



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIO LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN:

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MENCIÓN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA IMPRENTA GUTENBERG DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA Y SU INCIDENCIA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL PERIODO ENERO JULIO 2014.

AUTORA:

Dra. CPA. JAQUELINE ELIZABETH BALSECA CASTRO

TUTOR:

MsC. JHONNY CORONEL

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del grado de Magister en Pequeña y Mediana Empresa, mención Finanzas, con el tema: *Diseño e implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba y su incidencia de los recursos financieros en el periodo enero – julio 2014*, ha sido elaborado por la Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro, el mismo que ha sido revisado y analizado en un cien por ciento con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo cual se encuentra apta para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, abril 2015.

MsC. Jhonny Coronel S.

TUTOR DE LA TESIS

AUTORÍA.

Yo, Jaqueline Elizabeth Balseca Castro con cédula de ciudadanía 060204031-3, soy responsable de las ideas, resultados y propuestas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

Jaqueline Elizabeth Balseca Castro
C.c. 060204031-3

AGRADECIMIENTO.

A la prestigiosa Universidad Nacional de Chimborazo, por formar profesionales críticos, técnicos, éticos, humanísticos que son un aporte al desarrollo sostenible de la sociedad.

A todos los señores y señoras de la Imprenta Gutenberg en especial al señor Julio Jiménez por permitir realizar la investigación y compartir sus conocimientos en el área de la industria gráfica.

A mí distinguido tutor MsC. Jhonny Coronel por su guía en el desarrollo de este trabajo, gracias por compartir sus amplios conocimientos e importantes experiencias.

Jaqueline Elizabeth Balseca Castro

DEDICATORÍA

A:

Dios por brindarme la oportunidad de seguir en este arduo camino del conocimiento, por otorgarme la oportunidad de ser un ente de servicio, bendecirme con la salud y el amor de mi familia.

Mis padres, hermanos, hijos, sobrinos que han estado en los buenos y difíciles momentos de la vida con el apoyo incondicional.

Jaqueline Elizabeth Balseca Castro

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORÍA	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
SUMMARY	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
1 MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	4
1.2.1 Fundamentación Filosófica.....	4
1.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	4
1.2.3 Fundamentación Psicológica.....	5
1.2.4 Fundamentación Pedagógica.....	5
1.2.5 Fundamentación Legal.....	6
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
1.3.1 El Sector Gráfico.....	7
1.4 PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	10
1.4.1 Proceso.....	10
1.4.2 Antecedentes.....	14
1.4.3 Economía.....	15
1.4.4 Finanzas.....	16
1.4.5 Finanzas Corporativas o Administración Financiera.....	17
1.4.6 Control de Gestión Financiera.....	18
1.4.7 Presupuesto.....	24
1.4.8 Contabilidad.....	30
1.4.9 Estados Financieros.....	30
1.4.10 Indicadores.....	38
1.4.11 Optimización de recursos financieros.....	51

CAPÍTULO II	54
2 METODOLOGÍA.....	54
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	54
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
2.2.1 Investigación exploratoria.-	54
2.2.2 Investigación descriptiva.-	54
2.2.3 Investigación de campo.-	55
2.2.4 Investigación cuali – cuantitativa.-	55
2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	55
2.3.1 Método científico.-	55
2.3.2 Método inductivo.-	55
2.3.3 Método deductivo.-.....	55
2.3.4 Método analítico.-.....	55
2.3.5 Método sintético.-	56
2.3.6 Método Dialéctico.-	56
2.3.7 Método Heurístico.-	56
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.	56
2.4.1 Técnica para recolección de datos.....	56
2.4.2 Instrumentos para recolección de datos.....	57
2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	57
2.5.1 Población	57
2.5.2 Muestra	58
2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	58
2.7 HIPÓTESIS	58
2.7.1 Hipótesis General.....	58
2.7.2 Hipótesis Específicas	59
CAPÍTULO III	60
3 LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.....	60
3.1 TEMA.....	60
3.2 PRESENTACIÓN	60
3.3 OBJETIVOS.....	61
3.3.1 Objetivo General.....	61
3.3.2 Objetivos Específicos	61
3.4 FUNDAMENTACIÓN.....	61
3.5 CONTENIDO.....	62
3.6 OPERATIVIDAD.....	64

CAPÍTULO IV	72
4 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	72
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA.	73
4.1.1 Aplicación de Instrumentos Técnicos	73
4.1.2 Encuesta.....	76
4.1.3 Guía de Entrevista.....	98
4.1.4 Estados Financieros	100
4.1.5 Índices Financieros con corte al 30 junio de 2014, antes de la Implementación del Sistema de control de Gestión Financiera.	101
4.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS	107
4.2.1 Resultados de la aplicación de la encuesta posterior a la Implementación de la Herramienta de Control de Gestión Financiera en la Imprenta Gutenberg.	109
4.2.2 Índices Financieros al cierre del 31 de diciembre 2014 después de la implementación del Sistema de Control de Gestión Financiera	122
4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	132
4.3.1 Modelo Lógico	132
4.3.2 Nivel de Significancia.....	132
4.3.3 Selección de la prueba estadística Chi cuadrado.	133
4.3.4 Combinación de frecuencias	133
4.3.5 Cálculo matemático.	134
4.3.6 Decisión final.....	135
4.3.7 Representación gráfica del Chi Cuadrado.	136
CAPÍTULO V.....	137
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
5.1 CONCLUSIONES	137
5.2 RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS.....	141

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO

Cuadro 1.1 Ejemplo de datos históricos de ventas	26
Cuadro 1.2 Modelo de un presupuesto de ventas.	27
Cuadro 1.3 Modelo de presupuesto de producción.....	27
Cuadro 1.4 Modelo de presupuesto de compra de materiales directos	28
Cuadro 1.5 Modelo de presupuesto de mano de obra directa	28
Cuadro 1.6 Modelo de presupuesto de gastos de fabricación.	28
Cuadro 1.7 Modelo de presupuesto de gastos de administración y ventas	29
Cuadro 1.8 Modelo de presupuesto de caja	29
Cuadro 1.9 Modelo de Estado de Situación Financiera	33
Cuadro 1.10 Modelo de Estado de Resultados	35
Cuadro 1.11 Modelo de Estado de Cambios en el Patrimonio	36
Cuadro 1.12 Estado de Flujo de Efectivo	37
Cuadro 1.13 Indicadores de Liquidez.....	40
Cuadro 1.14 Indicadores de Endeudamiento	41
Cuadro 1.15 Indicadores de cobertura y costo.....	42
Cuadro 1.16 Indicadores de actividad o rotación	43
Cuadro 1.17 Indicadores de rentabilidad	43
Cuadro 2.1 Población objeto de estudio	58
Cuadro 4.1 Personal Calificado.....	77
Cuadro 4.2 Capacitación adicional.....	78
Cuadro 4.3 Reconocimiento en el mercado.....	79
Cuadro 4.4 Participación de la empresa en el mercado	80
Cuadro 4.5 Gama de clientes.....	81
Cuadro 4.6 Proveedores	82
Cuadro 4.7 Capacidad Instalada.....	83
Cuadro 4.8 Reuniones de trabajo	84
Cuadro 4.9 Información financiera oportuna.....	85
Cuadro 4.10 Disposición de herramientas de Gestión Financiera.	86
Cuadro 4.11 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera.....	87
Cuadro 4.12 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la Imprenta.	88
Cuadro 4.13 Control de Personal	89
Cuadro 4.14 Presupuesto como herramienta de control	90
Cuadro 4.15 Estándares de cumplimiento por objetivos.....	91
Cuadro 4.16 Precio de venta adecuado.....	92

Cuadro 4.17 Utilización de los presupuestos.....	93
Cuadro 4.18 Control de materiales con documentos de control interno	94
Cuadro 4.19 Políticas de Gestión	95
Cuadro 4.20 Información para la toma de decisiones.....	96
Cuadro 4.21 Optimización de recursos	97
Cuadro 4.22 Resumen de la entrevista realizada en la Imprenta Gutenberg.....	99
Cuadro 4.23 Información financiera oportuna.....	110
Cuadro 4.24 Disposición de herramientas de Gestión Financiera.	111
Cuadro 4.25 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera.....	112
Cuadro 4.26 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta	113
Cuadro 4.27 Control de Personal	114
Cuadro 4.28 Presupuesto como herramienta de control	115
Cuadro 4.29 Estándares de cumplimiento por objetivos.....	116
Cuadro 4.30 Precio de venta adecuado.....	117
Cuadro 4.31 Utilización de los presupuestos.....	118
Cuadro 4.32 Control de materiales con documentos de control interno	119
Cuadro 4.33 Información para la toma de decisiones	120
Cuadro 4.34 Resumen del Análisis Financiero de la Imprenta Gutenberg	129
Cuadro 4.35 Frecuencia Observada.....	133
Cuadro 4.36 Frecuencia esperada.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO.

Gráfico 1.1 Proceso de Producción	11
Gráfico 1.2 Redes Conceptuales	14
Gráfico 1.3 Proceso del Sistema de Gestión de Control	20
Gráfico 1.4 Ciclo de la Planificación Presupuestaria.....	26
Gráfico 1.5 Componentes del Estado de Situación Financiera	32
Gráfico 3.1 Orden de Producción.....	64
Gráfico 3.2 Modelo de Presupuesto de Materia Prima	66
Gráfico 3.3 Modelo de Presupuesto de Mano de Obra	67
Gráfico 3.4 Modelo de Presupuesto CIF	67
Gráfico 3.5 Hoja de Costos de Producción Presupuestado	69
Gráfico 3.6 Modelo de Reporte de Costos de Producción	70
Gráfico 3.7 Modelo de Proforma	71
Gráfico 4.1 Proceso de Producción	75
Gráfico 4.2 Personal Capacitado	77
Gráfico 4.3 Capacitación Adicional	78
Gráfico 4.4 Reconocimiento en el mercado	79
Gráfico 4.5 Participación de la empresa en el mercado	80
Gráfico 4.6 Gama de clientes.	81
Gráfico 4.7 Proveedores.....	82
Gráfico 4.8 Capacidad Instalada	83
Gráfico 4.9 Reuniones de Trabajo.....	84
Gráfico 4.10 Información financiera oportuna	85
Gráfico 4.11 Disposición de herramientas de Gestión Financiera	86
Gráfico 4.12 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera	87
Gráfico 4.13 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta.....	88
Gráfico 4.14 Control de Personal	89
Gráfico 4.15 Presupuesto como herramienta de control financiero	90
Gráfico 4.16 Estándares de cumplimiento por objetivos	91
Gráfico 4.17 Precio de venta adecuado	92
Gráfico 4.18 Utilización de los presupuestos	93
Gráfico 4.19 Control de materiales con documentos de control interno.	94
Gráfico 4.20 Políticas de Gestión.....	95
Gráfico 4.21 Información para la toma de decisiones	96
Gráfico 4.22 Optimización de recursos financieros.....	97

Gráfico 4.23 Información financiera oportuna	110
Gráfico 4.24 Disposición de herramientas de Gestión Financiera	111
Gráfico 4.25 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera	112
Gráfico 4.26 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta	113
Gráfico 4.27 Control de Personal	114
Gráfico 4.28 Presupuesto como herramienta de control financiero	115
Gráfico 4.29 Estándares de cumplimiento por objetivos	116
Gráfico 4.30 Precio de venta adecuado	117
Gráfico 4.31 Utilización de los presupuestos	118
Gráfico 4.32 Control de materiales con documentos de control interno.	119
Gráfico 4.33 Información para la toma de decisiones	120
Gráfico 4.34 Representación Gráfica del Chi Cuadrado.....	136

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO.

Anexo 1. Proyecto.....	141
Anexo 2 Guía de Observación	166
Anexo 3 Encuesta	167
Anexo 4 Matriz de Entrevista.....	170

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación “Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión Financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba y su Incidencia de los Recursos Financieros” se da a conocer las falencias técnico administrativas alrededor de lo cual se desenvuelven sus actividades.

Problemas tales como: determinar la cantidad de materia prima requerida se lo realiza de manera empírica; no utiliza estándares de rendimiento o productividad. La asignación del porcentaje por defecto de desperdicio/despilfarro es inadecuada, no considera los desperdicios que se van generando en los diferentes procesos que intervienen en la fabricación de un producto. El desconocimiento del tiempo requerido para el alistamiento y puesta en marcha de la maquinaria no es considerado en la determinación del precio final de venta. Los costos son determinados por el propietario de la imprenta de manera empírica, es decir, establecer la relación entre compras y ventas, que no contribuye a un control operativo eficiente y por tanto, facilite una toma de decisiones adecuadas. No existen reportes de costos de producción al final de cada orden de trabajo, lo que limita la aplicación de indicadores de productividad como medio de control operativo. Los ingresos o utilidades registradas no representan los márgenes esperados en relación a los volúmenes de ventas ejecutadas y a las inversiones realizadas, producto de un sistema de costos no apropiado que permita determinar un precio de venta que se ajuste a los objetivos empresariales.

Concomitante a la problemática mencionada se proponen recomendaciones, tales como: diseño y utilización de estándares de rendimiento o productividad de consumo de materiales. Ajuste del porcentaje asignado por defecto de desperdicios, que consideren los desperdicios generados en cada una de las tareas y/o actividades adicionales que intervengan en la elaboración de un producto. Determine el tiempo requerido en el alistamiento y puesta en marcha de la maquinaria, para ser considerado dentro de los costos de fabricación en la fijación del precio final de venta. Utilice una herramienta técnica que permita establecer los costos de manera adecuada; y, su información proporcione un control operativo eficiente y facilite una

toma de decisiones. Para obtener mayor competitividad e incrementar sus márgenes de rentabilidad debe implementar herramientas técnicas de control de costos que le permita tomar decisiones de manera oportuna, eficiente y eficaz y optimizar recursos.

Al final se hace constar la propuesta que es una Guía, cuya aplicación está destinada a superar y/o prevenir las dificultades antes mencionadas.

SUMMARY

In the investigation work “ Design and Implementation of a Financing Management Control System at the Gutenberg Press of Riobamba city and its incidence of the Financing Resources “ the technical and administrative faults are known around which activities are developed.

Problems such as: determining the quantity of required raw material; this is carried out empirically; it does not use any yield or productivity standards. The assignation of default percentage for waste / squandering is inadequate; it does not consider any wastes generated in the different processes involved in a product manufacturing. The lack of knowledge of the time required to make the machine start is not considered in the final sale price determination. Costs are determined by the press owner empirically, i.e., establishing the relation between purchases and sales, impairing contributing to an efficient operative control, facilitating the adequate decision making. There are not any informs on production costs at the end of each work order, limiting the application of productivity indicators as a means of operative control. The recorded income or revenues do not represent the expected margins in relation to the sale volumes and the investment, a product of an inappropriate cost system permitting to determine a sale price according to the Enterprise objectives.

Together with the recorded issues the following recommendation are proposed: designing and using yielding or productivity standards of consumption of materials; adjusting the assigned percentage for default of wastes generated in each additional task and / or activity intervening in the product manufacturing; determining the required time in the machinery starting, to be considered within the manufacturing costs and the final sale price determination; using a technical tool permitting to adequately establish costs; an information providing an operative and efficient control facilitating decision making. To obtain a better competence and increase its profitability margins, cost control technical tools permitting to make decisions in an opportune, efficient and effective way must be implemented, optimizing resources.

It is stated that, finally, the proposal is a Guideline, whose application is designed to overcome and/or avoid the above difficulties.



INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende Diseñar e implementar un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba y su incidencia de los recursos financieros.

La metodología aplicada en la investigación fue cuantitativa porque recogió y analizó indicadores financieros, fórmulas estadísticas que permitieron medir con exactitud las variables de estudio. Además la investigación fue cualitativa porque permitió obtener registros narrativos de los hechos estudiados mediante la técnica de la observación y entrevista que analizó la incidencia en la misma.

El diseño de la investigación fue de tipo cuasi experimental, porque se manipuló las variables en estudio y se analizó como impactó el Sistema de Control Gestión Financiera como herramienta para conseguir una incidencia positiva de los recursos financieros.

Esta investigación desarrolló el siguiente proceso:

Capítulo I expone el marco teórico sobre el Control de la Gestión Financiera con el propósito de proveer el conocimiento científico con respecto a la investigación.

Capítulo II registra la metodología aplicada, en el diseño de la investigación, el tipo y métodos de investigación, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, determinación de la población y formulación de la hipótesis.

Capítulo III establece la propuesta basado en los lineamientos alternativos, el tema, Diseño e implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba permitirá conocer si la implementación y el uso de herramientas técnicas suministrarán información objetiva, oportuna y razonable, que le permita tomar decisiones adecuadas y optimizar sus recursos.

Capítulo IV se expone los resultados de la encuesta realizada a los miembros de la Imprenta y que permite comprobar la hipótesis que valida la aplicación del Sistema de control de gestión financiera.

Capítulo V se plantean resultados concluyente basados en la realidad de la empresa y se recomienda la implementación de un sistema de control de gestión financiera, basado en el diseño y aplicación de estándares de productividad, consumo de materiales, elaboración de presupuestos reales de acuerdo a la estructura y características de la imprenta alcanzando de esta manera fijar precios competitivos, demostrando resultados que en lo posterior permita realizar correctivos necesarios para una eficiente gestión administrativa de los recursos de la empresa y optimizar los recursos.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

En la Imprenta Gutenberg no se ha efectuado con anterioridad un Diseño e implementación de un Sistema de control de gestión financiera, por esta razón permite asegurar que la investigación planteada tenga un enfoque de originalidad y que sus resultados permitirán generar las bases para la optimización de los recursos financieros.

Al investigar el tema en la Universidad Nacional de Chimborazo se comprobó en el archivo de la biblioteca que no existen similitud con la investigación presente. Con el propósito de hacer un acercamiento teórico es pertinente presentar y tomar los aportes realizados anteriormente en la que registra por lo menos una de las variables de estudio.

Sin embargo se encontró estos trabajos de investigación en otras instituciones de educación superior que se registran en forma breve a continuación:

✓ **Título:** “Modelo de gestión administrativo – financiero de los infocentros en la sierra centro – norte del Ecuador, caso infocentros en las parroquias de San José de Chaltura de la provincia de Imbabura, y en la parroquia San Isidro de Patulu de la provincia de Chimborazo.”

Autores: Pérez Ordoñez Sofía del Pilar y Suarez Santillán Franklin Roberto.

Fecha de publicación: febrero de 2013.

Institución: Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas.

Resumen: “... De este modo los modelos de gestión están orientados a alcanzar los objetivos de los infocentros a través del cumplimiento y la óptima aplicación de estrategias planteadas y lograr con ello incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, incrementar la calidad del servicio, y ser sostenibles financieramente... El modelo financiero desarrollado se enfoca a la sostenibilidad financiera del infocentro y para ello se utiliza como herramienta de evaluación el Flujo de Fondos, el cual contiene aquellos rubros

necesarios que servirán de base para el respectivo análisis de ingresos, fuentes de financiamiento, gastos operativos anuales, etc., y como indicador principal el valor actual del periodo...”

✓ **Título:** “Modelo de Gestión Financiera para maximizar las utilidades de la empresa ESPELETE Cía. Ltda.”

Autora: Marroquín Iza Erica Gabriela.

Fecha de Publicación: julio 2012.

Institución: Escuela Politécnica del Ejercito, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Resumen: “La gestión financiera a través de los años se ha convertido en una herramienta básica en cualquier organización, ya que de la misma se establecerán acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el desarrollo de los eventos a realizarse, las decisiones dentro de un negocio como en el caso de una Casa de Banquetes requieren de amplios conocimientos financieros y contables para poder realizar de manera eficiente cada uno de los análisis especializados con el desarrollo óptimo del evento. Cuando el negocio sea rentable, sus ingresos por ventas excederán sus costos y sus flujos de entrada de efectivo excederán sus desembolsos de efectivo por otro lado si ocurre lo contrario no se podría cubrir obligaciones ni operaciones ocasionando la quiebra del negocio”.

✓ **Título:** “Sistema de Gestión Financiero para la mejora en la Toma de Decisiones. Caso Laboratorio Biopas S.A.”.

Autor: Paz Eraso Galo Marcelo.

Fecha de Publicación: septiembre 2012.

Institución: Universidad Andina Simón Bolívar.

Resumen: “La presente tesis analiza un posible sistema financiero que la empresa Laboratorio BIOPAS S.A. puede desarrollar con el fin de que sus índices muestren la realidad económica y financiera de la compañía. Una vez establecido los parámetros y cifras, los administradores encargados podrán enfocar sus decisiones y estrategias en aquellas áreas de mayor relevancia. La información presentada se la obtuvo de fuentes

primarias y secundarias, varios de los conceptos analizados fueron el resultado de las lecturas de artículos financieros y criterios personales basados en el conocimiento y la experiencia. El presente estudio consta de cuatro capítulos: Capítulo 1: Se analiza los antecedentes y criterios correspondiente a valores corporativos, análisis a nivel micro empresarial como de mercado, enfocados a encontrar debilidades y fortalezas. Así como una breve descripción del proceso contable. Capítulo 2: Se analizan las principales herramientas financieras que las empresas deberían manejar y también se puntualiza acerca de sus ventajas al momento de usarlas y cómo éstas pueden generar valor dentro de la empresa. Capítulo 3: Se aplican las herramientas financieras planteadas, tomando como base los Estados Financieros de la empresa reales del 2010, así como un análisis comparativo con el 2011 y la información de la industria.

✓ **Título:** “Modelo de Gestión Financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A.

Autor: Dr. Diego Sánchez

Fecha de Publicación: 2010.

Universidad: Universidad Técnica de Ambato

Resumen: “La investigación nace por la necesidad de establecer parámetros de organización que no existen en las áreas administrativa, de producción y ventas de la empresa, ya que el personal realiza funciones diferentes a su cargo y esto provoca desacuerdos y problemas entre el personal que está trabajando sin especificaciones de rango, cumplimiento de metas e incentivos por cumplimiento de objetivos para el correcto desenvolvimiento de la empresa. De igual manera existe la gran necesidad de tener información financiera que permita a Tecnopieles acceder a tomar la decisión de financiar un capital de operación con la CFN para un crecimiento económico que nos permita cubrir a tiempo los pagos al personal y a los proveedores y de igual manera abastecer a tiempo las materias primas y los repuestos de la maquinaria para una correcta producción que nos permita cumplir con nuestras metas como es la de llegar a exportar el cuero y crecer en las ventas a nivel nacional.

✓ **Título:** “Evaluación de la gestión de costos y presupuestos aplicados en las empresas de producción de medios impresos, de la ciudad de Riobamba, periodo de julio del 2009 a junio del 2010, propuesta alternativa”

Autores: Dr. Gonzalo Carrillo
Ing. Leonardo Cabezas

Fecha de Publicación: 2011.

Universidad: Universidad Nacional de Chimborazo.

Resumen: “La evaluación a la Gestión de Costos y Presupuestos aplicados en las empresas de Producción de Medios Impresos, de la ciudad de Riobamba, pretende ser la respuesta técnica a las inquietudes que flotan en el ámbito de la industria gráfica sobre ¿cuál es el costo hora hombre o de la hora máquina en cada centro de costo o maquinaria?, ¿cuánto le cuesta las horas ociosas?, ¿cuál es la cuota de energía?, etc., interrogantes que en forma alguna repercuten en la determinación de costos reales en la fijación de precios de venta competitivos”.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 Fundamentación Filosófica.

“Fundamentación filosófica se refiere a la necesidad de que la investigación tenga una ubicación paradigmática o enfoque determinado” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, p.74).

El paradigma que se utilizó es crítico – propositivo debido a que es una investigación social, se abordó hechos sociales que son sujetos a interpretación, comprensión y explicación. Es crítico porque explica racionalmente la razón de los problemas del hecho observado y que consiente el cambio. Es propositivo puesto que se planteó alternativas de solución a los fenómenos encontrados.

1.2.2 Fundamentación Epistemológica.

La fundamentación epistemológica se refiere al estudio del conocimiento científico.

La escuela epistemológica a observarse es el materialismo histórico de acuerdo con los planteamientos de Karl Max, sostiene que la historia es consecuencia del desarrollo dialéctico de la infraestructura económico - social, causa de los hechos y motor de la evolución de la humanidad.

Las relaciones económicas dan origen a las clases sociales, a la infraestructura que determina la formación y la superestructura integrada por la ética, la cultura y religión.

Se justifica el conocimiento dependiendo del resultado de la práctica guiada por la teoría. Si los resultados conjugan valores y resuelven problemas de manera tal que su utilidad es colectiva, entonces el conocimiento es justificable.

1.2.3 Fundamentación Psicológica.

El ser humano como persona natural o través de personas jurídicas se ve abocado a tomar decisiones en función de su preferencia y racionalidad. Pero no es menos cierto que también las decisiones suelen generar pánicos financieros cuando las alternativas se ven acompañadas de riesgo, expectativas y moral, que afecta el componente psicológico de la economía y que repercuten en los modelos económicos.

1.2.4 Fundamentación Pedagógica.

El análisis de las teorías económicas, permite saber cuál es el fin del proceso, la capacitación, formación y establecer estrategias de conocimiento para la toma de decisiones que admitan minimizar los problemas y maximizar los resultados, asegurando alcanzar la meta que es la de ganar dinero.

Es importante recordar parte de la historia de grandes empresas que careciendo de ética empresarial, información económica financiera objetiva influyeron en la quiebra a causa malas decisiones financieras, por ejemplo: Enron que no repartió las utilidades por varios años; Laboratorios Merk que inflaron la facturación para reportar más ingresos y atraer inversionistas; Worldcom que altero las cuentas de las utilidades y los gastos; Parmalat que sobrevaloró los activos para emitir pagarés; entre otras.

1.2.5 Fundamentación Legal.

La Constitución del 2008 en el capítulo sexto *Trabajo y producción*, sección primera, Formas de Organización de la Producción y su Gestión en el artículo 319 establece: “Se reconoce diversas formas de organización de producción en la economía,... empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares,...”

A través de la Junta de Defensa del Artesano en observancia a Ley de Defensa del Artesano en su artículo 1.- “Esta ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos...”. El artículo 17 asegura a los artesanos una eficiente ayuda económica con el propósito de fortalecer el buen vivir de la población. La Ley de Fomento Artesanal sobre todo al artículo 9 en la que registra todos los beneficios a los que son objeto los artesanos calificados.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, reconoce unicamente a los Artesanos Calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano para hacer uso de sus beneficios tributarios en el desarrollo de sus actividades calificadas como artesanales.

Ley de Seguridad Social y Resoluciones. En el artículo 2 de la Ley de Seguridad Social manifiesta que son sujetos de protección” todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella”. El dueño de un taller artesanal que trabaje con un operario tiene la obligación de asegurar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde el primer día que ingresa.

El Código de Trabajo en el Capítulo III registra los derechos y obligaciones de los Artesanos Calificados.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1 El Sector Gráfico

1.3.1.1 Concepto

En la Edad media Johan Gutenberg crea la imprenta en el año de 1450, provocando la revolución social, reemplazo a los textos manuscritos. Extendió el conocimiento a más allá de la iglesia.

Desde que se instaló la primera imprenta en Ambato por el año de 1754, el sector gráfico se ha convertido en un motor importante de la economía nacional. Sus productos se reflejan a diario en los periódicos, revistas, libros, folletos, etc.

El sector gráfico está compuesto por una gran diversidad de empresas relacionadas con la reproducción, empresas dedicadas a la pre impresión (composición, fotocomposición, grabado y fotomecánica), diseño, impresión, encuadernado y acabado junto con empresas dedicadas a la actividad editorial y otras a la manipulación del papel y el cartón.

Imprenta Gutenberg es una empresa gráfica ecuatoriana ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, que se ha dedicado a imprimir ideas con la mejor calidad. Desde 1976, Imprenta Gutenberg ha trabajado en servicio de la sociedad ecuatoriana, brindando soluciones gráficas a las necesidades del mercado. Todo esto con responsabilidad, tecnología de calidad y con un equipo de trabajo calificado.

Más que una empresa, son un grupo de personas que aman lo que hacen y en consecuencia todo lo que hacen lo hacen bien, cumpliendo así con las expectativas de sus clientes.

El slogan con el que se identifica la imprenta Gutenberg es:

AMAMOS LO QUE HACEMOS POR ESO LO HACEMOS BIEN

Las marcas con las que se identifica en el mercado actual:



BASE LEGAL.-

Imprenta Gutenberg es un negocio industrial que se dedica a la transformación de la materia prima en producto terminado; de propiedad del Sr. Julio Aníbal Jiménez Sánchez con R.U.C. N°. 0608719272001, quien es un artesano calificado.

LA IMPRESIÓN

Es la transferencia de ilustraciones y textos a un soporte de impresión determinado por medio de una máquina impresora, utilizando placas o planchas previamente procesadas, además de tintas o pinturas, según el tipo de trabajo, con la utilización del recurso humano capacitado.

Elementos:

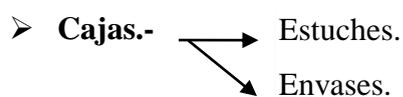
- Soporte de Impresión.- Material objeto de impresión (papel, cartulina, etc.)
- Planchas, Placas, Matrices, Formas.- Forma de Impresión.
- Tintas, Pinturas.- Medio de transmisión de la imagen de la forma al soporte.
- Máquina Impresora.
- Recurso Humano.- Personal calificado.

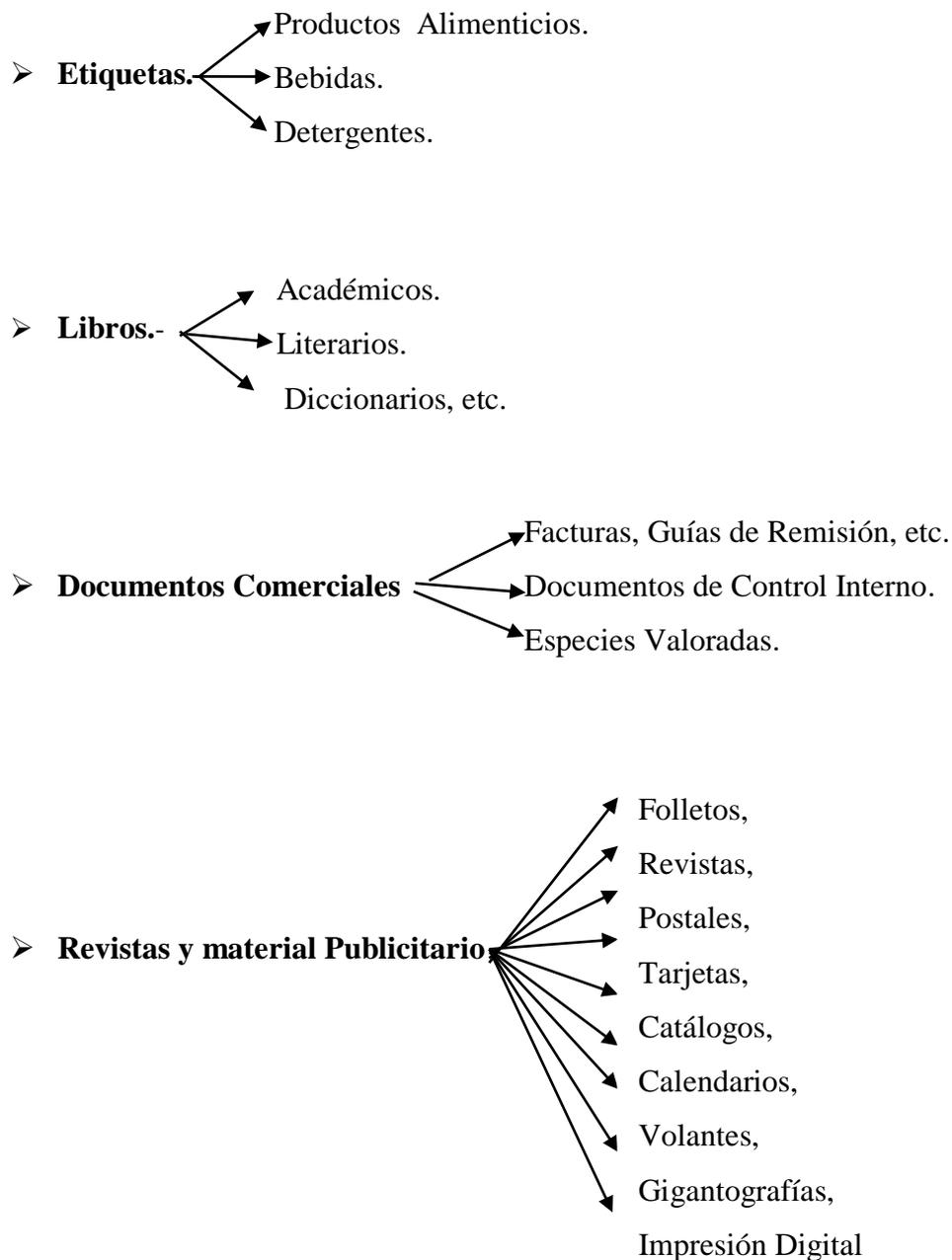
1.3.1.2 MEDIOS IMPRESOS

1.3.1.2.1 Concepto

Los medios impresos concebimos como los canales por medio de los cuales se difunden los mensajes publicitarios escritos.

1.3.1.2.2 Clasificación





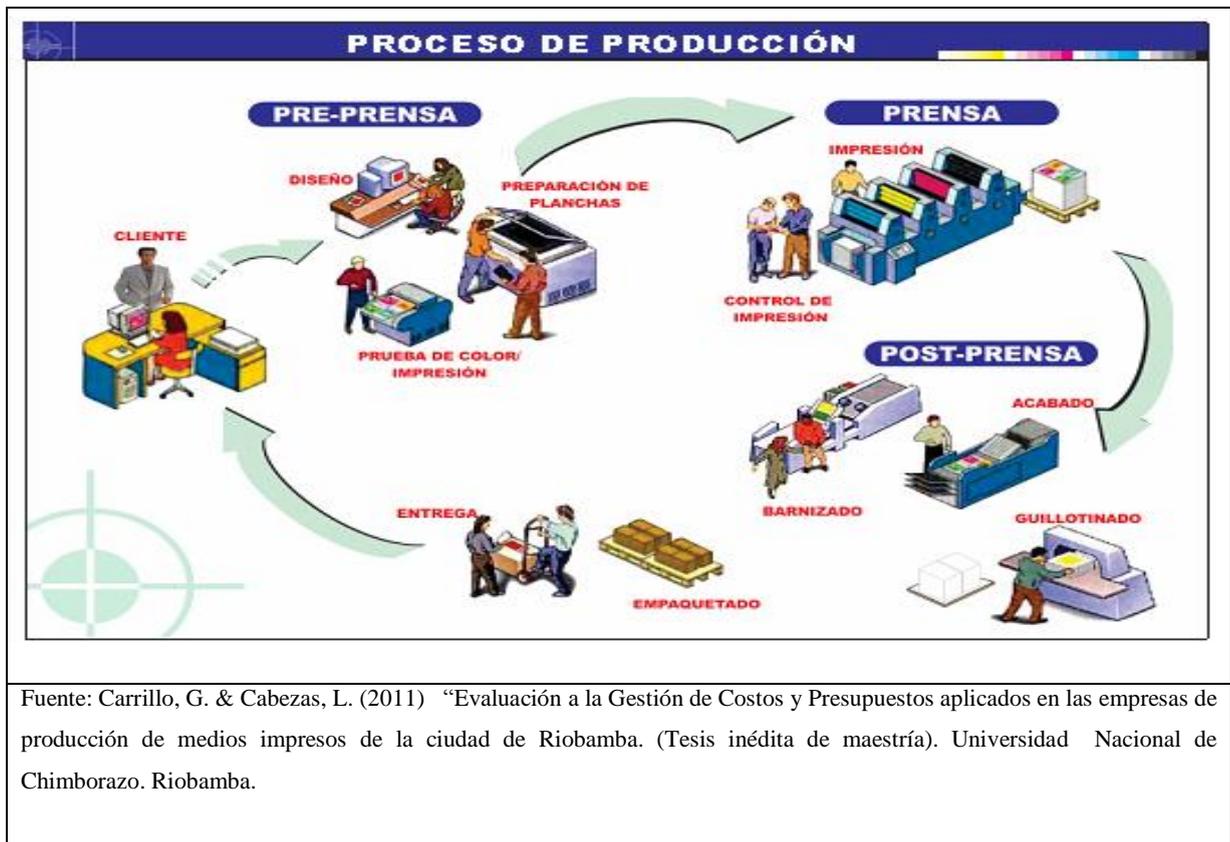
1.4 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

1.4.1 Proceso

El proceso es el conjunto de actividades recurrentes mediante las cuales se transforma un grupo de entradas en un grupo de salidas valiosas para un cliente (interno o externo). El proceso de Producción gráfica está constituido por 3 etapas:

- Pre-prensa,
- Prensa,
- Post-prensa.

Gráfico 1.1 Proceso de Producción



1.4.1.1 Pre-Prensa

Constituyen un conjunto de actividades previas a la impresión, es decir, que se realizan al transferir una imagen desde el original a través de distintos procesos hasta llegar a la forma impresora.

Constituye parte de esta etapa el diseño, pruebas de color, la preparación de planchas CTP (Computer To Plate) y control de calidad previo.

Diseño.- El diseñador planifica y crea la publicación, decidiendo aspectos tales como el formato y colores de la obra. En esta etapa de pre impresión se realizan pruebas digitales que ayuden a elegir la gama adecuada de tonos.

Diagramación.- Este proceso consiste en el ordenamiento sistémico de las imágenes, ilustraciones, texto y demás elementos gráficos que se quieren plasmar en el impreso. Se realiza a través de software especializado en diseño gráfico con programas para manejo de imagen como: Corell Draw, Adobe Ilustrator, Adobe Photoshop, Indisaing, Frihan, y manejo de texto como Page Maker.

Preparación de planchas CTP (Computer to Plate).- Es el proceso por el cual el diseño es transferido a las CTPs. las cuales pueden ser metálicas o de poliéster según el producto gráfico a producirse.

La plancha, placa o matriz es una lámina recubierta de una emulsión sensible a la luz. El proceso de insolado o revelado consiste en someter a la plancha a un tiempo determinado de exposición a la luz en la máquina insoladora o procesadora de matrices, para que la imagen se fije en la emulsión.

El proceso de revelado se realiza en la máquina procesadora de planchas en la cual se elimina la emulsión que no fue grabada, dejando la lámina lista para montarla a la máquina impresora.

1.4.1.2 Prensa

En este caso la impresión se realiza en máquinas que imprimen hoja a hoja, existen varios formatos (gran formato, medio y pequeño) y varias unidades de impresión: monocolor, bicolor y policromía.

La Prensa es el proceso de impresión y se divide en:

1.4.1.2.1 Impresión directa

Se refiere al elemento al que le es entregada la tinta y define la figura a imprimir (matriz), y transfiere por sí mismo la tinta al sustrato.

1.4.1.2.2 Impresión Indirecta

Es aquella en la que el elemento al que se entrega la tinta y define la figura a imprimir (matriz), transfiere la tinta a otro elemento y este último la deposita en el soporte.

1.4.1.3 Post-Prensa

El proceso de impresión no termina cuando el soporte de impresión sale con la imagen trasladada o fijada al soporte (materia prima). Después de esto hay que realizar todos los acabados o terminados para que el impreso quede como estaba planeado. Estos acabados pueden ser varios y muy diversos: cortes, dobleces, alzados, encuadernados, barnizados, laminados, perforados, troquelados, etc. , a todos estos procesos, se les llama Post-prensa.

Corte y refilado.- Actividad que se realiza a los pliegos o soportes adquiridos al proveedor o impresos terminados que salen de las máquinas impresoras, para reducirlas al tamaño de la capacidad instalada que puede procesar la máquina impresora o para alcanzar el tamaño requerido para el producto final.

Plegado y dobleces.- Actividad que se realiza a los pliegos o soportes que salen de las máquinas impresoras planas, convierte el impreso mediante uno o más dobleces, en cuadernillos del tamaño requerido por el producto final.

Alzado, recogido y colectado.- Consiste en combinar en su orden lógico para conformar el trabajo específico. El procedimiento para la realización del alzado varía desde métodos manuales hasta la aplicación de tecnologías automatizadas.

Laminación o plastificado.- Es el proceso de fijar una película transparente en la superficie del soporte impreso.

Embalaje.- Actividad que utilizan diferentes materiales dependiendo de los requerimientos del cliente y las características de producto, se dispone de papel Kraft, manila, plástico y cajas de diferentes dimensiones.

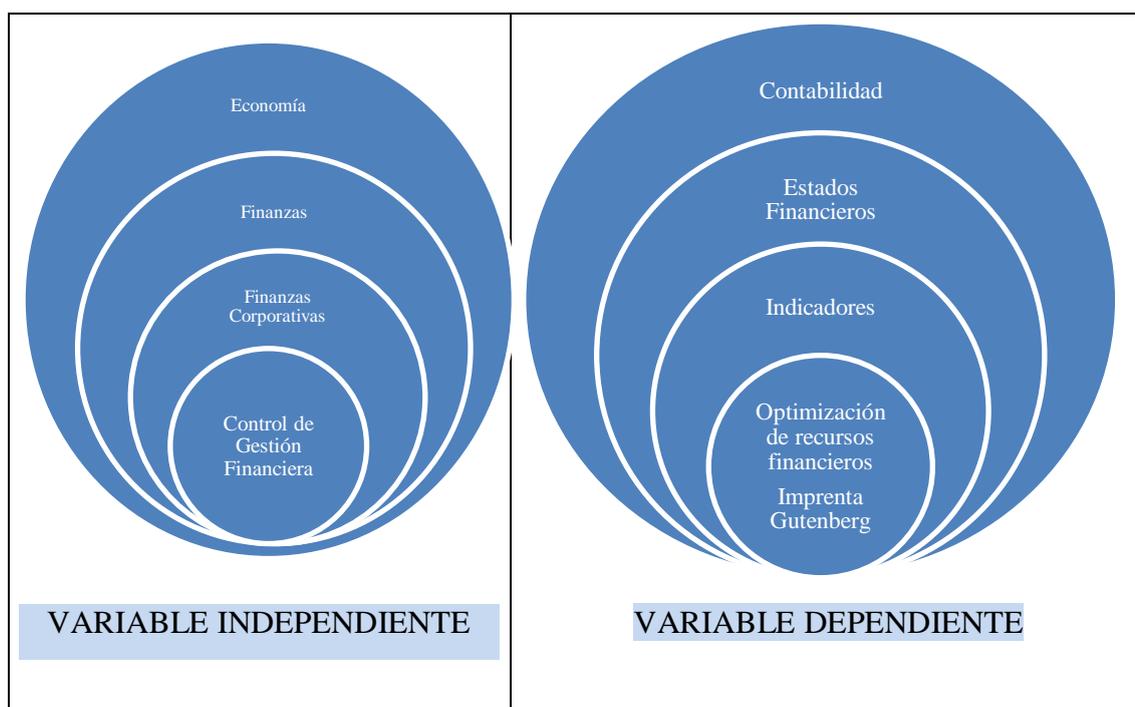
En conclusión se puede definir a la Post-prensa como el conjunto de procesos que se siguen después de la etapa de impresión, para que el producto o impreso gráfico esté terminado y listo para ser utilizado en la comunicación de un mensaje de acuerdo a los requerimientos del cliente.

1.4.2 Antecedentes.

“El marco teórico es la síntesis conceptual que sirve de fundamento científico al objeto de estudio” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, p.70).

El marco teórico está integrado por una red de categorías científicas referida a las variables del problema las mismas que son enfrentadas en forma lógica para interpretar, comprender y explicar el objeto de estudio.

Gráfico 1.2 Redes Conceptuales



Elaborado por: Jaqueline Balseca

Para relacionar las variables fue necesario describir cada uno de los elementos que lo componen, a su vez asociar la información y obtener el conocimiento necesario que permitió llegar al Control de Gestión Financiera para optimizar los recursos financieros de la Imprenta Gutenberg.

1.4.3 Economía.

“Economía es la ciencia que estudia la forma de satisfacer múltiples necesidades de los hombres que se enfrentan con bienes y servicios cuya disponibilidad no es ilimitada o infinita sino que son escasos” (Greco, 2003, p.166).

Es una ciencia social porque estudia el comportamiento humano en relación a las necesidades y debido a los escasos recursos es necesario saber administrarlos para satisfacer las necesidades.

El origen de la actividad financiera se remota a las épocas del trueque, pero se consolidó con la invención del dinero y de los intereses sobre éste.

En la edad media se vivía de la agricultura y la ganadería; el comercio era local únicamente para sobrevivir, el sistema social y político era el feudalismo donde no existía desarrollo. Esta época termina debido a las tierras poco productivas, se producen epidemias, guerras y crisis.

Posteriormente se viene el mercantilismo que es un sistema económico basado en el desarrollo del comercio y la exportación, el descubrimiento de nuevas tierras permitió el progreso financiero del comercio, la navegación y la burguesía a través del ahorro de monedas y piedras preciosas permite que se dé inicio a los préstamos. Este dinero financió los navíos, expediciones, ferrocarriles, empresas de gas, electricidad, automotriz, tecnología, guerras, etc.

El estudio de la economía como ciencia se fortalece en el siglo XIX de la mano de Adam Smith con su libro “*La riqueza de las naciones*”. Como consecuencia del crecimiento acelerado y sin control de las industrias por los años 1929 la economía es azotada por una

terrible crisis y recesión financiera que ocasiona la quiebra, liquidaciones de las empresas, obligando a poner atención a las Finanzas como herramienta para estructurar financieramente la empresa.

1.4.4 Finanzas.

Las finanzas son parte de la economía que busca la obtención de los recursos y su eficiente administración.

“Es la actividad en las operaciones que le permiten a una empresa el desarrollo y crecimiento equilibrado” (Greco, 2003, p.210).

“Las finanzas provienen del latín *finís*, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros, con la transferencia de dinero se acaba la transacción” (Córdoba, 2012, p.3).

Las finanzas se estudian en tres áreas importantes:

- La gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros.
- Los mercados financieros o conversión de los recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo, conversión de ahorros en inversión.
- La inversión financiera o adquisición y asignación eficiente de los recursos financieros. (Córdoba, 2012, p.3)

Las finanzas se dividen en tres grandes áreas: **a)** inversiones, **b)** instituciones y mercados financieros y **c)** finanzas corporativas o administración financiera de la empresa (Ochoa, & Saldivar, 2012, p.5).

Las finanzas dentro de la organización a pesar de las denominaciones que le asignen los especialistas en esta área, concuerdan en tres grupos esenciales que son: cómo administrar una inversión en activos financieros; el actuar de las instituciones financieras en cuanto a la compra, venta de títulos de crédito, y la correcta asignación, financiamiento y administración de los recursos.

Las finanzas corporativas se apoyan en la información que le provee otras áreas como la investigación operativa, informática, planificación y control, presupuestos, proyectos de inversión y que contribuyen a la distribución eficiente del capital dentro de la empresa.

1.4.5 Finanzas Corporativas o Administración Financiera.

La administración financiera de las empresas estudia tres aspectos: 1) la inversión en activos reales (inmuebles, equipo, inventarios, etcétera), en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar) y de excedentes temporales de efectivo; 2) la obtención de fondos necesarios para las inversiones en activos y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión de las utilidades y el reparto de dividendos. (Ochoa, & Saldivar, 2012, p.6)

1.4.5.1 Importancia.

Todas las decisiones administrativas que se adoptan en la empresa por los jefes departamentales, gerentes de áreas u otros con poder de decisión en sus respectivos campos de acción tienen muy en cuenta que existe connotaciones financieras, por ello radica la importancia de conocer sobre el manejo de las finanzas con el propósito de garantizar la rentabilidad y liquidez del negocio.

1.4.5.2 Responsabilidad.

Dependiendo del tamaño de la empresa, sea cual sea el objeto de su negocio se asignaran responsabilidades a los diferentes jefes o gerentes departamentales entre ellos el administrador financiero quien será responsable de determinar:

- ✓ Las necesidades de recursos, cuando ocurrirán;
- ✓ Cuando se generará excedentes de efectivo y la inversión adecuada;
- ✓ Necesidades de financiamiento con su costo – beneficio;
- ✓ La tasa de crecimiento de ventas;
- ✓ Los activos que son necesarios adquirir y la forma de financiarlos;
- ✓ Períodos de financiamiento a los clientes y recuperación de los fondos;
- ✓ El bienestar de los clientes y empleados, etc.

1.4.6 Control de Gestión Financiera.

1.4.6.1 Control

“Proceso sistemático que comprende el conjunto de disposiciones, normas, políticas, métodos y procedimientos que rigen en toda actividad administrativa y financiera. Conlleva las acciones necesarias para vigilar y verificar que los recursos humanos, materiales y financieros de un organismo sean administrados en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr los fines y metas de acuerdo con lo planeado.” (Dávalos, 2003, p.115)

El control es un conjunto de procedimientos que adopta la alta dirección para implantarlo en la empresa con el propósito de garantizar la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes, que orientaran que se cumpla con los objetivos de la empresa. Es importante recordar que el control interno no es un fin sino un medio para garantizar el éxito de la entidad.

El control por consecuencia es parte de las funciones de la alta dirección, para hacerlo más efectivo, es importante que este elemento sea aplicado en forma preventiva, concurrente y posterior de las operaciones, que permita actuar en forma oportuna y mantener el máximo nivel de eficacia.

1.4.6.2 Gestión Financiera

“La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos” (Córdoba, 2012, p.3).

“... la gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. (Córdoba, 2012, p.3)

La gestión financiera se enfoca en maximizar el beneficio y la riqueza. Para cumplir con estos dos elementos se apoya en el control de gestión que es un proceso que permite guiar la

gestión empresarial para alcanzar los objetivos con todos sus recursos. Es importante que la organización se maneje con valores éticos, sólidos e integrados.

El control de la gestión financiera es una herramienta que a través de un buen sistema de inspección y verificación determina si los procedimientos y decisiones implementadas permiten cumplir con los objetivos trazados, obtener el mayor beneficio y estabilidad para la entidad.

- a. Los recursos deben debidamente salvaguardados.
- b. Definir la responsabilidad delimitada en función del recurso que este a su disposición.
- c. El control interno financiero cumple con implementar procedimientos de autorización, segregación de funciones, delimitación de responsabilidades, custodia entre otros.

1.4.6.3 Mecanismos del Control Financiero

El control financiero según su acción se clasifica en:

Control Previo.- Es el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por la entidad para ejercer el control *antes* de que un acto administrativo surta efecto para determinar su legalidad, veracidad, necesidad en función de los planes, programas y presupuestos. Para garantizar el control se debe definir: las responsabilidades de cada empleado y la correspondiente segregación de funciones.

Control Concurrente.- Es el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por la entidad para ejercer el control en el *momento que se está ejecutando* el acto administrativo y determine su legalidad, veracidad, cumplimiento de los planes, programas y presupuestos. Para garantizar el control se debe definir: la responsabilidad de cada empleado, segregación de funciones, fianzas, personal idóneo, entre otros.

Control Posterior.- Es el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas por la entidad para ejercer el control *una vez ejecutado el acto administrativo* y determine su legalidad, veracidad, cumplimiento de los planes, programas y presupuestos.

Para garantizar el control, se lo hace a través de la unidad de auditoría interna o de exámenes de auditoría externa.

Todo sistema de control es esencial para asegurarse que los planes sean ejecutados con la máxima precisión y facilitar las modificaciones oportunas en caso de desviaciones. Una vez elaborado el presupuesto se debe establecer las metas financieras y definir las estrategias, comparar en forma periódica el plan con lo ejecutado para identificar las desviaciones y las acciones o correctivos necesarios.

1.4.6.4 Sistema de Control de Gestión Financiera

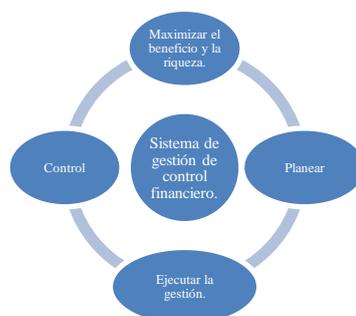
El sistema de control de gestión financiera consiste en crear procedimientos, normas políticas que permita administrar los recursos que tiene la empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos que requiera la empresa para su normal funcionamiento.

Proceso.

“En cualquier actividad, la identificación de etapas naturales (es decir, de un orden en su realización general) permite establecer una metodología.

... en cierta manera, crear un marco de referencia técnico y profesional, el cual sirve de base para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, situación que redundará en una mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso. Por supuesto debe ir acompañado de la revisión y supervisión adecuada del mismo”. (Amador, 2008, p.44)

Gráfico 1.3 Proceso del Sistema de Gestión de Control



Elaborado por: Jaqueline Balseca

- a) **Maximizar el beneficio y la riqueza.-** Es la idea que guiará el proceso de la creación del sistema de control de gestión financiera. Para ello se puede aplicar una metodología como la lluvia de ideas o brainstorming que permite tener una gran cantidad de alternativas que tengan relación con la idea principal y posibilite comprender lo que se desea alcanzar y cómo lograrlo.
- b) **Planear** constituye una fase fundamental porque establece los sub objetivos, las estrategias, tácticas, procedimientos para alcanzarlos, la estructura organizacional, el personal que se asignará, tecnología, recursos que se requieren.

Esta fase observa las oportunidades y amenazas, además de las fortalezas y debilidades de la entidad que le permita identificar con claridad los objetivos y metas.

- c) **Ejecutar la gestión** es la acción y efecto de administrar, tomar decisiones que impliquen estrategias, tácticas, procedimientos y presupuestos, en función de maximizar el beneficio y la riqueza.
- d) **Control.-** la efectividad de los controles, está limitada por la realidad de fallas humanas. Es por ello importante evaluar en grado razonable el cumplimiento de los objetivos determinando la eficiencia y eficacia de las operaciones; confiabilidad de la elaboración e información contable y la observancia de las leyes y regulaciones. El control también le permite detectar errores, debilidades o desviaciones del plan original para establecer medidas correctivas inmediatas.

1.4.6.4.1 Características del Sistema de Control de Gestión Financiera

Para garantizar que la gestión financiera sea eficiente y eficaz se debe observar las siguientes características:

- a) **Simplicidad.-** es la capacidad de identificar un hecho que se mide, cuantifica a costos razonables.
- b) **Validez en el tiempo.-** es la propiedad de ser permanente por un periodo óptimo.
- c) **Adecuación.-** facilita el describir un hecho o desviación frente al hecho real.

- d) **Participación de los usuarios.**- corresponde crear el sentimiento de pertinencia que va desde el diseño, ejecución y control, que permita se vea reflejado en los indicadores de gestión.

1.4.6.4.2 Beneficios del Sistema de Control de Gestión Financiera.

Esta herramienta le proporciona varios beneficios que aseguran la eficiencia económica, alcanzar los objetivos y que estos sean sostenibles a través del tiempo en la entidad.

- a) **Satisfacción del cliente.**- El gusto o placer que siente una persona al terminar con una necesidad o dar solución a un problema, se convierte en uno de los mayores retos de toda organización. El alcanzar esta meta asegura que ese cliente le otorgue lealtad, se convierte en una publicidad gratuita y estabilidad en el mercado competidor.

Los negocios se hacen cada vez más competitivos y la rentabilidad está dependiendo de la eficiencia operativa. Los clientes exigen mayor calidad a menor precio, por ello es preciso acertar con las decisiones sobre bases sólidas, porque el mínimo error hará que la competencia los retire del camino implicando supresión de puestos de trabajo y complicando la economía de esos hogares.

- b) **Monitoreo del Proceso.**- Las acciones son realizadas por humanos que a pesar de existir procesos definidos no elimina el riesgo al error o la mala intención, por ello se hace indispensable el monitorear. Es importante contar con información constante, real, precisa sobre la eficiencia, efectividad, economía a través de los indicadores.
- c) **Benchmarking.**- Es una herramienta estratégica, conocido también como el arte de copiar. Es decir se trata de aprender de los mejores competidores y adapta sus métodos, estrategias, en observancia de la ética empresarial, encaminando a una cultura de cambio y aprendizaje.
- d) **Gerencia del cambio.**- Consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial, quienes estén al frente de la dirección de las empresas deben ser seres competentes

en sus disciplinas, que quieran y puedan desempeñarse al punto de anticiparse al cambio y generar en los suyos la lealtad.

1.4.6.4.3 Propósito del Sistema de Control de la Gestión Financiera

La Gestión Financiera tiene como propósito tomar decisiones financieras acertadas sobre el tamaño y composición de los activos, estructura de financiación y dividendos en observancia a las políticas relacionadas con la inversión, el financiamiento y la rentabilidad.

Para las decisiones financieras es importante que la información que se le proporcione al administrador financiero sea precisa, exacta, considere dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios y reconocer el valor en el tiempo del dinero.

Un sistema de control de gestión financiera colabora al funcionamiento de la organización cuando cumple con establecer:

- a) Objetivos jerarquizados de corto y largo plazo;
- b) Planes, programas,
- c) Presupuestos;**
- d) Estructura organizativa;
- e) Medición, registro y control de resultados;
- f) Cálculo de desviaciones;
- g) Causa de las desviaciones;
- h) Objetivos del control de gestión;
- i) Interpretación de las funciones gerenciales;
- j) Definir los indicadores para evaluar la gestión; y,
- k) Toma de decisiones.

El sistema de control de gestión para ejecutar su función con la mayor precisión, se apoya en instrumentos que le proporciona la entidad:

- a) Contabilidad Financiera.
- b) Auditoría externa.
- c) Contabilidad de gestión.

- d) Análisis de ratios.
- e) Auditoría y Control interno.
- f) Cuadro de mando.
- g) Auditoría operativa.

1.4.7 Presupuesto

Se puede definir al presupuesto como el resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias mediante la presentación ordenada de los resultados previstos. Se caracterizan por:

- ✓ Estar orientados hacia el futuro y no hacia el pasado.
- ✓ Cumplir una función preventiva o correctiva.
- ✓ Ser elaborados con un horizonte anual, aunque el plazo puede ser otro.
- ✓ Referirse al conjunto de la empresa, un solo artículo, línea de negocio o un proyecto en particular.
- ✓ Ser participativo, es decir, elaborado con la intervención de los gerentes o encargados de diversas áreas (Ventas, Producción, Administración, Finanzas), pero siempre bajo los lineamientos fijados por la dirección de la empresa.

Si bien esta definición no implica que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, es común que así sea. (En este sentido cabe mencionar que los sistemas presupuestales completos pueden incluir renglones como la mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones).

1.4.7.1 Importancia del presupuesto

- Las organizaciones conviven en 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 inseguridad, mayores serán los riesgos por asumir.

- El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control, que bajo el supuesto de ciertos indicadores económicos (inflación, devaluación, tasas de interés, etc.) permite anticipar el desempeño de nuestra empresa.
- La elaboración de un presupuesto no asegura el éxito de la empresa, pero si permite anticipar el desempeño de la misma.
- Todo lo que no se mide no puede ser gestionado, el presupuesto es una herramienta que permite medir la evolución de las distintas variables establecidas en él.

1.4.7.2 Beneficios del presupuesto

- Brinda indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros (función preventiva) así como advertencias sobre las desviaciones respecto a los pronósticos (función correctiva).
- Facilita la Planificación Financiera: permite anticipar necesidades de financiamiento ya sea para capital de trabajo, o para la adquisición de activos fijos necesarios para cumplir con el plan.
- Facilita la Planificación Fiscal: permite anticipar la carga tributaria que recaerá sobre la empresa en los próximos años.
- Provee información necesaria para que la toma de decisiones se haga de forma planificada y con el menor riesgo.

1.4.7.3 Limitaciones de los presupuestos

- Están basados en estimaciones, por lo tanto tienen su margen de error.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.

- Requiere de un sistema contable que genere confianza y credibilidad, pues uno de los insumos necesarios para la elaboración del presupuesto son los estados contables históricos.
- La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo es una limitación del usuario.
- El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo, es decir, tratar de sustituir el juicio por los presupuestos. Una ciega adhesión al presupuesto puede someter una empresa a una excesiva restricción o exceso. (Ejemplo los gastos presupuestados en la actividad pública).

Gráfico 1.4 Ciclo de la Planificación Presupuestaria



Elaborado: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.1 Ejemplo de datos históricos de ventas

A continuación se presenta un supuesto de la estructura de elaboración de presupuestos:

DATOS HISTÓRICOS DE VENTAS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
UNIDADES	17.500	20.833	19.167	18.333
INCREMENTO	20%			
PRECIO POR UNIDAD	45,00			

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.2 Modelo de un presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE VENTAS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
PROYECCIÓN	21.000	25.000	23.000	22.000
PRECIO	45,00	45,00	45,00	45,00
INGRESO POR VENTAS	945.000,00	1.125.000,00	1.035.000,00	990.000,00

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.3 Modelo de presupuesto de producción

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (unidades)

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
VENTAS EN UNIDADES	21.000	25.000	23.000	22.000
(+) Inv.Final P.Terminado	2.500	2.300	2.200	2.400
TOTAL NECESARIO	23.500	27.300	25.200	24.400
(-) Inv. Inicial P. Terminado	2.100	2.500	2.300	2.200
UNIDADES A PRODUCIR	21.400	24.800	22.900	22.200

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.4 Modelo de presupuesto de compra de materiales directos

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
UNIDADES A PRODUCIR	21.400	24.800	22.900	22.200
Costo por unidad	6,00	6,00	6,00	6,00
Costo necesario para producción	128.400,00	148.800,00	137.400,00	133.200,00
(+) Inv. Final Materiales	14.880,00	13.740,00	13.320,00	14.700,00
(=) TOTAL NECESARIO	143.280,00	162.540,00	150.720,00	147.900,00
(-) Inv. Inicial Materiales	12.840,00	14.880,00	13.740,00	13.320,00
(=) COSTO DE COMPRA	130.440,00	147.660,00	136.980,00	134.580,00

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.5 Modelo de presupuesto de mano de obra directa

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
H/MOD	1	1	1	1
Tarifa MOD/H	15,00	15,00	15,00	15,00
Costo MOD/Unidad	15,00	15,00	15,00	15,00
UNIDADES A PRODUCIR	21.400	24.800	22.900	22.200
Costo MOD	321.000,00	372.000,00	343.500,00	333.000,00

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.6 Modelo de presupuesto de gastos de fabricación.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
UNIDADES A PRODUCIR	21.400	24.800	22.900	22.200
COSTOS VARIABLES				
Material Indirecto	42.800,00	49.600,00	45.800,00	44.400,00
Mano de obra indirecta	32.100,00	37.200,00	34.350,00	33.300,00
Otros costos variables	21.400,00	24.800,00	22.900,00	22.200,00
Total Costos variables G.	96.300,00	111.600,00	103.050,00	99.900,00
COSTOS FIJOS				
Supervisor	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
Depreciación	20.000,00	20.000,00	26.000,00	28.000,00
Otros	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Total Costos fijos G.F.	115.000,00	115.000,00	121.000,00	123.000,00
TOTAL G. FABRICACIÓN	211.300,00	226.600,00	224.050,00	222.900,00
(-) Depreciación	20.000,00	20.000,00	26.000,00	28.000,00
T. Efectivo G. Fabricación	191.300,00	206.600,00	198.050,00	194.900,00

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.7 Modelo de presupuesto de gastos de administración y ventas

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCERO TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
Sueldos	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00
Publicidad	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
Depreciación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Otros	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Total G. Adm. y Vtas Fijos	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
(-) Depreciación	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
T. Efectivo G. Adm. Y Vta	245.000,00	245.000,00	245.000,00	245.000,00

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 1.8 Modelo de presupuesto de caja

PRESUPUESTO DE CAJA

INGRESOS:	TIMESTRES				TOTAL
	1	2	3	4	
PATRÓN DE COBROS	902.935,00	1.035.000,00	1.080.000,00	1.012.500,00	4.030.435,00
EFFECTIVO DISPONIBLE	902.935,00	1.035.000,00	1.080.000,00	1.012.500,00	4.030.435,00
DESEMBOLSOS:					
PATRÓN DE PAGOS	127.488,00	142.494,00	140.184,00	135.300,00	545.466,00
Costo MOD	321.000,00	372.000,00	343.500,00	333.000,00	1.369.500,00
T. Efectivo G. Fabricación	191.300,00	206.600,00	198.050,00	194.900,00	790.850,00
T. Efectivo G. Adm. Y Vtas.	245.000,00	245.000,00	245.000,00	245.000,00	980.000,00
Compra equipo oficina	10.000,00				10.000,00
Compra maquinaria y equipo			120.000,00	40.000,00	160.000,00
EFFECTIVO NECESARIO	894.788,00	966.094,00	1.046.734,00	948.200,00	3.855.816,00
SUPERÁVIT/DÉFICIT	8.147,00	68.906,00	33.266,00	64.300,00	174.619,00
SALDO INICIAL DE CAJA		50.147,00	50.000,00	50.000,00	-
NETO DISPONIBLE	8.147,00	119.053,00	83.266,00	114.300,00	174.619,00
FINANCIAMIENTO					
PRÉSTAMO	42.000,00				
CAPITAL PAGADO		- 42.000,00			
INTERÉS PAGADO		- 3.570,00			- 3.570,00
INVERSIONES		- 23.483,00	- 58.627,64	- 127.617,85	- 127.617,85
CAPITAL COBRADO			23.483,00	58.627,64	
INTERÉS COBRADO			1.878,64	4.690,21	6.568,85
TOTAL FINANCIAMIENTO	42.000,00	- 69.053,00	- 33.266,00	- 64.300,00	- 124.619,00
Saldo Flujo de Caja	50.147,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00

Elaborado por: Jaqueline Balseca

1.4.8 Contabilidad.

La contabilidad ha pasado de ser una herramienta encargada de proveer información histórica a convertirse en un medio de gestión.

Según las normas de información financiera A-1, párrafo 3, p.88., expone “La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemáticamente y estructuralmente información financiera”.

La información financiera es un conjunto integrado de la situación financiera, los resultados de operación, las variaciones del capital contable y los flujos del efectivo.

Los usuarios de la información financiera pueden ser: administradores, accionistas, inversionistas, acreedores, proveedores, sindicatos, empleados, bolsa de valores, bancos, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y Valores, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, etc.

1.4.9 Estados Financieros.

“Declaraciones informativas de la administración de una entidad o empresa, con respecto a su situación financiera y de resultados de sus operaciones, mediante la presentación de documentos básicos, que siguen una estructura fundamentada en los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable y sujetos a regulaciones de orden legal”. (Dávalos, 2003, p.206)

Los estados financieros deben proporcionar información útil, oportuna, confiable, objetiva, comprensible y relevante, tienen como propósito:

- a) Informar la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.
- b) Transmitir información que satisfaga a todos los usuarios de los mismos.
- c) Permitir tomar decisiones sobre inversión, créditos, liquidez, solvencia rentabilidad.
- d) Evaluar el trabajo de la administración.
- e) Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

La información financiera que provea los estados financieros y las notas explicativas que de preferencia serán auditados, sirve para que el dueño o administrador pueda tomar decisiones utilizando un método científico sobre como:

- a) asignar los recursos;
- b) se los administrara; y,
- c) prever si es necesario conseguir fondos para financiar las operaciones ordinarias de la empresa.

Mediante el análisis se determinará si existe un problema, además de definirlo hay que especificar si existen datos adicionales para analizarlo; la decisión se fundamentará en proponer alternativas y escoger la mejor; posteriormente poner en práctica la opción elegida controlando constantemente para: eliminar o minimizar el hallazgo inicialmente identificado.

Permite la formación de un juicio profesional a través de conocimientos técnicos y experiencia, que evalúa el trabajo de la administración en la cual se puede reflejar en:

- a) La liquidez según Shim, Siegel & Simon. (2003, p.43) "... es la capacidad de una compañía para convertir activos que no sean efectivo o para conseguir efectivo con el cual cumplir con el vencimiento de las obligaciones". O en palabras simples es la capacidad de hacer frente a los compromisos a corto plazo.
- b) Rentabilidad: es la generación de utilidades y la relación de la inversión realizada para generarlas.
- c) Flujo de fondos.
- d) Solvencia: Shim et. al. (2003, p.49) "...determina si la compañía está en condiciones de cumplir las obligaciones a largo plazo cuando vengan."
- e) Riesgo financiero: es la probabilidad de que un hecho ocurra y que cambie la situación actual o esperada.

f) Eficiencia operativa: permite evaluar los niveles de producción generados confrontando con los activos utilizados.

1.4.9.1 Clasificación.

Cada estado financiero provee de información especializada de la entidad.

1.4.9.1.1 Estado de Situación Financiera.

Es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio estableciendo la posición financiera en un momento determinado; en el Ecuador se lo realiza al 31 de diciembre de cada año.

Gráfico 1.5 Componentes del Estado de Situación Financiera



Elaborado: Jaqueline Balseca

El activo constituye todos aquellos valores, derechos y bienes que le pertenece a la entidad a una fecha determinada, se clasifican en Activos Corrientes y Activos no Corrientes, los primeros corresponden aquellos recursos que están disponibles para su uso en un periodo no superior a un año y su presentación es en función a la liquidez en el corto plazo. Los activos no corrientes corresponden aquellos bienes, derechos que permanecerán en la empresa por más de un ejercicio contable y su presentación se lo hace en función de la durabilidad.

El pasivo registra todas aquellas obligaciones que financiaron algunos activos con terceras personas a una fecha determinada, compromisos que deberán ser pagadas a término del plazo concedido. Se clasifica en Pasivos Corrientes y Pasivo no Corrientes. Los primeros serán cancelados en un periodo no mayor a un periodo económico, en cambio el segundo grupo de pasivos en dos o más años. Su presentación en el balance se lo hace en función de su temporalidad.

El Patrimonio constituye el aporte en efectivo o bienes que tengan relación con el objeto de la entidad por parte del dueño, socios o accionistas, dependiendo del tipo de compañía,

además resulta de la diferencia entre el activo menos el pasivo. A continuación se registra un ejemplo de un Balance General.

Cuadro 1.9 Modelo de Estado de Situación Financiera

GRUPO XYZ
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE 20X2

ACTIVOS	20X2	20X1
Activos corrientes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	x	
Inversiones temporales	x	x
Cuentas por cobrar comerciales, neto de estimación para cuentas de cobro dudoso.	x	x
Otras cuentas por cobrar	x	
Inventarios	x	x
Gastos pagados por anticipado	<u>x</u>	x
Total activos corrientes	x	x
		x
Activos no corrientes		
Inversión en asociadas	x	x
Propiedad, planta y equipo, neto	x	x
Plusvalía mercantil, neto	x	x
Otros activos	<u>x</u>	<u>x</u>
Total activos	x	x
PASIVOS Y PATRIMONIO	x	x
Pasivos corrientes	x	x
Préstamos a corto plazo	x	x
Porción corriente de la deuda a largo plazo	x	x
Cuentas por pagar comerciales	x	x
Otras cuentas por pagar	x	x
Impuestos por pagar	<u>x</u>	<u>x</u>
Gastos Acumulados	x	x
Total pasivos corrientes	x	x
	x	x
Pasivos no corrientes	x	x
Deuda a largo plazo	<u>x</u>	<u>x</u>
Impuesto diferido	x	x
Provisión para la jubilación patronal		
Total pasivos	x	x
	x	x
Patrimonio	x	x
Capital pagado	x	<u>x</u>
Reservas	<u>x</u>	<u>x</u>
Utilidades / (pérdidas) acumuladas	<u>x</u>	<u>x</u>
Total patrimonio		
Total pasivo y patrimonio		

Fuente: Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (1999). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC*. p.64.

Estado de Resultados.- Es un informe contable que presenta en forma ordenada y sistemáticamente las cuentas de Ingresos, Costos, Gastos así como la utilidad o pérdida del ejercicio que permite tener elementos de juicio para medir la calidad de la gestión.

Los ingresos constituyen las entradas de efectivo o un compromiso de pago por los bienes o servicios transferidos a terceras personas, estos a su vez pueden ser ingresos operacionales que son resultado de las actividades normales de la empresa y los no operacionales que surgen de actividades extras que no corresponden al giro del negocio, por ejemplo la venta de un activo fijo.

Los costos y gastos corresponden a los desembolsos realizados por los bienes o servicios recibidos, pagados en efectivo o con compromisos a futuro y que se realizaron con el propósito de obtener los ingresos operacionales del periodo.

Como resultado de una eficiente o deficiente administración de los recursos, la empresa con fines lucrativos obtendrá utilidades o pérdidas las mismas que serán distribuidas en función del tipo de entidad que sea. La utilidad o pérdida será la diferencia entre los ingresos obtenidos menos los gastos ejecutados para realizar las actividades de la entidad.

Cuadro 1.10 Modelo de Estado de Resultados

GRUPO XYZ

ESTADO DE RESULTADOS

POR EL AÑO TERMNADO AL 31 DE DICIEMBRE 20X2

	20X2	20X1
Ventas Netas	x	x
Costo de ventas	<u>(x)</u>	<u>(x)</u>
Utilidad Bruta	x	x
Gasto de ventas.	(x)	(x)
Gastos administrativos	(x)	(x)
Otros gastos operativos	(x)	(x)
Otros ingresos operativos	<u>x</u>	<u>x</u>
	<u>(x)</u>	<u>(x)</u>
	x	x
Gasto financiero	(x)	(x)
Ingresos financieros	x	x
Participación en la utilidad de compañías asociadas	<u>x</u>	<u>x</u>
	<u>(x)</u>	<u>(x)</u>
Utilidad antes de participación de empleados en las utilidades e impuesto a la renta	x	
		(x)
Participación de empleados en las utilidades	(x)	<u>(x)</u>
Impuesto a la renta	<u>(x)</u>	
Utilidad después de participación de empleados en las utilidades e impuesto a la renta	x	x
	<u>(x)</u>	<u>(x)</u>
Interés minoritario		
Utilidad neta de actividades ordinarias	x	x
Partidas extraordinarias	<u>x</u>	<u>(x)</u>
Utilidad neta del periodo	<u>x</u>	<u>x</u>

Fuente: Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (1999). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC*. p.65.

Estado de Evolución del Patrimonio y Superávit.- permite demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del Patrimonio (Zapata, 2011, p. 330).

Cuadro 1.11 Modelo de Estado de Cambios en el Patrimonio

GRUPO XYZ

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO POR EL AÑO TERMNADO AL 31 DE DICIEMBRE 20X2

	Capital Pagado	Prima en emisión de acciones	Reserva Legal	Otras Reservas	Utilidades no distribuidas	Total
Saldo al 31 de diciembre 20X0						
Cambio en política de contabilidad.	X	x	x	x	x	x
					(x)	(x)
Saldo reestructurado	X	x	x	x	x	x
Utilidad Neta del periodo					x	x
Dividendos					(x)	(x)
Aprobación para reservas			x		(x)	-
Emisión de capital acciones		x	x			x
Saldo al 31 de diciembre de 20X1.	x	x	x	x	x	x
Aumento de capital mediante apropiación de reservas.	x		(x)	(x)		
Utilidad neta del periodo					x	x
Dividendos					(x)	(x)
Apropiado para reservas				x	(x)	-
Emisión de capital acciones		x	x			x
Saldo al 31 de diciembre de 20X2	X	x	x	x	x	x

Fuente: Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (1999). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC*. p.67.

Estado del Flujo de Efectivo.- Este informe contable presenta en forma resumida y clasificada por actividades de operación, inversión y financiamiento los diversos conceptos de entrada y salida de recursos efectuados durante un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura. (Zapata, 2011, p.389)

Cuadro 1.12 Estado de Flujo de Efectivo

EMPRESA X
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X2

SECTOR A		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
+ EFECTIVO RECIBIDO POR CLIENTES		xxx
Venta de mercaderías y servicios	xxx	
Cobro de cuentas pendientes	xxx	
+ EFECTIVO RECIBIDO DE OTROS CLIENTES RELACIONADOS		xxx
Dividendos de empresas relacionadas	xxx	
Intereses recibidos	xxx	
Restitución de seguros	xxx	
Arriendos ganados	xxx	
(-) EFECTIVO PAGADO A PROVEEDORES		(xxx)
Pagado a proveedores	xxx	
Compra de mercadería /materia prima / insumos de producción	xxx	
(-) EFECTIVO PAGADO A OTROS PROVEEDORES		(xxx)
Pagado a empleados: sueldos, beneficios, premios, etc.	xxx	
Pago de servicios básicos, seguros, etc.	xxx	
Intereses pagados	xxx	
Impuesto a la renta pagado	xxx	
Indemnizaciones pagadas	xxx	
=EFECTIVO NETO PROVISTO (O USADO) POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN (A)		xxx
SECTOR B		
FLUJO DEL EFECTIVO POR INVERSIONES		
+ INGRESOS RECIBIDOS POR		
Venta de activos fijos	xxx	
Venta de acciones de otras empresas	xxx	
Venta de instrumentos de deuda	xxx	
Redención de colocaciones financieras	xxx	
(-) EGRESOS EFECTUADOS POR		(xxx)
Compra de activos fijos	xxx	
Compra de acciones de otras empresas	xxx	
Colocación de pólizas, avales (a más de 90 días)	xxx	

=EFECTIVO NETO PROVISTO (O USADO) POR ACTIVIDAD INVERSIÓN (B)		xxx
SECTOR C		
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO		
+ INGRESOS PRODUCTO DE		xxx
Emisión y venta de acciones propias	xxx	
Emisión y venta de obligaciones y bonos / empresas	xxx	
Préstamos netos recibidos (L/P)	xxx	
(-) EGRESOS EFECTUADOS PARA		(xxx)
Recompra acciones de la empresa	xxx	
Abonos y cancelación de obligaciones / bonos	xxx	
Pago de cuotas de amortización de préstamos y obligaciones	xxx	
Pago de dividendos a accionistas	xxx	
=EFECTIVO NETO PROVISTO (O USADO) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO (C)		xxx
= FLUJO DEL EFECTIVO NETO TOTAL (A ±B ±C)		xxx
+ EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL 1 ENERO DEL 200X		xxx
= EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL 31 DE DICIEMBRE DEL 200X		xxx
GERENTE	CONTADOR	

Fuente: Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) pp. 398-399.

1.4.10 Indicadores.

La decisión acertada que adopte la empresa se ve reflejada en maximizar la riqueza que le corresponde a los socios o dueño. Los datos registrados en los estados financieros pueden ser analizados a través de indicadores que son mediciones utilizadas para exponer hechos pasados, presentes o lo que va a ocurrir.

La gestión puede ser medida a través de indicadores cualitativos (valora la empresa en forma de datos no numéricos) y cuantitativos (valora la empresa en forma de datos numéricos), bien sean elaborados por la entidad, por el sector al que pertenece o de fuentes externas como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis financiero.

El proceso de control de gestión requiere un modelo cuantitativo, expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluación observe la movilización adecuada de los recursos financieros. Es importante revisar cuatro indicadores que le permiten apreciar el comportamiento de los recursos utilizados y la riqueza generada.

- a) Utilidad neta.- es el resultado que se obtiene de los ingresos menos todos los costos y gastos de operación, así como los gastos financieros e impuestos. Valor que le corresponde a los socios o dueño decidir sobre ello.
- b) Utilidad por acción.- en el caso de las compañías anónimas, representa la utilidad que posee cada acción, se obtiene dividir la utilidad neta para el número de las acciones que posee la empresa.
- c) Rendimiento por acción a valor en libros.- corresponde al valor que registra la acción al dividir el capital contable para las acciones en circulación.
- d) Rendimiento por acción a valor de mercado.- se convierte en uno de los indicadores más importante para los accionistas porque determina el rendimiento de su inversión, su cálculo se efectúa de la suma de los dividendos más el incremento de la acción en el mercado, esto se divide para el valor del mercado de la acción.

1.4.10.1 Indicadores de Gestión Financiera

“**Indicador** es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación” (Benjamín, 2007, p.147).

“**Indicadores**.- índices representativos de hechos o fenómenos estadísticos que facilitan visualizar tendencias futuras” (Greco, 2003, p.245).

Las entidades tienen la obligación de medir para saber gestionar los procesos y componentes financieros. Los indicadores constituyen una herramienta necesaria que utiliza la alta gerencia sobre el diagnóstico y toma de decisiones oportunas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores que permiten medir el crecimiento, rentabilidad, productividad, clima social, capacidad instalada, etc., son cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores financieros es la relación de capacidad que existe entre dos cifras de una misma naturaleza, comparables entre si y que otorga elementos de juicio sobre la gestión financiera durante un periodo determinado.

Los resultados por si solos no expresan nada, por ello es importante confrontar con resultados de años pasados, o con medidas previstas alcanzar en función de pronósticos, presupuestos, resultados promedio del grupo de empresas competidoras del sector, región, o razones de gestión previstas en las políticas de la empresa.

1.4.10.1.1 Liquidez.

Corresponde a la habilidad que tiene la empresa de hacer frente a las obligaciones a corto plazo, es decir convertir sus activos corrientes en efectivo para cubrir las deudas corrientes.

Cuadro 1.13 Indicadores de Liquidez

INDICADOR	FÓRMULA	PROPÓSITO
RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	Determina la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activos corrientes- inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Determina la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes, pero sin considerar sus inventarios.
DISPONIBILIDAD	$\frac{\text{Caja/bancos+ inversiones temporales}}{\text{Costos + gastos operacionales diarios en}}$	Permite observar los días de disponibilidad que la

OPERATIVA DIARIA	efectivo	entidad tiene para cubrir los costos y gastos operacionales diarios.
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activos corrientes – Pasivos Corrientes	Determinar la eficiencia gerencial de la entidad. Permite cubrir las actividades operacionales.

1.4.10.1.2 Endeudamiento.

Esta información le permite al administrador financiero así como a terceros saber si el activo y las utilidades son suficientes para cubrir el capital y sus respectivos intereses que se adeuda. Este indicador tiene como objeto medir el grado en que los acreedores participan en el financiamiento de la entidad.

Cuando la entidad registra altos niveles de financiamiento externo se observa la dependencia a acreedores y el riesgo empresarial, además de la elevada carga de los intereses que terminaran por afectar a la rentabilidad y al equilibrio financiero.

Cuadro 1.14 Indicadores de Endeudamiento

RAZONES	FÓRMULA	PROPÓSITO
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} \times 100$	Determina la cantidad del activo que ha sido financiado por terceros.
APALANCAMIENTO TOTAL	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$	Identifica la cantidad del patrimonio neto de la empresa que le corresponde a fuente de financiamiento externo.

1.4.10.1.3 Indicadores de cobertura y costo.

Determinan la capacidad de la empresa para cubrir el costo financiero de los pasivos contratados y el costo financiero durante el periodo.

Cuadro 1.15 Indicadores de cobertura y costo

RAZONES	FÓRMULA	PROPÓSITO
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total Gastos Financieros}}$	Determina la capacidad de la empresa en generar recursos suficientes para cubrir los gastos financieros incurridos.
COSTOS FINANCIEROS PROMEDIO DEL PERIODO	$\frac{\text{Total gastos financieros}}{\text{Promedio Obligaciones bancarias (porción corriente + pasivo de largo plazo)}}$	Identifica el costo financiero durante un periodo determinado, de los pasivos contratados.
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	El resultado representa el porcentaje de los gastos financieros en relación a las ventas, es decir que de las ventas hay que destinar el porcentaje obtenido al aplicar la fórmula cada año para pagar los gastos financieros.

1.4.10.1.4 Indicadores de Actividad o Rotación.

Miden la eficiencia con la cual la entidad utiliza sus activos o recursos.

Cuadro 1.16 Indicadores de actividad o rotación

RAZONES	FÓRMULA	PROPÓSITO
ROTACIÓN DE CARTERA	$\frac{\text{Ventas a crédito del periodo}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que el saldo promedio de la cuenta por cobrar a clientes se convierte en efectivo en un periodo.
ROTACIÓN DE INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	$\frac{\text{Costo producto vendido}}{\text{Inventario promedio producto terminado}}$	Mide el número de veces que se vende el inventario promedio de productos terminados mantenido en la empresa.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	$\frac{\text{Compras crédito MP o Prod. Term.}}{\text{Promedio Ctas. Proveedores}}$	Mide que tan rápido la empresa cancela sus cuentas por pagar a los proveedores.
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	Determina la capacidad que tiene la empresa de generar un volumen dado de ventas a partir de una inversión determinada en activos totales.

1.4.10.1.5 Indicadores de Rentabilidad.

Es el instrumento que permite medir en porcentaje la capacidad de la empresa para generar ingresos.

Cuadro 1.17 Indicadores de rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	PROPÓSITO
RENTABILIDAD EN RELACIÓN CON LAS	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide el margen disponible para cubrir los gastos

VENTAS	Ventas Netas	operacionales y generar utilidades.
RENTABILIDAD OPERATIVA	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la utilidad operacional disponible para cubrir los gastos financieros y rendir los beneficios.
RENTABILIDAD NETA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Mide la utilidad neta generada durante un periodo económico, con relación a los ingresos por ventas.
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROA)	$\frac{\text{Utilidad} \times \text{Ventas}}{\text{Ventas} \times \text{Activo Total}}$	Determina la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos, el capital de trabajo y el apalancamiento financiero.

1.4.10.2 Indicadores del área de Producción

a- Eficiencia de la planta de personal de fábrica.

Según Cuellar Díaz Leonel para la evaluación de la eficiencia del personal de producción, se utilizan indicadores que relacionan las cantidades producidas, de acuerdo a los requerimientos de ventas con las horas hombre disponible en un período determinado, o las horas hombre planeadas en una orden de producción. Entre otros se encuentran los siguientes indicadores.

➤ Eficiencia del área de producción

$$\text{EAP} = \frac{\text{Número de unidades producidas en 1 día}}{\text{Total horas hombre día}}$$

Mide la *eficiencia del área de producción*, relaciona el número de unidades producidas en un día y, el número de horas laborables del mismo día. El valor absoluto obtenido como resultado oscila entre 0 (cero) e infinito, su interpretación del mejor resultado está dada en la medida en que este sea mayor.

➤ **Eficiencia de cada área**

$$\text{EDCA} = \frac{\text{Número de unidades por centro de Producción día}}{\text{Total horas hombre día}}$$

Relaciona las unidades producidas por una dependencia o área específica de la fábrica en un día, con las horas empleadas en el mismo; mide la *eficiencia de cada área* de la empresa, permitiendo de esta forma tomar los correctivos necesarios en cuanto a cambio de personal, evaluación tecnológica, procedimientos utilizados en la producción etc. El resultado obtenido es un valor absoluto, que oscila entre 0 (cero) e infinito; el resultado más eficiente es aquel que se aleje de 0 (cero) y tienda a infinito.

➤ **Participación en horas hombre de la orden de producción**

$$\text{PHHOP} = \frac{\text{Total horas hombre por orden de producción día}}{\text{Total horas hombre día}}$$

Relacionando las horas hombre utilizadas en un día en una orden de producción y el total de las horas hombre utilizadas por toda la fábrica, se obtendrá el indicador en términos porcentuales que mide la *participación en horas hombre de la orden de producción* evaluada. El mejor resultado en términos de eficiencia está dado por el menor porcentaje de horas hombre utilizadas, permitiendo comparar el resultado con otras órdenes similares o de periodos anteriores y analizar las variaciones para efectos de tomar los correctivos necesarios.

b- Eficiencia en la Planeación de Producción.

El propósito es suministrar una herramienta de control en la ejecución de las diferentes actividades relacionadas con una o varias órdenes de producción. El más sencillo en su aplicación y análisis es:

➤ **Eficacia de la fábrica en un período de tiempo**

$$\text{EEFPT} = \frac{\text{Número de órdenes ejecutadas}}{\text{Número de órdenes planeadas}}$$

Este indicador relaciona la ejecución de las órdenes de producción *versus* las presupuestadas, permite determinar la *eficacia de la fábrica en un período de tiempo* establecido. La interpretación del mejor resultado está dada por el mayor porcentaje de cumplimiento. Es importante tener en cuenta que la eficacia se debe combinar equilibradamente con la eficiencia para lograr el desempeño efectivo.

c- Efectividad del proceso productivo

Estos indicadores difieren de los anteriores en el sentido de no centrar su atención en el tiempo involucrado en cada actividad o en el proceso total de producción sino en la efectividad con que este se desarrolle. Entre otros están:

➤ **Control de porcentaje de desperdicio**

$$\text{CPD} = \frac{\text{Número de productos defectuosos}}{\text{Número total de productos producidos}}$$

Establece la proporción de los productos defectuosos sobre el total de la producción, esto se puede aplicar en un período de tiempo específico, una orden específica, un área específica etc., permite medir y controlar el porcentaje de desperdicio. El mejor resultado será el menor porcentaje arrojado por la fórmula matemática.

Porcentaje de productos aprobados

$$\text{PPA} = \frac{\text{Número de productos aprobados}}{\text{Número total de productos producidos}}$$

Este indicador es el complemento del resultado anterior, es decir si el porcentaje de desperdicio es del 5% por ejemplo, el *porcentaje de productos aprobados* será del 95%. De ambas formas se puede medir el nivel de efectividad de los procedimientos, de la tecnología y del personal involucrado en cada una de las etapas de producción.

d.- Eficiencia de la etapa de alistamiento

$$\text{PFA} = \frac{\text{Tiempo de alistamiento por procesos}}{\text{Tiempo total utilizado}}$$

Este indicador mide la participación de la fase de alistamiento en el tiempo total utilizado en la producción en un período determinado; el mejor resultado en términos porcentuales está dado por el menor porcentaje.

e.- Productividad en la Administración de Materiales

$$\text{PAM} = \frac{\text{Valor en pesos de la Producción}}{\text{Costo de la Administración de materiales}}$$

Para medir la *productividad en la administración de materiales* es necesario relacionar el costo total de la producción, con el costo de la administración de materiales. Este índice en

términos absolutos busca controlar situaciones de excesos en costos administrativos (burocracia empresarial). Se espera normalmente en la planeación un resultado alto, y la optimización de la administración de materiales, consiste en elevar cada vez más este indicador.

f.- Tamaño medio del pedido

Cantidad promedio de unidades requeridas en producción por cada pedido

$$\text{CPURPP} = \frac{\text{Unidades producidas en el periodo}}{\text{Número de pedidos en el periodo}}$$

Al relacionar el total de unidades producidas en un período con el total de pedidos facturados, se obtiene un indicador que muestra la *cantidad promedio de unidades requeridas en producción por cada pedido*, permitiendo planear los requerimientos de mano de obra y materiales en un momento dado.

Aunque el mayor resultado obtenido en términos absolutos, beneficia la operatividad de la planta, y por tanto la situación financiera de la empresa por los menores costos involucrados; es considerado más una alternativa en la destreza del área de ventas en cuanto a negociar volúmenes importantes de mercancías en cada pedido, que una herramienta de control para el área de producción.

g.- Tamaño medio del pedido

➤ Promedio de unidades adquiridas por pedido

$$\text{PUAP} = \frac{\text{Unidades compradas en el período}}{\text{Número de pedidos en el período}}$$

Esta expresión relaciona las unidades de producto o de materiales adquiridos para la producción o para la venta durante un período de tiempo, y el número de pedidos (compras) realizadas en el mismo periodo de tiempo. El objetivo del indicador es establecer el *promedio de unidades adquiridas por pedido*, identificar la pertinencia y eficiencia del proceso de compras.

El resultado adecuado del indicador es aquel que tienda a disminuir el costo originado por cada pedido realizado en un periodo de tiempo, y aumentar la cantidad de unidades incluidas en cada pedido.

El objetivo fundamental es optimizar los costos administrativos por la actividad de hacer un pedido, y por la actividad originada de comprar y almacenar unidades de productos adquiridas en exceso.

h.- Utilización de la capacidad instalada

$$\text{RAP} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad teórica}}$$

Relaciona las unidades producidas en una unidad de tiempo, *versus* la capacidad teórica de la planta de producción. El propósito de esta medición es evaluar si la maquinaria, bodega o almacén se está utilizando al máximo, sin incurrir en altos costos ociosos; lo anterior permite analizar la eficiencia de los activos productivos con que cuenta la empresa. El resultado óptimo es aquel que se acerque al 100%.

i.- Eficiencia en el uso de la energía eléctrica

$$\text{EEPP} = \frac{\text{KW consumidos en el período}}{\text{Unidades producidas en el período}}$$

La eficiencia en el uso de la energía eléctrica es un indicador que relaciona las unidades de producto producido o adquirido, comparado con la cantidad de kilovatios de energía

utilizados en un período de tiempo. Este indicador mide la *eficiencia del uso de la energía en el proceso productivo* o en el proceso de comercialización.

Al utilizar el indicador y llegar a la mejor conclusión posible, se debe considerar que en el proceso de manufactura las maquinarias funcionan a base de energía eléctrica, de igual forma si la producción es en línea o si las maquinarias no deben apagarse en el mismo período de tiempo; además se analiza si las mercancías almacenadas requieren de alguna temperatura específica conllevando al uso continuo de energía.

El mejor resultado es aquel que considerando la mayoría de las condiciones posibles del producto o del proceso productivo la relación consumo de energía por unidad de producto se acerque a cero (0).

j.- Estado mecánico

➤ Eficiencia de la maquinaria

$$EM = \frac{\text{Horas de paro de máquina por daño}}{\text{Horas máquina trabajadas}}$$

El propósito del indicador es cuantificar porcentualmente la eficiencia y/o productividad de la maquinaria en un período determinado; igualmente permite evaluar la *eficiencia de la maquinaria*, esto se obtiene cuantificando el tiempo de paro por daño de la máquina en relación a las horas trabajadas y con las horas totales laboradas. El anterior análisis se constituye en una herramienta de apoyo en la toma de la decisión técnica para renovar la maquinaria.

El resultado varía, dependiendo de la antigüedad de la máquina (horas en producción); si es nueva, se espera que el resultado se acerque a cero (0), a medida que van aumentando las horas máquina el resultado se va alejando de cero y acercando a 1, siendo este último el menos eficiente. El resultado óptimo es aquel que se acerque a cero, siempre que la maquinaria se haya usado en condiciones normales de producción. (Condiciones técnicas normales).

k.- Intensidad del mantenimiento

$$EM = \frac{\text{Horas de mantenimiento}}{\text{Horas máquina trabajadas}}$$

Al igual que el anterior indicador, esta relación mide la participación del tiempo utilizado de mantenimiento entre las horas máquina trabajadas en un periodo de tiempo, o en una cantidad de unidades producidas. Al igual que el anterior indicador, este permite evaluar la eficiencia de la máquina, ya que a menores horas de mantenimiento, menores costos y menor tiempo ocioso. El resultado óptimo es aquel que sea cero (0) y aquellos que se alejen de este, se constituyen en resultados menos óptimos y en ineficientes aquellos que tiendan a 1.

l.- Impacto del mantenimiento

$$AME = \frac{\text{Horas de paro de máquinas por daño}}{\text{Horas de mantenimiento}}$$

Este indicador relaciona en unidades de tiempo (horas, días, etc.) que ha estado la máquina en paro por daño en un período determinado y el tiempo utilizado para el mantenimiento de la maquinaria en un período de tiempo. El resultado permite concluir si la *actividad (costos) de mantenimiento ha sido eficiente*, si esta actividad ha logrado que la productividad de la máquina permanezca en el tiempo sin que entre en período de para por daño. Los posibles resultados oscilan entre 1 y 0, siendo óptimo cero (0), onerosos aquellos resultados que se alejen del óptimo, e ineficiente aquel resultado que se acerque o sea igual a 1.

1.4.11 Optimización de recursos financieros.

Goldratt, Eliyahu es autor de la Teoría de las Restricciones en su obra *La meta* expone que: “La meta de una organización industrial es ganar dinero”. Se deduce por consecuencia que

cuando algo es productivo, es cuando se obtienen utilidades, se puede identificar cifras como: aumentar las ventas, bajar los niveles de inventarios y los gastos de operación.

Optimizar

Es buscar la mejor manera de realizar una actividad en función de los recursos que posee. Optimizar no implica restringir. Es decir es cumplir los objetivos con el mínimo de recursos.

Recursos Financiero

“Medio representativo de la liquidez de un ente privado o estatal” (Greco, 2003, p. 382). Por consecuencia la optimización de los recursos financieros es un proceso en la que es importante establecer los objetivos deseados y que sean alcanzables, con la oportunidad de identificar los recursos estrictamente necesarios y los plazos, que aseguren la permanencia de la entidad con la obtención de ganancias óptimas. Es preciso comprender que es un proceso que tiene estrecha relación con:

➤ Eficiencia

“Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado, se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño”. (Contraloría General del Estado, 2011, p. 7)

“Eficiencia se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. Es la relación entre los productos en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos” (Maldonado, 2011, p. 26).

La eficiencia es la óptima utilización de los recursos para cumplir con los objetivos previstos por la empresa en el tiempo establecido.

➤ **Eficacia**

“En una concepción general, la eficacia o efectividad, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. Es fundamental por lo tanto, que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas, para que se pueda medir el grado de eficacia”. (Contraloría General del Estado. 2011: 6).

CAPÍTULO II

2 METODOLOGÍA.

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación del presente trabajo fue cuasi experimental porque se manejó dos grupos de trabajo; el primero denominado de control y el segundo experimental. En el grupo de control se trabajó sin la aplicación de guía y en el experimental se trabajó con la guía propuesta alternativa de solución al problema, encontrándose hallazgos relevantes que aportan al mejoramiento del control de la gestión financiera y la optimización de los recursos financieros.

Correspondió a establecer un plan detallado que permitió superar las dificultades que se presentaron en la investigación. Implicó definir el objetivo del estudio, las técnicas, procedimientos, tiempos y recursos necesarios que permitieron comprobar la hipótesis planteada de forma objetiva.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se aplicó varios tipos de investigación predominando la exploratoria, descriptiva, de campo, las mismas que se ha analiza a continuación:

2.2.1 Investigación exploratoria.-

Llamada también de contacto con el fenómeno a investigar. Aquí en la investigación se observa los hechos tal como se presentaron.

2.2.2 Investigación descriptiva.-

Permitió describir el fenómeno para en base a esto recoger información directa e indirecta, y proyectarse a la búsqueda de soluciones.

2.2.3 Investigación de campo.-

Es aquella cualidad que hace que la investigadora este en el propio lugar de trabajo y en donde se produzca el fenómeno en este caso en la Imprenta Gutenberg.

2.2.4 Investigación cuali – cuantitativa.-

Permitieron recoger la información, la misma que fue analizada, interpretada y representada en diferentes programas computarizados.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó los siguientes métodos:

2.3.1 Método científico.-

Que orienta, dirige el camino que se debe seguir para llegar a la verdad, comprobar la hipótesis y contribuir con el caminar de la ciencia. Se apoyó también en los métodos particulares.

2.3.2 Método inductivo.-

Proceso que conllevó a analizar los datos pequeños para llegar hacia otros más generales.

2.3.3 Método deductivo.-

Proceso contrario al anterior, el que permitió partir de observaciones generales a otros más pequeños.

2.3.4 Método analítico.-

Aquel que fragmenta, divide, desmenuza un todo para llegar a conclusiones relevantes que aporten a la mejoría del control de la gestión financiera para optimizar los recursos financieros.

2.3.5 Método sintético.-

Se caracterizó por llegar a las conclusiones y recomendaciones de esta investigación. Es importante recalcar que estos métodos se lo trabajaron en todo el proceso de la investigación tal como se señala en el mismo planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, marco metodológico, en el análisis e interpretación de datos, en la base de la comprobación de hipótesis hasta desembocar en conclusiones y recomendaciones.

2.3.6 Método Dialéctico.-

Que concibe a los fenómenos en la recta de un cambio, es decir encamina a que los fenómenos problémicos deben ser solucionados para el bienestar de la sociedad. Todo está en cambio y transformación, nada permanece estático.

2.3.7 Método Heurístico.-

Aquel que conlleva a la realización del descubrimiento de las consecuencias del fenómeno que se investiga.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas que se utilizaron para obtener información, en función de los objetivos de la investigación fueron:

2.4.1 Técnicas para recolección de datos

2.4.1.1 La Observación.

Mediante la observación directa se logró recopilar datos de interés necesarios para la investigación, permitiendo conocer los procesos requeridos para la producción de un impreso, utilizando la ficha de observación. (Anexo # 1)

2.4.1.2 La entrevista.

Mediante este procedimiento se obtuvo información específica por parte de los técnicos, administrativos y operadores de los diferentes procesos que intervienen en la producción de impresos gráficos, en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba, a través de una entrevista estructurada.

2.4.2 Instrumentos para recolección de datos

Como instrumentos de la investigación se utilizó:

- 1.- Guía de observación. (Anexo 2)
- 2.- Guía de encuesta. (Anexo 3)
- 3.- Guía de entrevista. (Anexo 4)

La primera de ellas contiene 3 dimensiones: pre prensa, prensa y post prensa; dimensiones que permitió recoger la información válida para el trabajo investigativo.

La guía de encuesta contiene 23 ítems de preguntas que permitió obtener información sobre los procedimientos utilizados para la producción y comercialización de los productos que diseña y elabora la Imprenta Gutenberg.

La guía de entrevista que contiene 17 ítems de preguntas cuyo objetivo fue la obtención de información sobre las acciones o actividades que se realiza en la Imprenta Gutenberg.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1 Población

La población total asciende a 12 unidades de investigación, la misma que está dividida en estratos como: gerente- propietario (1), empleados (3), trabajador - operador (8).

Lo manifestado lo podemos observar en el siguiente cuadro estadístico.

Cuadro 2.1 Población objeto de estudio

Descripción	Número
Gerente – Propietario	1
Empleados	3
Trabajador /Operador	8
TOTAL	12

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado: Jaqueline Balseca

2.5.2 Muestra

Debido a que la población es pequeña en la investigación se trabajó con todo el universo o población, esto es 12 unidades de observación, lo que significa que no empleará muestra alguna.

2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Los resultados obtenidos de la investigación son de diversa índole y se procedió a:

- La información de las entrevistas se recopiló, codificó y tabuló en forma computarizada, luego se analizó y se presentaron los resultados en función de porcentajes directos.
- En cuanto al método estadístico que se utilizó para el análisis de la información fue la estadística descriptiva que organiza y resume datos.

2.7 HIPÓTESIS

2.7.1 Hipótesis General

La implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba incide en la optimización de recursos financieros.

2.7.2 Hipótesis Específicas

- La realización del diagnóstico establece la situación actual, de la entidad.
- El desarrollo de los componentes del sistema de control de gestión financiera optimiza los recursos financieros de la Imprenta Gutenberg.
- La aplicación de políticas y procedimientos contribuyen a la toma de decisiones oportunas que mejoran la gestión financiera de la Imprenta Gutenberg.

CAPÍTULO III

3 LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1 TEMA.

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA IMPRENTA GUTENBERG.

3.2 PRESENTACIÓN

La propuesta de la investigación, está asociada con los resultados obtenidos en los procesos del diagnóstico que se desarrolló previamente, lo que permitió señalar, información financiera incompleta e irreal, insuficiente abastecimiento de materia prima, demora en envío de cotizaciones a clientes nuevos y/o recurrentes, precios estimados por debajo de los costos, pérdida de mercado, incumplimiento de obligaciones, etc.

En esta sección se aborda aspectos relacionados con la propuesta: Sistema de Control de Gestión Financiera para la Imprenta Gutenberg.

El presente es un modelo de costos y presupuestos realizado en Excel, contempla los principales componentes que conforman el presupuesto operativo y las variaciones que se pueden determinar para realizar el control presupuestario y una efectiva toma de decisiones.

Considerando que es imprescindible que la Imprenta cambie su sistema de control de gestión financiera empírico, se realizó un estudio de la Gestión de Costos y Presupuestos que aplica Gutenberg. En este sentido se consideró establecer el método de costeo en cada uno de los procesos que se requieren desde la recepción de la orden de pedido del cliente, hasta la determinación del precio final de venta del producto terminado.

La propuesta incluye la determinación de estándares de producción y la estructuración de los diferentes presupuestos que se requieren para un efectivo control financiero de la empresa; y, que le permita a su directivo tomar adecuadas decisiones en forma oportuna.

3.3 OBJETIVOS.

3.3.1 Objetivo General

Implementar el Modelo de Sistema de Control de Gestión Financiera en la Imprenta Gutenberg para la optimización de recursos financieros y facilitar la toma de decisiones.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar formatos para uso de control interno para el requerimiento y consumo de materiales.
- Establecer estándares de consumo como unidad de medida comparativa.
- Diseñar un Modelo de Control de Gestión Financiera, basado en los presupuestos como herramienta de control de gestión.
- Realizar pruebas piloto de la aplicación del Modelo de Control de Gestión Financiera.

3.4 FUNDAMENTACIÓN.

El Gerente de la entidad manifestó que a pesar de tener flujos de trabajo constantes, comprueba que no obtiene los mejores resultados en términos de utilidades.

En base a este criterio se le preguntó ¿De qué manera estructura el precio que aplica a sus productos / servicios? Su respuesta fue inmediata. “Nosotros establecemos los mismos precios que aplica el mercado en función de la demanda con un 10% al 15% de descuento para ser más competitivo dependiendo del cliente, con lo que nuestros clientes se sienten complacidos por tener buenos precios y por parte de la empresa un flujo de trabajo permanente.

En la gran mayoría de las imprentas, la fijación de precios se determina en base a la fórmula de multiplicar el costo del soporte de impresión (papel), más el costo de las matrices que se vaya a utilizar, más el costo de impresión que lo estiman de acuerdo a su criterio por dos o

duplicar el total inversión generada, procedimiento que no requiere de profesionales con estudios universitarios o de alguna formación específica.

La dinámica de sector gráfico nace de la transformación de papel en productos de consumo masivo. En este proceso de transformación es en donde la imprenta deben cuidar sus costos de manera que le permita obtener las mayores utilidades sobre el proceso que realiza, una adecuada y metódica asignación de costos resulta imprescindible para una apropiada fijación de precios que permita el crecimiento de la empresa con la renovación de equipos para mantener su competitividad.

De lo expuesto, se deduce que el sistema que se utilizó en la determinación de costos no es técnico, para ello es necesario aplicar procedimientos de asignación de precios, conocer al detalle los costos directos e indirectos, variables y fijos y verificar si efectivamente al fijar o aceptar precios (fijados por el mercado que es como están trabajando) queda algún remanente luego de cubrir la totalidad de costos variables, más la totalidad del costo fijo y además de ello alguna cifra que pase a formar parte de nuestras utilidades.

Con la implementación del Sistema de Control de Gestión Financiera a la Imprenta Gutenberg ha tenido un cambio sustancial en la optimización de los recursos financieros, siendo esta herramienta la base para realizar los correctivos necesarios que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos.

Esta optimización de recursos se encuentra reflejada en una adecuada programación de materias primas requeridas para un proceso de producción con un script adecuado por defecto de desperdicio o despilfarro que le beneficia evitando los re trabajos, control de la productividad o para evitar las horas extras e incrementos en los costos de mano de obra.

3.5 CONTENIDO.

3.5.1 PRESENTACIÓN

3.5.2 INTRODUCCIÓN

3.5.3 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

3.5.3.1 Misión

3.5.3.2 Visión

- 3.5.3.3 Ubicación
- 3.5.3.4 Base Legal
- 3.5.4 PRODUCTOS / SERVICIOS
- 3.5.5 USO DE FORMATOS DE CONTROL INTERNO
- 3.5.5.1 Modelo de Orden de Producción
- 3.5.5.2 Modelo de Orden de Trabajo Diseño Gráfico
- 3.5.5.3 Modelo de Orden de Trabajo Procesamiento – Placas
- 3.5.5.4 Modelo Requerimiento de Suministros Procesamiento – Placas
- 3.5.5.5 Modelo Nota de Entrega
- 3.5.5.6 Modelo Requerimiento de Suministros
- 3.5.5.7 Modelo Nota de Ingreso
- 3.5.6 ESTÁNDARES DE CONSUMO Y PRODUCTIVIDAD
- 3.5.6.1 Número de soportes de impresión de acuerdo a la capacidad instalada de la imprenta
- 3.5.6.2 Número de productos de acuerdo a la capacidad (materia prima)
- 3.5.6.3 Cantidad de materia prima requerida, aplique el siguiente modelo
- 3.5.6.4 Cantidad total de materia prima requerida considerando imprevistos por defecto de desperdicio
- 3.5.6.5 Tiempo requerido para el proceso de impresión
- 3.5.6.6 Tiempo total requerido para el proceso de impresión
- 3.5.6.7 Factor de consumo de tinta
- 3.5.6.8 Número de matrices a utilizarse
- 3.5.6.9 Costo de impresión (horas)
- 3.5.6.10 Cantidad de unidades a ser troqueladas (millar)
- 3.5.6.11 Tiempo requerido para la tarea de troquelado
- 3.5.6.12 Costo de troquelado (horas)
- 3.5.6.13 Cantidad de centímetros a ser plastificados
- 3.5.6.14 Costo de plastificado
- 3.5.6.15 Costo total de producción
- 3.5.6.16 Costo de consumo de energía eléctrica
- 3.5.6.17 Costo hora por arrendamiento
- 3.5.6.18 Precio de venta unitario
- 3.5.6.19 Porcentaje real de desperdicio

- 3.5.7 MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA, BASADO EN LOS PRESUPUESTOS
- 3.5.7.1 Como elaborar un Presupuesto
- 3.5.7.2 Presupuesto de Producción
- 3.5.8 COSTOS DE PRODUCCIÓN PRESUPUESTADOS
- 3.5.9 REPORTE DE COSTOS DE PRODUCCIÓN
- 3.5.10 COTIZACIÓN
- 3.5.11 ANEXOS

3.6 OPERATIVIDAD.

Para la elaboración del presupuesto y determinación de estándares de consumo y productividad partimos de la siguiente orden de producción:

Gráfico 3.1 Orden de Producción

		ORDEN DE PRODUCCIÓN			
		Nº <input style="width: 150px;" type="text" value="1245"/>			
1	PRODUCTO	CARPETAS			
	CANTIDAD	5000,00		<i>OBSERVACIONES:</i> Cartulina plegable .12, con brillo UV, diseño de acuerdo al original entregado	
		COLORES			
	IMPRESIÓN	4	X		0
	TAMAÑO	44	X		32

Elaborado por: Jaqueline Balseca

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

CÁLCULO DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA

$$\begin{array}{l} \text{Número de soportes de} \\ \text{impresión Materia Prima del} \\ \text{Proveedor} \end{array} = \frac{70 \times 100}{50 \times 35} = \frac{7000}{1750} = 4$$

$$\begin{array}{l} \text{Número de productos en} \\ \text{relación a la capacidad} \\ \text{instalada} \end{array} = \frac{50 \times 35}{44 \times 32} = \frac{1750}{1408} = 1$$

$$\begin{array}{l} \text{Cantidad de materia prima} \\ \text{requerida} \end{array} = \frac{5000}{4 \times 1} = \frac{5000}{4} = 1250$$

$$\begin{array}{l} \text{Cantidad total de materia} \\ \text{prima requerida} \end{array} = 1250 + \Delta 6\% = 1325$$

$$\begin{array}{l} \text{Cantidad total de materia} \\ \text{prima requerida} \end{array} = 1250 + 75 = 1325$$

CÁLCULO CONSUMO DE INSUMOS (TINTA)

$$\begin{array}{l} \text{Consumo de Tinta} \end{array} = \frac{1325 \times 4 \times 5}{20.000} = \frac{26500}{20.000} = \mathbf{1,325}$$

CÁLCULO CONSUMO DE INSUMOS (MATRICES)

$$\begin{array}{l} \text{Número de Matrices} \end{array} = 4 \text{ CMYK} + 1 \text{ ANV} = \mathbf{5 \text{ MATRICES}}$$

Gráfico 3.2 Modelo de Presupuesto de Materia Prima

CÉDULA N.º. 1

PRESUPUESTO MATERIA PRIMA				
DESCRIPCIÓN	CANT	UNID. MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PLEGLABLE .12	1325	pliego	0,32	424
TINTA CMYK	1,325	kilo	22	29,15
MATRICES ALUMINO	5	unidad	2,5	12,5
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
TOTAL PRESUPUESTO MATERIA PRIMA				465,65

Elaborado por: Jaqueline Balseca

CÁLCULO TIEMPO REQUERIDO PARA IMPRESIÓN

$$\text{Tiempo requerido para la impresión} = \frac{1325 \times 4 \times 4}{5000} = \frac{21200}{5000} = 4,240$$

$$\text{Tiempo requerido para la impresión} = 4,24 \rightarrow 5 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo total requerido para la impresión} = 5 + 1 + 1 = 7,42$$

$$\text{Tiempo total requerido para la impresión} = 7,42 \rightarrow 8 \text{ horas}$$

CÁLCULO CANTIDAD PRODUCTO SEMIELABORADO (GRAFADO)

$$\text{Cantidad Grafado/hendido (millar)} = \frac{5300}{1000} = 5,3 \text{ millares}$$

CÁLCULO CANTIDAD PRODUCTO SEMI ELABORADO (BRILLO UV)

$$\text{Cantidad Brillo (UV) (centímetros)} = 1325 \times 4 \times 44 \times 32 = 7462400 \text{ cm}$$

CÁLCULO CANTIDAD DE HORAS - ARRIENDO

$$\text{Cantidad Horas arrendamiento} = 8 + 3 = 11 \text{ horas}$$

CÁLCULO CANTIDAD DE HORAS – ENERGÍA ELÉCTRICA

$$\text{Cantidad Horas Energía Eléctrica} = 8 + 3 = 11 \text{ horas}$$

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

$$\text{Costo de Producción} = 465,7 + 39 + 787 = 1291,64$$

NOTA: La asignación de gastos administrativos y publicitarios se encuentran estimados de manera porcentual tomando como base los costos de producción.

DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL

$$\text{Costo Total} = 1291,64 + 129,2 + 193,8 = 1614,55$$

PRECIO DE VENTA UNITARIO

$$\text{Precio de Venta Unitario} = \frac{1614,55}{5000} = \frac{1614,55}{(1 - 0,35)(1 - 0,15)} = 0,58445$$

Gráfico 3.5 Hoja de Costos de Producción Presupuestado

COSTOS DE PRODUCCIÓN PRESUPUESTADOS				
 RUC. 0608719272001		O.P. Nº. 001245		Dirección: Uruguay 21 - 36 y Avenida Daniel León Borja - (03) 2 968 259 / 2 965 267 www.impgutenberg.com - Riobamba
		Fecha:		
Producción Planificada			5000,00 unidades	
Costo de Materiales			\$465,65	
	CANT	UN. MED.	V. UNIT	VALOR
PLEGLABLE .12	1325	pliego	0,32	424
TINTA CMYK	1,325	kilo	22	29,15
MATRICES ALUMINO	5	unidad	2,5	12,5
Costo de Mano de Obra			\$39,38	
	CANT	UN. MED.	V. UNIT	VALOR
OPERADOR	8	HORAS	3,515625	28,125
DISEÑADOR	3	HORAS	3,75	11,25
Costos Indirectos de Fabricación			\$786,61	
	CANT	UN. MED.	V. UNIT	VALOR
Grafado	6	MILLAR	10	60
Brillo UV-externo	7462400	CM	1,77557E-05	132,5
Armado	5300	UNIDAD	0,1	530
Arriendo	11	HORAS	1,5625	17,1875
Energía Eléctrica	11	HORAS	0,75	8,25
Depreciación	11	HORAS	3,515625	38,671875
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN			\$1.291,63	
Responsable:				

Elaborado por: Jaqueline Balseca

CAPÍTULO IV

4 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA IMPRENTA GUTENBERG DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La Gestión Financiera llevada a cabo en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba se efectúa con limitaciones de orden técnico, operativo y administrativo dando como consecuencia bajos niveles de control administrativo e ineficiencia operativa; deficiencias que influyen en la provisión de información necesaria para determinar el precio de venta del producto – servicio, el control de la gestión y la toma de decisiones.

Los principales problemas en la Gestión Financiera encontrados son:

- a) Ineficiencia operativa y administrativa.
- b) Ausencia de estándares de producción, lo que conlleva a una inexactitud en la asignación de porcentajes script sistemático por defecto de desperdicio.
- c) No identifican los costos ocultos (horas ociosas, alistamiento, arranque, preparación de las máquinas, etc.) en un proceso de producción gráfica.
- d) Inexactitud en la determinación la cantidad de materia prima a adquirirse.
- e) Demora en envío de cotizaciones a clientes nuevos y recurrentes por falta de un sistema de cotizaciones.
- f) Baja rentabilidad generada por precios de venta inadecuados.
- g) Información financiera incompleta e irreal que obstaculiza que se tomen las decisiones de forma oportuna y eficiente.
- h) Políticas de pago inadecuadas a proveedores, que retrasa el abastecimiento de las materias primas.
- i) Falta de un programa de mantenimiento de la maquinaria lo que ocasiona retrasos en la producción, genera desperdicios, pago de horas extras e incremento en los servicios básicos.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA.

4.1.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS

4.1.1.1 Guía de Observación

Por medio de la recolección y análisis de la información obtenida se procedió a identificar y describir los procesos de producción de un impreso gráfico de la empresa sujeta a observación; específicamente se fundamentó en la inspección física de los procesos que se requieren, con la finalidad de establecer los estándares de consumo, tiempo requerido para la producción, así como los porcentajes de asignación por defecto de desperdicio, partiendo de la producción de un producto gráfico, tomado como referencia: *la elaboración de carpetas*.

En el caso expuesto se determina que se requirieron 250 pliegos de materia prima al proveedor para la obtención de 1.000 productos terminados, considerando que la capacidad instalada de la imprenta es la cuarta parte del pliego.

$$\text{Cant. Materia Prima} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ De productos terminados}}{\text{N}^{\circ} \text{ productos terminados-capacidad instalada}}$$

$$\text{Cant. Materia Prima} = \frac{1000}{4} = 250 \text{ pl. Proveedor}$$

Se asignó el 2% de scrap por defecto de desperdicio, sin considerar que en cada proceso también existen desperdicios

$$\text{Cant. Total Materia} = \text{Cant. Materia Prima red.} \times \% \text{ scrap (desperdicio)}$$

$$\text{Cant. Total Materia} = 250 \text{ pl.} + \Delta 2\%$$

$$\text{Cant. Total Materia} = 255 \text{ pl.}$$

Se estableció que el porcentaje real de desperdicio es del 3% en el proceso de impresión. Esto influye en no alcanzar la producción programada, a su vez dio lugar a la reimpresión para completar la orden de pedido, siendo ineficiente en la utilización de los recursos materiales en esta área.

$$\% \text{ real de desperdicio} = \frac{\text{Cant. Programada} - \text{Cant. Alcanzada}}{\text{Cant. Programada}}$$

$$\% \text{ real de desperdicio} = \frac{1020 - 990}{1020}$$

$$\% \text{ real de desperdicio} = 3\%$$

En el proceso de pre-prensa también se observó desperdicios cuyo porcentaje es del 1%, que no ha sido considerado en la asignación de la materia prima.

$$\% \text{ real de desperdicio} = \frac{990 - 980}{990}$$

$$\% \text{ real de desperdicio} = 1\%$$

En la elaboración de las carpetas existe un proceso que es el hendido/grafado, la imprenta no considera que también se generen desperdicios del 1%.

$$\% \text{ real de desperdicio} = \frac{980 - 970}{980}$$

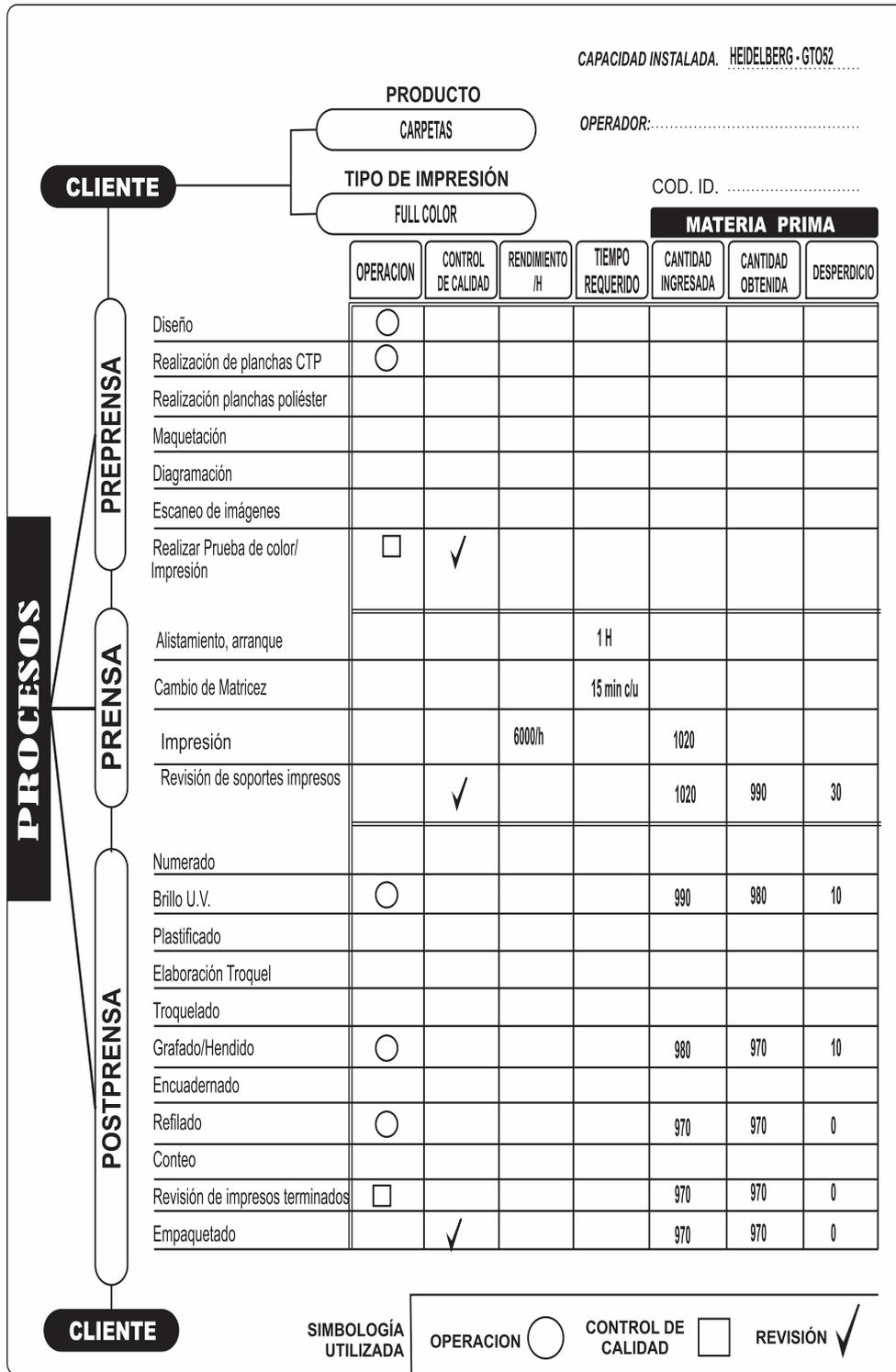
$$\% \text{ real de desperdicio} = 1\%$$

El porcentaje real en la asignación de Scrypt por defecto de desperdicio es del 5%.

Se considera como el rendimiento teórico de la capacidad instalada de 6.000 unidades por hora, alcanzando un rendimiento real de 4.500 u/h.

El tiempo requerido para alistamiento y preparación de la maquinaria es de 1 hora promedio, y el tiempo requerido para el cambio de las matrices es de 15 minutos por cada una.

Gráfico 4.1 Proceso de Producción



Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

4.1.2 Encuesta

El formato está compuesto por 4 secciones, así:

- Sección 1: Información General de la empresa.
- Sección 2: Información relativa a la Gestión Financiera.
- Sección 3: Información sobre aspectos técnicos y operativos.
- Sección 4: Información adicional.

Con base a la información proporcionada por las personas que tienen relación con la investigación, de las preguntas formuladas se organizó los datos recopilados en las tablas que permitió graficar y a su vez realizar el análisis e interpretación de los resultados.

Pregunta 1.- ¿Se encuentra Ud. capacitado para las funciones que realiza en la imprenta?

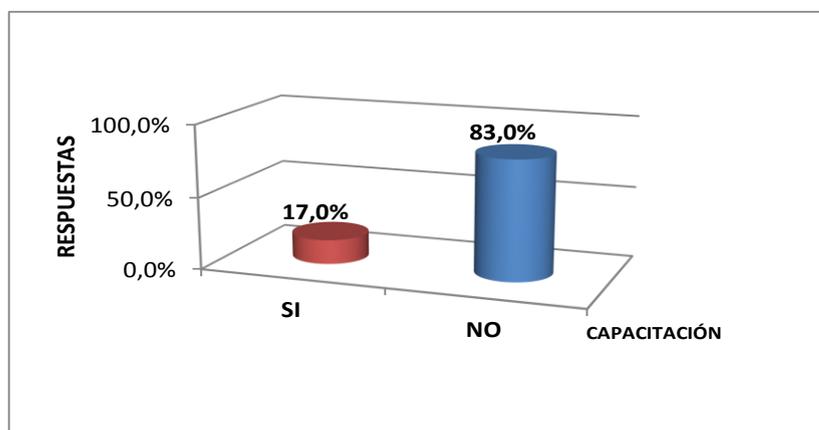
Cuadro 4.1 Personal Calificado

Capacitado en funciones que realiza	F	%
SI	2	17,0%
NO	10	83,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Personal de la Imprenta Gutenberg.

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.2 Personal Capacitado



Fuente: Cuadro 4.2

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 83% de las personas encuestadas respondieron que no se encuentran capacitadas para las funciones que realizan en la imprenta y un 17% manifiesta que fueron capacitados en otras imprentas donde laboraron previamente.

b) Interpretación

En la imprenta no existe un programa de capacitación para las actividades que ellos realizan sean de diseño gráfico, manejo y mantenimiento de maquinaria; y, en lo referente a cursos específicos en terminados gráficos son limitados en el mercado, lo que limita incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en sus actividades operativas.

Pregunta 2.- ¿Cree necesitar cursos o capacitación adicional para desempeñar mejor sus tareas?

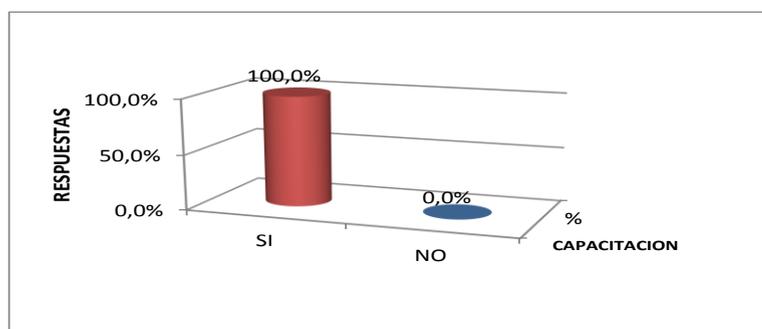
Cuadro 4.2 Capacitación adicional

Requerimiento Capacitación adicional	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.3 Capacitación Adicional



Fuente: Cuadro 4.3

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% respondieron que requieren capacitación adicional para alcanzar mejor desempeño en sus tareas o funciones asignadas.

b) Interpretación

El personal operativo se encuentra consiente que es sumamente necesario estar capacitado por lo que en su totalidad requieren que se implemente un programa de capacitación acorde a las funciones que desempeñan en cada una de los procesos que intervienen, con la finalidad de mejorar su experticia en cada una de las tareas asignadas.

Pregunta 3.- ¿Los productos/servicios que la imprenta comercializa son reconocidos por su calidad y entrega oportuna en el mercado?

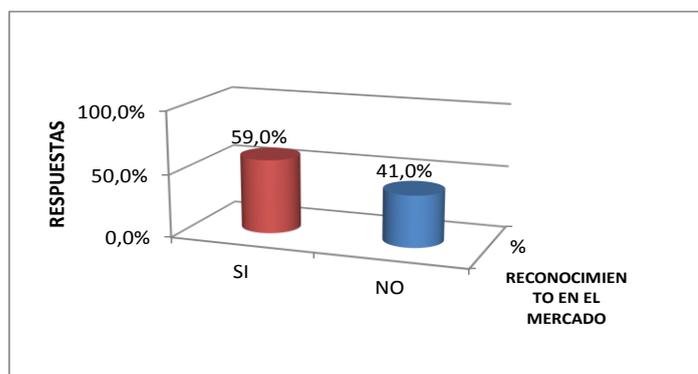
Cuadro 4.3 Reconocimiento en el mercado

Productos y servicios reconocidos en el mercado	F	%
SI	7	59,0%
NO	5	41,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.4 Reconocimiento en el mercado



Fuente: Cuadro 4.4

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 59% respondieron que los productos/servicios que la imprenta comercializa son reconocidos por su calidad y entrega oportuna; mientras tanto que el 41% respondieron que no.

b) Interpretación

Basados en los flujos de trabajo permanente de productos/servicios que la imprenta provee al mercado, en su mayoría consideran que es consecuencia de la calidad en sus productos y oportunidad en la entrega, frente a una minoría que expresa que su reconocimiento es debido a la calidad de sus productos – servicios y no a la entrega oportuna provocada por una inadecuada planificación en los tiempos de producción y entrega.

Pregunta 4.- ¿Considera usted que la participación de la empresa en el mercado de impresión gráfica es adecuada?

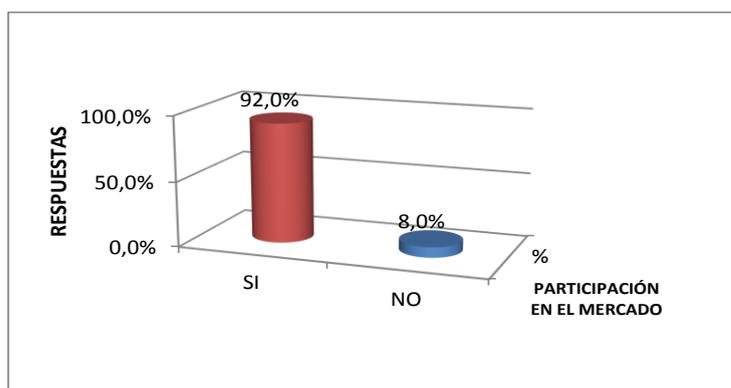
Cuadro 4.4 Participación de la empresa en el mercado

Participación adecuada en el mercado de impresión gráfica	F	%
SI	11	92,0%
NO	1	8,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.5 Participación de la empresa en el mercado



Fuente: Cuadro 4.5

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 92% respondieron que la participación de la empresa en el mercado de impresión gráfica es adecuada debido a que cuenta con maquinaria actualizada, solo el 8% no lo considera debido al retraso que se da en la entrega oportuna de sus trabajos.

b) Interpretación

En su mayoría respondieron que la participación en el mercado de impresión gráfica es adecuada y se confirma por los grandes volúmenes de impresión que la imprenta produce, consecuencia de la permanente actualización de equipo y maquinaria para la producción de artículos publicitarios.

Pregunta 5.- ¿La imprenta Gutenberg cuenta con una amplia gama de clientes?

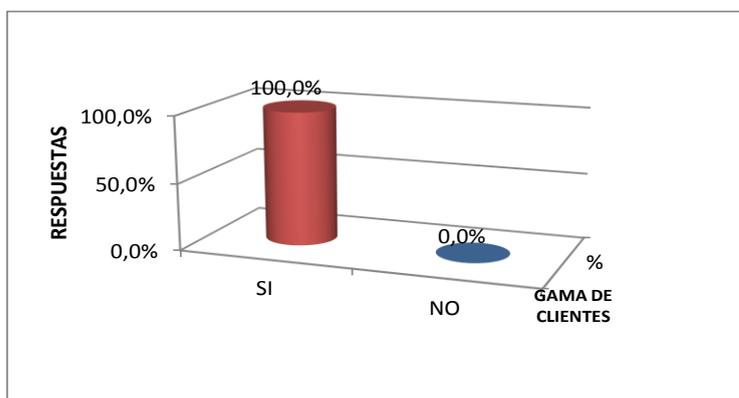
Cuadro 4.5 Gama de clientes

La imprenta cuenta con amplia gama de clientes	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.6 Gama de clientes.



Fuente: Cuadro 4.6

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% respondieron que la imprenta cuenta con una amplia gama de clientes tanto del sector público como del sector privado tanto a nivel provincial como regional.

b) Interpretación

En su totalidad respondieron que la imprenta cuenta con un gran número de clientes, siendo estos: personas naturales, empresas públicas como privadas debido a la diversidad y calidad de los productos /servicios que oferta sumado a ello, la actualización de su capacidad instalada.

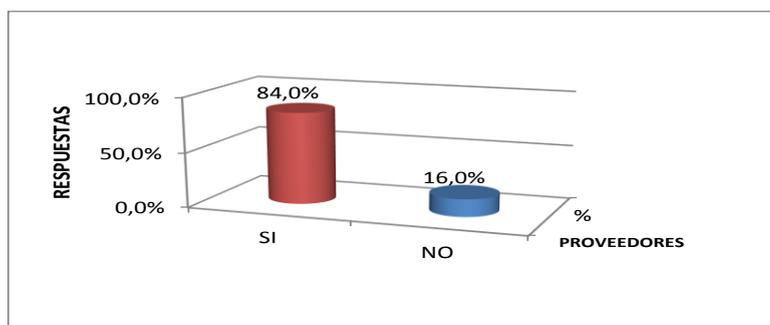
Pregunta 6.- ¿Los proveedores de la imprenta son empresas serias que proporcionan calidad y economía?

Cuadro 4.6 Proveedores

Los proveedores son empresas serias que proporcionan calidad y economía	F	%
SI	10	84,0%
NO	2	16,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.7 Proveedores



Fuente: Cuadro 4.7
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 84% respondieron que los proveedores de la imprenta son empresas serias que proporcionan calidad y economía, mientras tanto que el 16% no lo considera debido a que existe en la etapa de producción desperdicio de producto de baja calidad de la materia prima en ocasiones por costos reducidos.

b) Interpretación

La mayoría de los encuestados respondieron que los proveedores de materias primas como de insumos son empresas serias, por la entrega oportuna, en la calidad y en precios razonables, frente a un 16% que establecen que no son serias por el grado de desperdicio que se genera en la producción, por la falta de la calidad de la materia prima que está en función de los costos y el grado de desperdicio sumado a ello se ocasiona por otras variables como: experticia del personal operativo, estado de la maquinaria, etc.

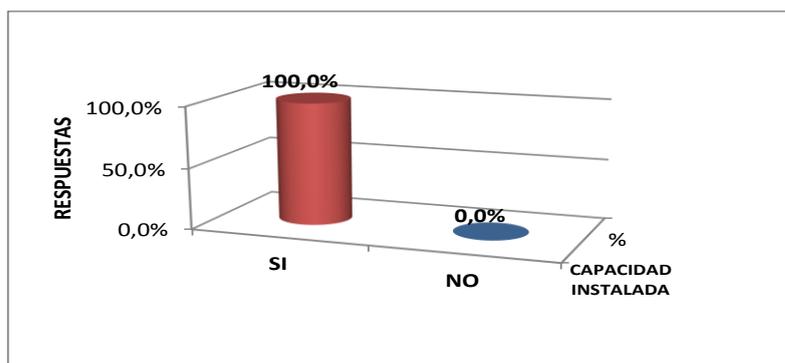
Pregunta 7.- ¿La tecnología en cuanto a la maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso?

Cuadro 4.7 Capacidad Instalada

La maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.8 Capacidad Instalada



Fuente: Cuadro 4.8
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

De las personas encuestadas el 100% respondieron que la imprenta, cuenta con maquinaria equipos y software que garantizan la eficiencia en cada proceso debido a la actualización permanente y la necesidad de diversificar sus productos / servicios que se requieren en este ambiente competitivo.

b) Interpretación

En su totalidad respondieron que la empresa cuenta con maquinaria y equipo de última tecnología lo que le permite ofertar sus productos y servicios de manera eficiente y a satisfacción de sus clientes, alcanzando mayor competitividad y participación en el mercado de impresión gráfica.

Pregunta 8.- ¿Se realizan reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos / producción al mercado?

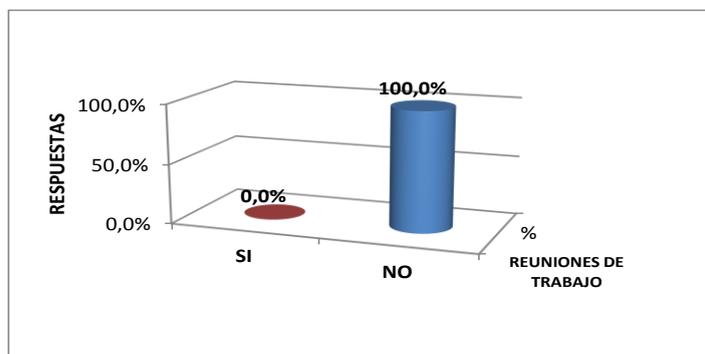
Cuadro 4.8 Reuniones de trabajo

Reuniones de trabajo periódicas	F	%
SI	0	0,0%
NO	12	100,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.9 Reuniones de Trabajo



Fuente: Cuadro 4.9

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% respondieron que la imprenta no realiza reuniones de trabajo a fin de analizar el margen de ingreso obtenido, los niveles de producción alcanzados y la cuota de participación en el mercado.

b) Interpretación

En su totalidad respondieron que en la imprenta no se encuentran establecidas como política las reuniones de trabajo con la finalidad de analizar el margen de ingreso alcanzado en función de los ingresos planificados, en relación a los volúmenes de producción estimados al mercado, porque no habían creído necesario o importante tratar este tema.

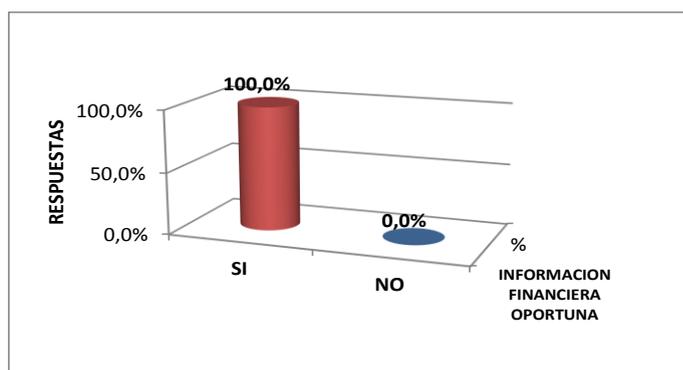
Pregunta 9.- ¿Considera usted que la información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial de la empresa?

Cuadro 4.9 Información financiera oportuna

Información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial de la imprenta	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.10 Información financiera oportuna



Fuente: Cuadro 4.10
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% respondieron que la información financiera oportuna permitiría mejorar la gestión administrativa y operativa en la imprenta.

b) Interpretación

En su totalidad respondieron que en la Imprenta contar con información financiera oportuna ayuda a mejorar el desempeño gerencial, porque facilita la toma de decisiones pertinentes con el propósito de viabilizar los correctivos necesarios en el momento oportuno, logrando de esta manera maximizar sus utilidades que es el objetivo principal de la organización.

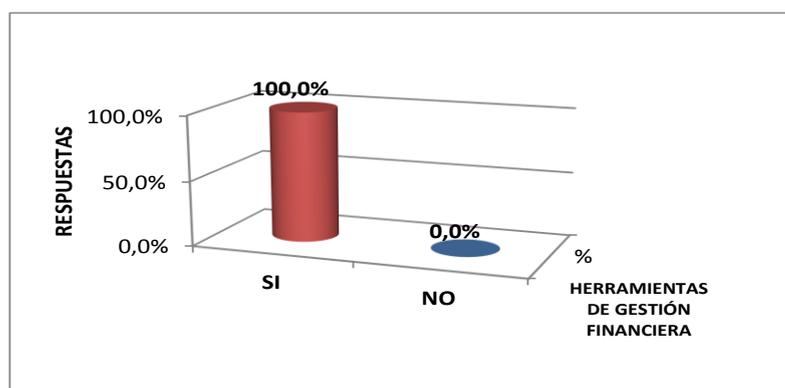
Pregunta 10.- ¿Considera necesario que el nivel directivo de la empresa disponga de herramientas adecuadas para el control de la gestión financiera?

Cuadro 4.10 Disposición de herramientas de Gestión Financiera.

Disposición de Herramientas de Gestión Financiera	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.11 Disposición de herramientas de Gestión Financiera



Fuente: Cuadro 4.11
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% consideran que es importante que los directivos de la Imprenta dispongan de herramientas adecuadas de gestión financiera que les permita ser más competitivos y alcanzar los objetivos.

b) Interpretación

En su totalidad consideran que en toda organización es importante disponer de herramientas adecuadas de control de gestión financiera por una industria que posee un mercado muy competitivo, lo que le permitirá alcanzar los objetivos de manera eficiente, eficaz y económica, logrando captar mayor participación en el mercado e incrementar sus utilidades.

Pregunta 11.- ¿Cree necesario implementar un modelo de control de gestión financiera para mejorar el crecimiento económico y financiero de su empresa?

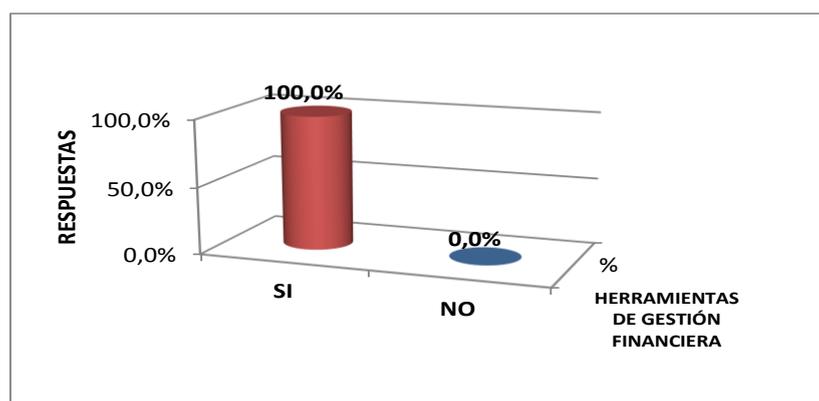
Cuadro 4.11 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera

Implementación de un Modelo de Control de Gestión Financiera	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.12 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera



Fuente: Cuadro .4.12

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

De las personas encuestadas el 100% consideran que es importante implementar una herramienta de control de gestión financiera que permita la optimización en el uso de los recursos.

b) Interpretación

En su totalidad respondieron que para alcanzar los objetivos es necesario que la empresa cuente con herramientas de control de gestión financiera que le garantice la rentabilidad, a través del adecuado uso de los recursos, reduciendo al máximo los desperdicios, eliminando: los despilfarros, capacidad ociosa, tiempos muertos que incrementa los costos, etc., en las áreas administrativa y operativa.

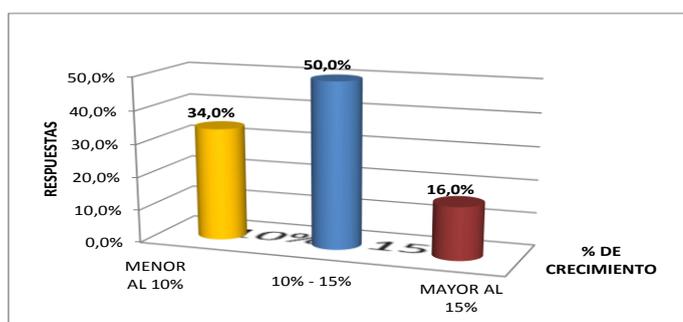
Pregunta 12.- ¿En qué porcentaje cree usted que la empresa crecería económica y financiera al implementar el modelo de control de gestión financiera?

Cuadro 4.12 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la Imprenta.

Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta	F	%
MENOR AL 10%	4	34,0%
10% - 15%	6	50,0%
MAYOR AL 15%	2	16,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Formato de Entrevista aplicada
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.13 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta



Fuente: Cuadro .4.13
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 50% consideran que con la implementación del modelo de control de gestión financiera, la imprenta crecerá económica y financieramente en un rango del 10% al 15%; el 34% consideran que habrá un crecimiento inferior al 10%; y, el 16% especulan que se incrementará en un porcentaje mayor al 15%, es indudable que todos los encuestados consideran que la imprenta crecerá económica y financieramente con la implementación de una herramienta de control de gestión financiera.

b) Interpretación

Los elementos investigados consideran que implementado un modelo de control de gestión financiera, incrementará el rendimiento económico financiero porque se optimizará el uso de recursos tanto materiales como financieros.

Pregunta 13.- ¿Cree usted que un adecuado control del personal contribuirá a mejorar la productividad de la empresa?

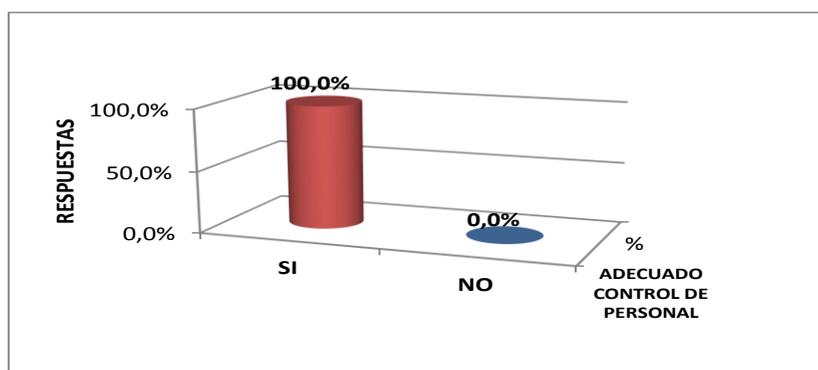
Cuadro 4.13 Control de Personal

Adecuado control de personal contribuye a mejorar la productividad	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.14 Control de Personal



Fuente: Cuadro 4.14

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% consideran que con un adecuado control de personal si mejoraría la productividad de la empresa.

b) Interpretación

La totalidad de los encuestados respondieron que con un adecuado control de personal en el área operativa contribuirá a mejorar la productividad de la empresa, mediante la implementación de estándares de desempeño o rendimiento que sirvan como una medida de comparación. Limitar el desperdicio de tiempos, horas extras de trabajo que inciden en la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 14.- ¿Utiliza los presupuestos como una herramienta de control financiero?

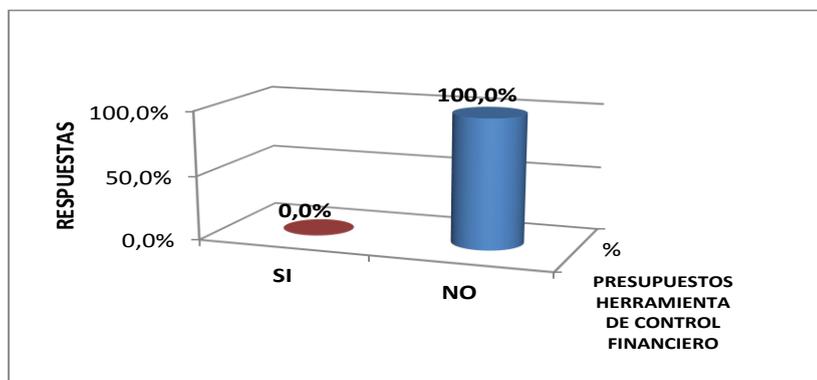
Cuadro 4.14 Presupuesto como herramienta de control

Utiliza los Presupuestos como herramienta de control financiero	F	%
SI	0	0,0%
NO	12	100,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.15 Presupuesto como herramienta de control financiero



Fuente: Cuadro 4.15

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 100% de los encuestados respondieron que no se utiliza los presupuestos como una herramienta de control financiero, para determinar el precio de venta de una orden de producción específica se lo en base a la experiencia del propietario.

b) Interpretación

La totalidad de los encuestados respondieron, que desconocen el uso de los presupuestos como herramienta de control financiero, el control aplicado en la empresa es de forma empírica se da solamente con la verificación de facturas con los materiales o insumos adquiridos y que van a ser utilizados en el pedido realizado por el cliente.

Pregunta 15.- ¿La empresa tiene implementados estándares de cumplimiento por objetivos?

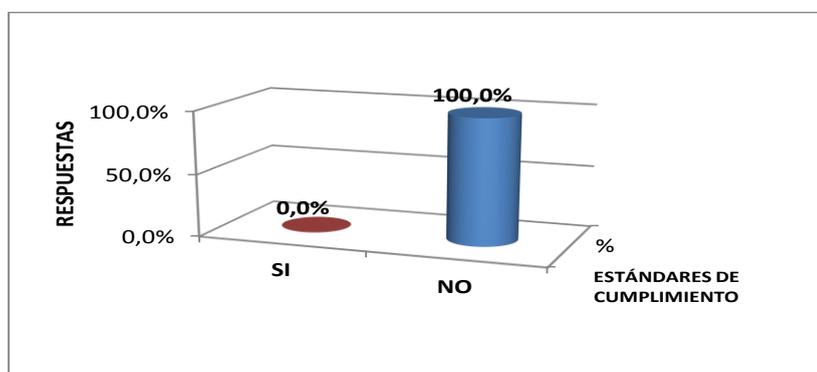
Cuadro 4.15 Estándares de cumplimiento por objetivos

Estándares de cumplimiento por objetivos	F	%
SI	0	0,0%
NO	12	100,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.16 Estándares de cumplimiento por objetivos



Fuente: Cuadro 4.16

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 100% de los encuestados contestaron que la imprenta no implementó estándares de cumplimiento por objetivos, provocando la ausencia de control en los objetivos planteados por la misma.

b) Interpretación

La totalidad de los encuestados consideran, que al no tener implementados estándares de cumplimiento de objetivos y de desempeño no existe una medida de comparación con los resultados alcanzados, evitando verificar el grado de cumplimiento en las actividades asignadas, incidiendo en un mayor consumo de tiempos, materiales, generando desperdicios en el proceso de producción, entre otros.

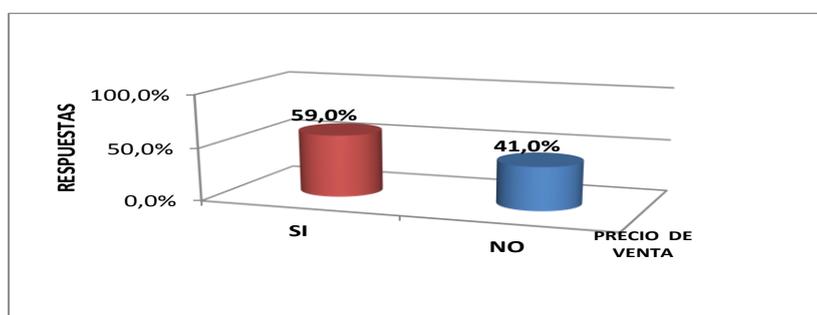
Pregunta 16.- ¿El precio de venta de sus productos / servicios es el adecuado?

Cuadro 4.16 Precio de venta adecuado

Precio de venta de los productos/servicios es adecuado	F	%
SI	7	59,0%
NO	5	41,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.17 Precio de venta adecuado



Fuente: Cuadro 4.17
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 59% de los encuestados contestaron que el precio de venta de los productos/servicios que la Imprenta oferta es adecuado porque está sobre el costo y que es tomado como referencia el precio de mercado; el 41% considera que no es el adecuado porque a pesar de que existe importantes flujos de trabajo la utilidad obtenida no es muy representativa.

b) Interpretación

El precio de venta asignado a los productos / servicios es incorrecto porque lo establece de manera empírica y está dado por la multiplicación del costo de la materia prima más un porcentaje asignado por mano de obra todo esto por dos, además de observar lo marcado en el mercado o competencia. No considera los costos asociados en la fabricación de un producto publicitario, generado por el desconocimiento de aspectos técnicos en la fijación de precios.

Pregunta 17.- ¿Los presupuestos los está utilizando fundamentalmente para?

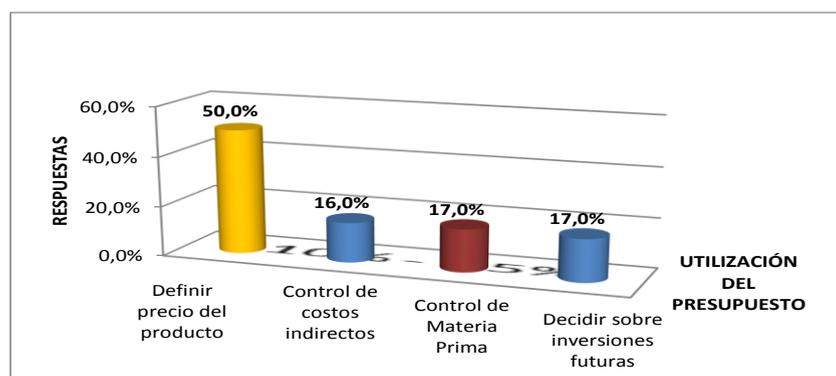
Cuadro 4.17 Utilización de los presupuestos

Los presupuestos los está utilizando fundamentalmente para:	F	%
Definir el precio del producto	6	50,0%
Controlar los costos indirectos	2	16,0%
Controlar la Materia Prima	2	17,0%
Decidir sobre inversiones futuras	2	17,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.18 Utilización de los presupuestos



Fuente: Cuadro 4.18

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 50% de los encuestados consideran que los presupuestos lo utilizarían fundamentalmente para definir el precio de venta de los productos, sin descartar la comparación con el precio de mercado. El 16% establecer que solo servirá para controlar los costos indirectos. El 17% considera que ayudará a controlar materia prima evitando los desperdicios y despilfarros. El 16% informa que la información proporcionada permitirá decidir sobre inversiones futuras.

b) Interpretación

La mayoría de los encuestados consideran que el presupuesto es utilizado para la fijación del precio de venta de manera empírica, al considerar el costo total como base para su establecimiento, frente a una minoría que consideran que podría ser su utilización para otras actividades como: control de materias primas, decisión de inversiones futuras, etc.

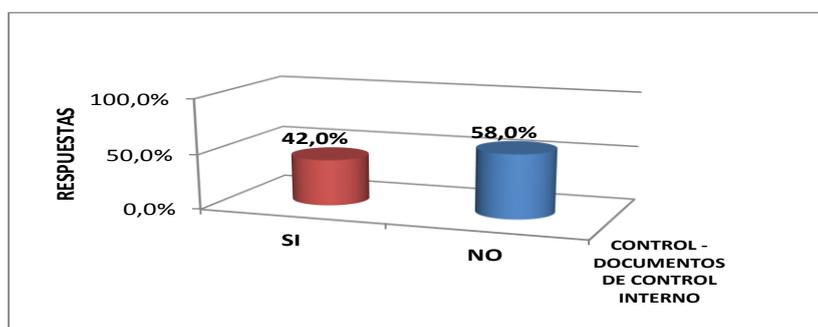
Pregunta 18.- ¿El ingreso y egreso de materiales es controlado con documentos de control interno?

Cuadro 4.18 Control de materiales con documentos de control interno

Control de los materiales se efectúa con documentos de control interno	F	%
SI	5	42,0%
NO	7	58,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.19 Control de materiales con documentos de control interno.



Fuente: Cuadro 4.19
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 58% de los encuestados informa que no existe un control adecuado del ingreso y egreso de materiales e insumos, ya que el requerimiento de éstos se lo realiza de forma verbal; el 42% consideran que si existe control.

b) Interpretación

La información obtenida revela que el ingreso y despacho de materiales e insumos se lo realiza a través de las órdenes de pedido o requerimiento de materiales, pero no se los utiliza con frecuencia. El requerimiento es en forma verbal y no por escrito como dictan los procedimientos de control interno.

Preguntas 19, 20, 21.- ¿La empresa dispone de políticas que le permiten gestionar de manera eficiente y efectiva?

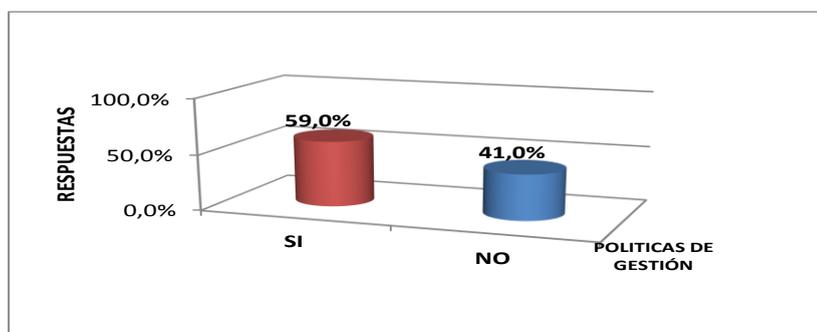
Cuadro 4.19 Políticas de Gestión

La imprenta dispone de políticas de gestión	F	%
SI	7	59,0%
NO	5	41,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.20 Políticas de Gestión



Fuente: Cuadro 4.20

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 59% de los encuestados contestaron que la imprenta dispone de políticas que le permiten gestionar de manera eficiente y efectiva. Entre ellas tiene políticas de: pago a proveedores, de ventas, incentivos al personal. El 41% de las respuestas consideran que las políticas implementadas no están acorde a las necesidades del medio.

b) Interpretación

La totalidad de los encuestados consideran que la imprenta cuenta con políticas empresariales que le permitirían gestionar de manera eficiente y efectiva, pero que no todas estas políticas implementadas están acorde a los objetivos empresariales que se aspira alcanzar.

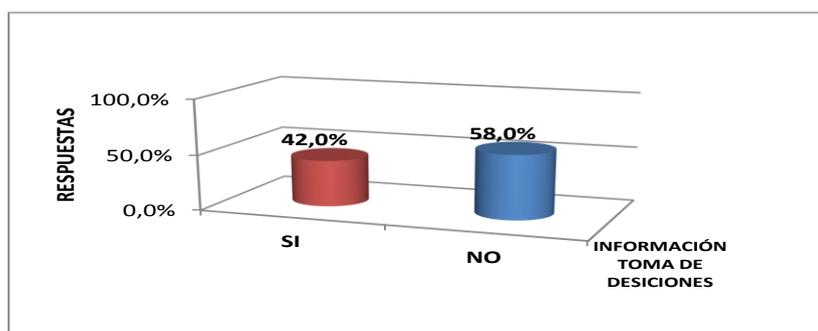
Pregunta 22.- ¿La información que genera la empresa le permite tomar decisiones en forma oportuna y eficaz para ser más competitivo?

Cuadro 4.20 Información para la toma de decisiones

La información generada en la imprenta permite tomar decisiones de forma oportuna y eficaz	F	%
SI	5	42,0%
NO	7	58,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.21 Información para la toma de decisiones



Fuente: Cuadro 4.21
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 58% de los encuestados respondieron que la información que se genera en la imprenta es irreal e incompleta, por ello no le permite tomar decisiones en forma oportuna y eficaz, afectando la competitividad. El 42% consideran que la información generada es oportuna y eficaz, porque les ha permitido mantener su permanencia en el mercado de impresión gráfica.

b) Interpretación.

La información financiera que cuenta la Imprenta no es razonable impidiendo a la administración tomar decisiones de forma adecuada y oportuna. Todo esto como resultado de ausencia de un control de los recursos, precio de venta errónea, riesgo de permanencia en el mercado, menor competitividad, etc., y minimizando la rentabilidad esperada.

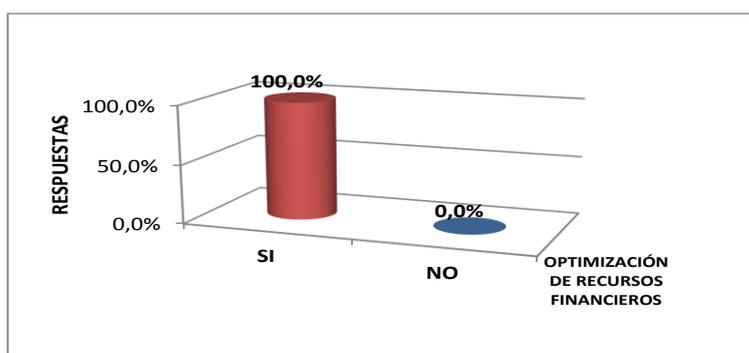
Pregunta 23.- ¿Cree usted que se puede mejorar las decisiones gerenciales con la optimización de los recursos financieros de la empresa?

Cuadro 4.21 Optimización de recursos

Optimización de recursos financieros	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.22 Optimización de recursos financieros



Fuente: Cuadro 4.22
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

De las personas encuestadas el 100% consideran que se pueden mejorar las decisiones gerenciales con la optimización de recursos financieros de la Imprenta.

b) Interpretación

La información proporcionada por el personal de la imprenta consideran que se puede optimizar sus recursos materiales, humanos, financieros con la implementación de una herramienta que genere información oportuna, adecuada, real, que le permita ejecutar controles tanto operativos como administrativos y sea la base para realizar los correctivos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

4.1.3 Guía de Entrevista

El formato corresponde a una sección específica, se elaboró una matriz que recoge los datos técnico operativo en la que se organizó la información recopilada, que corresponde a cada una de las preguntas formuladas de la guía de entrevista.

Como resultado de la aplicación de la Matriz de Entrevista se establece que en la Imprenta Gutenberg el 80% de sus impresiones se enfocan al mercado comercial es decir sus productos gráficos son: volantes, afiches, trípticos, vallas publicitarias, membretados, cajas, etiquetas, tarjetería, etc. que pueden ser en impresión a todo color (full-color) o un solo color.

En la empresa se desarrollan las etapas del proceso de producción gráfica de manera interna como son las actividades de diseño, impresión y terminados gráficos, que no solamente son actividades exclusivamente para la imprenta sino que también dan servicio de manera externa a otras imprentas.

Los costos de estas actividades son determinados de manera empírica en base a criterio de su propietario señor Julio Jiménez o el responsable respectivo, tomando como base el precio de mercado; para ser más competitivo disminuyen el precio en relación al de la competencia para que sus flujos de trabajo se incrementen.

Se asigna un porcentaje adicional por defecto de desperdicio inferior al 5%, el cual al finalizar el proceso de producción no es controlado y evaluado.

No se considera el rendimiento de la capacidad instalada como control y elemento para determinar el costo de la mano de obra.

El tiempo requerido para alistamiento, preparación y arranque de la maquinaria no son considerados como costos dentro del proceso de producción gráfica.

Cuadro 4.22 Resumen de la entrevista realizada en la Imprenta Gutenberg

Nº.	PREGUNTAS			
1	¿Qué tipo de impresión realiza y en que porcentaje?	COMERCIAL (X) Porcentaje (80%)	ESPECIALIZADA (X) Porcentaje (20%)	
2	¿Realiza actividades de diseño gráfico?	SI (X)	NO ()	
3	La forma de costear los diseños es:	TECNICA ()	EMPIRICA ()	PRECIO DE MERCADO (X)
4	¿Cumple las actividades de realización planchas, matrices, placas?	SI (X)	NO ()	
5	¿Como determinan el costo?	TECNICA ()	EMPIRICA (X)	PRECIO DE MERCADO ()
6	Los servicios de impresión es:	FULL COLOR (X)	PLANA (X)	
7	La forma de costear la actividad de impresión es:	TECNICA ()	EMPIRICA (X)	PRECIO DE MERCADO ()
8	¿La actividad de numeración es valorada?	SI (X)	NO ()	
9	¿Realiza actividades de acabados gráficos: Brillo UV, Plastificado?	SI (X)	NO ()	
10	La forma de costear esta actividad es:	TECNICA ()	EMPIRICA (X)	PRECIO DE MERCADO ()
11	¿Realiza actividades de acabados gráficos: Troquelado, grafado/hendido?	SI (X)	NO ()	
12	La forma de costear esta actividad es:	TECNICA ()	EMPIRICA (X)	PRECIO DE MERCADO ()
13	¿Asigna un porcentaje adicional por defecto de desperdicio?	SI (X)	NO ()	
14	¿Cuál es el porcentaje de demasía que aplica por defecto de desperdicio?	MENOR AL 5% (X)	5% - 10% ()	MAYOR AL 10% ()
15	¿Controla los desechos o desperdicios?	SI ()	NO (X)	
16	¿Es considerado el alistamiento y arranque de la maquinaria en el proceso de producción como costos ocultos?	SI ()	NO (X)	
17	¿Toma en cuenta el rendimiento de la capacidad instalada para determinar el costo de la mano de obra?	SI ()	NO (X)	

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

4.1.4 Estados Financieros

IMPRENTA "GUTENBERG" BALANCE GENERAL JUNIO 30 DEL 2014

ACTIVOS		PASIVOS	
Caja	\$ 1.800,00	Proveedores	\$ 6.854,30
Bancos	13.100,00	Anticipos recibidos	1.530,00
Ctas. X Cobrar	8.800,00	Prestaciones sociales	1.363,25
Inv. Materias primas	2.980,55	Sueldos y Salarios	<u>6.650,00</u>
Inv. producción en proceso	3.820,54		
Inv. producción terminada	<u>5.080,48</u>		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	35.581,57	TOTAL PASIVO CORRIENTE	16.397,55
Máquinas y equipos	275.000,00	Obligaciones bancarias a largo	<u>22.606,52</u>
(-) depreciación acumulada	<u>13.750,00</u>		
Valor Máquinas y Equipos	261.250,00		
Muebles y Enseres	3.565,00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	22.606,52
(-) depreciación acumulada	<u>178,25</u>		
Valor Muebles y Enseres	3.386,75		
Vehículos	26.500,00	TOTAL PASIVOS	39.004,07
(-) depreciación acumulada	<u>2.650,00</u>		
Valor vehículos	23.850,00	Capital	257.683,31
		Utilidad del ejercicio	<u>27.380,94</u>
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	288.486,75	TOTAL PATRIMONIO	\$ 285.064,25
TOTAL ACTIVOS	\$ <u>324.068,32</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ <u>324.068,32</u>

IMPRENTA "GUTENBERG" ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS JUNIO 30 DEL 2014

VENTAS	
Ventas al Contado	45.204,48
Ventas a Crédito	<u>24.340,87</u>
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 69.545,35
(-) COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO	<u>25.520,54</u>
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	44.024,81
(-) GASTOS OPERATIVOS	<u>7.685,00</u>
= UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP	36.339,81
(-) INTERESES	<u>1.236,04</u>
= UTILIDAD ANTES DE IMP	35.103,77
(-) IMPUESTOS 22%	<u>7.722,83</u>
= UTILIDAD LIQUIDA	\$ <u>27.380,94</u>

La imprenta tiene esta liquidez debido a los plazos obtenidos de los acreedores así como los otorgados a los clientes, la proporción de las cuentas por cobrar en relación con el volumen de las ventas, y el hecho de ser una empresa industrial – servicios que trabaja bajo órdenes de producción, sumado a ello la rotación del inventario de productos terminados.

4.1.5.3 Razón Súper Ácida

$$\frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{14.900,00}{16.397,55} = 0,91$$

En este caso la Imprenta Gutenberg en el primer semestre cuenta en la cuenta caja/bancos \$ 14.900,00; la razón súper ácida determinada es de 0,91.

Esta razón indica que la Imprenta no depende de la recuperación de sus cuentas por cobrar y de la liquidación de sus inventarios para cubrir sus pasivos corrientes, lo que demuestra que la entidad no tiene inconvenientes financieros en un momento dado.

En principio la empresa no tiene capacidad para cubrir con sus obligaciones 1 a 1. Después del análisis se observa que la recuperación de la cuenta de Clientes es buena y no tiene morosidad y le genera disponible para cubrir con sus pasivos corrientes.

4.1.5.4 Capital de Trabajo

$$\begin{aligned} \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} &= 35.581,57 - 16.397,55 \\ &= 19.184,02 \end{aligned}$$

La Imprenta Gutenberg en el primer semestre contaba con un Capital de Trabajo de \$19.184,02 después de haber cubierto todas sus obligaciones inmediatas lo que le ha permitido desarrollar con normalidad sus actividades operativas y administrativas.

El capital de trabajo es suficiente para el normal desenvolvimiento del negocio, además los inventarios terminados rotan con regularidad y tiene una recuperación de capital que reinvertir en el negocio.

4.1.5.5 Índices de Rotación

4.1.5.5.1 Índice de Rotación de Materia Prima

$$\frac{\text{Inventario Promedio de Materia Prima}}{\text{Costo de materia prima procesada en el período}} \times \text{N}^\circ \text{ de días del período}$$

Materia Prima Disponible = Inventario Inicial de Materia Prima + Compras

$$\text{Materia Prima Disponible} = 2.530,68 + 14.420,45$$

$$\text{Materia Prima Disponible} = \mathbf{16.951,13}$$

**Costo Materia Prima Proc. = Materia Prima Disponible - Inventario Final
en el período de Materia Prima**

$$\text{Costo Materia Prima Proc. en el período} = 16.951,13 - 2.980,55$$

$$\text{Costo Materia Prima Proc. en el período} = \mathbf{13.970,58}$$

Cálculo – Promedio de la Materia Prima

$$\text{Invent. Promedio de Materia Prima} = \frac{\text{Inv. Inic. - Materia Prima} + \text{Inv. Final - Materia Prima}}{2}$$

$$\text{Invent. Promedio de Materia Prima} = \frac{2.530,68 + 2.980,55}{2}$$

$$\text{Invent. Promedio de Materia Prima} = \mathbf{2.755,62}$$

4.1.5.5.2 Índice de Rotación de Materia Prima

$$\frac{2.755,62}{13.970,58} \times 30 \text{ días} = \mathbf{5,92}$$

En el primer semestre en la Imprenta Gutenberg se tardaban aproximadamente 6 días en suministrar los requerimientos de materia prima a producción, considerado un margen adecuado en relación al requerimiento de productos terminados (tiempo que se requiere en transformar la materia prima en producto terminado), dependiendo del nivel de producción y el tipo de producto que se requiera.

4.1.5.5.3 Índice de Rotación de Producto Terminado

$$\frac{\text{Inventario Promedio de Producto Terminado}}{\text{Costo de producto vendido en el período}} \times \text{N}^\circ \text{ de días del período}$$

Cálculo – Inventario Promedio de Producto Terminado

$$\text{Invent. Promedio de Producto Terminado} = \frac{\text{Inv. Inic.} - \text{Prod. Termin.} + \text{Inv. Final} - \text{Prod. Term.}}{2}$$

$$\text{Invent. Promedio de Materia Prima} = \frac{3.050,30 + 5.080,48}{2}$$

$$\text{Invent. Promedio de Producto Terminado} = 4.065,39$$

4.1.5.5.4 Índice de Rotación de Producto Terminado

$$\frac{4.065,39}{25.520,54} \times 30 \text{ días} = 4,78$$

En la Imprenta Gutenberg en el primer semestre se tardan aproximadamente 5 días para entregar los productos terminados a sus clientes; considerado de margen adecuado en relación al requerimiento de la materia prima, dependiendo además del nivel de producción y el tipo de producto que se requiera.

4.1.5.5.5 Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar Clientes x 30 días

Ventas a Crédito

$$\frac{8.800}{24.340,87} \times 30 = 10,85$$

El tiempo requerido para recuperar las ventas a crédito de sus clientes en la Imprenta Gutenberg es de 11 días en promedio en el primer semestre. Cabe mencionar que las políticas de ventas a crédito se los consideran como en efectivo, ya que la recaudación se la realiza una vez que son entregados los trabajos terminados en el tiempo establecido.

4.1.5.5.6 Índice de Rotación de Cuentas por Pagar a Proveedores

Cuentas por Pagar a Proveedores x 30 días

Compras a Crédito

$$\frac{6.854}{14.420,45} \times 30 = 14,26$$

El tiempo requerido para cubrir las compras a crédito a sus clientes es de 15 días en promedio en el primer semestre. Es evidente que existe una compensación financiera adecuada en relación en el tiempo que se demora en recaudar sus ventas a crédito con las obligaciones que tiene que cubrir.

4.1.5.6 Índice de Apalancamiento o Leverage

4.1.5.6.1 Índice de Endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{39.004,07}{324.068,32} = 12,04$$

El porcentaje de endeudamiento que la Imprenta Gutenberg que registró al 30 de junio del 2014 es del 12,04%, es decir que la entidad tiene financiado \$12,04 dólares por cada \$100,00 que tiene en sus activos en el primer semestre del año en curso, identificando que la Imprenta no presenta riesgo de insolvencia.

Según los niveles registrados se observa que son prudentes los resultados, además posee un crédito a largo plazo, esto se debe a la inversión de la empresa en activos fijos y que está trabajando en su mayoría con recursos propios.

4.1.5.7 Índice de Autonomía

$$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{285.064,25}{324.068,32} = 87,96$$

El propietario de la Imprenta Gutenberg, es dueño de \$ 87,96 por cada \$100,00 de sus activos constituidos para garantizar sus créditos y funcionamiento habitual.

Es importante apreciar que posee un nivel elevado de patrimonio, es decir la empresa trabaja con sus propios recursos.

4.1.5.8 Índice de Rentabilidad

4.1.5.8.1 Índice de Rentabilidad sobre las Ventas

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Ventas Totales}} \times 100 = \frac{27.380,94}{69.545,35} = 39,37\%$$

La utilidad generada por la gestión que se ha realizado en la Imprenta Gutenberg es de 39,37% al cierre del primer semestre, esta tasa de rentabilidad es aceptable porque es superior a la tasa de interés pasiva en promedio de sistema financiero que esta del 6% al 8%.

4.1.5.8.2 Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{27.380,94}{285.064,25} = 9,61\%$$

Durante el primer semestre la Imprenta Gutenberg ha ganado \$9,61 por cada \$ 100,00 invertidos en su patrimonio. Por el grado de inversión que requiere la empresa para su normal desenvolvimiento se observa una rentabilidad aceptable en relación a la tasa de interés pasiva en promedio del sistema financiero del 6% al 8%.

4.1.5.8.3 Índice de Rentabilidad sobre la Inversión (ROA)

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$
$$\text{ROA} = \frac{27.380,94}{69.545,35} \times \frac{69.545,35}{324.068,32} = 8,45$$

La imprenta Gutenberg en el primer semestre por cada \$100,00 invertidos en sus activos ha ganado \$ 8,45. Este rendimiento hay que considerar para tomar la decisión de incrementar las ventas, diversificar productos y servicios ya que no representa un rendimiento significativo ante el total de activos que la imprenta mantiene.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS

Los directivos de la empresa utilizan un sistema de costos empírico basado en la experiencia o costumbre. Sus trabajos lo realizan por órdenes de pedidos de producción solicitadas por sus clientes, esto quiere decir que los productos permanecen muy poco en bodega. Este sistema permite que los costos puedan asignarse de forma independiente a cada orden de producción o grupos de productos, y como resultado costos unitarios distintos, además de que cada producto cumple con distintas transformaciones y pasa por diferentes procesos de trabajo o utiliza distintos tiempos de producción.

Se pudo constatar según la información histórica más lo indagado con el dueño, que no existe un modelo de costeo técnico estructurado, sino simplemente se cuenta con dinero en la cuenta bancaria y en la medida que se necesita se recurre a el, sin embargo cuando la inversión es alta se recurre al crédito externo.

Aunque esta situación se presenta en algunos casos específicos pues en realidad el proceso desde la gestión con el cliente, pasando por la impresión, revisión, etc., hasta el despacho, es similar en todos los productos cambiando tan solo algunas características que no modifican significativamente el proceso de producción.

Los costos solo se calculan para la determinación del precio unitario de venta, a partir de la experiencia y de los costos históricos, actividades a cargo de la persona responsable de generar las cotizaciones de los productos solicitados por el cliente.

En la empresa no se elaboran informes de costos que faciliten la toma de decisiones y permitan realizar los correctivos necesarios.

En lo referente a los costos ocultos en la imprenta no se realizó una adecuada Gestión por Procesos causado por una insuficiente o precaria planificación y son las llamadas “*paradas*”, generadas por el tiempo requerido para limpieza y puesta en marcha de la maquinaria para el inicio de otro proceso de transformación, parada por corte de energía eléctrica, capacidad ociosa, ausencia de un programa adecuado de calidad, entre otros, lo que genera gastos innecesarios, en estas condiciones disminuye la producción, la eficiencia y la productividad, incrementando el costo.

Ante la ausencia de una estructura en la organización de los costos, gracias a la experiencia y a la costumbre de la actividad, la Imprenta ha suministrado de la información generada de los registros de compras y ventas, sin determinar e identificar lo que son: costos directos, indirectos, gastos administrativos o de ventas.

En cuanto a la efectividad y uso de la información es justificado manifestar que hasta hoy el sistema de costos utilizado demuestra incertidumbre en la fijación de los costos reales y como consecuencia una equivocada determinación del precio final del producto terminado,

sin embargo la empresa ha logrado mantenerse en el mercado, compitiendo con precios favorables para los clientes.

Por lo tanto es difícil medir la efectividad de la información dentro del mecanismo utilizado para costear los trabajos realizados y su verdadero alcance y utilidad, ante la falta de una herramienta de control de gestión financiera que le permita procesar la información oportuna y veraz con la finalidad de optimizar sus recursos.

4.2.1 Resultados de la aplicación de la encuesta posterior a la Implementación de la Herramienta de Control de Gestión Financiera en la Imprenta Gutenberg.

Posterior a la implementación de la guía propuesta alternativa para dar solución a los problemas o hallazgos encontrados en el diagnóstico con el propósito de mejorar el sistema de control de la gestión financiera de la imprenta que permita optimizar los recursos financieros.

Con la nueva información obtenida de las personas que tienen relación directa con la investigación, y en función a las preguntas formuladas, los datos recopilados se organizaron en las tablas que permitió graficar y a su vez realizar el análisis e interpretación de los nuevos resultados.

Pregunta 1.- ¿Considera usted que la información financiera oportuna mejora el desempeño gerencial de la empresa?

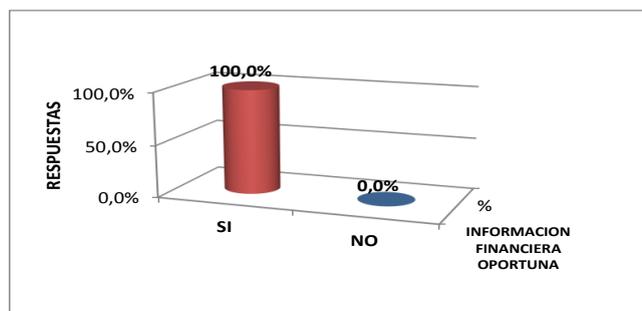
Cuadro 4.23 Información financiera oportuna

Información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial de la imprenta	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.23 Información financiera oportuna



Fuente: Cuadro 4.23

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% respondieron que la información financiera oportuna permitió mejorar el desempeño gerencial de la empresa.

b) Interpretación

Con la información financiera completa y oportuna la empresa ha mejorado su desempeño empresarial, porque ha facilitado tomar decisiones adecuadas y realizar los correctivos necesarios para que la imprenta obtenga mayores resultados financieros; y esto se evidencia con la reducción de las labores extras de trabajo que ocasionaban que los costos se incrementen.

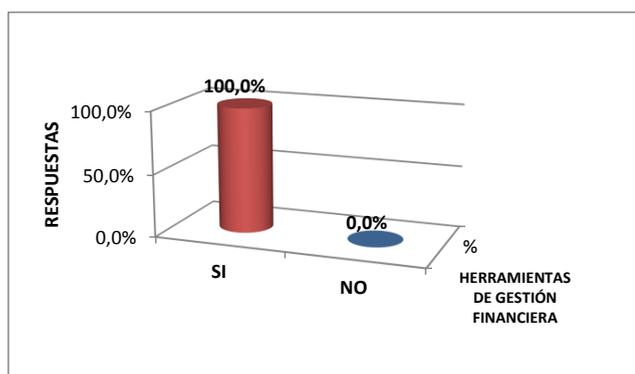
Pregunta 2.- ¿Considera necesario que el nivel directivo de la empresa disponga de herramientas adecuadas para el control de la gestión financiera?

Cuadro 4.24 Disposición de herramientas de Gestión Financiera.

Disposición de Herramientas de Gestión Financiera	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.24 Disposición de herramientas de Gestión Financiera



Fuente: Cuadro 4.24
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

De las personas encuestadas el 100% consideran que es importante que los directivos de la imprenta dispongan de herramientas adecuadas de gestión financiera que les permita alcanzar los objetivos y ser más competitivos.

b) Interpretación

Utilizando los presupuestos y los indicadores como herramientas de control financiero la imprenta ha mejorado su grado de eficiencia operativa, cuyos resultados son visibles en el momento de determinar el consumo adecuado de materiales, la asignación óptima de porcentajes de desperdicios, considerar los costos ocultos que se dan en los procesos de producción, etc., logrando de esta manera que la fijación del precio de venta sea el adecuado, y como resultado de esto que sus utilidades sean lo que esperan sus propietarios.

Pregunta 3.- ¿Cree necesario implementar un modelo de control de gestión financiera para mejorar el crecimiento económico y financiero de su empresa?

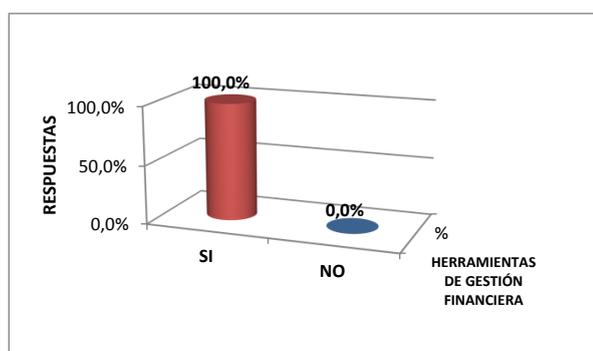
Cuadro 4.25 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera

Implementación de un Modelo de Control de Gestión Financiera	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.25 Implementación de un modelo de control de Gestión Financiera



Fuente: Cuadro 4.25

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

De las personas encuestadas el 100% consideran que es importante implementar una herramienta de control de gestión financiera, para mejorar el crecimiento económico y financiero de su empresa.

b) Interpretación

Con la implementación y ejecución del modelo de control de gestión financiera la empresa paulatinamente ha incrementado su rentabilidad, resultado de la optimización de los recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales. Este proceso ha permitido la disminución de desperdicios generados por reimpressiones, eliminación de horas extras, tiempos muertos, ect., que generaban como consecuencia una baja rentabilidad.

Pregunta 4.- ¿En qué porcentaje cree usted que la empresa crecería económica y financiera al implementar el modelo de control de gestión financiera?

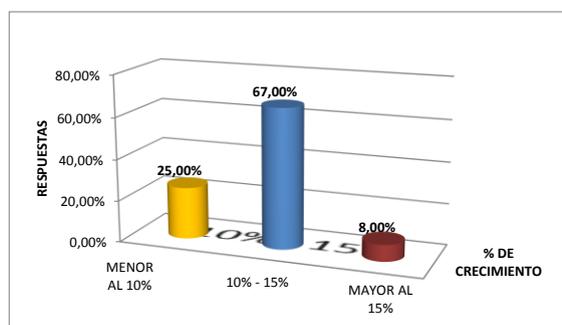
Cuadro 4.26 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta

Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta	F	%
MENOR AL 10%	3	25,00%
10% - 15%	8	67,00%
MAYOR AL 15%	1	8,00%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.26 Porcentaje de crecimiento económico y financiero de la imprenta



Fuente: Cuadro 4.26

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

De las personas encuestadas el 67% consideran que con la implementación del modelo de control de gestión financiera la imprenta creció económica y financieramente en un rango del 10% al 15%; el 25% consideran que hubo un crecimiento inferior al 10%; y, el 8% especulan que se incrementó en un porcentaje superior al 15%.

b) Interpretación

Con la implementación de la herramienta de control financiero la imprenta ha crecido en promedio el 8% económica y financieramente; al inicio los resultados no eran tan visibles por consecuencias de adaptación a un nuevo modelo control, a medida que los controles se vayan consolidando los resultados serán mucho más alentadores.

Pregunta 5.- ¿Cree usted que un adecuado control del personal contribuirá a mejorar la productividad de la empresa?

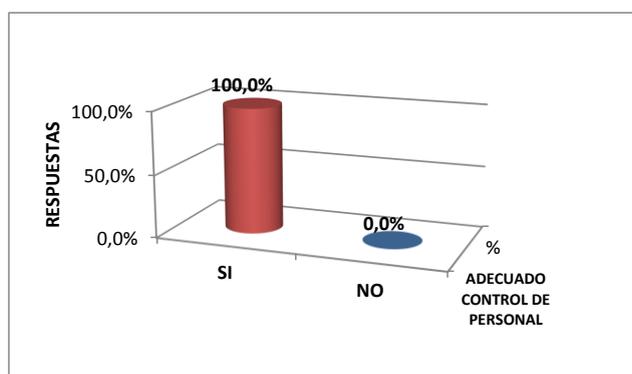
Cuadro 4.27 Control de Personal

Adecuado control de personal contribuye a mejorar la productividad	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.27 Control de Personal



Fuente: Cuadro 4.27

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

De las personas encuestadas el 100% consideran que el adecuado control del personal si mejoró la productividad de la empresa.

b) Interpretación

Para lograr un mayor grado de productividad y eficiencia en las operaciones se establecieron e implementaron estándares de rendimiento que sirvieron de base comparativa para controlar al personal, disminuir horas extras de trabajo, control de materiales, etc., lo que ha influido para que la empresa crezca económica, financieramente y sea más competitiva.

Pregunta 6.- ¿Utiliza los presupuestos como una herramienta de control financiero?

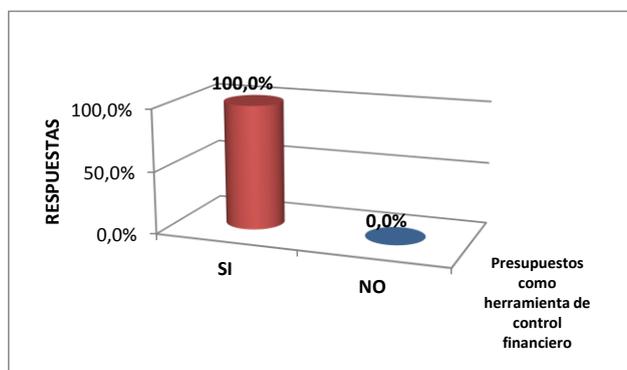
Cuadro 4.28 Presupuesto como herramienta de control

Utiliza los presupuestos como herramienta de control financiero	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.28 Presupuesto como herramienta de control financiero



Fuente: Cuadro 4.28

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

El 100% de los encuestados respondieron que la imprenta está utilizando los presupuestos como una herramienta de control financiero.

b) Interpretación

Con la implementación del modelo de control de gestión financiera, específicamente en la utilización de los presupuestos ha contribuido no solo para la fijación de precios, sino también como medio de control que aporta en la generación de información oportuna y completa y les permite a sus directivos tomar las decisiones más adecuadas para ser más competitivo y alcanzar sus objetivos.

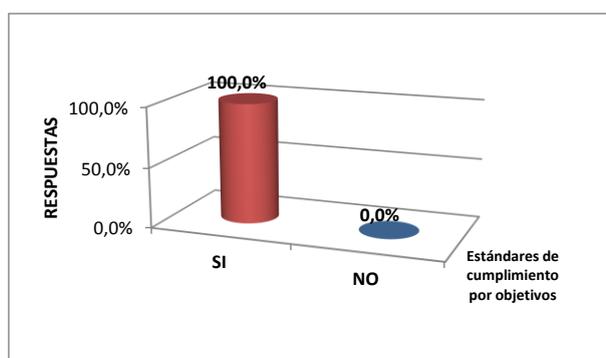
Pregunta 7.- ¿La empresa tiene implementados estándares de cumplimiento por objetivos?

Cuadro 4.29 Estándares de cumplimiento por objetivos

Estándares de cumplimiento por objetivos	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg
Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.29 Estándares de cumplimiento por objetivos



Fuente: Cuadro 4.29
Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 100% de los encuestados contestaron que en la imprenta se implementó estándares de cumplimiento por objetivos.

b) Interpretación

Otro mecanismo como herramienta de control financiero han sido la utilización de los estándares de cumplimiento como medidas de control de gestión, lo que ha generado que en la imprenta se empiece a disminuir los desperdicios de: tiempo, materiales, ocasionando que las utilidades disminuyan, que no se alcancen los objetivos y no sea competitivo. Con la utilización de estos indicadores existe una optimización de recursos financieros,

tecnológicos, materiales y humanos que le permite ser más competitivo, alcanzar los objetivos e incrementar sus utilidades de acuerdo a lo que se esperaba.

Pregunta 8.- ¿El precio de venta de sus productos / servicios es el adecuado?

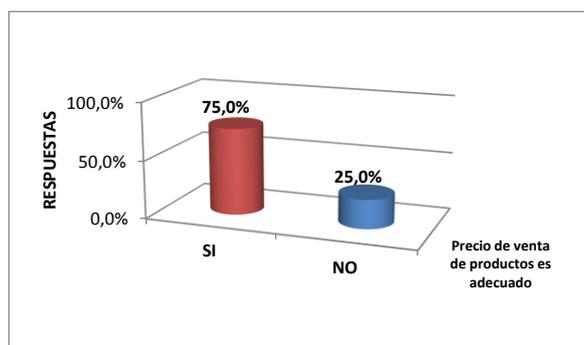
Cuadro 4.30 Precio de venta adecuado

Precio de venta de los productos/servicios es adecuado	F	%
SI	9	75,0%
NO	3	25,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.30 Precio de venta adecuado



Fuente: Cuadro 4.30

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) **Análisis**

El 75% de los encuestados contestaron que el precio de venta de los productos/servicios que la imprenta oferta es adecuado porque han sido estimados sobre el costo de producción; el 25% considera que no es totalmente el adecuado.

b) **Interpretación**

Si bien es cierto el método de fijación de precios en la imprenta es basado en el costo total de producción identificando todos los elementos que integran el proceso de producción lo que le está permitiendo alcanzar rentabilidad de acuerdo a sus expectativas y ser más competitivo.

Pregunta 9.- ¿Los presupuestos los está utilizando fundamentalmente para?

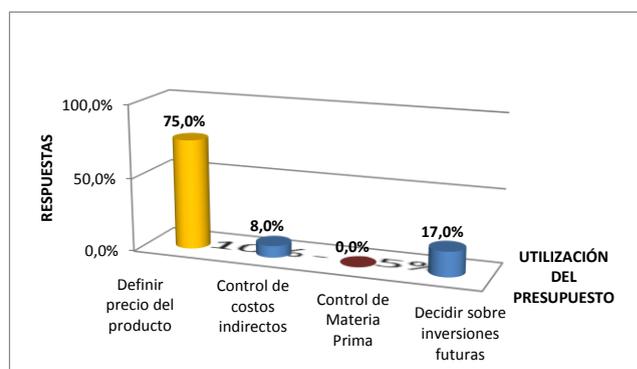
Cuadro 4.31 Utilización de los presupuestos

Los presupuestos los está utilizando fundamentalmente para:	F	%
Definir el precio del producto	9	75,0%
Controlar los costos indirectos	1	8,0%
Controlar la Materia Prima	0	0,0%
Decidir sobre inversiones futuras	2	17,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.31 Utilización de los presupuestos



Fuente: Cuadro 4.31

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 75% de los encuestados consideran que los presupuestos se los utiliza fundamentalmente para definir el precio de venta de producción específica; el 8% para el control de costos indirectos; y el 17% para decidir sobre inversiones futuras.

b) Interpretación

Los presupuestos no solo se lo están utilizando para la fijación de precios de manera técnica, sino también como medio control del uso de recursos sean financieros, materiales, tecnológicos y humanos, lo que le está permitiendo tomar decisiones oportunas en el manejo adecuado de la empresa.

Pregunta 10.- ¿El ingreso y egreso de materiales e insumos es controlado con documentos de control interno?

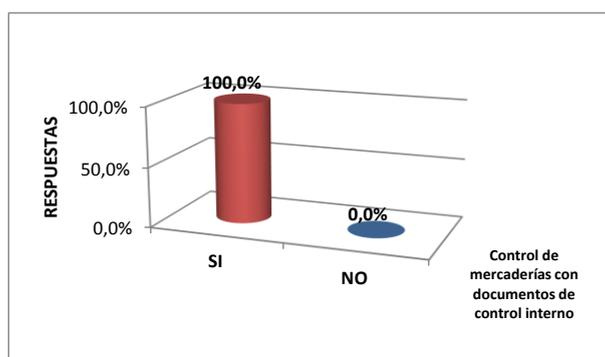
Cuadro 4.32 Control de materiales con documentos de control interno

Control de mercaderías con documentos de control interno	F	%
SI	12	100,0%
NO	0	0,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.32 Control de materiales con documentos de control interno.



Fuente: Cuadro 4.32

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis

El 100% de los encuestados consideran que existe un control adecuado del ingreso y egreso de materiales e insumos, porque el requerimiento de materiales se lo realizó mediante la utilización de formatos de control interno administrativo.

b) Interpretación

Para ejercer un verdadero control de gestión también se hizo necesario que la empresa cuente con controles administrativos, que le permita obtener información acerca del manejo de recursos, disminuyendo el riesgo de pérdida o desvío de los recursos asignados para el uso de la producción.

Pregunta 11.- ¿La información que genera la empresa le permite tomar decisiones en forma oportuna y eficaz para ser más competitivo?

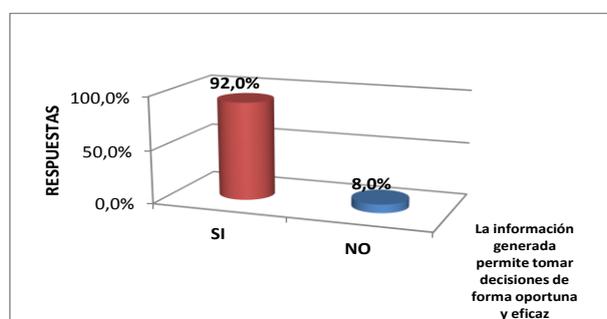
Cuadro 4.33 Información para la toma de decisiones

La información generada en la imprenta permite tomar decisiones de forma oportuna y eficaz	F	%
SI	11	92,0%
NO	1	8,0%
TOTAL	12	100,0%

Fuente: Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Gráfico 4.33 Información para la toma de decisiones



Fuente: Cuadro 4.33

Elaborado por: Jaqueline Balseca

a) Análisis.

El 92% de los encuestados respondieron que la imprenta generó información que le permitió tomar decisiones de forma oportuna, eficaz, siendo más competitivos. El 8% consideran que la información generada no fue oportuna y eficaz porque no permitió incrementar la participación en el mercado de impresión gráfica.

b) Interpretación

El resultado favorable de la implementación del modelo de control de gestión financiera le está permitiendo a la empresa obtener información adecuada que le facilita tomar decisiones de forma oportuna, eficaz, siendo más competitivos, esto se evidencia en ajustes en los estándares de productividad, mayor participación de mercado y futuras inversiones de capital para ampliación de la empresa.

4.2.2 Índices Financieros al cierre del 31 de diciembre 2014 después de la implementación del Sistema de Control de Gestión Financiera

IMPRENTA "GUTENBERG"			
BALANCE GENERAL			
DICIEMBRE 31 DEL 2014			
ACTIVOS		PASIVOS	
Caja	\$ 2.200,00	Proveedores	\$ 4.566,58
Bancos	15.148,00	Anticipos recibidos	3.506,00
Ctas. X Cobrar	4.452,12	Prestaciones sociales	1.363,25
Inv. Materias primas	2.280,15	Sueldos y Salarios	<u>6.650,00</u>
Inv. producción en proceso	4.921,14		
Inv. producción terminada	<u>6.180,48</u>		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	35.181,89	TOTAL PASIVO CORRIENTE	16.085,83
Máquinas y equipos	275.000,00	Obligaciones bancarias a largo	<u>16.396,39</u>
(-) depreciación acumulada	<u>27.500,00</u>		
Valor Máquinas y Equipos	247.500,00		
Muebles y Enseres	3.565,00	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	16.396,39
(-) depreciación acumulada	<u>356,50</u>		
Valor Muebles y Enseres	3.208,50	TOTAL PASIVOS	32.482,22
Vehículos	26.500,00	Capital	244.291,36
(-) depreciación acumulada	<u>5.300,00</u>	Utilidad del ejercicio	<u>30.316,81</u>
Valor vehículos	21.200,00		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	271.908,50	TOTAL PATRIMONIO	\$ 274.608,17
TOTAL ACTIVOS	\$ <u>307.090,39</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ <u>307.090,39</u>

IMPRESA "GUTENBERG"
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DICIEMBRE 31 DEL 2014

VENTAS

Ventas al Contado	46.837,17
Ventas a Crédito	<u>25.220,01</u>

TOTAL VENTAS NETAS		\$ 72.057,18
(-) COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		<u>24.020,34</u>
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		48.036,84
(-) GASTOS OPERATIVOS		<u>7.685,00</u>
= UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP		40.351,84
(-) INTERESES		<u>1.484,14</u>
= UTILIDAD ANTES DE IMP		38.867,70
(-) IMPUESTOS 22%		<u>8.550,89</u>
= UTILIDAD LIQUIDA		\$ <u>30.316,81</u>

4.2.2.1 Índice de Liquidez

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{35.181,89}{16.085,83} = 2,19$$

Imprenta Gutenberg al 31 de diciembre del 2014 sus activos corrientes registran \$35.181,89 y sus pasivos corrientes fueron de \$ 16.085,783 por lo que se obtiene un índice de liquidez de 2,19. Esta razón indica que la Imprenta disponía 2,19 dólares para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

En general su nivel de liquidez es bueno, su mayor obligación a corto plazo está concentrado en sueldos, proveedores, sin embargo mantiene un nivel de disponibilidad de 2 a 1 lo cual le permite cumplir con las obligaciones en el tiempo pactado.

4.2.2.2 Prueba o Razón Ácida

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{21.800,12}{16.085,83} = 1,36$$

Pasivo Corriente

16.085,83

Al 31 de diciembre de 2014 la Imprenta registró en caja/bancos \$ 17.348,00 y en cuentas por cobrar \$ 4.452,00 sin asumir los inventarios y en sus pasivos corrientes \$ 16.085,83; el índice de razón ácida es de 1,36.

Esta razón de 1,36 indica que la imprenta no depende de la liquidación de sus inventarios para cancelar cada dólar de deuda que mantiene a corto plazo. Es una empresa que trabaja bajo pedidos es necesario que la entidad cuente con disponibilidad de efectivo o sus equivalentes para cubrir estas actividades.

4.2.2.3 Razón Súper Ácida

$$\frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{17.348,00}{16.085,83} = 1,08$$

Al cierre del 31 de diciembre la Imprenta en la cuenta en caja/bancos registró \$ 17.348,00, la razón súper ácida determinada es de \$1,08.

Esta razón indica que la Imprenta no depende de la recuperación de sus cuentas por cobrar y de la liquidación de sus inventarios para cubrir sus obligaciones, lo que demuestra que la empresa no tiene mayores inconvenientes financieros en un momento dado.

A simple vista la relación 1 a 1, la imprenta tiene capacidad para cubrir con sus obligaciones en forma extrema. Después del análisis se observa que la cuenta clientes posee una buena recuperación y no tiene morosidad, esto le genera la suficiente disponibilidad para cubrir sus pasivos corrientes.

La imprenta maneja en general un nivel de liquidez bueno de tesorería por lo que puede hacer frente a proveedores y sueldos y salarios que son las cuentas de mayor volumen en el pasivo corriente.

4.2.2.4 Capital de Trabajo

$$\begin{aligned} \text{Activo Corriente - Pasivo Corriente} &= 35.181,89 - 16.085,83 \\ &= 19.096,06 \end{aligned}$$

Imprenta Gutenberg al 31 de diciembre del 2014 su capital de trabajo registro \$ 19.096,06 después de haber cubierto todas sus obligaciones inmediatas, evitando acceder a financiamiento externo para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas.

El capital de trabajo es suficiente para el normal desenvolvimiento del negocio, además los inventarios terminados rotan con regularidad permitiendo tener una recuperación de capital para reinvertir en el negocio.

4.2.2.5 Índices de Rotación

4.2.2.5.1 Índice de Rotación de Materia Prima

$$\frac{2.405,42}{14.670,98} \times 30 \text{ días} = 4,92$$

Al cierre del ejercicio económico la Imprenta Gutenberg se tardó en promedio 5 días en suministrar lo requerimientos de materia prima a producción, considerado un margen adecuado en relación al requerimiento de productos terminados (tiempo que se requiere en transformar la materia prima en producto terminado), dependiendo del nivel de producción y el tipo de producto que se requiera.

4.2.2.5.2 Índice de Rotación de Producto Terminado

$$\frac{\text{Inventario Promedio de Producto Terminado}}{\text{Costo de producto vendido en el período}} \times \text{N}^\circ \text{ de días del período}$$

Cálculo – Inventario Promedio de Producto Terminado

$$\text{Invent. Promedio de Producto Terminado} = \frac{\text{Inv. Inic.} - \text{Prod. Termin.} + \text{Inv. Final} - \text{Prod. Term.}}{2}$$

$$\text{Invent. Promedio de Materia Prima} = \frac{3.050,30 + 5.080,48}{2}$$

$$\text{Invent. Promedio de Producto Terminado} = 4.065,39$$

4.2.2.5.3 Índice de Rotación de Producto Terminado

$$\frac{4.615,39}{24.020,34} \times 30 \text{ días} = 5,76$$

En la Imprenta Gutenberg al cierre del ejercicio económico en promedio se tarda 6 días para entregar los productos terminados a sus clientes, considerado de margen adecuado en relación al requerimiento de la materia prima, dependiendo además del nivel de producción y el tipo de producto que se requiera.

4.2.2.5.4 Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar Clientes x 30 días

Ventas a Crédito

$$\frac{4.452,12}{25.220,01} \times 30 = 5,30$$

El tiempo requerido para recuperar en promedio las ventas a crédito de sus clientes en la Imprenta Gutenberg es de 5 días aproximadamente. Cabe mencionar que las políticas de ventas a crédito se los consideran como en efectivo, ya que la recaudación se la realiza una vez que son entregados los trabajos terminados en el tiempo establecido.

4.2.2.5.5 Índice de Rotación de Cuentas por Pagar a Proveedores

Cuentas por Pagar a proveedores x 30 días

Compras a Crédito

$$\frac{4.566,58}{14.420,45} \times 30 = 9,50$$

El tiempo requerido para cancelar sus obligaciones a crédito es de 10 días promedio aproximadamente. Existe un manejo adecuado de negociación con los Proveedores en el otorgamiento de los plazos, si comparamos con el tiempo requerido en la recuperación de

cartera de crédito la empresa no corre el riesgo de no poder cubrir sus obligaciones en el tiempo establecido.

4.2.2.6 Índice de Apalancamiento o Leverage

4.2.2.6.1 Índice de Endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{32.482,22}{307.090,39} = 10,58$$

El porcentaje de endeudamiento que la Imprenta Gutenberg registró al finalizar el año 2014 es de 10,58%; es decir que los activos de la imprenta han sido financiado en un 10.58% por terceros.

Según los niveles que se observa son bastante prudentes, además el crédito que se registra a largo plazo, esto se debe a la inversión de la empresa en activos fijos y que está trabajando en su mayoría con recursos propios.

4.2.2.7 Índice de Autonomía

$$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{274.608,17}{307.090,39} = 89,42$$

El propietario de la Imprenta Gutenberg es dueño de \$89,42 por cada \$ 100,00 de sus activos constituidos para garantizar sus créditos y funcionamiento habitual.

Es un nivel elevado de patrimonio frente a la totalidad de los activos, en consecuencia la empresa trabaja con sus propios recursos.

4.2.2.8 Índice de Rentabilidad

4.2.2.8.1 Índice de Rentabilidad sobre las Ventas

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{30.316,81}{72.140,00} = 42,07\%$$

Ventas Totales **72.057,18**

La utilidad generada por la gestión que se ha realizado en la Imprenta Gutenberg al cierre del año 2014 registro en 42,07%, esta tasa de rentabilidad es aceptable ya que es superior a la tasa de interés pasiva del sistema financiero que está en promedio entre el 6% y el 8%. En otras palabras la Imprenta ha incrementado sus ganancias de \$ 42,07 por cada \$ 100,00 en ventas realizadas.

La gestión realizada por el propietario ha permitido mejorar y capitalizar la empresa.

4.2.2.8.2 Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{30.316,81}{307.090,39} = 11,04\%$$

Al cierre del 31 de diciembre 2014 la Imprenta Gutenberg ha ganado \$ 11,04 por cada 100 dólares invertidos por el propietario.

Se observa una rentabilidad por el grado de inversión que requiere la empresa para su normal desenvolvimiento. A pesar de ellos esta tasa de rentabilidad es aceptable porque es superior a la tasa de interés pasiva del sistema financiero que se registra en promedio del 6% al 8%.

4.2.2.8.3 Índice de Rentabilidad sobre la Inversión (ROA)

$$\frac{\text{Utilidad Líquida}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{ROA} = \frac{30.316,81}{72.057,18} \times \frac{72.057,18}{324.068,32} = 9,35$$

La imprenta Gutenberg registra un rendimiento sobre la inversión de \$ 9,35 al cierre del 2014. Este rendimiento determina la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos, el capital de trabajo y el apalancamiento. Se debe considerar la decisión de incrementar las ventas, diversificar productos y servicios para justificar la fuerte inversión que realiza.

Cuadro 4.34 Resumen del Análisis Financiero de la Imprenta Gutenberg
Comparando el antes y después de la aplicación del modelo de Control de Gestión
Financiera del primer y segundo semestre del año 2014.

INDICADOR	RESULTADO	
	JUNIO/14 ANTES	DICIEMBRE/ 14 DESPUÉS
LIQUIDEZ	2,17	2,19
RAZÓN ÁCIDA	1,45	1,36
RAZÓN SUPER ÁCIDA	0,91	1,08
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 19.184,02	\$ 19.096,06
ROTACIÓN DE MATERIA PRIMA	5,92 veces	4,92 veces
ROTACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO	4,78 veces	5,76 veces
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	10,85 veces	5,30 veces
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	14.26 veces	9,50 veces
ENDEUDAMIENTO	12,04 %	10,58%
AUTONOMÍA	87,96%	89,42%
RENTABILIDAD - VENTAS	39,37%	42,07%
RENTABILIDAD - PATRIMONIO	9,61%	11,04%
RENTABILIDAD - INVERSIÓN	8,45 %	9,35%

Fuente: Estados Financiero de la Imprenta Gutenberg.

Elaborado: Jaqueline Balseca.

Conclusiones:

Es importante identificar que el sistema de control de gestión financiera lleva funcionando pocos meses por lo que la variación positiva en la rentabilidad es mínima entre el primer y segundo semestre del 2014 en la Imprenta Gutenberg, lo importante de esto es que a medida transcurra el tiempo se irá mejorando el control de gestión financiera.

1. La imprenta en general maneja un nivel de liquidez bueno, registra niveles de tesorería adecuada que le permiten hacer frente a los proveedores, sueldos y salarios que son las cuentas de mayor volumen en el pasivo corriente.
2. La empresa tiene una rotación de cuentas por cobrar mínima que le permite tener la suficiente liquidez para afrontar sus obligaciones y cumplir con sus requerimientos para el normal desarrollo de las actividades.
3. En la rotación de materia prima y productos terminados, se observa que hay una mayor rotación a diferencia de la materia prima al cierre del periodo porque no se tuvo muchos pedidos.
4. El endeudamiento baja porque se está amortizando la deuda.
5. Baja las deudas y sigue liberando su patrimonio.
6. La rentabilidad en las ventas se incrementa producto del establecimiento de precios competitivos, debido al control de costos generados en los procesos de producción.
7. El rendimiento que genera la inversión de sus activos se incrementan como consecuencia de las inversiones que ha realizado en equipo y maquinaria, lo que le ha llevado a incrementar productividad y disminuir el capital humano.

4.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

“La implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba incide en la optimización de recursos financieros”.

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados y trabajadores de la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba; se tomó como referencia las preguntas y respuestas números 11, 13 y 22, con lo cual se procedió a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar la incidencia de la Implementación del sistema de control de gestión financiera que permita optimizar los recursos financieros con el objetivo último de incrementar su eficiencia; y, como consecuencia directa, su productividad y rentabilidad.

Pregunta 11.- ¿Cree necesario implementar un modelo de control de gestión financiera para mejorar el crecimiento económico y financiero de su empresa?

Pregunta 13.- ¿Cree usted que un adecuado control del personal contribuirá a mejorar la productividad de la empresa?

Pregunta 22.- ¿La información que genera la empresa le permite tomar decisiones en forma oportuna y eficaz para ser más competitivo?

4.3.1 Modelo Lógico

Ho: La implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba no incide en la optimización de recursos financieros.

Ha: La implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba si incide en la optimización de recursos financieros.

4.3.2 Nivel de Significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

4.3.3 Selección de la prueba estadística Chi cuadrado.

$$X^2 = \sum (O - E)^2 / E$$

En donde:

Σ = Sumatoria.

O = Datos observados

E = Datos esperados

4.3.4 Combinación de frecuencias

Cuadro 4.35 Frecuencia Observada

		FRECUENCIA OBSERVADA		
		SISTEMA		
PREGUNTAS	PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
	11	12	0	12
	13	12	0	12
	22	5	7	12
	TOTAL	29	7	36

Fuente: Encuesta aplicada a Imprenta Gutenberg

Elaborado por: Jaqueline Balseca

Cuadro 4.36 Frecuencia esperada

		FRECUENCIA ESPERADA	
		SISTEMA	
		PREGUNTAS	SI
PREGUNTAS	11	9,66666667	2,33333333
	13	9,66666667	2,33333333
	22	9,66666667	2,33333333

Fuente: Encuesta aplicada a Imprenta Gutenberg
 Elaborado por: Jaqueline Balseca

4.3.4.1 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$G1 = (F-1) (C-1)$$

$$G1 = (3-1) (2-1)$$

$$G1 = (2) (1)$$

$$G1 = 2 = 5,9915$$

Dónde:

G1= Grados de libertad

C = Columnas de la tabla

F = Hilera de la tabla

Entonces tenemos $G1 = 2$; y el nivel de significación $\alpha = 0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 5,9915; por lo tanto:

$$X^2 = \text{crítico} = 5,991$$

4.3.5 Cálculo matemático.

Una vez establecido los resultados ideales esperados (f_e) y cuáles son los resultados observados (f_o) en las preguntas aplicadas, entonces se procede a calcular el **Valor Chi** de estos datos contrastados, para lo cual se aplica la fórmula:

$$X^2 = \sum (O - E)^2 / E \quad \text{(Pregunta N° 11)}$$

$$X^2 = (12-9,66666667)^2/9,66666667 + (0-2,33333333)^2/2,33333333$$

$$X^2 = 0,56321839 + 2,33333333$$

$$X^2 = 2,89655172$$

$$X^2 = \sum (O - E)^2 / E \quad \text{(Pregunta N° 13)}$$

$$X^2 = (12-9,66666667)^2/9,66666667 + (0-2,33333333)^2/2,33333333$$

$$X^2 = 0,56321839 + 2,33333333$$

$$X^2 = 2,89655172$$

$$X^2 = \sum (O - E)^2 / E \quad \text{(Pregunta N° 22)}$$

$$X^2 = (5-9,66666667)^2/9,66666667 + (7-2,33333333)^2/2,33333333$$

$$X^2 = 2,25287356 + 9,33333333$$

$$X^2 = 11,5862069$$

\sum de los valores de las 3 preguntas da como resultado el Valor Chi $X^2 = 17,3793103$.

Es recomendable para la prueba de hipótesis trabajar con un nivel de confianza N. C del 95% y el siguiente nivel de significación α :

$$\alpha = 1 - N. C$$

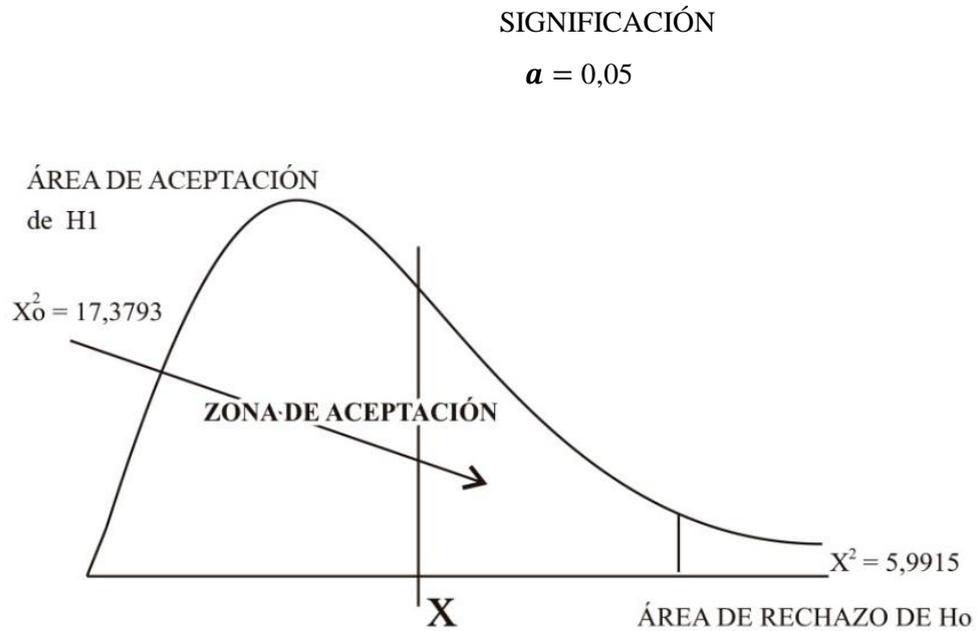
$$\alpha = 1 - 0,95 \quad ; \quad \alpha = 0,05$$

4.3.6 Decisión final

Finalmente el Valor Chi; $X^2_0 = 17,3793103$ es mayor que el límite del Valor Crítico $X^2_1 = 5,9915$; ($17,3793 > 5,9915$), entonces se puede concluir que usando el Nivel de Confianza del 0.05 existe más de un 5 %, de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera la implementación de un Sistema de Control de Gestión Financiera si incide en la optimización de recursos financieros en la Imprenta Gutenberg.

4.3.7 Representación gráfica del Chi Cuadrado.

Gráfico 4.34 Representación Gráfica del Chi Cuadrado



Fuente: Formato de Encuesta aplicada

Elaborado por: Jaqueline Balseca.

El valor de $X_0 = 17,3793 > X_1 = 5,991$

CAPÍTULO V.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber realizado el trabajo de campo y la tabulación podemos concluir.

1. La determinación de la cantidad de materia prima requerida se lo realiza de manera empírica; no utiliza estándares de rendimiento o productividad.
2. La asignación del porcentaje por defecto de desperdicio/despilfarro es inadecuada, porque no considera los desperdicios que se van generando en los diferentes procesos que intervienen en la fabricación de un producto.
3. El desconocimiento del tiempo requerido para el alistamiento y puesta en marcha de la maquinaria no son considerados en la determinación del precio final de venta.
4. Los costos son determinados por el propietario de la imprenta de manera empírica, es decir, establece la relación entre compras y ventas, que no contribuye a un control operativo eficiente y por tanto, facilite la toma de decisiones adecuadas.
5. No existe reportes de costos de producción al final de cada orden de trabajo, lo que limita la aplicación de indicadores de productividad como medio de control operativo.
6. Los ingresos o utilidades alcanzados no representan los márgenes esperados en relación a los volúmenes de ventas registradas y a las inversiones realizadas, producto de un sistema de costos no apropiado que permita determinar un precio de venta que se ajuste a los objetivos empresariales.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Utilizar estándares de rendimiento o productividad para determinar el correcto consumo de materiales.
2. Ajustar el porcentaje asignado por defecto de desperdicios generados en cada una de las tareas y/o actividades adicionales que intervengan en la elaboración de un producto para optimizar de mejor manera los recursos.
3. Determinar el tiempo requerido en el alistamiento y puesta en marcha de la maquinaria, para ser considerados dentro de los costos de fabricación en la fijación del precio final de venta.
4. Utilizar la herramienta técnica que permita establecer los costos de manera adecuada; y, su información proporcione un control operativo, eficiente y facilite una toma de decisiones.
5. Generar reportes de costos de producción al final de cada orden de trabajo, que permita evaluar a través de la aplicación de indicadores de productividad el nivel de cumplimiento.
6. La imprenta, para lograr mayor competitividad e incrementar sus márgenes de rentabilidad debe implementar herramientas técnicas de control de costos que le permita tomar decisiones de manera oportuna, eficiente y eficaz y de esta manera optimizar recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Amador, A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Planeación*. México: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*. México: Person Educación.

Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Dávalos, N. (2003). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Quito: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.

Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (1999). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC*. Ecuador: Pudeleco S.A.

Gamboa, R. (1994). *Curso Básico de Administración de Empresas*. Colombia: Carvajal S.A.

Herrera, L. Medina, A. & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Diemerino Editores.

Ochoa, G & Saldivar, R. (2012). *Administración Financiera correlacionada con las NIF* (2da ed.). México: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Órgano del Gobierno del Ecuador (2005). *Registro Oficial*. Ecuador: Editora Nacional.

Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. (8va. ed.). México: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Shim, J. Siegel, J. & Simon, A. (2003). *Respuestas rápidas para el programa MBA*. México: Prentice HallCV.

Zapata, P. (2005). *Contabilidad General*. (5ta. ed.). Colombia: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Con base en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (7ma. ed.). Colombia: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

ANEXOS

Anexo 1. Proyecto

1. TEMA:

Diseño e implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba y su incidencia de los recursos financieros en el periodo enero – julio 2014.

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1 Ubicación del sector donde se va a desarrollar la investigación

La investigación se desarrollará en la Imprenta Gutenberg ubicada en la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, calles Uruguay 21-36 y Avda. Daniel León Borja.

2.2 Situación problemática

La Imprenta Gutenberg es una institución que imprime toda clase de trabajos: tarjetas de visita, folletos, revistas, carteles, carpetas, catálogos, memorias, libros, agendas, calendarios, entre otros. La entidad nace como una iniciativa familiar, con el deseo de convertirse en una fuente de ingresos para auto sustentarse, gracias a la ubicación geográfica, la calidad de sus trabajos y precios accesibles con el paso del tiempo se fortalece, requiriendo la contratación de más personal, además de la adquisición de nuevos recursos, a su vez ha con llevado a que el control se vuelva cada vez menos eficiente.

La investigación se basará en el diseño de un sistema de control de gestión financiera, en base a lo observado en la visita preliminar en la Imprenta Gutenberg, con el propósito de maximizar el valor de la empresa. A pesar de poseer la más alta tecnología en las artes gráficas, utiliza el sistema de costos por

órdenes de pedido pero de manera empírica, lo que indica que no aplica la metodología contable necesaria para el efecto, en lo referente a uno de los elementos del costo como la materia prima: carece de personal responsable para custodia, control contable y extra contable permitiendo que este a libre disposición de los empleados y operarios según el requerimiento personal o empresarial. En lo que corresponde a la producción se desconoce los costos de este recurso, sumado a ello la falta de control sobre los desperdicios.

Para la administración del talento humano la Imprenta cuenta con un reloj biométrico, pero que resulta insuficiente, porque no hay un responsable que reclute, administre, registre el control del tiempo de trabajo por pedido, asistencia a la jornada de trabajo, inexistencia registros cronológicos que permitan determinar las horas laboradas para cada pedido. Se observó que por la falta de planificación para la ejecución de los pedidos hay excesivas horas extras o tiempos ociosos, valores que no se incluyen al costo de producción de los pedidos obteniendo costo irreales y la toma de decisiones sobre datos errados. A lo antes registrado se suma que el propietario aporta con su trabajo en la operación de las maquinarias pero sin incluir su sueldo al costo de producción.

Los costos indirectos de fabricación es otro de los componentes en los cuales no se contempla el control, adicional el problema por demora en la entrega de los productos solicitados por los clientes, provocando que la entidad a la larga pierda la confianza, competitividad que actualmente tiene, enrumbándose al fracaso.

Al carecer de información confiable y oportuna las decisiones son tomadas en función de la experiencia, el mercado, es decir de manera empírica, impidiendo determinar la verdadera rentabilidad, limitando el fortalecimiento y expansión de su ámbito de acción.

La característica de mando vertical existente en la Imprenta Gutenberg hace que las decisiones sean consultadas en función de lo familiar, sobre la base de la inexactitud de los datos de entrada que no responden a la realidad, sin conocer si

reporta o no utilidades en su periodo económico, a través de la eficiencia y economía en la entidad.

2.3 Formulación del problema:

¿Cómo el diseño e implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba incidirá en la optimización de los recursos financieros?

2.4 Problemas derivados

- ✓ ¿Cómo influye la ausencia de un diagnóstico para establecer la situación actual de la entidad?
- ✓ ¿Cómo incide la falta de Sistema de Control de Gestión Financiera en la optimización de los recursos financieros de la Imprenta Gutenberg?
- ✓ ¿Cómo contribuye a la toma de decisiones oportunas la aplicación de políticas y procedimientos en el área financiera? ?

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es un tema de gran interés para los empresarios que invierten su dinero y hasta su vida en la industria de las artes gráficas, así como para investigadores, estudiantes y docentes universitarios, pues el tema trata sobre el Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión Financiera en una prestigiosa imprenta de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la optimización de recursos.

La Imprenta Gutenberg busca minimizar sus costos y maximizar las utilidades que permita un crecimiento sostenible por ello es importante diseñar e implementar un sistema de control de gestión financiera que garantice el cumplimiento de sus objetivos, eliminando el desperdicio de los recursos, pagos excesivos a la mano de obra, incumplimiento con los clientes, pérdida de credibilidad, limitación para captar más mercado.

En consecuencia ahí la necesidad de establecer un Sistema de Control de Gestión Financiera que le permita obtener los recursos financieros que la imprenta necesita, determinar la estructura financiera más conveniente de adquirir y utilizar los recursos para que desarrolle sus actividades a satisfacción.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la optimización de recursos financieros en el período enero – julio 2014.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, identificando los problemas administrativos y operativos que inciden en el rendimiento financiero de la imprenta.
- Diseñar un Modelo de Control de Gestión Financiera.
- Evaluar la efectividad de la aplicación de la Herramienta Técnica de Control de Gestión Financiera.

5. Fundamentación Teórica

5.1. Antecedentes de Investigaciones anteriores

Con el propósito de hacer un acercamiento teórico de un sistema control de gestión financiera, es necesario tomar los aportes realizados anteriormente.

- ✓ **Título:** “Modelo de gestión administrativo – financiero de los infocentros en la sierra centro – norte del Ecuador, caso infocentros en las parroquias de San José

de Chaltura de la provincia de Imbabura, y en la parroquia San Isidro de Patulu de la provincia de Chimborazo.”

Autores: Pérez Ordoñez Sofía del Pilar y Suarez Santillán Franklin Roberto.

Fecha de publicación: febrero de 2013.

Institución: Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas.

Resumen: “... De este modo los modelos de gestión están orientados a alcanzar los objetivos de los infocentros a través del cumplimiento y la óptima aplicación de estrategias planteadas y lograr con ello incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, incrementar la calidad del servicio, y ser sostenibles financieramente... El modelo financiero desarrollado se enfoca a la sostenibilidad financiera del infocentro y para ello se utiliza como herramienta de evaluación el Flujo de Fondos, el cual contiene aquellos rubros necesarios que servirán de base para el respectivo análisis de ingresos, fuentes de financiamiento, gastos operativos anuales, etc., y como indicador principal el valor actual del periodo...”

✓ **Título:** “Modelo de Gestión Financiera para maximizar las utilidades de la empresa ESPELETE cía. Ltda.”

Autora: Marroquín Iza Erica Gabriela.

Fecha de Publicación: julio 2012.

Institución: Escuela Politécnica del Ejercito, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Resumen: “La gestión financiera a través de los años se ha convertido en una herramienta básica en cualquier organización, ya que de la misma se establecerán acciones relacionadas con los medios financieros necesarios para el desarrollo de los eventos a realizarse, las decisiones dentro de un negocio como en el caso de una Casa de Banquetes requieren de unos amplios conocimientos financieros y contables para poder realizar de manera eficiente cada uno de los análisis especializados con el desarrollo óptimo del evento. Cuando el negocio sea rentable, sus ingresos por ventas excederán sus costos y sus flujos de entrada de efectivo excederán sus

desembolsos de efectivo por otro lado si ocurre lo contrario no se podría cubrir obligaciones ni operaciones ocasionando la quiebra del negocio”.

✓ **Título:** “Sistema de Gestión Financiero para la mejora en la Toma De Decisiones. Caso Laboratorio Biopas S.A.”.

Autor: Paz Eraso Galo Marcelo.

Fecha de Publicación: septiembre 2012.

Institución: Universidad Andina Simón Bolívar.

Resumen: “La presente tesis analiza un posible sistema financiero que la empresa Laboratorio BIOPAS S.A. puede desarrollar con el fin de que sus índices muestren la realidad económica y financiera de la compañía. Una vez establecido los parámetros y cifras, los administradores encargados podrán enfocar sus decisiones y estrategias en aquellas áreas de mayor relevancia. La información presentada se la obtuvo de fuentes primarias y secundarias, varios de los conceptos analizados fueron el resultado de las lecturas de artículos financieros y criterios personales basados en el conocimiento y la experiencia. El presente estudio consta de cuatro capítulos: Capítulo 1: Se analiza los antecedentes y criterios correspondiente a valores corporativos, análisis a nivel micro empresarial como de mercado, enfocados a encontrar debilidades y fortalezas. Así como una breve descripción del proceso contable. Capítulo 2: Se analizan las principales herramientas financieras que las empresas deberían manejar y también se puntualiza acerca de sus ventajas al momento de usarlas y cómo estas pueden generar valor dentro de la empresa. Capítulo 3: Se aplican las herramientas financieras planteadas, tomando como base los Estados Financieros de la empresa reales del 2010, así como un análisis comparativo con el 2011 y la información de la industria.

4.- Título: “Modelo de Gestión Financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A.

Autor: Dr. Diego Sánchez

Universidad: Universidad Técnica De Ambato

Fecha de Publicación: 2010.

Resumen: “La investigación nace por la necesidad de establecer parámetros de organización que no existen en las áreas administrativa, de producción y ventas de la empresa, ya que el personal realiza funciones diferentes a su cargo y esto provoca desacuerdos y problemas entre el personal que está trabajando sin especificaciones de rango, cumplimiento de metas e incentivos por cumplimiento de objetivos para el correcto desenvolvimiento de la empresa. De igual manera existe la gran necesidad de tener información financiera que permita a Tecnopieles acceder a tomar la decisión de financiar un capital de operación con la CFN para un crecimiento económico que nos permita cubrir a tiempo los pagos al personal y a los proveedores y de igual manera abastecer a tiempo las materias primas y los repuestos de la maquinaria para una correcta producción que nos permita cumplir con nuestras metas como es la de llegar a exportar el cuero y crecer en las ventas a nivel nacional.

5.2. Fundamentación teórica

Para dar inicio a la investigación es necesario tener conceptos esenciales, que para fundamentar en forma teórica la implementación de un Sistema de Control de Gestión Financiero que permita optimizar los recursos de la entidad. Por lo que tomaremos como punto de partida los siguientes conceptos elementales:

Finanzas.-

“Las finanzas provienen del latín *finís*, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros, con la transferencia de dinero se acaba la transacción”. (Córdoba, Marcial. 2012: 3)

Control de Gestión.

“El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los

recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados” (Robert, N. 2003)

“El control empresarial conviven instrumentos muy diferentes, aunque con una finalidad compartida: contribuir alcanzar los objetivos de la empresa. El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para lograr de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

Por eficacia se entiende el grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo.

La eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión, es decir la relación entre resultados y costes. Otra manera de establecer esta diferencia consiste en considerar que eficiencia es hacer las cosas bien, mientras que eficacia es el fundamento del éxito de la empresa.” (Pérez, J. 2013)

“Sistema que engloba la idea tradicional de supervisión y la idea de dominio; es decir, se trata de un Control global. Herramienta administrativa que entrega información sobre el grado de eficiencia de las distintas actividades que se realizan en la Empresa con las decisiones que se toman”. (Ardiles, J. 2003)

Por lo expuesto consideramos que es un conjunto de técnicas y procedimientos que ayudan a una empresa a realizar una gestión planificada organizada, tratando de lograr altos rendimientos, y conseguir los objetivos de la organización, tomando medidas oportunas y correctivos necesarios, logrando una mejora permanente con toma de decisiones rápidas y a tiempo, para que la organización tenga un alto grado de eficiencia.

Gestión Financiera

“La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”. (Robert, N. 2003)

“En la actualidad la correcta dirección financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales de la economía y de las finanzas, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar nuevas y diferentes prácticas de gestión. No nos cabe duda de que aspectos como la globalidad, la ética, la ecuanimidad, la integración y la tecnología deben estar presentes en las decisiones y actuaciones que desarrollen los directivos financieros de las organizaciones del siglo XXI. Frente a las actitudes y las prácticas financieras centradas en la opulencia económica, el egocentrismo o en el exclusivo carácter local de la gestión, entre otras muchas cosas, ahora se hace necesario facilitar otras experiencias, otros valores y diferentes comportamientos en el ámbito de las finanzas. El objetivo es aportar algunas sugerencias que puedan ser de utilidad a los profesionales para desarrollar con más eficiencia la gestión financiera de las organizaciones para las que trabajan. A modo de síntesis y conclusión, las más importantes, mencionaríamos las siguientes:

- Desarrollar una gestión financiera integrada con otras áreas y con la dirección general de la organización. En cualquier caso, la gestión financiera no debe realizarse “de espaldas” al cliente, al valor que éste posee para la empresa y al valor que también debe dársele desde la organización.
- Potenciar que los profesionales del área financiera de las organizaciones adquieran y desarrollen competencias relativas a su área. Ello incluye nuevas actitudes, hábitos y valores.
- Adoptar una gestión financiera que no quede al margen de las oportunidades y conexiones asociadas a la globalización y a la internacionalización.
- Desarrollar una propuesta financiera con contenidos éticos más sólidos e integrados en la cultura de la organización. Este cambio puede constituir una oportunidad para impregnar de nuevos principios la vida de la organización.
- Fomentar el uso de la innovación y las TIC en el área financiera.
- Potenciar la creación y gestión de relaciones y operaciones gestionadas de manera más rigurosa”. (Martínez, J. 2011)

“La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos”. (Córdoba, M. 2012: 3)

“La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de los activos con alguna meta global en mente”. (Camacho, 2007: 6).

“La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro utilización y control. (Córdoba, M. 2012: 3)

La gestión financiera podríamos decir que es buscar recursos disponibles necesarios, en base a un planeamiento de necesidades, de acuerdo con los requerimientos de la organización y su aplicación eficiente y oportuna para maximizar sus ganancias.

También es una herramienta para tomar decisiones acertadas en base informes previamente estudiados para tener una aplicación clara y precisa de acuerdo al tipo de organización con la que estemos tratando, minimizando costos y maximizando recursos y utilidades.

Son en definitiva todos los procesos que tiene una organización o empresa para conseguir proteger, incrementar y utilizar su capital en beneficio propio.

f) HIPÓTESIS

6.1. Hipótesis General

El diseño e implementación de un sistema de control de gestión financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba incide en la optimización de recursos financieros en el período enero - julio 2014.

6.2. Hipótesis Específicas

6.2.1. La realización del diagnóstico situacional de la entidad establece cuál es la situación actual de la Imprenta Gutenberg.

6.2.2. El desarrollo de los componentes del sistema de control de gestión financiera optimiza los recursos financieros de la entidad.

6.2.3. La aplicación de políticas y procedimientos en el área financiera contribuye a la toma de decisiones oportunas que mejora la gestión de la Imprenta Gutenberg.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1. Operacionalización de las Hipótesis General

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Independiente Diseño e implementación de un sistema de control de la gestión financiera.	El control de la Gestión financiera es una herramienta fundamental para que las empresas puedan obtener productos y servicios con eficiencia que le permita el acceso al mundo competitivo.	Herramienta	-Planificación. -Presupuestos.	Observación Encuesta Entrevista Cuestionario

Dependiente Optimización de los recursos financieros.	Optimizar los recursos financieros es la correcta planificación de las finanzas que permite alcanzar los diferentes objetivos.	Finanzas	-Plan financiero. -Ingresos. -Gastos.	
---	--	----------	---	--

7.2. Operacionalización de las Hipótesis Específica 1

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Independiente Diagnóstico Situacional (línea base)	El diagnóstico situacional es una herramienta administrativa que determina mediante un examen la situación actual de la organización y proporciona información específica y fidedigna para aplicar medidas preventivas o	Administrativa	-Número socios, -Número de empleados. -Actividades. Posicionamiento -Capital de trabajo. -Estructura administrativa. -Estructura financiera.	Observación Encuesta Entrevista Cuestionario
			-Utilidad. -Ingresos.	

	correctivas según sea el caso.	Organización	-Estructura organizativa. -Servicios. -Ventas.	
Dependiente Situación Actual de la Organización	Son las condiciones, el modelo y las características que la Imprenta Gutenberg posee actualmente.	Condiciones	-Formulación de metas. -Disponibilidad de recursos técnicos y financiamiento.	
		Características	-Número de socios. -Número de empleados. -Nivel de funcionamiento -Cumplimiento.	

7.3. Operacionalización de las Hipótesis Específica 2

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Independiente Sistema de control de Gestión Financiero.	Conjunto de acciones que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a la gestión financiera.	Relación	Comportamiento financiero.	Observación Encuesta Entrevista
		Cifras	Nivel de Ingresos. Nivel de gastos.	
		Estados Financieros.	-Análisis Económico, Financiero. -Estudio Técnico.	

Dependiente Recursos financieros.	Recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez.	Recursos	Flujo de efectivo.	
		Efectivo	Liquidez.	
		-Activos Financieros.	Índices financieros.	

7.4. Operacionalización de las Hipótesis Específica 3

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Independiente Políticas y procedimientos financieros.	Acciones a seguir para conseguir un objetivo.	Acciones.	Positivo Negativo	Observación. Encuesta. Entrevista.
		Objetivos	Alto. Medio. Bajo.	
Dependiente Toma de decisiones.	Un conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos de la organización.	Acciones.	Positivas. Negativas	
		Objetivos.	Alto. Medio. Bajo.	

8. METODOLOGÍA

8.1. Tipo de Investigación

La investigación va hacer cuantitativa porque se aplica indicadores financieros y fórmulas estadísticas para descubrir o reafirmar patrones de comportamiento de la población; que ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente,

y otorgue el control sobre los fenómenos, un punto de vista de conteo y magnitudes que permitirán medir con exactitud las variables de estudio y contestar preguntas de la investigación para probar la hipótesis que se ha propuesto, para lo que la estadística con el uso de las medidas de tendencia central y de variabilidad permitirá establecer con exactitud niveles de confianza de los parámetros utilizados en la investigación, orientados a la aplicación.

Se utilizará también la investigación cualitativa ya que da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas.

También aporta un punto de vista, natural de los fenómenos, así como flexibilidad, que ayudara a interpretar los datos obtenidos centrándose en las cualidades y calidad de los mismos; con estudios exploratorios descriptivos correlacionales y explicativos para reconocer e interpretar problemas encontrados en el estudio, que permitan inducir y deducir métodos y sacar conclusiones.

8.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación será de tipo cuasi experimental, es decir que se manipulará las variables en estudio, por lo tanto se analizará cómo impacta el Sistema de Control de Gestión Financiero como herramienta para conseguir una incidencia positiva en la optimización de recursos financieros.

Se aplicará criterios para clasificar la investigación, adoptando la dimensión temporal, es decir de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectaran los datos del comportamiento en la Imprenta Gutenberg.

Investigación transversal

- Se recolecta los datos de la entidad. El propósito es describir las variables y analizar su incidencia en la misma.

- La investigación que se aplicará describirá el problema que se está estudiando, será descriptivo y de correlación, de tal manera que se analizará la variable independiente y dependiente según el problema en estudio.

Investigación longitudinal

Se comparará los datos obtenidos en los diferentes momentos de la población y se analizará los cambios a través del tiempo de determinadas variables o en las relaciones entre ellas.

Se realizará un análisis y una evaluación a través de la utilización de las técnicas investigativas como: la observación, la entrevista y la encuesta, aplicando a la población que permita la investigación y la sistematización de datos con la opinión de los integrantes de la Imprenta para su posterior tabulación, análisis e interpretación de resultados, que permita aplicar un Sistema de Control de Gestión Financiero con objetividad y comprobar la hipótesis planteada.

8.3. Población

	POBLACIÓN
Gerente – Propietario	1
Empleados	11
TOTAL	12

La presente investigación contará con una población finita de 12 elementos.

8.6. Técnicas de Instrumentos de recolección de datos.

Observación

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; que permitirá obtener el mayor número de datos.

Es una técnica que consiste en utilizar los sentidos y observar atentamente el hallazgo, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Encuesta

Se utilizará la encuesta como técnica que permita descubrir las causas de los hallazgos.

Se aplicará encuestas específicas para cada elemento de la población, que son parte del nivel ejecutivo, administrativo y operativo de la entidad. La recolección de información se realizará en la entidad, y se efectuará la primera semana enero 2014.

Entrevista

La entrevista será un instrumento fundamental en la investigación, pues a través de ella se podrá recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con el Sistema de Control de Gestión Financiera.

Se aplicará cuestionarios específicos para las personas que pertenece al nivel ejecutivo, administrativo y operativo, se ejecutara la segunda semana de enero 2014.

8.7. Técnicas de procedimientos para el análisis de resultados.

Para el análisis de los datos se utilizará tablas y gráficos que contendrán la información obtenida de la aplicación de las encuestas, inmediatamente se procederá a interpretar los resultados relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos e hipótesis planteada.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

RECURSOS HUMANOS

- ✓ 1 Investigadora
- ✓ Personal ejecutivo, administrativo y operativo de la Imprenta Gutenberg.

RECURSOS ECONÓMICOS

- Autogestión de la investigadora
- Presupuesto

CONCEPTO	COSTO
1. Personal	
Investigadora	800,00
2. Servicios	
Impresiones	120,00
Fotocopias e internet	100,00
Movilización	130,00
Empastados	100,00
TOTAL	1.250,00

Recurso Material

- Suministros de oficina (hojas de papel bond);
- Copias;
- Anillados;
- Empastado;
- Portaminas y esferos;
- Folletos;
- Libros;
- Cuaderno;
- Revistas.

Recursos Tecnológicos:

- Computadora;
- Proyector;

- Memory Flash;
- Teléfono;
- Calculadora.

10. CRONOGRAMA

N°	TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4																																
1	Diseño del proyecto	■	■	■	■																																				
2	Presentación y aprobación					■																																			
3	Recopilación de la información 1º Tutoría						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
4	Selección de la información														■	■																									
5	2º Tutoría															■																									
6	Desarrollo de capítulos 1 y 2																		■	■	■	■	■	■	■																
7	Diseño y aplicación del instrumento Desarrollo del capítulo 3																							■	■	■	■														
8	3º Tutoría																																								

11. MATRIZ LÓGICA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo el diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión Financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba incidirá en la optimización de los recursos financieros en el periodo enero – julio 2014?	Diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión Financiera en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba y su incidencia en la optimización de los recursos financieros en el periodo enero - julio 2014.	El diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión en la Imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba incide en la optimización de los recursos financieros.
PROBLEMAS DERIVADOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿Cómo influye la ausencia de un diagnóstico actual de la entidad?	Realizar el diagnóstico para establecer la situación actual de la entidad.	La realización del diagnóstico establece la situación actual de la entidad.
¿Cómo incide la falta de un Sistema de Control de Gestión Financiera para la optimización de los recursos financieros en la entidad?	Desarrollar los componentes del sistema de control de gestión financiera que optimizará los recursos financieros de la entidad.	El desarrollo de los componentes del sistema de control de gestión financiera optimiza los recursos financieros de la entidad.
¿Cómo contribuye a la toma de decisiones oportunas la aplicación de políticas y procedimientos en el área financiera?	Aplicar políticas y procedimientos que contribuyan a la toma de decisiones oportunas que mejoren la gestión financiera de la Imprenta Gutenberg.	La aplicación de políticas y procedimientos contribuyen a la toma de decisiones oportunas que mejoran la gestión financiera de la Imprenta Gutenberg.

12. DE TESIS

CAPÍTULO I.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

1.2.1 Fundamentación Filosófica.

1.2.2 Fundamentación Epistemológica.

1.2.3 Fundamentación Psicológica.

1.2.4 Fundamentación Pedagógica.

1.2.5 Fundamentación Legal.

1.3. FUDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.3.1 Antecedentes.

1.3.2 Economía.

1.3.3 Finanzas.

1.3.4 Finanzas Corporativas.

1.3.5 Control de Gestión Financiera.

1.3.6 Contabilidad.

1.3.7 Estados Financieros.

1.3.8 Indicadores.

1.3.9 Optimización de recursos financieros.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA.

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

2.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.6 PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

2.7 HIPÓTESIS.

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

3.1. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA EN LA IMPRENTA GUTENBERG.

3.2. PRESENTACIÓN.

3.3. OBJETIVOS.

3.4. FUNDAMENTACIÓN.

3.5. CONTENIDO.

3.6. OPERATIVIDAD.

CAPÍTULO IV.

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES.

5.2 RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

Amador, A. (2008). *Auditoría Administrativa. Proceso y Planeación*. México: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*. México: Person Educación.

Círculo de lectores. (2003). *Enciclopedia práctica de Administración Micro, pequeña y mediana Empresa*. Bogotá: Editorial printer Latinoamericana Ltda.

Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Dávalos, N. (2003). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*.

Gamboa, R. (1994). *Curso Básico de Administración de Empresas*. Colombia: Carvajal S.A.

Herrera, L. Medina, A. & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: Diemerino Editores.

Ochoa, G & Saldivar, R. (2012). *Administración Financiera correlacionada con las NIF* (2da ed.). México: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Órgano del Gobierno del Ecuador. (2005). *Registro Oficial*. Ecuador: Editora Nacional.

Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. (8va. Ed.). México: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Shim, J. Siegel, J. & Simon, A. (2003). *Respuestas rápidas para el programa MBA*. México: Prentice HallCV.

Zapata, P. (2005). *Contabilidad General*. (5ta. ed.). Colombia: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de CV.

Anexo 2 Guía de Observación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
GUIA DE OBSERVACIÓN OPERATIVA
 APLICADA EN LA IMPRENTA GUTENBERG DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA



CAPACIDAD INSTALADA.

OPERADOR:

COD. ID.

CLIENTE

PRODUCTO

TIPO DE IMPRESIÓN

MATERIA PRIMA

OPERACION	CONTROL DE CALIDAD	RENDIMIENTO /H	TIEMPO REQUERIDO	CANTIDAD INGRESADA	CANTIDAD OBTENIDA	DESPERDICIO
Diseño						
Realización de planchas CTP						
Realización planchas poliéster						
Maquetación						
Diagramación						
Escaneo de imágenes						
Realizar Prueba de color/ Impresión						
Alistamiento, arranque						
Cambio de Matricez						
Impresión						
Revisión de soportes impresos						
Numerado						
Brillo U.V.						
Plastificado						
Elaboración Troquel						
Troquelado						
Grafado/Hendido						
Encuadernado						
Refilado						
Conteo						
Revisión de impresos terminados						
Empaquetado						

PRENSA

PRENSA

POSTPRENSA

PROCESOS

CLIENTE

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

OPERACION CONTROL DE CALIDAD REVISIÓN

Anexo 3 Encuesta

 <div style="text-align: center;"> <p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO</p> <p>ENCUESTA</p> <p>EVALUACIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA</p> <p>APLICADOS EN LA IMPRENTA GUTENBERG DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA</p> </div> 	
Información obtenida de:..... Fecha:.....	
Pregunta 1.- ¿Se encuentra ud capacitado para las funciones que realiza en la imprenta? SI () NO ()
Pregunta 2.- ¿Cree necesitar cursos o capacitaciones adicionales para desempeñar mejor sus tareas? SI () NO ()
Pregunta 3.- ¿Los productos/servicios que la imprenta comercializa son reconocidos por su calidad en el mercado? SI () NO ()
Pregunta 4.- ¿Cumple las actividades de realización de planchas/placas? SI () NO ()
Pregunta 5.- ¿La imprenta Gutenberg cuenta con un amplia gama de clientes? SI () NO ()
Pregunta 6.- ¿Los proveedores de la imprenta son empresas serias que proporcionan calidad y economía? SI () NO ()
Pregunta 7.- ¿La tecnología en cuanto a maquinaria, equipos y software garantiza la eficiencia en cada proceso? SI () NO ()
Pregunta 8.- ¿Se realiza reuniones de trabajo periódicas a fin de analizar el margen de ingresos/producción al mercado? SI () NO ()

<p>Pregunta 9. ¿Considera ud que la información financiera oportuna podría mejorar el desempeño gerencial de la empresa?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 10. ¿Considera necesario que el nivel directivo de la empresa disponga de herramientas adecuadas de gestión financiera?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 11.- ¿Cree necesario implementar un modelo de control de gestión financiera para mejorar el crecimiento económico y financiero de su empresa?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 12. ¿En qué porcentaje cree ud que la empresa crecería económica y financiera al implementar el modelo de control de gestión financiera?</p>	<p>() MENOR AL 10%</p> <p>() 10% - 15%</p> <p>() MAYOR AL 15%</p>
<p>Pregunta 13. ¿Cree ud que un adecuado control del personal contribuirá a mejorar la productividad de la empresa?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 14. ¿Utiliza los Presupuestos como una Herramienta de Control Financiero?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 15. ¿La empresa tiene implementado estándares de cumplimiento por objetivos?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 16. ¿El precio de venta de sus productos/servicios es el adecuado?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 17. Los presupuestos los está utilizando fundamentalmente para:</p>	<p>() DEFINIR EL PRECIO DEL PRODUCTO</p> <p>() CONTROLAR LOS COSTOS INDIRECTOS</p> <p>() CONTROLAR LA MATERIA PRIMA</p> <p>() DECIDIR SOBRE INVERSIONES FUTURAS</p>

<p>Pregunta 18.- ¿El ingreso y egreso de mercaderías es controlado con documentos de control interno?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 19. ¿La empresa dispone de políticas que le permiten gestionar de manera eficiente y efectiva?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 20. ¿Qué tipo de políticas utiliza la empresa?</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 21.- ¿Considera usted que las políticas implementadas por la empresa son adecuadas?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 22. ¿La información que genera su empresa le permite tomar decisiones en forma oportuna y eficaz para ser más competitivo?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Pregunta 23. ¿Cree usted que se puede mejorar las decisiones gerenciales en la optimización de los recursos financieros de la empresa?</p> <p>SI () NO ()</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Anexo 4 Matriz de Entrevista

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO GUIA DE ENTREVISTA EVALUACIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA APLICADOS EN LA IMPRENTA GUTENBERG DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA 			
Información obtenida de:..... Fecha:.....			
Nº.	PREGUNTAS		
1	¿Qué tipo de impresión realiza y en que porcentaje?	COMERCIAL () Porcentaje ()	ESPECIALIZADA () Porcentaje ()
2	¿Realiza actividades de diseño gráfico?	SI ()	NO ()
3	La forma de costear los diseños es:	TECNICA ()	EMPIRICA ()
			PRECIO DE MERCADO ()
4	¿Cumple las actividades de realización planchas, matrices, placas?	SI ()	NO ()
5	¿Como determinan el costo?	TECNICA ()	EMPIRICA ()
			PRECIO DE MERCADO ()
6	Los servicios de impresión es:	FULL COLOR ()	PLANA ()
7	La forma de costear la actividad de impresión es:	TECNICA ()	EMPIRICA ()
			PRECIO DE MERCADO ()
8	¿La actividad de numeración es valorada?	SI ()	NO ()
9	¿Realiza actividades de acabados gráficos: Brillo UV, Plastificado?	SI ()	NO ()
10	La forma de costear esta actividad es:	TECNICA ()	EMPIRICA ()
			PRECIO DE MERCADO ()
11	¿Realiza actividades de acabados gráficos: Troquelado, grafado/hendido?	SI ()	NO ()
12	La forma de costear esta actividad es:	TECNICA ()	EMPIRICA ()
			PRECIO DE MERCADO ()
13	¿Asigna un porcentaje adicional por defecto de desperdicio?	SI ()	NO ()
14	¿Cuál es el porcentaje de demasía que aplica por defecto de desperdicio?	MENOR AL 5% ()	5% - 10% ()
			MAYOR AL 10% ()
15	¿Controla los desechos o desperdicios?	SI ()	NO ()
16	¿Es considerado el alistamiento y arranque de la maquinaria en el proceso de producción como costos ocultos?	SI ()	NO ()
17	¿Toma en cuenta el rendimiento de la capacidad instalada para determinar el costo de la mano de obra?	SI ()	NO ()

CÓDIGO DE TRABAJO

CAPÍTULO III DE LOS ARTESANOS

Art. 285.- A quiénes se considera artesanos.- Las disposiciones de este capítulo comprenden a maestros de taller, operarios, aprendices y artesanos autónomos, sin perjuicio de lo que con respecto de los aprendices se prescribe en el Capítulo VIII, del Título I.

Se considera artesano al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente registrado en el Ministerio de Trabajo y Empleo, hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias o materias primas, una cantidad no mayor a la que señala la ley, y que tuviere bajo su dependencia no más de quince operarios y cinco aprendices; pudiendo realizar la comercialización de los artículos que produce su taller. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aun cuando no hubiere invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o no tuviere operarios.

CONCORDANCIA.

Gaceta Judicial, RELACION LABORAL ARTESANAL, 11-jul-1973

Art. 286.- Maestro de taller.- Para ser maestro de taller se requiere:

1. Ser mayor de dieciocho años y tener título profesional conferido legalmente;
2. Abrir, bajo dirección y responsabilidad personal, un taller y ponerlo al servicio del público; y,
3. Estar inscrito en la Dirección Nacional de Empleo y Recursos Humanos.

La obligación de la inscripción se extiende, bajo responsabilidad del maestro, al personal de operarios y aprendices que presten sus servicios en el taller.

Art. 287.- Artesano autónomo.- Se considera artesano autónomo al que ejerce su oficio o arte manual, por cuenta propia, pero sin título de maestro, ni taller.

Jurisprudencia

Gaceta Judicial, ARTESANO CALIFICADO, 03-jun-1985

Art. 288.- Operario.- Operario es el obrero que trabaja en un taller, bajo la dirección y dependencia del maestro, y que ha dejado de ser aprendiz.

Art. 289.- Contratista.- La persona que encarga la ejecución de una obra a un artesano, se denomina contratista.

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, TRABAJO ARTESANAL, 29-abr-1987

Art. 290.- Facultades de artesanos y aprendices.- Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado y mantener sus talleres. Los aprendices u operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo que organice la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Art. 291.- Obligaciones de los artesanos autónomos.- Los artesanos autónomos para ejercer sus actividades profesionales, deberán cumplir el requisito puntualizado en el numeral 3 del artículo 286 de este Código.

Art. 292.- Título de maestro de taller.- El título de maestro de taller puede obtenerse en los establecimientos técnicos oficiales y en los autorizados por la ley, o ante el tribunal designado conforme al reglamento pertinente que dicte la Junta Nacional de Defensa del Artesano, de acuerdo con los Ministerios de Educación y Cultura, y de Trabajo y Empleo.

Decláranse válidos los títulos de maestro de taller conferidos tanto por la Junta de Defensa del Artesano, como por los tribunales presididos por el Juez del Trabajo, con anterioridad a la vigencia de esta Ley.

Art. 293.- Maestro de taller es empleador.- El maestro de taller es empleador respecto de sus operarios y aprendices, con las limitaciones determinadas en la Ley de Defensa del Artesano.

Art. 294.- Repútase contrato de trabajo.- Para los fines concernientes a la jurisdicción y procedimiento, repútase contrato de trabajo aquel por el cual un artesano se compromete a ejecutar una obra cierta, sea que el artesano ponga los materiales o los suministre total o parcialmente el contratista.

Concordancias:

CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1930

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, CONTRATO DE CONSTRUCCION LABORAL, 29-jul-1943

Gaceta Judicial, RELACION LABORAL, 11-ene-1957

Gaceta Judicial, CONTRATOS DE OBRA CIERTA CON ARTESANOS, 20-oct-1966

Gaceta Judicial, CONTRATO DE OBRA CIERTA, 16-ene-1974

Art. 295.- Responsabilidad del artesano.- Todo artesano es responsable de la entrega de la obra que se compromete a ejecutar. Caso de no entregarla el día señalado, el contratista tendrá derecho a la rebaja del uno por ciento sobre el precio pactado, por cada día de retardo, hasta la fecha de la entrega.

El monto de la rebaja no puede exceder del precio de la obra.

Art. 296.- Normas para el caso de que el contratista no retire la obra.- Si el artesano hubiere concluido la obra dentro del término convenido y el contratista no la retirare dentro de los ocho días siguientes a su vencimiento, se observará estas reglas:

1. El artesano que hubiere suministrado los materiales podrá, a su arbitrio, exigir que se le reciba la obra o venderla por su cuenta. Del producto de la venta devolverá, sin interés, los anticipos y tendrá derecho a una indemnización equivalente al diez por ciento del precio pactado, sea cual fuere el valor en que la vendiere;
2. Si los materiales hubieren sido suministrados en su totalidad por el contratista, el artesano no podrá venderla y la consignará ante el Juez del Trabajo, quien notificará a la otra parte para que la retire pagando su precio.

Transcurridos cinco días desde la notificación, dicha autoridad ordenará la venta de la obra en subasta.

Del producto de la venta se pagará al artesano el precio estipulado deducidos los anticipos, más una indemnización del uno por ciento sobre el precio de la obra, por cada día de retardo en el pago.

El saldo, si lo hubiere, se entregará al contratista;

3. Si los materiales hubieren sido suministrados por las dos partes, el artesano no podrá vender la obra por su cuenta y deberá consignarla, procediéndose como en el caso anterior.

Del producto de la venta se descontará a favor del artesano el valor de sus materiales.

Si el valor de los materiales proporcionados por el artesano fuere considerablemente superior al de los suministrados por el contratista, el juez podrá ordenar la venta después de tres días de hecha la notificación a que se refiere el inciso primero del numeral anterior;

4. En los casos de las reglas 1 y 3 de este artículo, el contratista podrá retirarla en cualquier tiempo antes de la venta, pagando al artesano el precio pactado y la correspondiente indemnización; y,

5. Para la subasta de la obra, el juez nombrará a un perito que la avalúe, dará aviso por la prensa señalando el día de la subasta y procederá a la venta sin otra sustanciación, aceptando posturas desde la mitad del avalúo. No se aceptarán posturas a plazo.

Art. 297.- Obra no realizada con sujeción al contrato.- Si el contratista alegare que la obra no ha sido realizada de acuerdo con las estipulaciones del contrato, el juez designará peritos para su reconocimiento.

El juez apreciará los informes periciales y las pruebas que se presentaren y fallará con criterio judicial, atendiendo a la índole de la obra, al precio pactado y a las demás circunstancias del caso.

Art. 298.- Falta de estipulación de precio.- Si los contratantes no hubieren estipulado precio regirá el corriente en plaza para la misma especie de obra, o se lo fijará por avalúo pericial.

Art. 299.- Cesación del trabajo.- El contratista podrá ordenar la cesación del trabajo pagando al artesano los gastos, el valor de la parte confeccionada y una indemnización que, en caso de desacuerdo, fijará el juez. En cuanto al valor de lo trabajado, se estará al avalúo de peritos nombrados por el citado funcionario.

Art. 300.- Responsabilidad por pérdida o deterioro de material.- Si los materiales hubieren sido suministrados por el contratista, el artesano no será responsable de su pérdida o deterioro sino cuando fuere por culpa suya o por la de sus operarios o aprendices.

Art. 301.- Alegación de nulidad.- Para los contratos a los que se refiere el artículo 294 de este Código no rigen las prescripciones del artículo 40 de este Código. En estos casos, la nulidad podrá ser alegada según las reglas generales, por cualquiera de las partes.

Tampoco se aplicará lo prescrito en el Capítulo "Del Procedimiento", acerca del juramento deferido.

Art. 302.- Obligaciones de los artesanos calificados.- Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano no están sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por este Código.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos, con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas e indemnizaciones legales por despido intempestivo.

Los operarios gozarán también de vacaciones y rige para ellos la jornada máxima de trabajo, de conformidad con lo dispuesto en este Código.

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, ARTESANO CALIFICADO, 11-dic-1973

Art. 303.- Indemnizaciones.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social atenderá a las indemnizaciones por accidentes y demás prestaciones a que tuvieren derecho los operarios, por medio de los fondos señalados en la Ley de Defensa del Artesano y los que en lo sucesivo se asignaren para el efecto.

Jurisprudencia:

Gaceta Judicial, INDEMNIZACION POR ACCIDENTE DE TRABAJO, 20-may-2002

Art. 304.- Exenciones.- Los artesanos que pertenezcan a organizaciones clasistas o interprofesionales con personería jurídica gozarán de la exención a la que se refiere el inciso primero del artículo 302.

Art. ... El Estado Ecuatoriano garantizará la protección social al trabajador minero, fomentando condiciones y medio ambiente de trabajo seguro y salubre.

El Ministerio de Trabajo y Empleo, a través de sus sistemas de inspección, supervisará aspectos inherentes a contratación, pago de remuneraciones, beneficios sociales, seguridad y salud, y demás derechos de los trabajadores, y pondrán énfasis en vigilar el cumplimiento de normas nacionales e internacionales vigentes respecto a la vinculación de mujeres, menores de edad, y seguridad y salud en el trabajo, sin perjuicio de los controles que deban realizar las autoridades competentes, derivados de la aplicación de leyes específicas en la materia.

Los titulares de los derechos mineros, por su parte, tienen la obligación de precautelar la seguridad y la salud de los trabajadores, mediante la aplicación de programas preventivos, de protección, capacitación y vigilancia de la salud,

trazados sobre la base de la identificación de los riesgos propios de todas las fases de su actividad y sometidos a aprobación de la autoridad competente.

Nota: Artículo agregado por Ley No. 60, publicada en Registro Oficial Suplemento 387 de 30 de Octubre del 2006.