculo de pronósticos se pueden clasificar como cualitativos, que son los que se fundamentan en opiniones o criterios, y cuantitativos, que son los que se desarrollan la utilización de métodos estadísticos. (pág. 33)

En el siguiente grafico se exponen las diferentes técnicas de pronósticos:

Ver gráfico No. 12

GRÁFICO No. 12



Fuente: Mendoza Roca, Calixto (2004). *Presupuestos para empresas*

Elaborado: Autor

Las empresas no se limitan con un pronóstico único, sino que utilizan varios métodos para comparar sus resultados y llegar a pronósticos de ventas muy objetivos. Por lo regular, a las llamadas técnicas cualitativas se les denomina “pronósticos subjetivos”, además la opinión de los ejecutivos y de la fuerza de ventas constituyen una de las técnicas más comunes.

1. Técnicas no cuantitativas para calcular el pronóstico de ventas

Este tipo de técnicas se basan en la experiencia del personal que trabaja en ventas, ponen a prueba su criterio y el conocimiento del mercado. Cuando se utiliza esta técnica, los resultados se pueden concentrar, pasando de muy bueno a muy malos. Estas técnicas se clasifican de la siguiente forma:

a. Método Delphi: Este procedimiento se basa en el consenso obtenido mediante la reunión de un grupo de expertos. Las opiniones se emiten de forma anónima y se van agrupando hasta que se llega a un acuerdo, sin que haya el predominio de ningún individuo en particular.

-Compuesto de la Fuerza de Ventas: Esta basado en el estimado de las ventas futuras que cada vendedor espera realizar en el territorio que le sea asignado. Además, este pronóstico debe ser comparado y depurado con los pronósticos procedentes de otras fuentes.

Las ventajas que presenta este método son las siguientes:

- El vendedor tiene un conocimiento especializado del mercado.
- Permite crear datos estimados por clientes, productos y territorios.
- El vendedor tiene mayor confianza en su cuota de ventas, ya que ha participado del pronóstico de ventas.
- Los encargados del pronóstico son los responsables de vender.

Las desventajas que presenta el método son las siguientes:

- Es probable que los vendedores deliberadamente bajen su pronóstico para alcanzar fácilmente los objetivos de ventas.
- Cuando no existe suficiente capacitación para los vendedores, los pronósticos suelen ser muy optimistas o muy pesimistas.
- En muchas ocasiones, los vendedores tienden a ser optimistas, lo cual los lleva a hacer pronósticos fuera de la realidad.
- Sus pronósticos suelen basarse en las condiciones presentes y no toman en cuenta las futuras perspectivas de la empresa.

b. Métodos de Juicios: Los métodos que suelen estar basados en el juicio del personal de ventas son: Las opiniones de los ejecutivos, el método Delphi y el Compuesto de la Fuerza de Ventas.

-La Opinión Ejecutiva.- Es una manera práctica de calcular un pronóstico, ya que se basa en una encuesta de la opinión ejecutiva, es decir, se recoge el concepto de los ejecutivos más importantes y después se promedia con la opinión de cada uno para lograr obtener el pronóstico de ventas. Es necesario saber que en algunos casos, esas opiniones se basan en datos y otros se fundamentan solamente en la intuición. De todas maneras, es mejor contar con una opinión obtenida mediante consenso que el criterio de una sola persona.

Las ventajas de este método son:

- Es muy subjetivo y se basa en opiniones personales no sustentadas con hechos.

- En algunas ocasiones los ejecutivos que emiten sus opiniones laboran áreas que no tienen mucho contacto con el mercado.
- La predicción puede ser fácil y rápida. Además no es costosa.

c. Métodos de conteo: Estos son métodos suelen ir más allá de la simple tabulación de las respuestas de los ejecutivos. Los métodos de conteo se clasifican en: Los mercados de prueba, y la encuesta sobre la intención de compra de los clientes.

-Mercado de prueba.- Se realiza un ensayo en un mercado enfocado, buscando obtener retroalimentación de los consumidores antes de lanzar el producto al mercado. Este método puede ser utilizado cuando se trata de un nuevo producto y que puede carecer de datos históricos sobre las ventas. Es muy costoso, se requiere demasiado tiempo, y entrega a la competencia información que se puede utilizar para confundir los resultados.

-Encuesta sobre la intención de compra de los clientes.- La intención de compra se basa en la toma de una muestra de los clientes para preguntarles sobre la intención para comprar productos de la empresa durante un periodo específico de tiempo. Luego de obtener los datos, todas las respuestas se concilian en un solo pronóstico. Por lo general, los pronósticos se efectúan por productos, pero también se puede hacer una proyección por cliente o por territorio.

Este método tiene las siguientes ventajas:

- El pronóstico se realiza de forma rápida y económica.
- El pronóstico es elaborado por los que realmente usan los productos.

- La investigación proporciona una buena predicción sobre las intenciones de compra de clientes.

Las desventajas de este método son las siguientes:

- La intención de compra de los clientes no suelen ser exactas.
- La técnica puede ser costosa y agrega tiempo cuando el número de clientes es elevado.
- En muchas ocasiones los clientes no prestan su cooperación.

2. Técnicas cuantitativas para calcular el pronóstico de ventas

a. Métodos Causales.- Buscan analizar los factores que afectan las ventas y determinan las causas de esa relación, es decir que no se basa en el criterio de los datos históricos. El presente trabajo únicamente se enfocara en el método de series cronológicas, en la cual solo estará basado en los datos históricos que ha obtenido la empresa a lo largo de sus operaciones económicas.

b. Métodos de series cronológicas.- Para calcular el pronóstico de ventas se pueden utilizar los métodos estadísticos a través del uso de las técnicas de series cronológicas, las mismas que se basan en los datos estadísticos sobre las ventas, los cuales guardan relación con el análisis de factores presentes y pasados que tengan afectación en el mercadeo.

ESQUEMA PRÁCTICO DE UN PRESUPUESTO DE VENTAS

El esquema de ventas sugerido en el presente trabajo de tesis, consiste en elaborar un cuadro estadístico donde se reflejen los resultados de ventas de años anteriores, en la cual se podrá efectuar los respectivos análisis de las tendencias en los diferentes meses del año. **Ver tabla No. 13**

TABLA No. 13

PRESUPUESTO VENTAS					
PRESUPUESTO 2013					
INCREMENTO DEL 10% CON RELACION AL AÑO 2012					
MES	2009	2010	2011	2012	PRESUPUESTO 2013
ENERO	485.118,57	510.740,40	513.621,04	622.794,44	685.073,88
FEBRERO	412.011,04	472.910,56	552.991,92	638.646,30	702.510,93
MARZO	329.660,06	498.366,59	524.004,23	688.814,45	757.695,90
ABRIL	607.314,61	500.377,94	531.202,97	716.394,38	788.033,82
MAYO	519.623,35	583.908,32	547.380,33	788.038,96	866.842,86
JUNIO	451.676,42	410.767,11	499.628,32	652.541,62	717.795,78
JULIO	464.573,60	504.291,20	540.528,43	649.265,96	714.192,56
AGOSTO	591.546,09	511.253,27	569.498,82	706.962,40	777.658,64
SEPTIEMBRE	493.850,17	616.626,87	567.290,06	499.013,95	548.915,35
OCTUBRE	504.650,93	491.086,68	510.081,19	653.605,36	718.965,90
NOVIEMBRE	413.201,59	459.215,83	712.384,05	608.212,50	669.033,75
DICIEMBRE	488.619,79	700.840,48	670.720,18	772.463,15	849.709,47
ANUAL	5.761.846,22	6.260.385,25	6.739.331,54	7.996.753,47	8.796.428,82
PROMEDIO	480.153,85	521.698,77	561.610,96	666.396,12	733.035,73

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Es importante realizar gráficos ilustrativos para lograr formas visualización dinámicas de las tendencias mostradas en el cuadro de ventas. **Ver gráfico No. 13**

GRÁFICO No. 13



Fuente: Autor

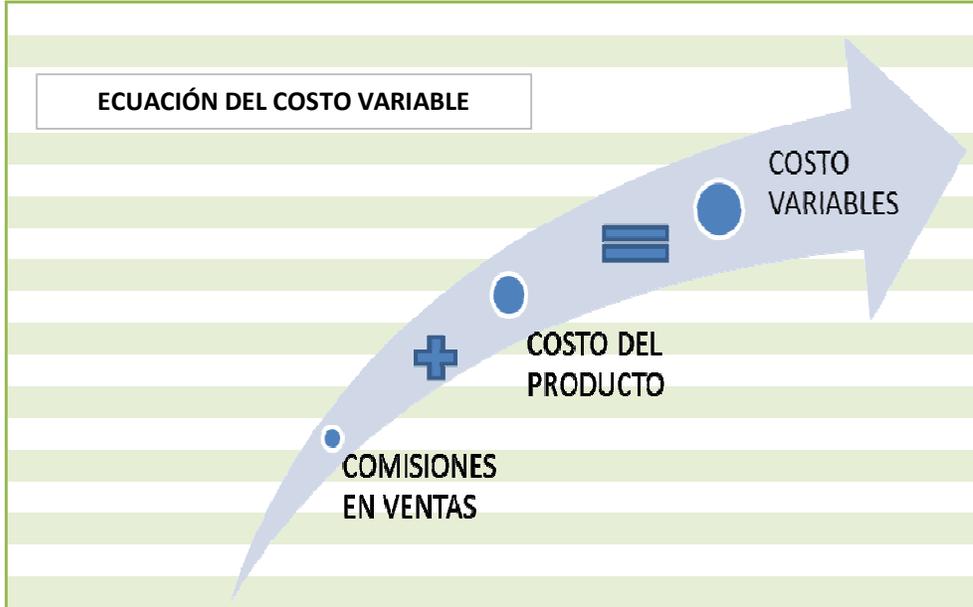
Elaborado: Autor

5.2 PRESUPUESTO DE COSTOS

Los costos de los productos que serán comercializados por la empresa, deben ser controlados de tal forma que permita a los responsables de la empresa tomar decisiones oportunas con respecto a la negociación de los precios que se manejan en una compra* y los precios que se definen en una venta. A este costo debe agregársele el porcentaje de comisión de venta ya que forman parte del total del costo variable de una empresa comercial.

*Es importante indicar que si la compra corresponde a un producto importado, se deben añadir al costo final del producto los gastos incurridos en la importación. **Ver gráfico 14.**

GRÁFICO No. 14



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

El ratio que debe manejarse es el siguiente:

FORMULA =	COSTO VARIABLE
	VENTA PRODUCTO

De acuerdo a Horngren, Gary y Stratton (2006), sin importar el tipo de sistema contable de costos que se utilice para propósitos de toma de decisiones internas, los costos resultantes aparecen en los estados financieros de una compañía con objeto de elaborar reportes externos financieros. Los costos aparecen tanto en el estado de resultados, de forma de costos de ventas, como en el balance general como cantidades en inventario. Los costos del producto son aquellos que se identifican con los bienes producidos o comprados para revender. Los costos del producto se convierten primero en parte del inventario que se guarda. Estos costos

inventariables se transforman en gastos en forma de costo de venta solo cuando la compañía vende su inventario. (Pág. 137)

Se muestra un esquema funcional para poder visualizar de forma clara los resultados del costo de venta que se está manejando en la organización. **Ver tabla No. 14**

ESQUEMA PRÁCTICO DE UN PRESUPUESTO DE COSTOS

TABLA No. 14

MES	COSTOS VARIABLES				
	69,29%	67,60%	68,93%	64,49%	64,70%
	BIENES 2009	BIENES 2010	BIENES 2011	BIENES 2012	PRESUP. 2013
ENERO	302.023,60	363.031,09	361.284,15	424.855,05	443.276,024
FEBRERO	290.479,71	317.703,21	401.071,38	431.922,18	454.558,638
MARZO	215.672,10	334.508,22	345.666,43	443.858,20	490.265,987
ABRIL	457.818,89	329.150,48	390.181,90	461.091,72	509.896,094
MAYO	368.074,55	383.790,21	372.155,33	487.673,49	560.889,363
JUNIO	310.254,99	256.125,28	358.541,15	392.161,03	464.448,679
JULIO	320.888,74	347.526,57	389.005,84	436.177,71	462.117,217
AGOSTO	404.803,22	346.897,61	394.851,51	478.433,67	503.182,851
SEPTIEMBRE	331.798,12	381.126,83	375.383,95	321.881,57	355.174,847
OCTUBRE	360.137,51	322.430,85	335.819,97	436.990,75	465.205,799
NOVIEMBRE	286.342,09	322.510,62	473.586,18	363.515,07	432.897,279
DICIEMBRE	344.282,72	527.363,77	447.993,38	478.573,09	549.803,228
ANUAL	3.992.576,24	4.232.164,74	4.645.541,17	5.157.133,53	5.691.716,01

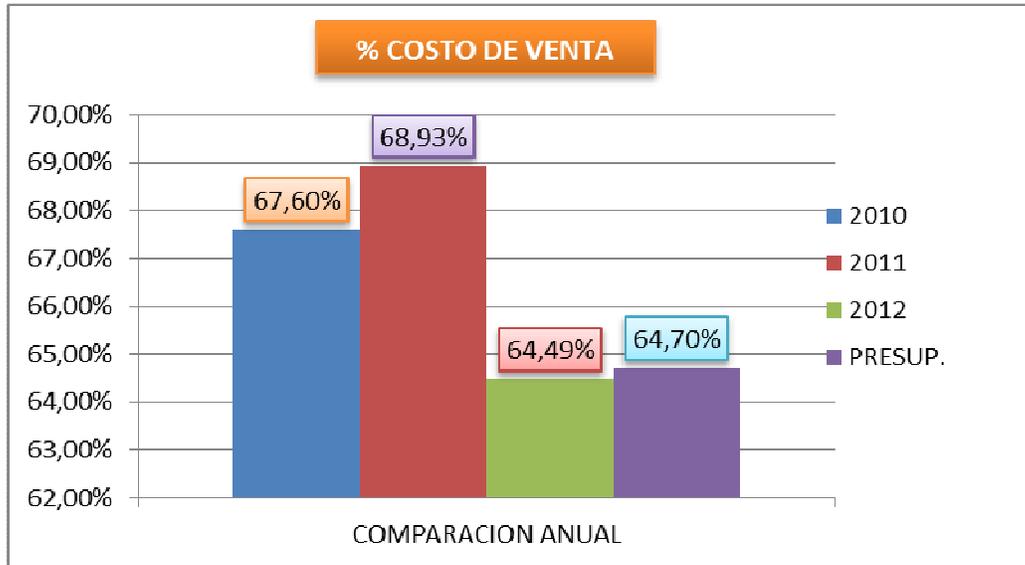
Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Es importante realizar gráficos ilustrativos para lograr formas visualización dinámica de las tendencias mostradas en el cuadro de ventas.

Para este esquema solo se graficará el ratio del costo del producto sobre la venta del producto. **Ver gráfico No.15**

GRÁFICO No. 15



Fuente: Autor

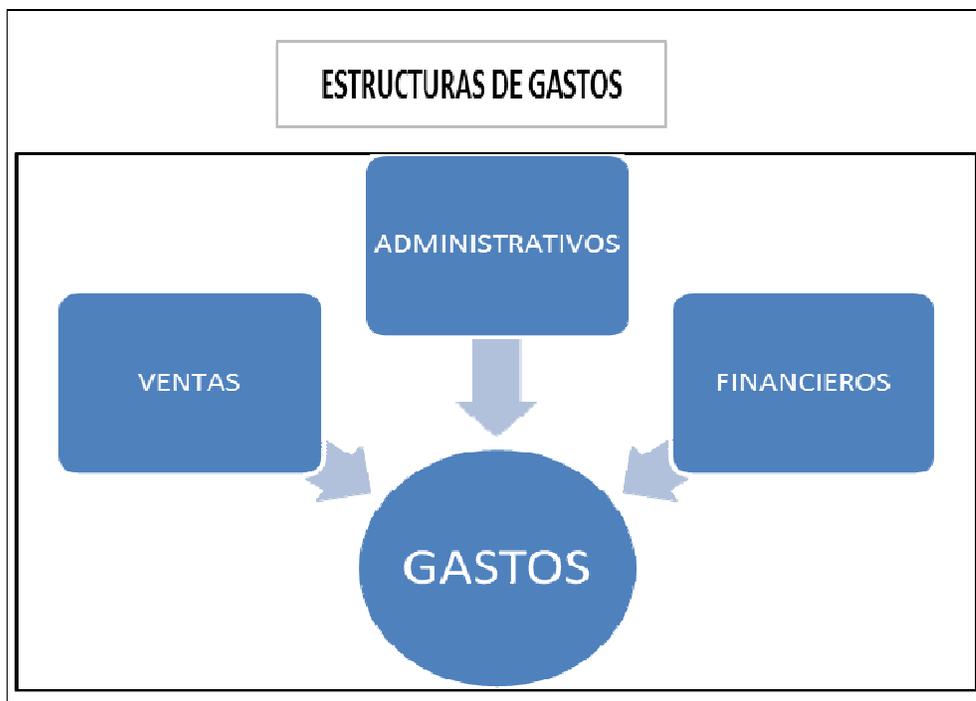
Elaborado: Autor

5.3 PRESUPUESTO DE GASTOS

Los gastos son rubros que tienen un impacto importante en los resultados de cualquier empresa, la estructura de gastos que de forma cotidiana manejan las empresas comerciales tienen el siguiente orden: **Ver gráfico No. 16**

- a. Gastos Administrativos
- b. Gastos de Ventas
- c. Gastos Financieros

GRÁFICO No. 16



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

La elaboración de un presupuesto de gastos, permitirá crear camisas de fuerza que ayuden a no sobre pasar los límites máximos de gastos establecidos en el presupuesto.

Se muestra un esquema funcional para poder visualizar de forma clara los resultados del gasto de la organización. **Ver tabla No. 15**

ESQUEMA PRÁCTICO DE UN PRESUPUESTO DE GASTOS

TABLA No. 15

<u>PRESUPUESTO - ESTADO DE RESULTADOS GENERAL</u>					
GASTOS					
MES	2009	2010	2011	2012	GASTOS 2013
ENERO	126.171,00	93.386,13	129.566,36	164.887,90	191.000,00
FEBRERO	113.904,66	103.623,27	170.281,40	155.449,61	191.000,00
MARZO	114.610,99	172.125,00	156.042,88	177.097,00	191.000,00
ABRIL	130.218,92	176.822,14	139.089,03	156.187,12	191.000,00
MAYO	143.812,70	120.301,30	136.624,12	231.856,25	191.000,00
JUNIO	149.664,17	187.498,65	144.819,48	202.158,14	191.000,00
JULIO	150.892,19	135.343,23	156.235,12	219.195,08	191.000,00
AGOSTO	119.963,39	124.457,58	127.572,49	238.165,89	191.000,00
SEPTIEMBRE	97.490,56	161.946,97	142.287,29	161.019,89	191.000,00
OCTUBRE	108.427,48	135.007,26	149.532,00	187.844,76	191.000,00
NOVIEMBRE	105.057,84	123.750,73	169.602,61	214.680,19	191.000,00
DICIEMBRE	328.479,87	346.223,30	263.526,33	307.446,59	238.750,00
ANUAL	1.688.693,77	1.880.485,56	1.885.179,11	2.415.988,42	2.339.750,00
PROMEDIO	140.724,48	156.707,13	157.098,26	201.332,37	194.979,17

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

TABLA No. 16**ESQUEMA DE DISTRIBUCION DE GASTOS**

56,54%	38,75%	4,44%	0,27%
GASTOS VENTA	GASTOS ADMINISTRAT	GASTOS FINANCIEROS	OTROS GASTOS
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
107.989,11	74.009,15	8.477,25	524,49
134.986,39	92.511,44	10.596,56	655,61
1.322.866,63	906.612,09	103.846,27	6.425,01
110.238,89	75.551,01	8.653,86	535,42

Fuente: Autor**Elaborado:** Autor**5.4 PRESUPUESTO DE COBROS**

El poder determinar el ingreso de dinero por concepto de cobros a clientes utilizando presupuestos de cobranzas, suele ser una herramienta poco utilizada en las pymes que funcionan en el Ecuador, por ende el presente trabajo de tesis contribuye a entregar mecanismos que puedan estimar la recuperación de la cartera en función de las ventas realizadas y de las políticas de crédito que manejan las organizaciones.

Las estimaciones resultantes del presupuesto de cobros, deben ser entregadas a la persona responsable de gestionar los cobros, y debe ser enfocado como la meta de recaudación que se debe alcanzar en determinado mes. La importancia de gestionar estas estimaciones radica en mejorar el buen uso del manejo del dinero, ya que esto permitirá planificar de forma más segura las obligaciones por pagar que posea la organización.

De acuerdo a Molina Aznar Victor E. (1995), cuando una cuenta o documento por cobrar no se recupera tiempo causa graves problemas financieros a las empresas. Esto es lo que obligo a que surgiera el puesto de Gestor de Cobranza pudiendo ser nombrado de otra manera pero con iguales o semejantes funciones. Pág. 7

Se muestra un esquema de presupuesto de cobros que permitirá estimar el dinero con el que contara la organización en determinado periodo de tiempo.

Ver cuadro No. 17

Cabe mencionar que la forma para calcular las estimaciones de cobros, podrá ser observada en el capítulo 5 mediante el uso de un simulador de cobranzas.

ESQUEMA PRÁCTICO DE UN PRESUPUESTO DE COBROS

TABLA No. 17

<u>ESTADÍSTICAS DE COBROS</u>				
MESES	2010	2011	2012	PRESUPUESTO 2013
ENERO	541.024,00	787.252,12	680.032,54	655.879,28
FEBRERO	593.968,64	617.962,09	690.888,35	726.665,85
MARZO	571.774,97	668.700,18	676.704,48	683.209,71
ABRIL	557.489,45	488.905,70	780.358,02	716.438,36
MAYO	495.833,42	565.455,91	688.288,50	759.224,78
JUNIO	670.781,15	587.476,08	649.148,71	802.631,84
JULIO	509.134,42	500.500,19	725.810,45	803.584,57
AGOSTO	547.683,19	597.846,53	739.092,78	716.681,65
SEPTIEMBRE	549.179,80	496.335,00	595.461,31	737.585,66
OCTUBRE	513.152,78	594.248,23	555.457,65	696.049,40
NOVIEMBRE	579.738,07	566.646,51	800.874,02	613.011,69
DICIEMBRE	483.257,02	625.984,76	487.444,59	698.146,87
ANUAL	6.613.016,91	7.097.313,30	8.069.561,40	8.609.109,65

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

5.5 PRESUPUESTO DE COMPRAS Y SIMULADOR DE INVENTARIO

Las compras son consideradas en el presente trabajo de tesis como una parte fundamental para el buen funcionamiento del negocio, ya que su eficiente manejo en términos de gestión permitirá a la empresa tener un mayor grado de liquidez o en su defecto, tener un mayor grado de iliquidez originados por la poca rotación, el sobre stock y por las obligaciones a proveedores.

De acuerdo a Martínez Moya Emilio (1995), el fin concreto de la gestión de compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, "maximizando el valor del dinero invertido" (criterio económico), pero este objetivo a corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de compras en "armonía" con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sea coyunturales (mejora del beneficio) o estratégicos (mejora de la posición competitiva) (Pág. 17)

El elaborar un presupuesto de compras permitirá crear controles sobre los montos de compras establecidos en determinado periodo, y se podrá medir los impactos que ocasionan en su stock final.

Se muestra un esquema para llevar el control de las compras, el mismo que permite efectuar proyecciones. **Ver tabla No. 18**

ESQUEMA PRÁCTICO DE UN PRESUPUESTO DE COMPRAS

TABLA No. 18

<u>SIMULADOR DE INVENTARIO</u>							
			64,70%				
					3,0		
MES	INV. INICIAL	COMPRAS ESTIMADAS	COSTO VENTAS ESTIMADO	INV. FINAL ESTIMADO	PRESUP 2013 VENTAS	INV. OPTIMO PARA VTA	% SALIDA DEL INVENTARIO
ENERO	1.790.718,91	200.000,00	443.276,02	1.547.442,89	622.794,44	1.329.828,07	22,27%
FEBRERO	1.547.442,89	300.000,00	454.558,64	1.392.884,25	638.646,30	1.363.675,91	24,60%
MARZO	1.392.884,25	500.000,00	490.265,99	1.402.618,26	688.814,45	1.470.797,96	25,90%
ABRIL	1.402.618,26	500.000,00	509.896,09	1.392.722,17	716.394,38	1.529.688,28	26,80%
MAYO	1.392.722,17	700.000,00	560.889,36	1.531.832,80	788.038,96	1.682.668,09	26,80%
JUNIO	1.531.832,80	300.000,00	464.448,68	1.367.384,12	652.541,62	1.393.346,04	25,35%
JULIO	1.367.384,12	400.000,00	462.117,22	1.305.266,91	649.265,96	1.386.351,65	26,15%
AGOSTO	1.305.266,91	550.000,00	503.182,85	1.352.084,06	706.962,40	1.509.548,55	27,12%
SEPTIEMBRE	1.352.084,06	150.000,00	355.174,85	1.146.909,21	499.013,95	1.065.524,54	23,65%
OCTUBRE	1.146.909,21	550.000,00	465.205,80	1.231.703,41	653.605,36	1.395.617,40	27,41%
NOVIEMBRE	1.231.703,41	350.000,00	432.897,28	1.148.806,13	608.212,50	1.298.691,84	27,37%
DICIEMBRE	1.148.806,13	700.000,00	549.803,23	1.299.002,90	772.463,15	1.649.409,69	29,74%
ANUAL		5.200.000,00					
PROMEDIO		433.333,33		1.343.221,43	666.396,12	1.422.929,00	

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

5.6 EJERCICIO DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS - CASO REAL

DATOS DE LA EMPRESA:

Empresa: IMPORTACIONES Y NEGOCIOS AMAZONAS SOCIEDAD ANONIMA I.M.D.E.A.S.A.

Actividad: VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR

RUC: 0992200693001

El presente ejercicio corresponde a la elaboración de un presupuesto para el año 2012, el mismo que será comparado con los resultados reales obtenidos por la empresa durante el mencionado año.

El ejercicio comprende el siguiente orden:

1. Elaboración de presupuesto;
2. Herramienta del Margen de Contribución;
3. Herramienta dinámica desarrollada en hojas de Excel para elaborar presupuestos y poder ser comparados con los resultados reales obtenidos por la organización.

5.6.1. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.

Para dar inicio a la elaboración práctica de un presupuesto, el gerente general debe designar a la persona o grupos de personas que serán los responsables de armar el presupuesto para determinado año. Para fines de este ejercicio de un caso real, se indica que la empresa contrato un asesor externo con preparación financiera para elaborar los siguientes cuadros:

- a. Presupuesto de Ventas;
- b. Presupuesto de Costos;
- c. Presupuesto de Gastos;
- d. Presupuesto de Utilidad;
- e. Simulador de Cobros;
- f. Presupuestos de Cobros;
- g. Presupuesto de compras y simulador de Inventarios;
- h. Punto de equilibrio.

Se procede a mostrar paso a paso la forma para elaborar los presupuestos:

PASO 1. Creación del Presupuesto de Ventas:

Para dar inicio a la creación del presupuesto de ventas, se muestran los puntos que deben seguirse para la elaboración del mismo:

- Análisis de resultados históricos;
- Análisis de criterios para estimación de ventas;
- Elaboración del presupuesto.

- **Resultados Históricos:**

La empresa ha obtenido en los últimos 3 ejercicios económicos los siguientes resultados en ventas:

TABLA No. 19

VENTAS

MES	2009	2010	2011
ENERO	485.118,57	510.740,40	515.847,80
FEBRERO	412.011,04	472.910,56	477.639,67
MARZO	329.660,06	498.366,59	503.350,26
ABRIL	607.314,61	500.377,94	505.381,72
MAYO	519.623,35	583.908,32	589.747,40
JUNIO	451.676,42	410.767,11	414.874,78
JULIO	464.573,60	504.291,20	509.334,11
AGOSTO	591.546,09	511.253,27	516.365,80
SEPTIEMBRE	493.850,17	616.626,87	622.793,14
OCTUBRE	504.650,93	491.086,68	495.997,55
NOVIEMBRE	413.201,59	459.215,83	463.807,99
DICIEMBRE	488.619,79	700.840,48	707.848,88
ANUAL	5.761.846,22	6.260.385,25	6.322.989,10
PROMEDIO ANUAL	480.153,85	521.698,77	526.915,76

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se debe observar los resultados de los tres últimos años y analizar sus fluctuaciones y sus promedios anuales, con la finalidad de poder conocer las tendencias mensuales y establecer los motivos de incrementos inusuales en determinados meses.

- **Criterio que será utilizado para estimar ventas en el año 2012:**

En el presente trabajo, se estimaran las ventas del año 2012 considerando un número porcentual. Para determinar ese porcentaje se analizaran los siguientes escenarios:

1. Cuadro histórico de ventas;
2. Estrategias de la empresa;
3. Inflación. Cuadro VTA-01
4. Porcentaje de incremento de sueldo. Cuadro VTA-02

Esto debe ser analizado por miembros de la empresa que hayan sido designados para elaborar el presupuesto. En este tipo de organizaciones los responsables directos de la aprobación de los montos son el gerente general y el jefe de ventas o en su defecto su equipo de ventas.

Años	2009	2010	2011	Estimación 2012
Inflación	4,31%	3,33%	5,42%	4,16%

Fuente: Banco Central del Ecuador <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado: Autor

Años	2008	2009	2010	2011	2012
Sueldo Básico	\$ 200,00	\$ 218,00	\$ 240,00	\$ 264,00	\$ 292,00
Incremento	-	9,00%	10,09%	10,00%	10,61%

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>

Elaborado: Autor

Luego de que el equipo designado para elaborar el presupuesto de ventas hayan analizado todos los escenarios necesarios, han decidido que el presupuesto de ventas será establecido por un incremento del **10%** con relación a las ventas obtenidas durante el año 2011. En este análisis se determinó que el motivo del incremento radica principalmente por un tema de alza de sueldos.

El asesor externo toma estos datos y los incorpora a los cuadros para el presupuesto.

- **Elaboración de presupuesto de ventas año 2012.**

El presupuesto final de ventas deberá quedar establecido de la siguiente forma:

TABLA No. 20

				10%
VENTAS				
MES	2009	2010	2011	PRESUPUESTO 2012
ENERO	485.118,57	510.740,40	515.847,80	567.432,58
FEBRERO	412.011,04	472.910,56	477.639,67	525.403,63
MARZO	329.660,06	498.366,59	503.350,26	553.685,28
ABRIL	607.314,61	500.377,94	505.381,72	555.919,89
MAYO	519.623,35	583.908,32	589.747,40	648.722,14
JUNIO	451.676,42	410.767,11	414.874,78	456.362,26
JULIO	464.573,60	504.291,20	509.334,11	560.267,52
AGOSTO	591.546,09	511.253,27	516.365,80	568.002,38
SEPTIEMBRE	493.850,17	616.626,87	622.793,14	685.072,45
OCTUBRE	504.650,93	491.086,68	495.997,55	545.597,30
NOVIEMBRE	413.201,59	459.215,83	463.807,99	510.188,79
DICIEMBRE	488.619,79	700.840,48	707.848,88	778.633,77
ANUAL	5.761.846,22	6.260.385,25	6.322.989,10	6.955.288,01
PROMEDIO ANUAL	480.153,85	521.698,77	526.915,76	6.955.288,01

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se procede a explicar la forma de elaborar el presupuesto de ventas para el año 2012 utilizando fórmulas de Excel de acuerdo a los parámetros dispuestos por los miembros designados por la empresa.

TABLA No. 21

	A	B	E	F
1		VENTAS		
2				0,1
3		MES	2011	FORMULA DE EXCEL
4		ENERO	515847,804	=(E4)+(E4*\$F\$2)
5		FEBRERO	477639,6656	=(E5)+(E5*\$F\$2)
6		MARZO	503350,2559	=(E6)+(E6*\$F\$2)
7		ABRIL	505381,7194	=(E7)+(E7*\$F\$2)
8		MAYO	589747,4032	=(E8)+(E8*\$F\$2)
9		JUNIO	414874,7811	=(E9)+(E9*\$F\$2)
10		JULIO	509334,112	=(E10)+(E10*\$F\$2)
11		AGOSTO	516365,8027	=(E11)+(E11*\$F\$2)
12		SEPTIEMBRE	622793,1387	=(E12)+(E12*\$F\$2)
13		OCTUBRE	495997,5468	=(E13)+(E13*\$F\$2)
14		NOVIEMBRE	463807,9883	=(E14)+(E14*\$F\$2)
15		DICIEMBRE	707848,8848	=(E15)+(E15*\$F\$2)
17		ANUAL	=SUMA(E4:E15)	=SUMA(F4:F15)
18		PROMEDIO ANUAL	=PROMEDIO(E4:E15)	=SUMA(F4:F15)

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

PASO 2. Creación del Presupuesto de Costos:

Para dar inicio a la creación del presupuesto de costos se indica que este será llamado costo de venta o costo variable. Se procede a mostrar los pasos que deben seguirse para la elaboración del mismo:

- Análisis de resultados históricos;
- Análisis de criterios para estimación de costos;
- Elaboración del presupuesto.

Resultados Históricos:

Basados en el costo de venta del producto (si la empresa es importadora este costo incluirá los gastos de importación) se deberá observar los ratios históricos de los últimos tres años.

	2009	2010	2011
COSTO PRODUCTO	67,79%	67,97%	67,74%
COMISIÓN	1,50%	1,50%	1,50%
TOTAL COSTO VARIABLE	69,29%	69,47%	69,24%

FORMULA	2009	2010	2011
COSTO VARIABLE / VENTAS	69,29%	69,47%	69,24%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- **Criterio que será utilizado para estimar el costo de venta en el año 2012:**

Se estimara el costo de ventas del año 2012 tomando en cuenta los siguientes factores:

1. Cuadro histórico de costo del producto;
2. Posibles cambios sobre el precio de compra durante el periodo presupuestado;
3. Posibles cambios sobre el precio de venta durante el periodo presupuestado.

El asesor externo designado por la empresa ha analizado estos escenarios, y ha estimado que el presupuesto de costos variables será el promedio entre el año 2010 y 2011, lo cual origina que el porcentaje se ubique en 69.36%, ya que mediante un análisis preliminar se consideró que existirán impactos mínimos en el costo de compra, y fluctuaciones mínimas en los precios de ventas durante el periodo presupuestado.

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3						
4						
5		2009	2010	2011	PRESUPUESTO 2012	
6	% COSTO VENTA	0,6929	0,6947	0,6924	=PROMEDIO(C6:D6)	
7						
8						
9						

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- **Elaboración de presupuesto de costos año 2012.**

El presupuesto final de costos deberá quedar establecido de la siguiente forma:

TABLA No. 22

COSTO DE VENTA				69,36%
MES	2009	2010	2011	PRESUPUESTO 2012
ENERO	336.138,66	354.811,36	357.173,02	393.571,24
FEBRERO	285.482,45	328.530,97	330.717,70	364.419,96
MARZO	228.421,45	346.215,27	348.519,72	384.036,11
ABRIL	420.808,29	347.612,55	349.926,30	385.586,04
MAYO	360.047,02	405.641,11	408.341,10	449.953,68
JUNIO	312.966,59	285.359,91	287.259,30	316.532,86
JULIO	321.903,05	350.331,10	352.662,94	388.601,55
AGOSTO	409.882,29	355.167,65	357.531,68	393.966,45
SEPTIEMBRE	342.188,78	428.370,69	431.221,97	475.166,25
OCTUBRE	349.672,63	341.157,92	343.428,70	378.426,29
NOVIEMBRE	286.307,38	319.017,24	321.140,65	353.866,94
DICIEMBRE	338.564,65	486.873,88	490.114,57	540.060,39
ANUAL	3.992.383,24	4.349.089,63	4.378.037,65	4.824.187,77
PROMEDIO ANUAL	332.698,60	362.424,14	364.836,47	402.015,65

	2009	2010	2011	PRESUPUESTO 2012
% COSTO VENTA	69,29%	69,47%	69,24%	69,36%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se procederá a mostrar la forma de elaborar el presupuesto de costos para el año 2012 utilizando fórmulas de Excel de acuerdo a los parámetros dispuestos por los miembros designados por la empresa.

TABLA No. 23

	A	B	C
1	COSTOS		
3			0,6936
4	MES	VENTAS 2012	COSTO 2012
5	ENERO	567432,5844	=B5*\$C\$3
6	FEBRERO	525403,63216	=B6*\$C\$3
7	MARZO	553685,28149	=B7*\$C\$3
8	ABRIL	555919,89134	=B8*\$C\$3
9	MAYO	648722,14352	=B9*\$C\$3
10	JUNIO	456362,25921	=B10*\$C\$3
11	JULIO	560267,5232	=B11*\$C\$3
12	AGOSTO	568002,38297	=B12*\$C\$3
13	SEPTIEMBRE	685072,45257	=B13*\$C\$3
14	OCTUBRE	545597,30148	=B14*\$C\$3
15	NOVIEMBRE	510188,78713	=B15*\$C\$3
16	DICIEMBRE	778633,77328	=B16*\$C\$3
17	ANUAL	=SUMA(B5:B16)	=SUMA(C5:C16)

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

PASO 3. Creación del Presupuesto de Gastos:

Para dar inicio a la creación del presupuesto de gastos, se muestran los pasos que deben seguirse para la elaboración del mismo:

- Análisis de resultados históricos;
- Análisis de criterios para estimación de gastos;
- Elaboración del presupuesto.

Resultados Históricos:

La empresa durante los últimos 3 años ha obtenido los siguientes resultados de gastos:

TABLA No. 24

GASTOS

MES	2009	2010	2011
ENERO	126.171,00	93.386,13	129.566,36
FEBRERO	113.904,66	103.623,27	170.281,40
MARZO	114.610,99	172.125,00	156.042,88
ABRIL	130.218,92	176.822,14	139.089,03
MAYO	143.812,70	120.301,30	136.624,12
JUNIO	149.664,17	187.498,65	144.819,48
JULIO	150.892,19	135.343,23	156.235,12
AGOSTO	119.963,39	124.457,58	127.572,49
SEPTIEMBRE	97.490,56	161.946,97	142.287,29
OCTUBRE	108.427,48	135.007,26	149.532,00
NOVIEMBRE	105.057,84	123.750,73	169.602,61
DICIEMBRE	117.664,78	138.600,82	159.426,45
ANUAL	1.477.878,68	1.672.863,08	1.781.079,23
PROMEDIO ANUAL	123.156,56	139.405,26	148.423,27

FORMULA	2009	2010	2011
GASTOS / VENTAS	25,65%	26,72%	28,17%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

- **Criterio que será utilizado para estimar gastos en el año 2012:**

En el presente trabajo, se estimaran los gastos del año 2012 considerando los siguientes aspectos:

- Cuadro histórico de gastos de los últimos 3 años;
- Análisis del año inmediato anterior al presupuestado (año 2011);
- Gastos programados para el año presupuestado.

Luego de que la persona designada por la empresa para la elaboración del presupuesto haya analizado estos escenarios, ha determinado que para el año 2012 no existirá reducción en los gastos, ya que consideraron que se está trabajando con lo necesario, así que para el presupuesto ***se tomará el promedio originado en el año 2011*** más un incremento por sueldos, además se incluye un incremento durante los meses de mayo, junio, noviembre y diciembre por un valor de \$ 1.000,00 por cada mes por motivos de gastos de publicidad.

- **Elaboración de presupuesto de gastos año 2012.**

El presupuesto final de gastos deberá quedar establecido de la siguiente forma:

TABLA No. 25**GASTOS**

MES	2009	2010	2011	PRESUPUESTO 2012
ENERO	126.171,00	93.386,13	129.566,36	148.423,27
FEBRERO	113.904,66	103.623,27	170.281,40	148.423,27
MARZO	114.610,99	172.125,00	156.042,88	148.423,27
ABRIL	130.218,92	176.822,14	139.089,03	148.423,27
MAYO	143.812,70	120.301,30	136.624,12	149.423,27
JUNIO	149.664,17	187.498,65	144.819,48	149.423,27
JULIO	150.892,19	135.343,23	156.235,12	148.423,27
AGOSTO	119.963,39	124.457,58	127.572,49	148.423,27
SEPTIEMBRE	97.490,56	161.946,97	142.287,29	148.423,27
OCTUBRE	108.427,48	135.007,26	149.532,00	148.423,27
NOVIEMBRE	105.057,84	123.750,73	169.602,61	149.423,27
DICIEMBRE	117.664,78	138.600,82	159.426,45	149.423,27
ANUAL	1.477.878,68	1.672.863,08	1.781.079,23	1.785.079,23
PROMEDIO ANUAL	123.156,56	139.405,26	148.423,27	148.756,60

Fuente: Autor**Elaborado:** Autor

Se refleja que la participación de los gastos sobre las ventas tiene una disminución porcentual de 2.50% con relación al año 2011. Esto significa que la empresa podría generar mayores utilidades en función de una reducción porcentual en sus gastos.

	2009	2010	2011	PRESUPUESTO 2012
GASTOS / VENTAS	25,65%	26,72%	28,17%	25,67%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se procede a mostrar la forma de elaborar el presupuesto de gastos para el año 2012 utilizando fórmulas de Excel de acuerdo a los parámetros dispuestos por los miembros designados por la empresa.

TABLA No. 26

	A	B	C
1	GASTOS		
4	MES	2011	FORMULA EXCEL
5	ENERO	129566,36	=\$B\$18
6	FEBRERO	170281,4	=\$B\$18
7	MARZO	156042,88	=\$B\$18
8	ABRIL	139089,03	=\$B\$18
9	MAYO	136624,12	=\$B\$18+1000
10	JUNIO	144819,48	=\$B\$18+1000
11	JULIO	156235,12	=\$B\$18
12	AGOSTO	127572,49	=\$B\$18
13	SEPTIEMBRE	142287,29	=\$B\$18
14	OCTUBRE	149532	=\$B\$18
15	NOVIEMBRE	169602,61	=\$B\$18+1000
16	DICIEMBRE	=B15*0,94	=\$B\$18+1000
17	ANUAL	=SUMA(B5:B16)	=SUMA(C5:C16)
18	PROMEDIO	=PROMEDIO(B5:B16)	=PROMEDIO(C5:C16)

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

PASO 4. Creación del Presupuesto de Utilidad:

Para la elaboración de este presupuesto, solo deberá sumar el presupuesto de ventas y restar el presupuesto de costos y luego el presupuesto de gastos. El resultado final de esta ecuación deberá quedar de la siguiente forma:

TABLA No. 27

UTILIDAD/ PERDIDA				
MES	2009	2010	2011	PRESUPUESTO 2012
ENERO	22.808,91	62.542,91	29.108,42	25.438,07
FEBRERO	12.623,93	40.756,32	(23.359,44)	12.560,40
MARZO	(13.372,39)	(19.973,68)	(1.212,34)	21.225,90
ABRIL	56.287,40	(24.056,75)	16.366,39	21.910,59
MAYO	15.763,63	57.965,91	44.782,18	49.345,20
JUNIO	(10.954,34)	(62.091,45)	(17.204,00)	(9.593,87)
JULIO	(8.221,64)	18.616,87	436,05	23.242,70
AGOSTO	61.700,41	31.628,04	31.261,63	25.612,66
SEPTIEMBRE	54.170,83	26.309,21	49.283,88	61.482,93
OCTUBRE	46.550,82	14.921,50	3.036,85	18.747,74
NOVIEMBRE	21.836,37	16.447,86	(26.935,27)	6.898,57
DICIEMBRE	32.390,36	75.365,78	58.307,86	89.150,12
ANUAL	291.584,29	238.432,54	163.872,21	346.021,01
PROMEDIO ANUAL	24.298,69	19.869,38	13.656,02	28.835,08

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

PASO 5. Simulador de cobros:

Un elemento fundamental en toda empresa, son los cobros que realizan por concepto de las ventas. Se procede a indicar los pasos para dar inicio a la elaboración de un simulador que permita estimar los cobros en un periodo determinado:

- Basados en las ventas históricas, se deberá indicar porcentualmente la participación estimada en las ventas gravadas tanto con IVA tarifa 12% e IVA tarifa 0%.
- Una vez identificado la participación de los porcentajes gravados, se procede calcular el IVA tarifa 12% en función de las ventas presupuestadas.
- Del 100% del IVA tarifa 12% en ventas, se deberá indicar el porcentaje estimado de la retención sobre el IVA que le efectúan a la empresa al momento de la venta.
- Una vez identificado la participación de los porcentajes de retención del IVA, se procede a calcular el valor estimado que será retenido durante el año 2012 en función del IVA en ventas presupuestado.
- Basados en las ventas históricas, se deberá indicar porcentualmente la participación estimada de las retenciones en la fuente que le son aplicadas a la empresa en el momento de la venta.
- Una vez identificado la participación de los porcentajes de retenciones en la fuente, se procede a calcular el valor estimado que le será retenido a la empresa durante el año 2012 en función de las ventas presupuestadas.
- Con los anteriores puntos ya establecidos, se procede a sumar las ventas presupuestas más el IVA estimado, y se restan las retenciones de IVA y retenciones en la fuente estimadas. El resultado final de esta ecuación, dará como resultado el valor a cobrar por la venta. En este punto aún no se puede establecer cuál es el monto estimado a cobrar de forma mensual.
- Se deben establecer las políticas de crédito que otorga la compañía, estimando un porcentaje de recuperación de la cartera por los días de crédito.

- **Criterio que será utilizado para estimar los cobros año 2012:**

La persona designada para la elaboración del presupuesto ha determinado los siguientes parámetros para estimar los cobros:

- Se ha establecido que solo el 92% de la facturación por ventas es realizado con IVA tarifa 12%.
- Se estimó que solo el 25% de la facturación ocasiona retención del IVA por parte de los clientes.
- Se estimó que el 90% de la facturación está sujeta a la retención en la fuente por parte de los clientes.
- Se estimó que en 30 días se recupera el 33% de la cartera, en 60 días el 60%, en 90 días el 1%, en 120 días el 4% y en más de 120 días el 2% de la cartera referente a la venta mensual.

- **Elaboración del simulador de cobros año 2012.**

El simulador de cobros para estimar la recuperación de la cartera para el año 2012 quedas establecida de la siguiente forma:

TABLA No. 28

SIMULADOR DE COBROS					33,00%	60,00%	1,00%	4,00%	2,00%
	IVA	RTE IVA 30%	RTE FUENTE 1%		30 días	60 días	90 días	120 días	(+) 120 días
	92,00%	25%	90%						
PRESUPUESTO	IVA	RTE IVA	RTE %	A COBRAR	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12
ago-11	516.365,80	57.006,78	4.275,51	4.647,29	564.449,79	11.289,00			
sep-11	622.793,14	68.756,36	5.156,73	5.605,14	680.787,64	27.231,51	13.615,75		
oct-11	495.997,55	54.758,13	4.106,86	4.463,98	542.184,84	5.421,85	21.687,39	10.843,70	
nov-11	463.807,99	51.204,40	3.840,33	4.174,27	506.997,79	304.198,67	5.069,98	20.279,91	10.139,96
dic-11	707.848,88	78.146,52	5.860,99	6.370,64	773.763,77	255.342,05	464.258,26	7.737,64	30.950,55
ene-12	567.432,58	62.644,56	4.698,34	5.106,89	620.271,91		204.689,73	372.163,14	6.202,72
feb-12	525.403,63	58.004,56	4.350,34	4.728,63	574.329,22			189.528,64	344.597,53
mar-12	553.685,28	61.126,86	4.584,51	4.983,17	605.244,45				199.730,67
abr-12	555.919,89	61.373,56	4.603,02	5.003,28	607.687,15				
may-12	648.722,14	71.618,92	5.371,42	5.838,50	709.131,15				
jun-12	456.362,26	50.382,39	3.778,68	4.107,26	498.858,71				
jul-12	560.267,52	61.853,53	4.639,02	5.042,41	612.439,63				
ago-12	568.002,38	62.707,46	4.703,06	5.112,02	620.894,76				
sep-12	685.072,45	75.632,00	5.672,40	6.165,65	748.866,40				
oct-12	545.597,30	60.233,94	4.517,55	4.910,38	596.403,32				
nov-12	510.188,79	56.324,84	4.224,36	4.591,70	557.697,57				
dic-12	778.633,77	85.961,17	6.447,09	7.007,70	851.140,15				
COBROS ESTIMADOS	767.863,80	57.589,78	62.597,59	7.602.964,43	603.483,07	709.321,12	600.553,03	591.621,43	609.712,88

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se procede a mostrar la forma de elaborar el presupuesto de gastos para el año 2012 utilizando fórmulas de Excel de acuerdo a los parámetros establecidos por el responsable de la elaboración del presupuesto.

TABLA No. 29

SIMULADOR DE COBROS		IVA	RTE IVA	0,3	RTE FUENTE	0,01	0,33	0,6	0,01
		0,92	0,25		0,9		30 dias	60 dias	90 dias
PRESUPUESTO VENTAS	IVA	RTE IVA	RTE %	A COBRAR	ENERO	FEBRERO	MARZO		
Agosto--11	516365,802	=(B6*\$C\$2)*12%	=(C6*\$D\$2)*\$E\$1	=(B6*\$F\$2)*\$G\$1	=+B6+C6-F6-D6	=+H6*\$M\$1			
Sept--11	622793,138	=(B7*\$C\$2)*12%	=(C7*\$D\$2)*\$E\$1	=(B7*\$F\$2)*\$G\$1	=+B7+C7-F7-D7	=+H7*\$L\$1	=+H7*\$M\$1		
Oct--11	495997,546	=(B8*\$C\$2)*12%	=(C8*\$D\$2)*\$E\$1	=(B8*\$F\$2)*\$G\$1	=+B8+C8-F8-D8	=+H8*\$K\$1	=H8*L1	=+H8*\$M\$1	
Nov--11	463807,988	=(B9*\$C\$2)*12%	=(C9*\$D\$2)*\$E\$1	=(B9*\$F\$2)*\$G\$1	=+B9+C9-F9-D9	=+H9*\$J\$1	=H9*K1	=H9*L1	
Dic--11	707848,884	=(B10*\$C\$2)*12%	=(C10*\$D\$2)*\$E\$1	=(B10*\$F\$2)*\$G\$1	=+B10+C10-F10-D10	=+H10*\$I\$1	=H10*J1	=+H10*\$K\$1	
Enero--12	567432,584	=(B11*\$C\$2)*12%	=(C11*\$D\$2)*\$E\$1	=(B11*\$F\$2)*\$G\$1	=+B11+C11-F11-D11		=+H11*\$I\$1	=+H11*\$K\$1	
Febr--12	525403,632	=(B12*\$C\$2)*12%	=(C12*\$D\$2)*\$E\$1	=(B12*\$F\$2)*\$G\$1	=+B12+C12-F12-D12		=+H12*\$I\$1	=+H12*\$K\$1	
Marz--12	553685,281	=(B13*\$C\$2)*12%	=(C13*\$D\$2)*\$E\$1	=(B13*\$F\$2)*\$G\$1	=+B13+C13-F13-D13				
Abril--12	555919,891	=(B14*\$C\$2)*12%	=(C14*\$D\$2)*\$E\$1	=(B14*\$F\$2)*\$G\$1	=+B14+C14-F14-D14				
Mayo--12	648722,143	=(B15*\$C\$2)*12%	=(C15*\$D\$2)*\$E\$1	=(B15*\$F\$2)*\$G\$1	=+B15+C15-F15-D15				
Junio--12	456362,259	=(B16*\$C\$2)*12%	=(C16*\$D\$2)*\$E\$1	=(B16*\$F\$2)*\$G\$1	=+B16+C16-F16-D16				
Julio--12	560267,523	=(B17*\$C\$2)*12%	=(C17*\$D\$2)*\$E\$1	=(B17*\$F\$2)*\$G\$1	=+B17+C17-F17-D17				
Agosto--12	568002,382	=(B18*\$C\$2)*12%	=(C18*\$D\$2)*\$E\$1	=(B18*\$F\$2)*\$G\$1	=+B18+C18-F18-D18				
Sept--12	685072,452	=(B19*\$C\$2)*12%	=(C19*\$D\$2)*\$E\$1	=(B19*\$F\$2)*\$G\$1	=+B19+C19-F19-D19				
Oct--12	545597,301	=(B20*\$C\$2)*12%	=(C20*\$D\$2)*\$E\$1	=(B20*\$F\$2)*\$G\$1	=+B20+C20-F20-D20				
Nov--12	510188,787	=(B21*\$C\$2)*12%	=(C21*\$D\$2)*\$E\$1	=(B21*\$F\$2)*\$G\$1	=+B21+C21-F21-D21				
Dic--12	778633,773	=(B22*\$C\$2)*12%	=(C22*\$D\$2)*\$E\$1	=(B22*\$F\$2)*\$G\$1	=+B22+C22-F22-D22				
COBROS ESTIMADOS	=SUMA(C11:C22)	=SUMA(D11:D22)	=SUMA(F11:F22)	=SUMA(H11:H22)	=SUMA(I6:I22)	=SUMA(J7:J22)	=SUMA(K7:K2)		

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

PASO 6. Presupuesto de cobros:

Tomando en cuenta el paso 5, se procede a elaborar el presupuesto de cobros correspondiente al año 2012. Además se muestra datos históricos de cobros de los años 2010 y 2011

TABLA No. 30

MESES	2010	2011	PRESUPUESTO
ENERO	547.516,29	523.459,15	603.483,07
FEBRERO	601.096,26	524.177,64	709.321,12
MARZO	578.636,27	676.724,58	600.553,03
ABRIL	564.179,32	494.772,57	591.621,43
MAYO	501.783,42	572.241,38	609.712,88
JUNIO	678.830,52	594.525,79	640.056,62
JULIO	515.244,03	506.506,19	631.875,30
AGOSTO	554.255,39	605.020,69	544.923,99
SEPTIEMBRE	555.769,96	502.291,02	617.866,63
OCTUBRE	519.310,61	601.379,21	659.924,14
NOVIEMBRE	586.694,93	573.446,27	686.816,64
DICIEMBRE	489.056,10	633.496,58	586.455,44
TOTAL COBROS	6.692.373,11	6.808.041,06	7.482.610,28

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

PASO 7. Presupuesto de compras y simulador de inventario:

Para el correcto llenado del cuadro del simulador de inventarios y estimación de compras se procede a indicar los siguientes pasos:

- **Inventario inicial.-** Para efectos del simulador, se colocaran los valores del stock de la mercadería valorizada al inicio de cada mes.
- **Compras estimadas.-** En esa columna se proyectaran las compras que entraran en las bodegas de la empresa en determinado mes y que afectaran de forma inmediata la columna del inventario final. El objetivo de la columna de compras es poder medir los impactos que ocasionaran las compras al stock final de la empresa.
- **Costo de venta.-** Indica el valor de salida del inventario producto de la venta del mes. Estos valores surgen del presupuesto de costos previamente elaborado.
- **Inventario Final.-** Resultado generado por la siguiente ecuación:
$$\text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Costo de ventas.}$$
- **Presupuesto de ventas.-** Se debe colocar los datos del presupuesto de ventas previamente elaborado.

- **Inventario óptimo para la venta.-** Es un indicador que ayuda a estimar el total de inventario valorizado que debería quedar en las bodegas de la empresa luego de las salidas de inventarios originado de las ventas realizadas.

El criterio utilizado indica que la mercadería que se tendrá disponible, permitirá responder a los 3 siguientes meses de venta, es decir el inventario óptimo estima tener inventario para una duración máxima de 90 a 100 días aprox.

Este efecto ayudará a que el inventario de la empresa rote 4 veces al año, es decir rotara cada 90 días.

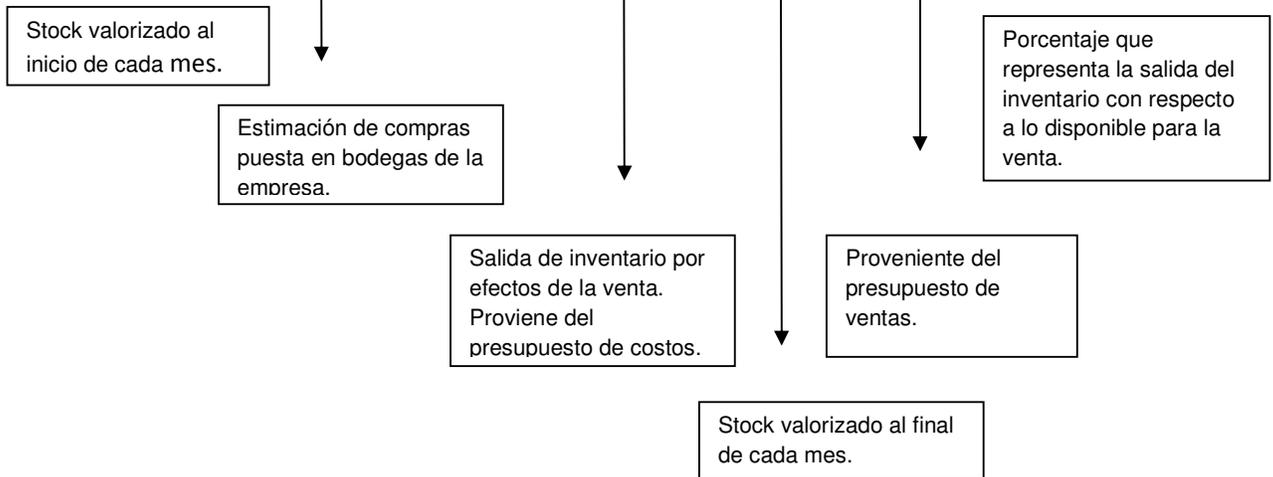
- **% Salida del Inventario.-** Es un indicador que muestra de forma practica la participación de salida de la mercadería que se tuvo disponible para la venta de un determinado mes. Se sugiere que este indicador sea máximo un 25% y mínimo un 20%.

El tener niveles que estén sobre del 25% equivale a que la empresa podría carecer de disponibilidad de inventarios, pero el estar debajo del 20% equivale que la empresa podría atravesar problemas de liquidez originados por un sobre stock de inventario. Se sugiere que siempre las tres cuartas partes del inventario reposen en las bodegas de la empresa.

TABLA No. 31

SIMULADOR DE INVENTARIO							
MES	INV. INICIAL	COMPRAS ESTIMADAS	COSTO VENTAS ESTIMADO	INV. FINAL ESTIMADO	PRESUP 2012 VENTAS	INV. OPTIMO PARA VTA	% SALIDA DEL INVENTARIO
ENERO	1.790.718,91	200.000,00	393.571,24	1.597.147,67	567.432,58	1.180.713,72	19,77%
FEBRERO	1.597.147,67	200.000,00	364.419,96	1.432.727,71	525.403,63	1.093.259,88	20,28%
MARZO	1.432.727,71	200.000,00	384.036,11	1.248.691,60	553.685,28	1.152.108,33	23,52%
ABRIL	1.248.691,60	350.000,00	385.586,04	1.213.105,56	555.919,89	1.156.758,11	24,12%
MAYO	1.213.105,56	650.000,00	449.953,68	1.413.151,88	648.722,14	1.349.861,04	24,15%
JUNIO	1.413.151,88	350.000,00	316.532,86	1.446.619,02	456.362,26	949.598,59	17,95%
JULIO	1.446.619,02	350.000,00	388.601,55	1.408.017,47	560.267,52	1.165.804,66	21,63%
AGOSTO	1.408.017,47	350.000,00	393.966,45	1.364.051,01	568.002,38	1.181.899,36	22,41%
SEPTIEMBRE	1.364.051,01	350.000,00	475.166,25	1.238.884,76	685.072,45	1.425.498,76	27,72%
OCTUBRE	1.238.884,76	550.000,00	378.426,29	1.410.458,47	545.597,30	1.135.278,86	21,15%
NOVIEMBRE	1.410.458,47	450.000,00	353.866,94	1.506.591,53	510.188,79	1.061.600,83	19,02%
DICIEMBRE	1.506.591,53	400.000,00	540.060,39	1.366.531,14	778.633,77	1.620.181,16	28,33%
ANUAL		4.400.000,00					
PROMEDIO		366.666,67		1.387.164,82	579.607,33	1.206.046,94	

Fuente: Autor



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se procede a mostrar la forma de elaborar el presupuesto de compras y simulador de inventario para el año 2012 utilizando fórmulas de Excel de acuerdo a los parámetros dispuestos por el responsable designado por la empresa.

TABLA No. 32

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	SIMULADOR DE INVENTARIO							
2								
3								
4				0,6936			3	
5	MES	INV. INICIAL	COMPRAS ESTIMADAS	COSTO VENTAS ESTIMADO	INV. FINAL ESTIMADO	PRESUP 2012 VENTAS	INV. OPTIMO PARA VTA	% SALIDA DEL INVENTARIO
6	ENERO	1790718,91	200000	=F6*\$D\$4	=B6+C6-D6	567432,5844	=D6*\$G\$4	=D6/(B6+C6)
7	FEBRERO	=E6	200000	=F7*\$D\$4	=B7+C7-D7	525403,63216	=D7*\$G\$4	=D7/(B7+C7)
8	MARZO	=E7	200000	=F8*\$D\$4	=B8+C8-D8	553685,28149	=D8*\$G\$4	=D8/(B8+C8)
9	ABRIL	=E8	350000	=F9*\$D\$4	=B9+C9-D9	555919,89134	=D9*\$G\$4	=D9/(B9+C9)
10	MAYO	=E9	650000	=F10*\$D\$4	=B10+C10-D10	648722,14352	=D10*\$G\$4	=D10/(B10+C10)
11	JUNIO	=E10	350000	=F11*\$D\$4	=B11+C11-D11	456362,25921	=D11*\$G\$4	=D11/(B11+C11)
12	JULIO	=E11	350000	=F12*\$D\$4	=B12+C12-D12	560267,5232	=D12*\$G\$4	=D12/(B12+C12)
13	AGOSTO	=E12	350000	=F13*\$D\$4	=B13+C13-D13	568002,38297	=D13*\$G\$4	=D13/(B13+C13)
14	SEPTIEMBRE	=E13	350000	=F14*\$D\$4	=B14+C14-D14	685072,45257	=D14*\$G\$4	=D14/(B14+C14)
15	OCTUBRE	=E14	550000	=F15*\$D\$4	=B15+C15-D15	545597,30148	=D15*\$G\$4	=D15/(B15+C15)
16	NOVIEMBRE	=E15	450000	=F16*\$D\$4	=B16+C16-D16	510188,78713	=D16*\$G\$4	=D16/(B16+C16)
17	DICIEMBRE	=E16	400000	=F17*\$D\$4	=B17+C17-D17	778633,77328	=D17*\$G\$4	=D17/(B17+C17)
18	ANUAL		=SUMA(C6:C17)					
19	PROMEDIO		=PROMEDIO(C6:C17)		=PROMEDIO(E6:E17)	=PROMEDIO(F6:F17)	=PROMEDIO(G6:G17)	

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

PASO 8. Punto de equilibrio:

Para el correcto llenado del cuadro del punto de equilibrio se procede a indicar los siguientes pasos:

- **Costos Fijos.-** Deben tomarse los costos fijos basados en el presupuesto de gastos.
- **Costos Variables.-** Se debe colocar los valores reflejados en el presupuesto de costos.
- **Venta proyectada.-** Deben tomarse los valores colocados en el presupuesto de ventas.
- **Punto de equilibrio (P.E).-** Indica el monto que debe venderse para poder cubrir los costos fijos y costos variables. El efecto final del punto de equilibrio es lograr un resultado igual a cero.

TABLA No. 33

PUNTO EQUILIBRIO PROYECTADO

	69,36%			
MESES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	VENTA PROYECTADAS	P.E
ENERO	148.423,27	393.571,24	567.432,58	484.410,15
FEBRERO	148.423,27	364.419,96	525.403,63	484.410,15
MARZO	148.423,27	384.036,11	553.685,28	484.410,15
ABRIL	148.423,27	385.586,04	555.919,89	484.410,15
MAYO	149.423,27	449.953,68	648.722,14	487.673,86
JUNIO	149.423,27	316.532,86	456.362,26	487.673,86
JULIO	148.423,27	388.601,55	560.267,52	484.410,15
AGOSTO	148.423,27	393.966,45	568.002,38	484.410,15
SEPTIEMBRE	148.423,27	475.166,25	685.072,45	484.410,15
OCTUBRE	148.423,27	378.426,29	545.597,30	484.410,15
NOVIEMBRE	149.423,27	353.866,94	510.188,79	487.673,86
DICIEMBRE	149.423,27	540.060,39	778.633,77	487.673,86
ANUAL	1.785.079,23	4.824.187,77	6.955.288,01	5.825.976,61
PROMEDIO	148.756,60	402.015,65	579.607,33	485.498,05

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Se procede a mostrar la forma de elaborar el punto de equilibrio proyectado para el año 2012 utilizando fórmulas de Excel de acuerdo a los parámetros dispuestos por el responsable designado por la empresa.

TABLA No. 34

	A	B	C	D	E
1	PUNTO EQUILIBRIO PROYECTADO				
2					
3					
4					
5			0,6936		
6	MESES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	VENTA PROYECTADAS	P.E
7	ENERO	148423,26945	=D7*\$C\$5	567432,5844	=((B7)/(1-(C7/D7)))
8	FEBRERO	148423,26945	=D8*\$C\$5	525403,63216	=((B8)/(1-(C8/D8)))
9	MARZO	148423,26945	=D9*\$C\$5	553685,28149	=((B9)/(1-(C9/D9)))
10	ABRIL	148423,26945	=D10*\$C\$5	555919,89134	=((B10)/(1-(C10/D10)))
11	MAYO	149423,26945	=D11*\$C\$5	648722,14352	=((B11)/(1-(C11/D11)))
12	JUNIO	149423,26945	=D12*\$C\$5	456362,25921	=((B12)/(1-(C12/D12)))
13	JULIO	148423,26945	=D13*\$C\$5	560267,5232	=((B13)/(1-(C13/D13)))
14	AGOSTO	148423,26945	=D14*\$C\$5	568002,38297	=((B14)/(1-(C14/D14)))
15	SEPTIEMBRE	148423,26945	=D15*\$C\$5	685072,45257	=((B15)/(1-(C15/D15)))
16	OCTUBRE	148423,26945	=D16*\$C\$5	545597,30148	=((B16)/(1-(C16/D16)))
17	NOVIEMBRE	149423,26945	=D17*\$C\$5	510188,78713	=((B17)/(1-(C17/D17)))
18	DICIEMBRE	149423,26945	=D18*\$C\$5	778633,77328	=((B18)/(1-(C18/D18)))
19	ANUAL	=SUMA(B7:B18)	=SUMA(C7:C18)	=SUMA(D7:D18)	=SUMA(E7:E18)
20	PROMEDIO	=PROMEDIO(B7:B18)	=PROMEDIO(C7:C18)	=PROMEDIO(D7:D18)	=PROMEDIO(E7:E18)

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

5.6.2. HERRAMIENTA DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN.

El margen de contribución en el presente trabajo de tesis ha sido desarrollado como una herramienta gerencial, la cual permitirá al gerente o administrador observar en que día del mes ha podido llegar a su punto de equilibrio.

Se desarrolló en hojas de Excel una herramienta dinámica para manejar el margen de contribución. El presente trabajo de tesis contribuye a la aplicación de este cuadro, por ello se muestra el siguiente link para que puedan acceder a la herramienta y lo puedan utilizar en la práctica real.

<https://www.dropbox.com/s/lqghk6u7u5ifnrr/MARGEN%20DE%20CONTRIBUCION.xls>

5.2.7. HERRAMIENTA PARA COMPARAR LOS PRESUPUESTOS ELABORADOS VS. LOS RESULTADOS REALES OBTENIDOS.

Los presupuestos elaborados, deben ser comparados con los cuadros de resultados reales para poder controlar y medir las variaciones que puedan existir entre ambos resultados.

El presente trabajo de tesis fue elaborado con el fin de poder contribuir con el análisis de estos cuadros, por ello, se muestra el siguiente link para que puedan acceder a una herramienta dinámica, la cual contiene formulaciones que permitirá crear un informe de carácter gerencial de los resultados obtenidos en determinada fecha.

<https://www.dropbox.com/s/8dvjhwnsdxtvzip/EJERCICIOS.xlsx>

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, después de haber evaluado los principales departamentos que forman parte de toda organización y de analizar las herramientas de información que utilizan para la toma de decisiones, se concluye lo siguiente:

- Las organizaciones poseen estructuras administrativas poco desarrolladas a nivel de procesos, manuales de trabajo, políticas de cumplimiento y generación de información contable y financiera.
- El personal que colabora en la empresa, siente la falta de motivación por parte de los gerentes o administradores, y por ende su principal objetivo en la organización es ir tras la búsqueda de mejorar sus ingresos (sueldos), y no los objetivos económicos que la organización tiene previsto.
- Los gerentes y administradores cuentan con poca información financiera a la hora de la toma de decisiones. Muchos de ellos toman sus decisiones en función de análisis sencillos obtenidos por su experiencia o por información básica proporcionada por su departamento contable.
- Los gerentes tienen ideas claras sobre cómo obtener un crecimiento en el corto plazo, pero a su vez, tienen gran incertidumbre por la poca información que poseen en aspectos financieros para tomar decisiones.
- Se evidenció la carencia de programas de capacitación a las personas que colaboran en las empresas, pese a que los gerentes conocen los beneficios que conllevan el tener estos entrenamientos, no realizan los esfuerzos económicos para que estos se cumplan.

RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación, es aplicable para los negocios considerados PYMES y proporcionara a los lectores una alternativa de solución para mejorar la liquidez en las empresas donde brindan sus esfuerzos. A continuación se procede a proporcionar las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere crear en las empresas una planificación estratégica enfocada a la realización de procesos de trabajo mediante el uso de políticas, manuales de trabajo, organigramas y los demás puntos expuestos en los capítulos 1 y 3 del presente trabajo, la misma que permitirá fortalecer la estructura administrativa.
- En una organización los gerentes y administradores deben siempre tener información financiera disponible y efectuar revisiones mensuales sobre los resultados del negocio y su situación financiera. En muchos casos cuando un negocio genera ingresos que producen una rentabilidad interesante, los gerentes o administradores suelen relajarse y dejan de solicitar información financiera, ya que este escenario de prosperidad crea un ambiente agradable en la empresa, que si no es manejado adecuadamente puede ocasionar distracciones y descuidos en su estructura financiera. Cuando la empresa empieza a tener situaciones financieras difíciles, en ese momento recién vuelven a encender las alarmas y empiezan a solicitar información para la correcta toma de decisiones.
- Se sugiere crear en la empresa una cultura de conciencia financiera para el procesamiento y entrega de información oportuna a los gerentes y administradores.

- Es importante capacitar al personal que colabora en la organización. Un equipo bien entrenado funciona mejor que un equipo que no lo está.
- Buscar siempre formas de mejorar el ambiente laboral en la organización. Un personal motivado tiene un mayor rendimiento en las funciones que desempeña.
- Enseñar al personal la misión y visión de la organización a fin de unir esfuerzos que permitan llegar a los objetivos deseados por la empresa.
- La clave para el éxito del negocio radica principalmente en manejar de forma eficiente el inventario. El tener un inventario de calidad, permitirá incrementar su rotación y eso conlleva a que la disponibilidad del dinero sea gestionada en las cobranzas.
- Para finalizar el presente trabajo, se recomienda a los gerentes y administradores manejar el siguiente ideal de negocio:

“El tener un manejo eficiente del inventario, permitirá que este se traslade a una cuenta por cobrar y luego mediante una gestión oportuna de cobro, enviar ese dinero al banco”

“Al corte de un ejercicio económico, su capital de trabajo en términos de dinero no debe permanecer en el inventario, ya que este resta liquidez al negocio”

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta José María, *Uso eficaz del tiempo*. (2010). España: Profit Editorial (1era Ed).
2. Alcarria Jaime José, *Contabilidad Financiera I*. (2008). Portugal: *Publicaciones de la Universidad Jaume (1ra Ed)*.
3. Barquero Corrales Alfredo, *Administración de Recursos Humanos*. (1987). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (1era Ed)
4. Brachfield Pere, *Gestión de crédito y cobro*. (2009). España: Profit Editorial (1era Ed)
5. Brigham Eugene F., Houston Joel F. (2005) *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Thomson (10am Ed)
6. Brealey, A., Myers, C. (2009). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: MCGraw Hill (9na Ed)
7. Daft Richard L., Dorothy Marcic. (2009). *Introducción a la administración*. México: Thomson (4ta Ed)
8. Gonzales Garcia Manuel Jesus. (2006) *Habilidades directivas*. Malaga: Innovación y Cualificación, S.L (1era Ed)
9. Gryna, F. (2007). *Análisis y planeación de la calidad: Método Juran*. México.: McGrawHill (5ta Ed).
10. Hitt Michael A. (2006). *Administración*: México: Pearson Educación (9na Ed.)
11. Horngren, Gary y Stratton (2006). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson Educación (13 Ed.)
12. Horngren Charles T. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Educación (7am Ed)

13. Ishikawa Kauro (1996). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos (1era Ed).
14. Longenecker, Moore, Petty, Palich (2007). *Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor*. México: Cengage Learning Editores (13 Ed).
15. Maqueda Javier, Olamendi Gabriel, Parra Francisca (2003). *Tu propia empresa: un reto personal, manual útil para emprendedores*. Madrid: Esic Editorial (1era Ed).
16. Martínez Moya Emilio (1995). *Gestión de compras*. Madrid: Fundación Confemetal (4ta Ed).
17. Mendoza Roca, Calixto (2004). *Presupuestos para empresas*. Colombia: Ediciones Uninorte. (1ra Ed).
18. Mercado Salvador. (2002), *Administración aplicada, teoría y práctica*. México: Editorial Limusa. (2da Ed).
19. Meza Vargas Carlos. (1996), *Contabilidad análisis de cuentas*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia San José, (1era Ed).
20. Montoya Palacio Alberto. (2002), *Conceptos modernos de administración de compras*. Colombia: Editorial Norma. (1era Ed).
21. Molina Aznar Víctor E. (1995), *El gestor de la cobranza*. México: Instituto Superior de Estudios Fiscales A.C. (1era Ed).
22. Ochoa, G. (2008). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill (2da Ed).
23. Ochoa, G. (2005). *Contabilidad Financiera*. México: Editorial McGraw-Hill. (2da Ed).
24. Perdomo Moreno Abraham. (2000). *Análisis e interpretación de los estados financieros*. México: Thomson Learning. Inc. (1era Ed).

25. Ramírez Cardona Carlos (1993). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda., (1era Ed).
26. Robbins, Stephen y Decenzo. (2002) *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación. (3era. Ed.)
27. Stoner James, Freeman, Gilbert Jr. Daniel. (1996) *Administración. Mexico*: Pearson Educación. (6ta. Ed.)
28. Urbano David y Toledano Nuria. (2008) *Invitación al emprendimiento*. Barcelona: Editorial UOC. (1era Ed).
29. Vélez Bedoya Angel. (2007) *Colección Lecciones de Administración*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario. (1era. Ed.)
30. Warren, C. y Reeve, J. (2005). *Contabilidad financiera*. México: Editorial Thomson. (9na Ed).

GLOSARIO

- **Activos.-** Bienes o derechos que la empresa posee.
- **Acreedor.-** Es aquella persona física o jurídica que posee el derecho a reclamar el cumplimiento de alguna obligación o la satisfacción de una deuda.
- **Cartera.-** La cartera son las deudas que los clientes tienen con una empresa, y están originadas en las ventas que se hacen a crédito.
- **Controlar.-** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
- **Comercializar.-** Desarrollar y organizar los procesos necesarios para facilitar la venta de un producto.
- **Competitividad.-** Desde el punto de vista empresarial, la competitividad es el liderazgo competente en el mercado, grado de aceptación en la necesidad y el gusto, con menores costos y mayor calidad.
- **Deuda.-** Deuda es la obligación que contrae quien pide algo de reintegrar lo pedido con acuerdo a unas condiciones pactadas previamente.
- **Dirigir.-** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

- **Eficacia.-** Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.
- **Eficiencia.-** Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.
- **Existencias.-** Conjunto de mercancías que permanecen almacenadas para su venta o para sus consumos posteriores. Es un sinónimo de la palabra inventario.
- **Inventario inicial.-** El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha de inicio del ejercicio o período contable.
- **Inventario Final.-** Mercancías que se encuentran en existencia, disponibles para la venta al final del periodo contable.
- **Inversor.-** El individuo o grupo que realiza una inversión en una empresa, bien como socio capitalista, como accionista o con algún otro tipo de participación.
- **Liquidez.-** Es la capacidad para hacer frente a las obligaciones financieras en un momento determinado y de manera inmediata.
- **Margen de contribución.-** El margen de contribución es el la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables.
- **Organizar.-** Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

- **Personas jurídicas.-** También denominadas Sociedades, son las realizan actividades económicas lícitas y que están amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas.

Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

- **Personas naturales.-** Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que efectúan actividades económicas de manera lícita.

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

- **Planificar.-** Es el proceso para establecer y fijar metas de la organización, determinando las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos.
- **Presupuestos.-** Estimación de los gastos e ingresos que se producirán en un periodo de tiempo determinado.
- **Proveedores.-** Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad.

ANEXO No 1.

CAPITULO V

DE LA CONTABILIDAD

Sección I

Contabilidad y Estados Financieros

Art. 34.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad. Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada. (Reglamento a la ley de régimen tributario interno, capítulo 5, art. 34)

ANEXO No 2.

BASE DE DATOS DE LA POBLACIÓN

Se muestra la base de datos con una población total de 409 negocios, en la cual los primeros 198 negocios representan la muestra.

#	TIPO	RAZON SOCIAL	RUC	ACTIVIDAD	GRUPO
1	PERSONA JURÍDICA	ACUARIOSUR S.A.	0991475524001	VENTA AL POR MAYOR DE APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y ARTEFACTOS DEL HOGAR	HOGAR
2	PERSONA JURÍDICA	ECUALMAT S.A.	0991403345001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
3	PERSONA JURÍDICA	AGRO SIERRA S.A. ASIERRA	0991506047001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
4	PERSONA JURÍDICA	ALDEPI S.A.	0992667613001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
5	PERSONA JURÍDICA	BAZAR Y PAPELERIA SANCHEZ	1000135804001	VENTA AL POR MAYOR DE PAPELERIA EN GENERAL	FIESTAS
6	PERSONA JURÍDICA	BIDELSA S.A.	0991449485001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
7	PERSONA JURÍDICA	BRISSE S.A.	0992228512001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA FIESTAS	FIESTAS
8	PERSONA JURÍDICA	CALI AYLLON ROSA AMELIA	1100445152001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
9	PERSONA JURÍDICA	CASARLY S.A.	0992307110001	VENTA AL POR MAYOR DE JUGUETES	FIESTAS
10	PERSONA JURÍDICA	CELLNEL S.A.	0992245549001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUGUETES	FIESTAS
11	PERSONA JURÍDICA	CENTRO COMERCIAL PLASTILOPEZ S.A.	1391772823001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
12	PERSONA JURÍDICA	CLASIGRUP S.A.	0992437200001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
13	PERSONA JURÍDICA	COCINAS, COCINETAS Y REGULADORES COCIRESA S.A.	1190079518001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTEFACTOS DEL HOGAR.	HOGAR
14	PERSONA JURÍDICA	COMERCIAL IMPORTADORA ARICAMERLUIZ C. LTDA.	0990869774001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
15	PERSONA JURÍDICA	COMERCIAL INDUSTRIAL Y AGRICOLA ALIM S.A.	0990841349001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FIESTA	FIESTAS
16	PERSONA JURÍDICA	COMERCIAL MELVILLA S.A. MELVILLASA	0991400206001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
17	PERSONA JURÍDICA	COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	0190048365001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR.	HOGAR
18	PERSONA JURÍDICA	COMERCIAL THOMART S.A.	0991090185001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
19	PERSONA JURÍDICA	COMPUSTRONG S.A.	0992645571001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
20	PERSONA JURÍDICA	COPLAST CI.LTDA.	0990365091001	VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS	HOGAR
21	PERSONA JURÍDICA	DISARGESA S.A.	0992567538001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ELECTRODOMESTICOS PARA EL HOGAR	HOGAR
22	PERSONA JURÍDICA	DISTRIBUIDORA ALFAMIL C.LTDA	0990715076001	VENTA AL POR MAYOR DE ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
23	PERSONA JURÍDICA	DISTRIBUIDORA CHERREZ CIA. LTDA.	1290030575001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
24	PERSONA JURÍDICA	DISTRIZMAR S.A.	0992449241001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTEFACTOS DEL HOGAR	HOGAR
25	PERSONA JURÍDICA	ECUACENTRO CIA.LTDA.	0990533512001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
26	PERSONA JURÍDICA	ECUATORIANA DE FIESTAS S.A.	0992634553001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS

27	PERSONA JURÍDICA	ELMILLON COMPAÑIA LIMITADA	0990682836001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
28	PERSONA JURÍDICA	ESTILEN S.A	0991265945001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
29	PERSONA JURÍDICA	EVENTOS DE AMOR S.A. EVENAMOR	0992616539001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PARA EVENTOS SOCIALES, PROMOCIONALES Y PUBLICITARIOS	FIESTAS
30	PERSONA JURÍDICA	FANTASY FIESTAS CIA. LTDA. FAFIEST	0992229373001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FIESTA	FIESTAS
31	PERSONA JURÍDICA	FIEMAS S.A	0190376605001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FIESTA.	FIESTAS
32	PERSONA JURÍDICA	GENIALSERVI S.A.	0992636416001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUGUETES Y JUEGOS	FIESTAS
33	PERSONA JURÍDICA	GOMEZ CASTRO LUISA FERNANDA	0992525622001	ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS	FIESTAS
34	PERSONA JURÍDICA	HERMANOS ERAS	1291706890001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
35	PERSONA JURÍDICA	HOBBYCENTRO CIA.LTDA	0190329739001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PARA DECORACION Y OTROS PRODUCTOS INTERMEDIARIOS.	FIESTAS
36	PERSONA JURÍDICA	IMDASA S.A.	0992363886001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
37	PERSONA JURÍDICA	IMPORTACIONES Y NEGOCIOS AMAZONAS SOCIEDAD ANONIMA I.M.D.E.A.S.A.	0992200693001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
38	PERSONA JURÍDICA	IMPORTADORA CESAR SANCHEZ CINFA C.LTDA.	0991177426001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
39	PERSONA JURÍDICA	IMPORTADORA HUMBERTO VALVERDE PESANTEZ E HIJOS CIA. LTDA	0190170446001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
40	PERSONA JURÍDICA	IMPORTADORA PLANETA FIESTA PLANTFIEST CIA. LTDA.	0992227362001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA FIESTAS INFANTILES Y ACTOS SOCIALES EN GENERAL.	FIESTAS
41	PERSONA JURÍDICA	IMPORTADORA ROFRE HNOS. IMPOROFRE S.A.	0991510222001	VENTA AL POR MAYOR DE APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y ARTEFACTOS DEL HOGAR	HOGAR
42	PERSONA JURÍDICA	IMPORVIER AL COSTO S.A	0991473564001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
43	PERSONA JURÍDICA	INMOBILIARIA ZURITA ALVEAR S.A. ZUALVESA	0992570776001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
44	PERSONA JURÍDICA	INMODREAMS S.A.	0992712279001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUGUETES	FIESTAS
45	PERSONA JURÍDICA	JAIME ROMAN E HIJOS	0990138974001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
46	PERSONA JURÍDICA	JARIGLOBAL S.A.	0992731850001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PARA FIESTAS	FIESTAS
47	PERSONA JURÍDICA	JOINONE ELECTRONICA S.A.	0992372044001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	FIESTAS
48	PERSONA JURÍDICA	JUAN MARCEL LOAYZA CIA LTDA	0790099036001	VENTA DE ELECTRODOMESTICOS Y MAQUINARIAS PARA EL HOGAR	HOGAR
49	PERSONA JURÍDICA	KUMIX S.A.	0992269812001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
50	PERSONA JURÍDICA	KUNDERA S.A	0992679697001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
51	PERSONA JURÍDICA	LA UNION LA GRAN CADENA S.A. UNIGRANCA	0992349395001	VENTA AL POR MENOR DE APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y ARTEFACTOS DEL HOGAR	HOGAR
52	PERSONA JURÍDICA	MATRIXCELS S.A.	0992326182001	ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS	FIESTAS
53	PERSONA JURÍDICA	MAURAPLAST S.A.	0992413751001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
54	PERSONA JURÍDICA	MIALMSA MIRNA ALMACENES SOCIEDAD ANONIMA	0992565500001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
55	PERSONA JURÍDICA	MOLINA RODRIGUEZ 4 S.A.	0991422927001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
56	PERSONA JURÍDICA	MULTIFIESTAS FIGUEROA S.A	0992539763001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUGUETES	FIESTAS
57	PERSONA JURÍDICA	MUNDIPLAST CIA. LTDA.	0190084728001	FABRICACION DE JUGUETES DE PLASTICO.	FIESTAS

58	PERSONA JURÍDICA	NEW YORK DISCOUNT DISNEW S.A	0990694699001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
59	PERSONA JURÍDICA	OCHOA Y MURILLO IMP. Y EXPORTACIONES CIA LTDA	0190372049001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
60	PERSONA JURÍDICA	OPTIKLY S.A.	0992414065001	ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS	FIESTAS
61	PERSONA JURÍDICA	ORMA S.A.	0992375256001	ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS	HOGAR
62	PERSONA JURÍDICA	PAPELES NOVAPAPELES S.A.	0991432116001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	FIESTAS
63	PERSONA JURÍDICA	PEKEZEVENT S.A	0992693746001	ACTIVIDADES DE ALQUILER DE LOCAL COMERCIAL PARA EVENTOS	FIESTAS
64	PERSONA JURÍDICA	PLASTICOS AUAD CIA. LTDA.	0990028540001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
65	PERSONA JURÍDICA	POLIPAPELERIA	0992228156001	VENTA AL POR MAYOR DE PAPELEIA EN GENERAL	FIESTAS
66	PERSONA JURÍDICA	PROBIZ S.A.	0992581786001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
67	PERSONA JURÍDICA	PROMOCIONES STEVENS PROSTEV S.A.	0992523956001	VENTA AL POR MAYOR Y MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
68	PERSONA JURÍDICA	SATELCOMIN S.A	0992525401001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
69	PERSONA JURÍDICA	SOLGEN S.A.	0991446494001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTEFACTOS PARA EL HOGAR	HOGAR
70	PERSONA JURÍDICA	SUINFO S.A.	0992568283001	ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS	FIESTAS
71	PERSONA JURÍDICA	TELEFIXSA S.A.	0992189703001	VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES	FIESTAS
72	PERSONA JURÍDICA	VERPSA, INDUSTRIA DE ARTICULOS PLASTICOS S.A	0990919135001	ACTIVIDADES DE FABRICACION DE PRODUCTOS PLASTICOS	HOGAR
73	PERSONA NATURAL	ABAD CRESPO OSWALDO ROGERIO	0101702520001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
74	PERSONA NATURAL	ABAD SARMIENTO RUTH ELIANA	0100980200001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
75	PERSONA NATURAL	ABCARIUS JANINEH LILY THEODORE	1711904027001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
76	PERSONA NATURAL	ACURI CESAR ANIBAL	1702952282001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
77	PERSONA NATURAL	AGUILAR AVILES ALCIDES VINICIO	1703298768001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
78	PERSONA NATURAL	AGURTO GRANDA MANUEL AGUSTIN	1100630589001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
79	PERSONA NATURAL	ALBUJA BENALCAZAR CARMEN AMELIA	1712599545001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
80	PERSONA NATURAL	ALCOCER ESPINOSA GERARDO PABEL	1708048861001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
81	PERSONA NATURAL	ALMACEN VIFE SA	1390078214001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
82	PERSONA NATURAL	ALMACHE REDROBAN BLANCA EULALIA	0501157085001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
83	PERSONA NATURAL	ALMEIDA ALCIVAR EDUARDO	1300010657001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	HOGAR
84	PERSONA NATURAL	ALMEIDA AYALA TERESA DE JESUS	1701853895001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
85	PERSONA NATURAL	ALVARADO LEON OSWALDO FRANCISCO	0103092276001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
86	PERSONA NATURAL	ALVAREZ HEREDIA DULCE MARIA	0701068132001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
87	PERSONA NATURAL	ALVAREZ NARANJO MARGARITA ISABEL	0601611411001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
88	PERSONA NATURAL	ALVEAR HARO ANA INES	0906107644001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
89	PERSONA NATURAL	AMAGUAÑA VERA MARIA EDITH	1001222221001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	FIESTAS

90	PERSONA NATURAL	ANDRADE GOMEZ ROSA VALENTINA	0908017825001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
91	PERSONA NATURAL	AÑAZCO CORDOVA ULVIA DORILA	0700896921001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
92	PERSONA NATURAL	ARAUJO MOSCOSO JUAN FRANCISCO	1704057924001	ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
93	PERSONA NATURAL	ARDILA DIAZ CARMEN INES SRA.	0800161358001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
94	PERSONA NATURAL	ARELLANO ZAMBRANO ABRAHAM ELIAS	0919204941001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	FIESTAS
95	PERSONA NATURAL	ARTEAGA PEÑA LAURA ESPERANZA	0100964915001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
96	PERSONA NATURAL	AUCAPIÑA HUANGA ALEJO GENARO	0905518643001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
97	PERSONA NATURAL	AUX REVELO YRINA KABZANA	0400838322001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
98	PERSONA NATURAL	AVILA GRANDA MANUEL JESUS	0601664865001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
99	PERSONA NATURAL	AVILES MOLINA MAYRA MASELIN	0918195082001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FIESTAS	FIESTAS
100	PERSONA NATURAL	AYALA CORDOVA HUGO FRANCISCO	1102672522001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
101	PERSONA NATURAL	BALAREZO CRUZ GLORIA MARGOTH SRA.	0501686687001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
102	PERSONA NATURAL	BARRERA ANGEL EDUARDO	1701415992001	VENTA DE ARTICULOS PARA FIESTAS	FIESTAS
103	PERSONA NATURAL	BENAVIDEZ JIMENEZ NARCISA ISABEL	1706824586001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
104	PERSONA NATURAL	BENITEZ REVELO WALTER NAPOLEON	1702474394001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
105	PERSONA NATURAL	BERNABE PONGUILLO NESTOR BENITO	0905956983001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTEFACTOS DEL HOGAR	HOGAR
106	PERSONA NATURAL	BONILLA CAÑAS MARIANA ISABEL	0906115977001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
107	PERSONA NATURAL	BORJA HIDALGO LUIS ALFONSO	1708818180001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
108	PERSONA NATURAL	BOWEN NIETO RENE FEDERICO	1309813432001	VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE PLASTICO Y DE CAUCHO.	HOGAR
109	PERSONA NATURAL	BRAVO BORRERO MARCELA DEL CARMEN	1101818175001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
110	PERSONA NATURAL	BRAVO CORONEL CORNELIO RENE	0910148629001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
111	PERSONA NATURAL	BRAVO LLORENTTI GUADALUPE DEL ROSARIO	0907388037001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA FIESTAS	FIESTAS
112	PERSONA NATURAL	BRAVO MEDINA CARLOS JORGE	0703055186001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
113	PERSONA NATURAL	BRAVO MORALES GALO FABIAN	1704367455001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
114	PERSONA NATURAL	BRAVO YUQUILEMA LEONARDO	0905499893001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
115	PERSONA NATURAL	CABRERA CABRERA VICTOR ROGERIO	0905804761001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
116	PERSONA NATURAL	CABRERA MEDINA JAIRO PATRICIO	1103813927001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
117	PERSONA NATURAL	CADMELEMA ESPINOZA ANA MARIA	0908637051001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	HOGAR
118	PERSONA NATURAL	CAJAS ACOSTA MARTHA YOLANDA	0501880553001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUGUETES	FIESTAS
119	PERSONA NATURAL	CAJO GADVAY BERTHA PATRICIA	0602145971001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
120	PERSONA NATURAL	CAJO MOYOTA CARMEN ELENA	0907778872001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
121	PERSONA NATURAL	CAJO MOYOTA GLORIA MERCEDES	0901094748001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS

122	PERSONA NATURAL	CAMPOVERDE HERRERA JAIME FERNANDO	0102042603001	VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
123	PERSONA NATURAL	CAMPOVERDE REINOSO GLADIS MARIA	0101401693001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
124	PERSONA NATURAL	CAMPOVERDE VALLE JHONSON EFRAIN	0702346974001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
125	PERSONA NATURAL	CAMPOVERDE VALLE VICTOR RUBEN	0702516592001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
126	PERSONA NATURAL	CANDIOTI MOLINA CESAR AUGUSTO	0801067471001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
127	PERSONA NATURAL	CARDENAS HERRERA ISABEL EDITH	1707554711001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
128	PERSONA NATURAL	CARDENAS HERRERA JUDITH ELIANA	1707749329001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL	FIESTAS
129	PERSONA NATURAL	CARDENAS VARGAS NANCY CONSUELO	0200922557001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
130	PERSONA NATURAL	CARRERA SALAZAR ALBERTO	1701935304001	ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PLASTICOS.	HOGAR
131	PERSONA NATURAL	CASTILLO NIETO JAVIER GREGORIO	1711898583001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
132	PERSONA NATURAL	CASTRO MORALES SAVINA DE LA CRUZ	1707931208001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
133	PERSONA NATURAL	CASTRO SAMANIEGO CESAR RUBEN	0701129769001	VENTA DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
134	PERSONA NATURAL	CAYO JACHO LUIS ENRIQUE	1302451834001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
135	PERSONA NATURAL	CEDEÑO CEDEÑO ANGEL GONZALO	1306351261001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
136	PERSONA NATURAL	CEDEÑO CHUM CARLOS ORESTE	0904337334001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
137	PERSONA NATURAL	CEDEÑO GRACIA EDITH CLEMENCIA	0800047359001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
138	PERSONA NATURAL	CELI JARAMILLO HUGO HERNAN	1101972501001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	FIESTAS
139	PERSONA NATURAL	CELI RIOFRIO MARIETA MIRELLA	1102502497001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	FIESTAS
140	PERSONA NATURAL	CELI RIOFRIO PACO ALBERTO	1102756275001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
141	PERSONA NATURAL	CELSO GILBERTO ESPINOZA AGUIRRE	1706280755001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
142	PERSONA NATURAL	CENTENO PINZON NANCY RAQUEL	0702834318001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
143	PERSONA NATURAL	CHANGO ARCE MARIA ROSA	1200336459001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
144	PERSONA NATURAL	CHAVEZ PALMA PAUL ALEJANDRO	1714286612001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	HOGAR
145	PERSONA NATURAL	CHICAIZA CHANGO JOSE ADRIAN	1701929141001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
146	PERSONA NATURAL	CHILQUIINGA ONA JOSE ANDRES	1500020035001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
147	PERSONA NATURAL	CHINCHUÑA TOAQUIZA SEGUNDO ALFREDO	0501808323001	VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
148	PERSONA NATURAL	CHONG CHONG MATILDE MONSERRATE	1302113103001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
149	PERSONA NATURAL	COBA CHILE JORGE WASHINGTON	1708757792001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
150	PERSONA NATURAL	CORONEL GARCIA MARCELO VINICIO	0200938256001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	FIESTAS
151	PERSONA NATURAL	CORRAL DAVALOS FRANKLIN NICOLAS	0600909303001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
152	PERSONA NATURAL	CORTEZ PESANTES MARISOL ALEXANDRA	0911008019001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES	FIESTAS
153	PERSONA NATURAL	CUASQUER NAVARRETE MARTHA FABIOLA	0701705907001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
154	PERSONA NATURAL	DAVILA VERA GALO MIGUEL	1305471029001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS

155	PERSONA NATURAL	DEL HIERRO GIRON LIGIA MARIA	1001096542001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
156	PERSONA NATURAL	DELGADO VALLEJO NANCY MELANIA	1101426292001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
157	PERSONA NATURAL	DI LORENZO ASPIAZU FRANCISCO DONATO	0700295371001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
158	PERSONA NATURAL	DOMINGUEZ GARCIA LUIS OSWALDO	1708357007001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
159	PERSONA NATURAL	DOMINGUEZ JIMENEZ MARIA ESTELA	0501425193001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA	FIESTAS
160	PERSONA NATURAL	DOMINGUEZ MENA MARIA EUGENIA	0501312243001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
161	PERSONA NATURAL	DOMINGUEZ MENA MARIA EUGENIA SRA.	0501312243001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
162	PERSONA NATURAL	DONOSO BARRIGA MARIO GUALBERTO	0200126076001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
163	PERSONA NATURAL	DROIRA GONZALEZ MONICA ALEXANDRA	1704614385001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
164	PERSONA NATURAL	DUEÑAS MEJIA ANA EVELINA	1306879246001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
165	PERSONA NATURAL	DUMANCELDA ROJAS WASHINGTON MANUEL	0600942098001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
166	PERSONA NATURAL	DUQUE ORDONEZ JORGE ARTURO	0603053224001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
167	PERSONA NATURAL	ENCALADA GUILLCAPI LEONARDO GEOVANNY	0702864687001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
168	PERSONA NATURAL	ENCARNACIONA VALDERA BALLENA	0927914358001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA FIESTAS	FIESTAS
169	PERSONA NATURAL	ENDARA LOPEZ MYRIAN MAGDALENA	1000611309001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
170	PERSONA NATURAL	ENRIQUEZ DUQUE PETER HUMBERTO	1704483336001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
171	PERSONA NATURAL	ESCUDERO BRICEÑO MARIA LEONOR	1102930490001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
172	PERSONA NATURAL	ESPINOZA AGUIRRE CELSO GILBERT	1706280755001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
173	PERSONA NATURAL	ESPINOZA BARBERAN INGRIT JESSENIA	1307070878001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA FIESTAS.	FIESTAS
174	PERSONA NATURAL	ESPINOZA SILVA EDISON IGNACIO	0911278646001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
175	PERSONA NATURAL	FAICAN UYAGUARI EMMA CORINA	0100622430001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
176	PERSONA NATURAL	FARFAN LIMA VICTOR MANUEL	0102590460001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
177	PERSONA NATURAL	FERNANDEZ ALVARADO JOSE ANTONIO	0910628569001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
178	PERSONA NATURAL	FIALLO RODRIGUEZ MARCO TULIO	0600722532001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
179	PERSONA NATURAL	FIGUEROA ORDOÑEZ MIGUEL ALFREDO	0916876113001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
180	PERSONA NATURAL	FLORES GONZALEZ MARIUXI ALEMANIA	0915826556001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FIESTA	FIESTAS
181	PERSONA NATURAL	FLORES RIVADENEIRA MILENKA SORAYA	1310455082001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICOS PARA EL HOGAR.	HOGAR
182	PERSONA NATURAL	GALARZA LOPEZ CRISTOBAL RODRIGO	0700570906001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR.	HOGAR
183	PERSONA NATURAL	GALARZA ORTEGA JOE HERNAN	1100623006001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
184	PERSONA NATURAL	GALLEGOS ROBALINO JUAN ROMEL	0906110291001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
185	PERSONA NATURAL	GARCES MOREJON JOSE LUIS	0908222904001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
186	PERSONA NATURAL	GARCES MOREJON PEDRO MIGUEL	0902065358001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
187	PERSONA NATURAL	GARCIA MAYEA ARECIO MANUEL	0909029910001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
188	PERSONA NATURAL	GARCIA ZAMBRANO PLINIO	1306965912001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
189	PERSONA NATURAL	GARIBALDI CARVAJAL VIVIANA ADRIANA	0908891195001	ACTIVIDADES DE ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS	FIESTAS

190	PERSONA NATURAL	GERSTEIN PATRON GIANNINA MALENA	1720266665001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
191	PERSONA NATURAL	GILER ARTEAGA LUIS ALBERTO JOFFRE PATRICIO	1301940894001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
192	PERSONA NATURAL	GODOY LOPEZ LIBIA ESTHELA	0902442433001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	HOGAR
193	PERSONA NATURAL	GONZALEZ CHUMBE ROSA ALEMANIA	0903422194001	VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES	FIESTAS
194	PERSONA NATURAL	GONZALEZ CHUMBE ROSA ALEMANIA	0903422194001	VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES	HOGAR
195	PERSONA NATURAL	GONZALEZ MURILLO MARIUXI DEL PILAR	0920905312001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
196	PERSONA NATURAL	GONZALEZ SIGCHO MILCAR ARTEMIO	1102783931001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
197	PERSONA NATURAL	GUALAN ORTEGA SORAYA PATRICIA	1103089148001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
198	PERSONA NATURAL	GUAMAN QUISHPI MANUEL	1500299944001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
199	PERSONA NATURAL	GUAYCHA CUENCA JULIO ALCIBAR	1703433894001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
200	PERSONA NATURAL	GUERRA CORONEL LORENA EDITH	0914080445001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
201	PERSONA NATURAL	GUERRERO DICA O FIDEL BENJAMIN	0909738452001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
202	PERSONA NATURAL	GUEVARA CAPELO EDGAR BOLIVAR	0602152738001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
203	PERSONA NATURAL	GUTIERREZ ALVARADO SEGUNDO CLAUDIO	1200955001001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
204	PERSONA NATURAL	GUTIERREZ BRAVO ROSA ELVIRA	0602360414001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
205	PERSONA NATURAL	HERRERA CALDERON IRMA DEL ROCIO	0914974126001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
206	PERSONA NATURAL	HERRERA ESTRADA PIEDAD MATILDE	1701146902001	VENTA DE ARTICULOS DE PAPELERIA Y SUMINISTROS	FIESTAS
207	PERSONA NATURAL	HIDALGO AMAGUAÑA MARIA GLADYS	1001864584001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
208	PERSONA NATURAL	HIDALGO MORA MIRIAN DEL ROCIO	0912359536001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
209	PERSONA NATURAL	HUNG CHU MAN KUEN	1708876519001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
210	PERSONA NATURAL	IGUASNIA ROMAN HECTOR GUIDO	1201833737001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
211	PERSONA NATURAL	IMPORTACIONES Y DISTRIBUC. BALLOON	0103092276001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
212	PERSONA NATURAL	INAGUAZO NAGUA LUIS ANIBAL	1711519205001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
213	PERSONA NATURAL	IÑACATO VIVAS ROSA MATILDE	1704084142001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
214	PERSONA NATURAL	IZA PALLO CARMEN AMELIA/ALMACEN COTOPAXI	0500352786001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
215	PERSONA NATURAL	JACOME MORENO LOURDES EMPERATRIZ	1709457590001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	HOGAR
216	PERSONA NATURAL	JIMENEZ LUDEÑA ERNESTO GONZALO	1100003670001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR.	HOGAR
217	PERSONA NATURAL	LEDESMA CASTRO OSWALDO GONZALO	1200629549001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
218	PERSONA NATURAL	LEON ABENDAÑO MARIANA	1702850965001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	FIESTAS
219	PERSONA NATURAL	LEON MENDOZA GALO ANIBAL	1701066035001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
220	PERSONA NATURAL	LINCANGO PILLALAZA JOSE PATRICIO	1708268568001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
221	PERSONA NATURAL	LLERENA REDIN GONZALO AUGUSTO	1704464377001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR

222	PERSONA NATURAL	LOOR PINARGOTE HERLINDA MONSERRATE	1301432165001	VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES.	FIESTAS
223	PERSONA NATURAL	LOPEZ AYON MIRIAN CRISTINA	1201057427001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
224	PERSONA NATURAL	LOPEZ LOPEZ EDISON DIONICIO	0702915059001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
225	PERSONA NATURAL	LOPEZ ORELLANA CESAR LEOPOLDO	0101725349001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
226	PERSONA NATURAL	LUNA CRUZ JULIO CESAR	1102021464001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
227	PERSONA NATURAL	LUNA ZAMBRANO SOLANGE DE LAS MERCEDES	1714150040001	ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS.	FIESTAS
228	PERSONA NATURAL	LUZURIAGA ESPINOZA GUIDO HONORIO	0701095366001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
229	PERSONA NATURAL	LUZURIAGA VALDIVIESO FRANKLIN MANUEL	0920805777001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
230	PERSONA NATURAL	MACERO VINTIMILLA MARJORY CECILIA	0102862521001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO Y DESECHABLES.	HOGAR
231	PERSONA NATURAL	MADERA CASTILLO LUCIA DE LOS ANGELES	1001457512001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
232	PERSONA NATURAL	MALDONADO MALDONADO EDGAR ALFREDO	0701396376001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
233	PERSONA NATURAL	MAMANI CONDORI NELIDA	1721692133001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
234	PERSONA NATURAL	MANCILLA SOLIS GINA ESPERANZA	0915975379001	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS PARA FIESTAS	FIESTAS
235	PERSONA NATURAL	MANCILLA SUAREZ KATITA DORITA	1205012311001	VENTA AL POR MAYOR DE PAPELERIA EN GENERAL	FIESTAS
236	PERSONA NATURAL	MARTINEZ ERAZO RAUL GEOVANNY	0400999223001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
237	PERSONA NATURAL	MARTINEZ FONSECA GLADYS YOLANDA	1707895791001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
238	PERSONA NATURAL	MARUN RODRIGUEZ MARIA ELENA	1200688560001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
239	PERSONA NATURAL	MEDINA INTRIAGO KERLY MIRELLA	1201737747001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
240	PERSONA NATURAL	MENDIETA MENDEZ RAUL EDUARDO	0300561826001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
241	PERSONA NATURAL	MENDOZA ALAVA MARLON EUGENIO	1304707522001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
242	PERSONA NATURAL	MENDOZA SANCHEZ NEY JOSEFINA DEL CARMEN	0800162273001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
243	PERSONA NATURAL	MERA AGUAS CARLOS ARMANDO	1001449956001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS PAPELERIA	FIESTAS
244	PERSONA NATURAL	MERA CEDENO IGNACIO RAGUEL	1300048426001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
245	PERSONA NATURAL	MERA QUINTANILLA FRANCISCO ENRIQUE	1301910012001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
246	PERSONA NATURAL	MERCEDES MARGOTH ESCOBAR VILLARROEL	1600095572001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
247	PERSONA NATURAL	MINA ACHILIE GELMA NIDIA	0800285884001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
248	PERSONA NATURAL	MIRANDA ALCIVAR ESPERANZA MARIA AUXILIADORA	0908920978001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
249	PERSONA NATURAL	MOLINA RAMONES WILSON HERNAN	0914899547001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PLASTICOS PARA FIESTAS.	FIESTAS
250	PERSONA NATURAL	MONTENEGRO MENDEZ MARCELO ANTONIO	1704011137001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
251	PERSONA NATURAL	MONTESDEOCA NEUMANE MARIA GISELLA	0908967128001	ACTIVIDADES DE DECORACION DE INTERIORES	FIESTAS
252	PERSONA NATURAL	MORA ARIZAGA SIXTO ENRIQUE	0904219581001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
253	PERSONA NATURAL	MORALES VALENCIA LUIS ANIBAL	1704485372001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
254	PERSONA NATURAL	MOREIRA ALIATIS JOSE RAMON	1301353205001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS

255	PERSONA NATURAL	MOREIRA CABRERA HEVER DAVID	1305685362001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
256	PERSONA NATURAL	MOREIRA MACIAS FELIPE CIRILO	1307728137001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
257	PERSONA NATURAL	MOREIRA SOLORZANO BARBARA NARCISA	1202222558001	VENTA DE CRISTALERIA,ALUMINIO,PLASTICOS , HIERRO ENLOZADOY PORCELANA	HOGAR
258	PERSONA NATURAL	MORENO PALACIOS MARIO	1103010946001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
259	PERSONA NATURAL	MOROCHO QUINTUÑA VALERIANO	0600485973001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
260	PERSONA NATURAL	MOROCHO RIVERA SEGUNDO CARLOS	0903136737001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
261	PERSONA NATURAL	MOSCOLO PAZMIÑO JORGE HERNAN	1704432085001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
262	PERSONA NATURAL	MOYANO SIGCHA ESTELA MARIA DE LOURDES	1703303295001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
263	PERSONA NATURAL	MUÑOZ JARAMILLO ANA MARIA	0602502668001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
264	PERSONA NATURAL	MUÑOZ PONCE NORA BERTILDA	0701403669001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
265	PERSONA NATURAL	NARANJO PEÑA GERMAN GONZALO	0201094422001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
266	PERSONA NATURAL	NARANJO SAMPEDRO MARIA ELENA	0601966674001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
267	PERSONA NATURAL	NARANJO SAN PEDRO NANCY DEL CARMEN	0601743768001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
268	PERSONA NATURAL	NAVARRETE NAVARRETE JHONNY PATRICIO	0802117770001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
269	PERSONA NATURAL	NAVARRETE PARRAGA FERMIN ANTONIO	1713874889001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
270	PERSONA NATURAL	NAVAS WONG JOHNNY EDWIN	1703819936001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	FIESTAS
271	PERSONA NATURAL	NAVEDA COBO DANIEL ALEJANDRO	0603378951001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
272	PERSONA NATURAL	NUÑEZ DIAZ SANCHEZ ENRIQUE BOLIVAR	0914139001001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
273	PERSONA NATURAL	OCHOA GUERRERO EDWIN PATRICIO	0103262184001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
274	PERSONA NATURAL	OLMEDO REASCOS JULIO ORLANDO	0917972754001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
275	PERSONA NATURAL	ORDÓÑEZ TELLO LUIS ARMANDO	0703665042001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
276	PERSONA NATURAL	ORTEGA ALCOCER PAOLA ALEXANDRA	1717932295001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
277	PERSONA NATURAL	ORTIZ CHAVEZ WALTER SANTIAGO	1703133668001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
278	PERSONA NATURAL	ORTIZ CHAVEZ WALTER SANTIAGO MAXIMILIANO	1703133668001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
279	PERSONA NATURAL	PACHECO ERAZO MARIA VIRGINIA	1704261773001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
280	PERSONA NATURAL	PACHECO MARTINEZ ASUNCION	0800280232001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
281	PERSONA NATURAL	PACHECO TITUANA ALEX JAVIER	1714912019001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
282	PERSONA NATURAL	PADILLA CAMUENDO LUIS ALFREDO	1710361658001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
283	PERSONA NATURAL	PADILLA LUPERCIO CARLOS ERNESTO	0102360567001	VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES	FIESTAS
284	PERSONA NATURAL	PAEZ SANTOS ESTEBAN FERNANDO	1707270508001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
285	PERSONA NATURAL	PALACIOS ALMEIDA MONICA JEANNETH	1001466703001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
286	PERSONA NATURAL	PALACIOS CORDOVA KATTERINE ELIZABETH	1103783633001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
287	PERSONA NATURAL	PALACIOS GUZMAN HENRY VICENTE	0104627138001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR

288	PERSONA NATURAL	PALACIOS NARANJO CORSINO EDUARDO	0102119831001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FIESTA.	FIESTAS
289	PERSONA NATURAL	PALMA ARGANDONA BYRON VIRGILIO	1304104399001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
290	PERSONA NATURAL	PARDO AGUIRRE JOSE ELGIO	1706763412001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
291	PERSONA NATURAL	PAREDES ARDILA HENRY EDUARDO	1001504677001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
292	PERSONA NATURAL	PAREDES VALLEJO LUIS HIGUIDIO	1000356798001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
293	PERSONA NATURAL	PARRA SERRANO IRMA SOLEDAD	0601818016001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	FIESTAS
294	PERSONA NATURAL	PAUCAR IZA MARIO FAVIAN	1709621153001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
295	PERSONA NATURAL	PAUCAR RIERA ANGEL SANTIAGO	1104165897001	VENTA AL POR MENOR Y MAYOR DE ARTICULOS DE FIESTA.	FIESTAS
296	PERSONA NATURAL	PEDREROS SANCHEZ FERNANDO HERNAN	0701119323001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
297	PERSONA NATURAL	PEÑAFIEL DIAZ MARIA DE LOURDES	0601683808001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
298	PERSONA NATURAL	PEREZ ABAD JUAN FELIX DR.	1102468152001	VENTA POR MAYOR Y MENOR DE ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
299	PERSONA NATURAL	PEREZ SAICO BLANCA YOLANDA	0701627267001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
300	PERSONA NATURAL	PESANTES AGUIRRE SERGIO ENRIQUE	0902188598001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
301	PERSONA NATURAL	PESANTEZ PASTOR MARCELO LEONIDAS	0101201663001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	HOGAR
302	PERSONA NATURAL	PIN BAZURTO NANCY FATIMA	1301045637001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
303	PERSONA NATURAL	PINCAY ROSADO LUIS ENRIQUE	1202386320001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
304	PERSONA NATURAL	PISCO CHAVEZ DEAN IVAN	1304650375001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
305	PERSONA NATURAL	PORTILLA URBANO JUAN CLELIO	1201706650001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
306	PERSONA NATURAL	PORTILLA URBANO NELSON ROBERTO	0910242452001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
307	PERSONA NATURAL	POZO TORRES EDGAR GERMAN	1001287125001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
308	PERSONA NATURAL	PUEBLA ALVAREZ LIZBETH ALEXANDRA	1707353858001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL Y TELAS.	FIESTAS
309	PERSONA NATURAL	PULLA PACHECO RAMIRO MARTINIANO	0101141240001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA EN GENERAL	FIESTAS
310	PERSONA NATURAL	PURUNCAJA CAJAS SEGUNDO OVIDIO	1706172119001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
311	PERSONA NATURAL	PURUNCAJAS CAJAS MARIA HIPATIA	1709955825001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
312	PERSONA NATURAL	QUEZADA VILCHE MIRIAN	1201707997001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	HOGAR
313	PERSONA NATURAL	QUINDE ALVEAR JORGE FAUSTO	0101426005001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
314	PERSONA NATURAL	QUISPE CAYO JOSE VICENTE	1200213492001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	FIESTAS
315	PERSONA NATURAL	QUITO ORELLANA CARMITA ISABEL	0101830396001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
316	PERSONA NATURAL	QUITO ORELLANA PEDRO LEOPOLDO	0300690138001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
317	PERSONA NATURAL	RAMIREZ ROMERO MORAYMA PRISCILA	0701885931001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
318	PERSONA NATURAL	REVELO AUZ ALEXANDRA DEL CARMEN	0400881272001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
319	PERSONA NATURAL	REYES RAMIREZ MANUEL ENRIQUE	0925366460001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
320	PERSONA NATURAL	REYES SANTACRUZ GUILLERMO HUMBER	0912510575001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA EN GENERAL	FIESTAS
321	PERSONA NATURAL	REYNA REYNA MIRIAM YOLANDA	0801424375001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
322	PERSONA NATURAL	RIVAS ASTUDILLO LIDIA MARIANA	0102384690001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS

323	PERSONA NATURAL	RIVAS ASTUDILLO MIGUEL ANGEL	0905287645001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
324	PERSONA NATURAL	RIVAS ASTUDILLO VICTOR MANUEL	0100935055001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
325	PERSONA NATURAL	RIVAS CAJO ARACELY PATRICIA	0918001579001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
326	PERSONA NATURAL	RIVAS CAJO MIGUEL ANGEL	0923221360001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
327	PERSONA NATURAL	RIVAS CAJO VANESSA CAROLINA	0923221352001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
328	PERSONA NATURAL	RIVAS ONTANEDA NARCISA DE JESUS SRA.	0701561995001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	HOGAR
329	PERSONA NATURAL	RIVERA INCA PATRICIO GONZALO	0601632854001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
330	PERSONA NATURAL	ROBLES ZEA PRESLEY SEGUNDO	0908254295001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
331	PERSONA NATURAL	RODRIGUEZ JIMENEZ CARLOS BOLIVAR	1700131624001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
332	PERSONA NATURAL	RODRIGUEZ MANOSALVAS GERMANIA GUADALUPE	1702676105001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	FIESTAS
333	PERSONA NATURAL	ROMERO BARBOSA LUIS EDUARDO	0911936474001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
334	PERSONA NATURAL	ROMERO JARAMILLO GUIDO ALFREDO	0702188590001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
335	PERSONA NATURAL	ROSELO LOPEZ CRISTINA NOEMI	1001227824001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
336	PERSONA NATURAL	RUIZ MALDONADO SEGUNDO ALEJANDRO	1002253555001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
337	PERSONA NATURAL	SAHONA MENDOZA DERME OSWALDO	1202800205001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
338	PERSONA NATURAL	SALAMEA SALDANA NELIDA MARIA	0101375699001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
339	PERSONA NATURAL	SALCEDO MENDOZA JORGE HERNAN	0912792694001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
340	PERSONA NATURAL	SALINAS BALON BOLIVIA SRA.	0905071809001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
341	PERSONA NATURAL	SALINAS CORDOVA DIANA PAOLA	0301029898001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
342	PERSONA NATURAL	SAMANIEGO ENCALADA MARIA DEL PILAR	1101928263001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA.	FIESTAS
343	PERSONA NATURAL	SANCHEZ CARTAGENOVA FELIX EDISON	1708013444001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
344	PERSONA NATURAL	SANCHEZ GUANOLUISA LUIS RENE	1708332745001	VENTA AL POR MENOR DE DIVERSOS PRODUCTOS PARA FIESTAS INFANTILES.	FIESTAS
345	PERSONA NATURAL	SANCHEZ SUAREZ ARTURO JAIME	0907360168001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
346	PERSONA NATURAL	SANSUR ODE JUAN PABLO	0500929310001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
347	PERSONA NATURAL	SANTAMARIA PROAÑO ADRIANA PAOLA	1713041901001	ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR	HOGAR
348	PERSONA NATURAL	SERRANO GUILLEN HERNAN JACINTO	0300474533001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
349	PERSONA NATURAL	SILVA ZARI LUIS MANRIQUE	0701615866001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
350	PERSONA NATURAL	SOLIS FLORES JOSE	0101313724001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL Y ELECTRODOMESTICOS	FIESTAS
351	PERSONA NATURAL	SOLIS FLORES WILLIAN OSWALDO	0101505469001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS
352	PERSONA NATURAL	SPERBER FRANKEL JOSE	1702989805001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
353	PERSONA NATURAL	SU ZHANG CHI SHENG	1717883928001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
354	PERSONA NATURAL	SUAREZ MONTALUISA PAMELA ELIZABETH	1711808640001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	FIESTAS

355	PERSONA NATURAL	SUAREZ VELEZ VICKY MARIUXI	1303752552001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FIESTA.	FIESTAS
356	PERSONA NATURAL	SUQUILANDA STTOPER EDGAR	1712379401001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y ARTEFACTOS DEL HOGAR.	HOGAR
357	PERSONA NATURAL	TEJADA BONILLA PABLO HERNAN	0201798790001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
358	PERSONA NATURAL	TENESACA PUGO ROSA FILOMENA	0101472777001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
359	PERSONA NATURAL	TIPAN BRITO CARLOS HUMBERTO	0921007464001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	FIESTAS
360	PERSONA NATURAL	TIPANTUÑA ZAMBRANO LUIS ALBERTO	1203833478001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
361	PERSONA NATURAL	TITUÑA CALLE EDWIN FRANCISCO	1714265327001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
362	PERSONA NATURAL	TOBAR ULLOA PAOLA CAROLINA	1707895494001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
363	PERSONA NATURAL	TOLEDO LUZON DARWIN JOSELITO	0701789463001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS	HOGAR
364	PERSONA NATURAL	TOMALA VERA GLADYS ALBINA	0901038307001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	FIESTAS
365	PERSONA NATURAL	TOMALO ALMACHE CLEBER JUAN	1707276273001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR.	HOGAR
366	PERSONA NATURAL	TORRES MONGE MARIA CLARA	0910589795001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	FIESTAS
367	PERSONA NATURAL	TORRES MONTOYA MIRIAN DEL PILAR	0702007196001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
368	PERSONA NATURAL	TUMBACO ALVARADO NARCISA DE JESUS	0907696033001	ACTIVIDADES DE FABRICACION DE JUGUETES	FIESTAS
369	PERSONA NATURAL	ULLAGUARI ORDOÑEZ MILTON IVAN	0703181883001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
370	PERSONA NATURAL	VALDIVIESO MORA LESLIE BEATRIZ	1706528013001	VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES.	FIESTAS
371	PERSONA NATURAL	VALENCIA LOPEZ AMPARO DEL SOCORRO	1704133790001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
372	PERSONA NATURAL	VALLADOLID GUARTATANGA ROSARIO ELIZABETH	0703051821001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
373	PERSONA NATURAL	VARELA HERRERA EDITH EUGENIA	1500182256001	VENTA AL POR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
374	PERSONA NATURAL	VARGAS PANGAY AURELIO CORCINI	1703222495001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	HOGAR
375	PERSONA NATURAL	VASCO QUINTERO KATHYA PAOLA	0801163049001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
376	PERSONA NATURAL	VEGA JIMENEZ ABEL VINICIO	1708798226001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PAPELERIA EN GENERAL.	FIESTAS
377	PERSONA NATURAL	VEINTIMILLA ZAMBRANO NELSON JHON	1201726930001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
378	PERSONA NATURAL	VELASCO PANOLUISA NELSON ENRIQUE	0801191958001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	HOGAR
379	PERSONA NATURAL	VELOZ LASCANO BLANCA GUILLERMINA	1703163806001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	FIESTAS
380	PERSONA NATURAL	VERA RODRIGUEZ EDILBERTO GEOFFREY	0800832073001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO	FIESTAS
381	PERSONA NATURAL	VERGARA ROSADO KATTY MIREYA	1203684640001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL	HOGAR
382	PERSONA NATURAL	VIEJO COELLO ORLIN JACINTO	1202586135001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
383	PERSONA NATURAL	VILAÑA CHUQUIMARCA PATRICIA DEL CARMEN	1710419225001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
384	PERSONA NATURAL	VILLACIS TRUJILLO SOFIA GENOVEVA SRA.	0602452849001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
385	PERSONA NATURAL	VINUEZA VALENCIA SILVANA PAULINA	0602435489001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
386	PERSONA NATURAL	WONG CHANO SALLY LISBETH	0910315993001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL	FIESTAS

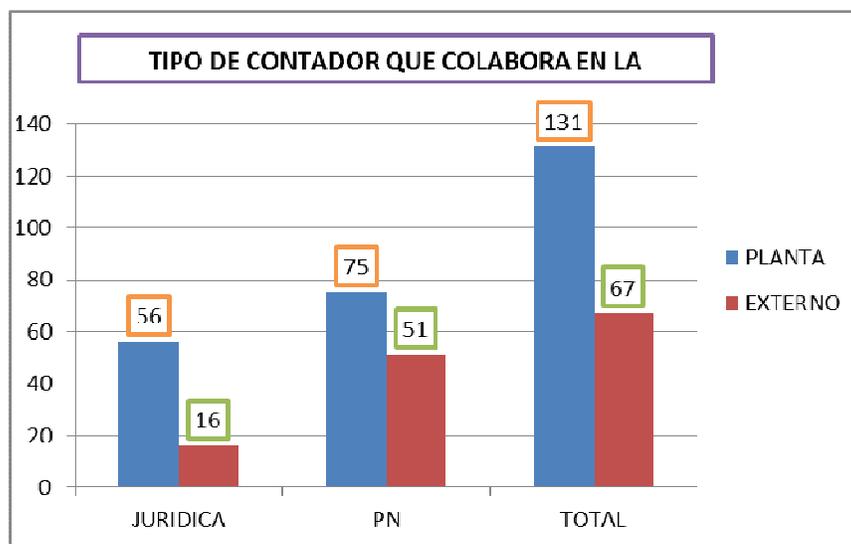
387	PERSONA NATURAL	WU LO WU HUANG	1713334835001	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
388	PERSONA NATURAL	YEPEZ CISNEROS BERTHA MARIELA	1708345085001	VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES.	FIESTAS
389	PERSONA NATURAL	YUNGAN IPO CELIDA GLORIA	0201298908001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
390	PERSONA NATURAL	ZAMBRANO GONZALEZ MARIA AUXILIADORA	1201629837001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PAPELERIA	FIESTAS
391	PERSONA NATURAL	ZEZ ZAMORA GUSTAVO ANTONIO	0300300795001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	FIESTAS
392	PERSONA NATURAL	ZHAGUI TENESACA JOSE LAURO	0102491552001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	FIESTAS
393	PERSONA NATURAL	ZHAGUI TENESACA JULIO MOISES	0102208741001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
394	PERSONA NATURAL	ZHAGUI TENESACA LUIS FLORENCIO	0102705407001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
395	PERSONA NATURAL	ZULUAGA MOLINA JORGE ENRIQUE	1003430053001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES	FIESTAS
396	PERSONA NATURAL	ZURITA ALVEAR ANA INES	0916001365001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE JUEGOS Y JUGUETES	FIESTAS
397	PERSONA NATURAL	BOADA FREIRE MARINA CUMANDA	1600206401001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
398	PERSONA NATURAL	BRIONES VELASTEGUI KATTY ELIZABETH	0917663957001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	HOGAR
399	PERSONA NATURAL	CARRION ONOFRE IMELDA MARIUXI	0910399013001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
400	PERSONA NATURAL	CELI RIOFRIO MIREYA	1102502497001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
401	PERSONA NATURAL	CHAMORRO JUANA	1708244668001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR
402	PERSONA NATURAL	DUCHI CUJILEMA SEBASTIAN	0601074347001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO.	HOGAR
403	PERSONA NATURAL	DUCHI YUNGAN HUGO	0703617423001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.	HOGAR
404	PERSONA NATURAL	LOPEZ CARRERA NELLY	1705716577001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR.	HOGAR
405	PERSONA NATURAL	LOPEZ GUERRERO ELMA	1304288770001	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
406	PERSONA NATURAL	MORALES MORALES JOSE	1001597432001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR	HOGAR
407	PERSONA NATURAL	QUINDE VELEZ LUIS	1102080882001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR.	HOGAR
408	PERSONA NATURAL	RODRIGUEZ MANOSALVAS GERMANIA	1702676105001	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.	HOGAR
409	PERSONA NATURAL	YUNGAN IPO MANUEL ELIAS	0201772407001	VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.	HOGAR

ANEXO No 03.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

1. ¿Indique el tipo de contador que colabora en su empresa?

PREGUNTA 1	JURIDICA	PN	TOTAL
PLANTA	56	75	131
EXTERNO	16	51	67
TOTAL	72	126	198

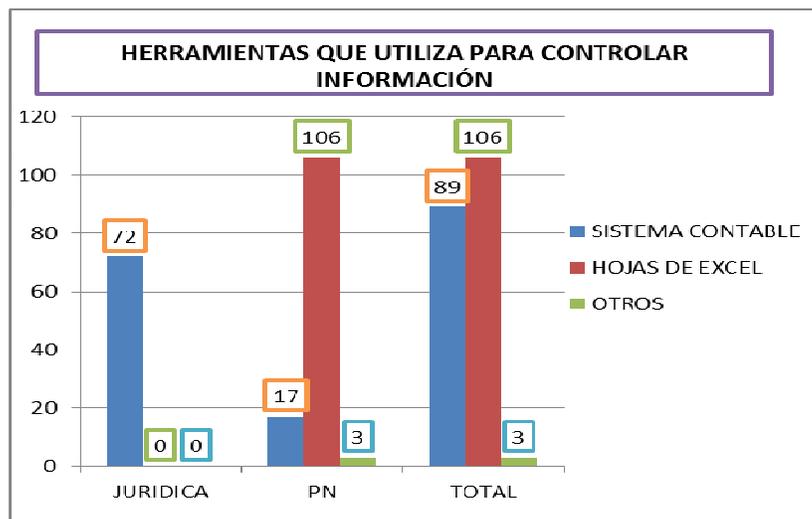


Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

2.¿Señale que tipo de herramienta utiliza para controlar las transacciones de la empresa?

PREGUNTA 2	JURIDICA	PN	TOTAL
SISTEMA CONTABLE	72	17	89
HOJAS DE EXCEL	0	106	106
OTROS	0	3	3
TOTAL	72	126	198

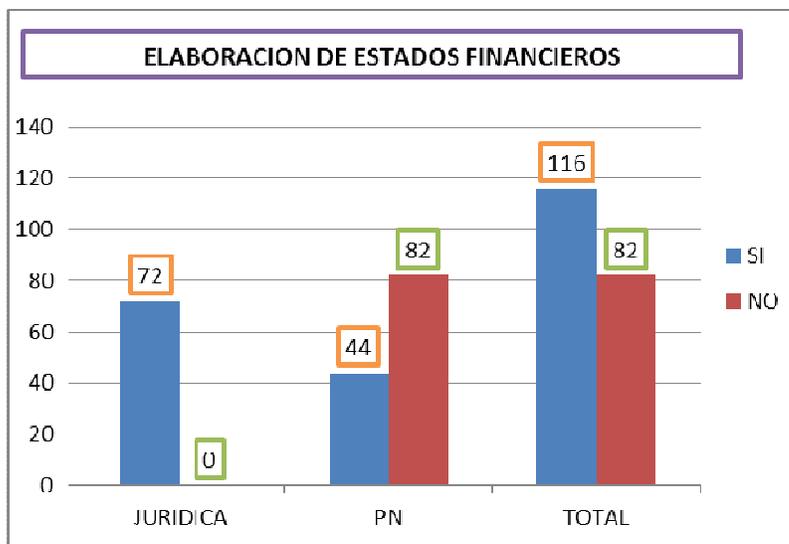


Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

3.¿Indique si en su empresa se elaboran Estados Financieros?

PREGUNTA 3	JURIDICA	PN	TOTAL
SI	72	44	116
NO	0	82	82
TOTAL	72	126	198

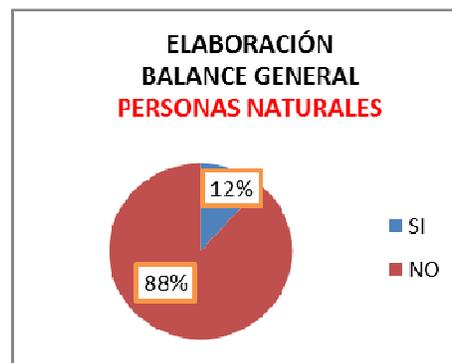
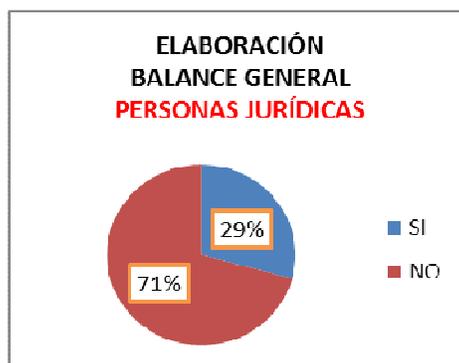
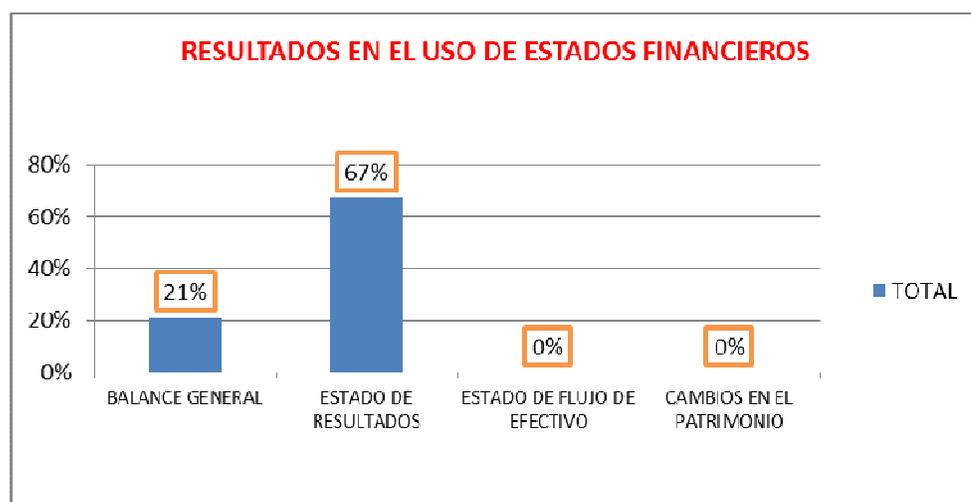


Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

4.¿Indique los estados financieros que son usados en su empresa?

PREGUNTA 4	JURIDICA	PN	TOTAL	TOTAL / MUESTRA
BALANCE GENERAL	21	15	42	21%
ESTADO DE RESULTADOS	72	61	133	67%
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	0	0	0	0%
CAMBIOS EN EL PATRIMONIO	0	0	0	0%

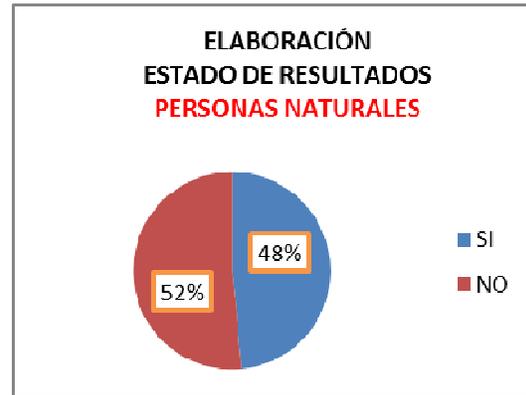


	SI	NO
JURIDICA	21	51

	SI	NO
PN	15	111



	SI	NO
JURIDICA	72	0



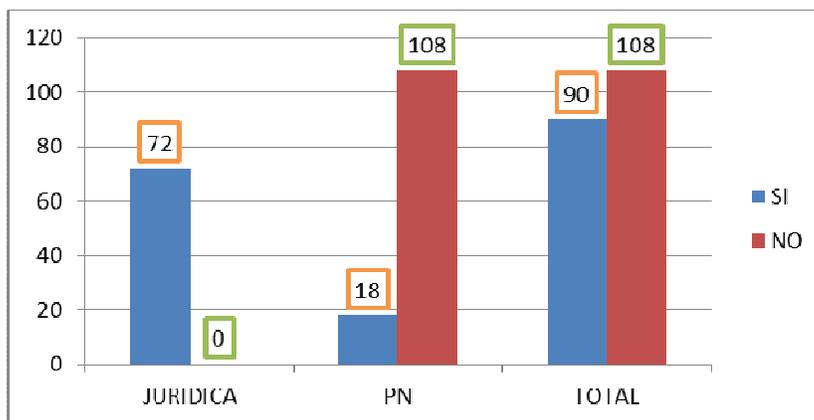
	SI	NO
PN	61	65

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

5. ¿Indique si en su empresa se elaboran índices financieros?

PREGUNTA 5	JURIDICA	PN	TOTAL
SI	72	18	90
NO	0	108	108
TOTAL	72	126	198

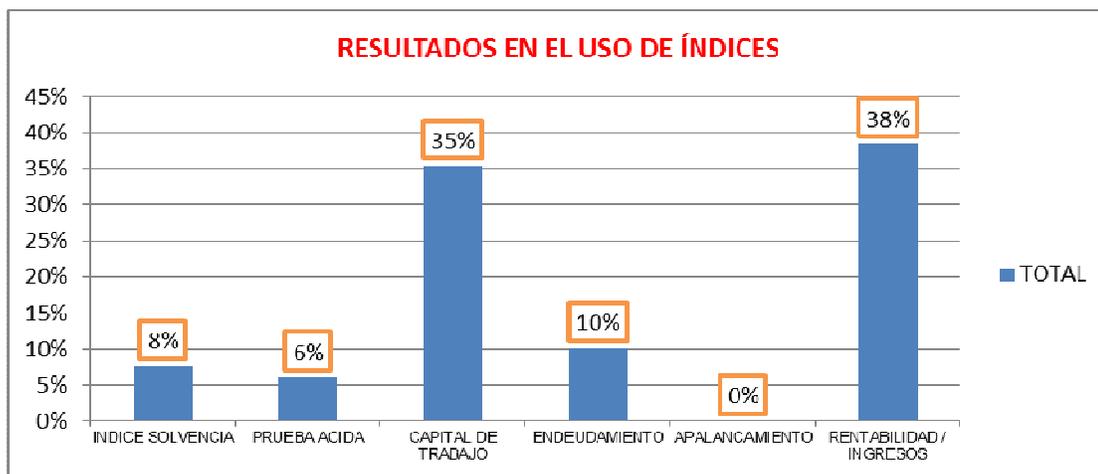


Fuente: Encuesta

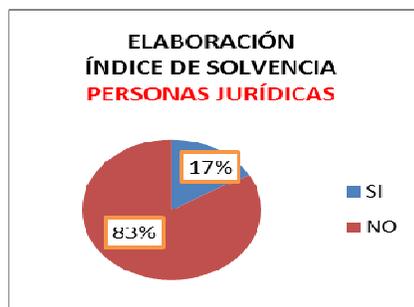
Elaborado por: Autor

6. ¿Indique los índices financieros que son utilizados en su empresa?

PREGUNTA 6	JURIDICA	PN	TOTAL	TOTAL / MUESTRA
INDICE SOLVENCIA	12	3	15	8%
PRUEBA ACIDA	12	0	12	6%
CAPITAL DE TRABAJO	52	18	70	35%
ENDEUDAMIENTO	18	2	20	10%
APALANCAMIENTO	0	0	0	0%
RENTABILIDAD / INGRESOS	61	15	76	38%



INDICE SOLVENCIA



	SI	NO
JURIDICA	12	60

	SI	NO
PN	3	123

PRUEBA ÁCIDA



	SI	NO
JURIDICA	12	60



	SI	NO
PN	0	126

CAPITAL DE TRABAJO



	SI	NO
JURIDICA	52	20

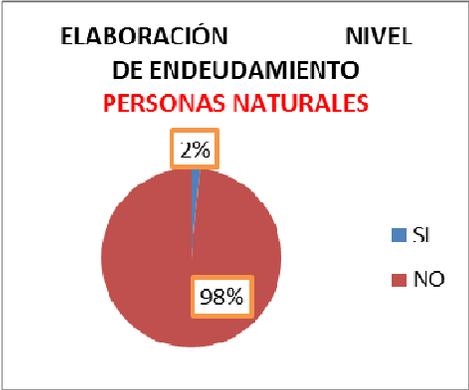


	SI	NO
PN	18	108

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO



	SI	NO
JURIDICA	18	54

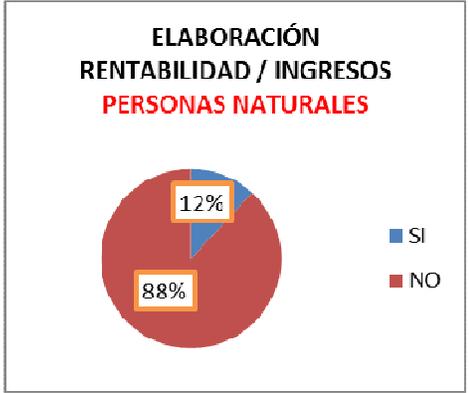


	SI	NO
PN	2	124

RENTABILIDAD / INGRESOS



	SI	NO
JURIDICA	61	11



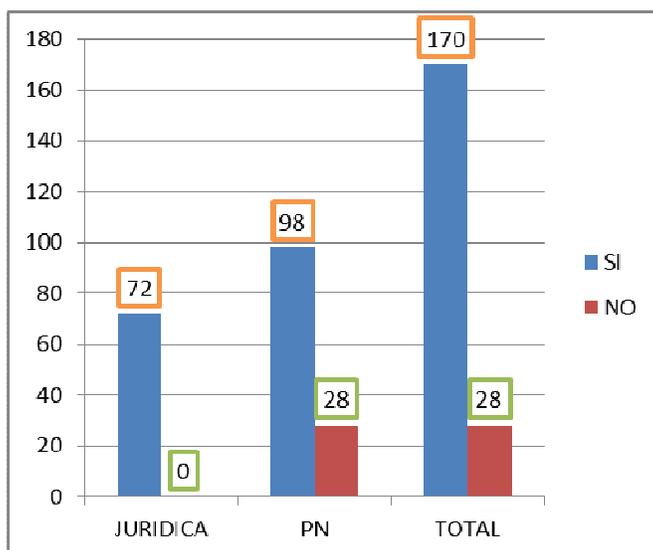
	SI	NO
PN	15	111

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

7. ¿Indique si en su empresa se elaboran presupuestos?

PREGUNTA 7	JURIDICA	PN	TOTAL
SI	72	98	170
NO	0	28	28
TOTAL	72	78	198

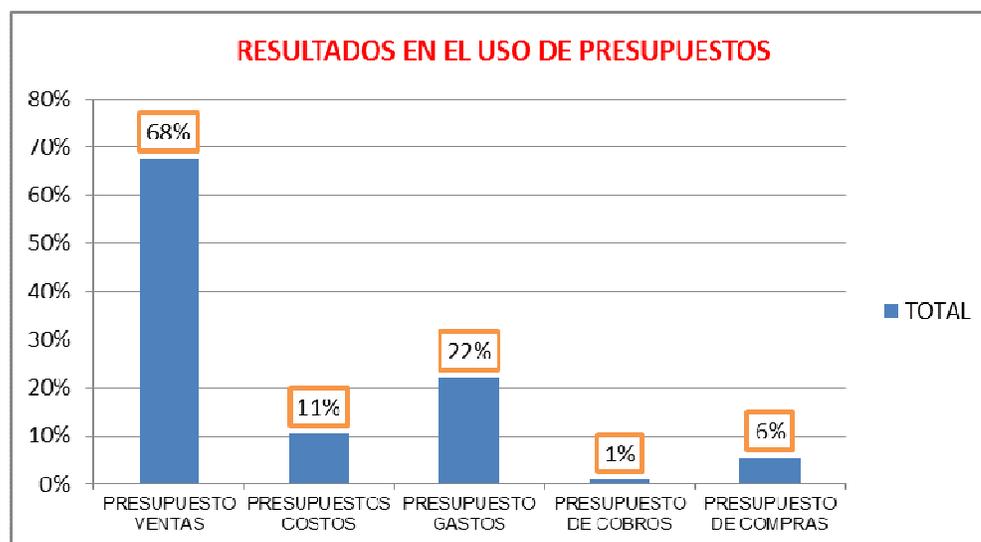


Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

8. ¿Indique los presupuestos que son elaborados en su empresa?

PREGUNTA 8	JURIDICA	PN	TOTAL	TOTAL / MUESTRA
PRESUPUESTO VENTAS	72	82	134	68%
PRESUPUESTOS COSTOS	12	9	21	11%
PRESUPUESTO GASTOS	35	9	44	22%
PRESUPUESTO DE COBROS	2	0	2	1%
PRESUPUESTO DE COMPRAS	8	3	11	6%



PRESUPUESTO DE VENTAS

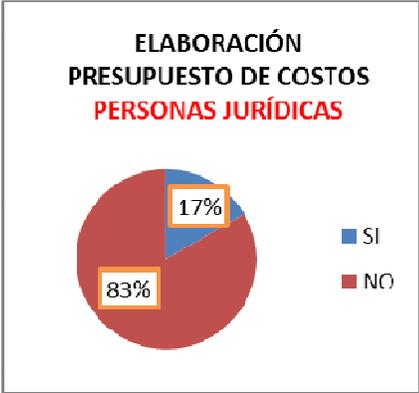


	SI	NO
JURIDICA	72	0



	SI	NO
PN	82	44

PRESUPUESTO DE COSTOS

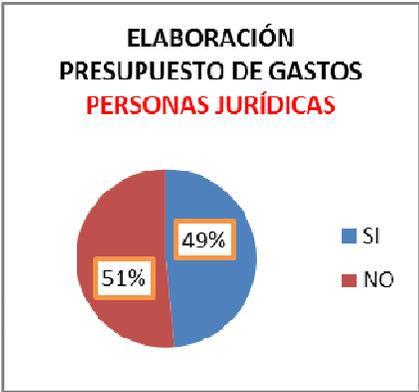


	SI	NO
JURIDICA	12	60



	SI	NO
PN	9	117

PRESUPUESTO DE GASTOS

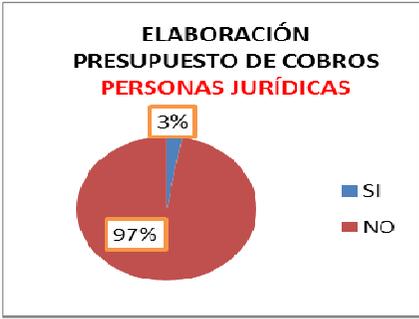


	SI	NO
JURIDICA	35	37



	SI	NO
PN	9	117

PRESUPUESTO DE COBROS

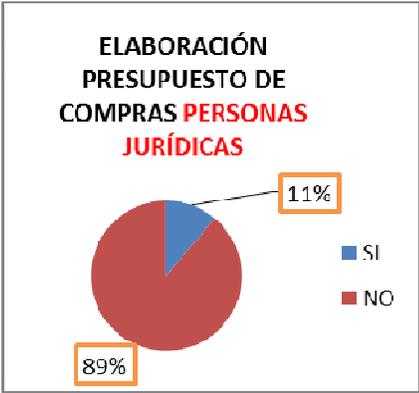


	SI	NO
JURIDICA	2	70



	SI	NO
PN	0	126

PRESUPUESTO DE COMPRAS



	SI	NO
JURIDICA	8	64



	SI	NO
PN	3	123

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor