

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA
COMERCIALIZADORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. CASO
PRÁCTICO RIVAS QUIZHPE CÍA. LTDA. PERIODO 2014”**

Tesis previa a la obtención del

Título de Ingeniero Comercial

AUTORES:

VÁSQUEZ GUERRERO MAURICIO JAVIER

YUNGA YUNGA JUAN DIEGO

DIRECTOR:

ING. JIMBO DÍAS JOSÉ SANTIAGO

CUENCA – ECUADOR

2014



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la propuesta de modelo de gestión integral para comercializadoras de materiales de construcción en la ciudad de Cuenca, con la intención de desarrollar un modelo de gestión que permita un manejo óptimo y alineado de las operaciones, a través del uso de esta herramienta.

El trabajo está dividido en los siguiente capítulos: en el primer capítulo hace referencia a los aspectos generales del franquiciado, en el segundo capítulo se analiza la situación macroambiente y microambiente del sector construcción en el Ecuador y el análisis interno de la empresa, en el tercer capítulo se realiza el planteamiento del modelo de gestión integral, en el cuarto capítulo se efectúa el monitoreo y evaluación del modelo de gestión integral, luego de ello se presentan las conclusiones y recomendaciones y como parte final la bibliografía y los anexos correspondientes.

Palabras claves: Gestión Integral, Monitoreo y Evaluación



ABSTRACT

This project looks at an integral management model for marketing of building materials in the city of Cuenca. The purpose is to develop a management model that allows optimal and aligned operations through implementing this model.

This work is divided into the following chapters. The first chapter refers to the general aspects of the franchisee. The second chapter analyzes the macro and micro environments of the construction sector in Ecuador and the internal analysis of the company. The third chapter presents the integral management model. The fourth chapter looks at the monitoring and evaluation of the integral management model, followed by the conclusions and recommendations. Lastly, the bibliography and corresponding annex are presented.

Keys Words: Integral Management, Monitoring and Evaluation



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	- 2 -
ABSTRACT	- 3 -
ÍNDICE GENERAL.....	- 4 -
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	- 7 -
ÍNDICE DE TABLAS	- 7 -
AGRADECIMIENTOS.....	- 12 -
DEDICATORIA Universidad de Cuenca.....	- 14 -
INTRODUCCIÓN.....	- 16 -
CAPÍTULO I.....	- 17 -
1.1 GENERALIDADES	- 17 -
1.2 ANTECEDENTES.....	- 17 -
1.3 BASE LEGAL	- 18 -
1.4 LA COMPAÑÍA.....	- 19 -
1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA	- 19 -
1.4.2 ORGANIZACIÓN INTERNA	- 21 -
1.4.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	25
CAPÍTULO II	27
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	27
2.1.1 MACROAMBIENTE	27
2.1.2 MICROAMBIENTE	28
2.2 ANÁLISIS FINANCIERO	33
2.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA	34
2.2.2 ANÁLISIS DE APALANCAMIENTO	35
2.2.3 ANÁLISIS DE GESTIÓN	36
2.2.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	38



2.3 ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	39
2.4 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	41
2.5 ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOS.....	44
2.5.1 PROCESO DE VENTAS.....	44
2.5.2 PROCESO DE COMPRAS.....	48
2.5.3 PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.....	49
CAPÍTULO III	50
3.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE GESTION INTEGRAL	50
3.1.1 MATRIZ FODA CRUZADO.....	50
3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
3.2 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL.....	55
3.2.1 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	55
3.3 MAPA ESTRATÉGICO.....	57
3.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO	59
3.4.1 DEFINICIÓN.....	59
3.4.2 IMPORTANCIA.....	59
3.4.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	59
3.5 PERSPECTIVAS DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL	61
3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	61
3.5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE	64
3.5.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	69
3.5.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	74
3.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	77
3.6.1 Iniciativas perspectiva financiera	77
3.6.2 Iniciativas perspectiva clientes	78
3.6.3 Iniciativas perspectiva procesos internos	78
3.6.4 Iniciativas perspectiva aprendizaje y crecimiento	79
CAPÍTULO IV	80



4.1 MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTION INTEGRAL.....	80
4.2 GESTION INTEGRAL.....	80
4.2.1 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTION INTEGRAL.....	81
4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	82
4.3.1 CONCEPTO.....	82
4.3.2 BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	82
4.4 MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	83
4.5 APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION INTEGRAL EN EL FRANQUICIADO RIVAS QUIZHPE CIA. LTDA.....	84
4.6 MONITOREO.....	88
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	100



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama de la empresa	22
Ilustración 2 Competencia	29
Ilustración 3 Proveedores	30
Ilustración 4 Proceso de venta	44
Ilustración 5 Proceso de compras	48
Ilustración 6 Proceso de recepción de mercadería	49
Ilustración 7 Mapa Estratégico	57
Ilustración 8 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.....	32
Tabla 2: Análisis del Efectivo.....	34
Tabla 3: Razones de Endeudamiento	35
Tabla 4: Rotación de Activos.....	36
Tabla 5: Márgenes de Rentabilidad.....	38
Tabla 6: Análisis del Servicio al Cliente.....	40
Tabla 7: Análisis de Satisfacción Laboral.....	42
Tabla 8: Tiempo en Realizar un Pedido	45
Tabla 9: Tiempo de Realización de una Venta.....	46
Tabla 10: FODA Cruzado Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.....	50
Tabla 11: Objetivos por perspectiva	56
Tabla 12 Perspectiva Financiera	63
Tabla 13; Perspectiva de Clientes.....	67
Tabla 14: Perspectiva de Procesos Internos.....	72
Tabla 15: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	76
Tabla 16: Monitoreo y Evaluación del Modelo de Gestión Integral.....	86
Tabla 17: Medidas y Decisiones para el monitoreo.....	93



Yo Juan Diego Yunga Yunga, autor de la tesis “**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA COMERCIALIZADORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. CASO PRÁCTICO RIVAS QUIZHPE CÍA. LTDA. PERIODO 2014**”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 03 de marzo del 2015.

Juan Diego Yunga Yunga

C.I: 0105417562



Yo Mauricio Javier Vásquez Guerrero, autor de la tesis “**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA COMERCIALIZADORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. CASO PRÁCTICO RIVAS QUIZHPE CÍA. LTDA. PERIODO 2014**”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 03 de marzo del 2015.

Mauricio Javier Vásquez Guerrero

C.I: 0104999644



Yo Juan Diego Yunga Yunga, autor de la tesis **“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA COMERCIALIZADORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. CASO PRÁCTICO RIVAS QUIZHPE CÍA. LTDA. PERIODO 2014”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 03 de marzo del 2015.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Juan Diego Yunga Yunga

C.I: 0105417562



Yo Mauricio Javier Vásquez Guerrero, autor de la tesis **“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA COMERCIALIZADORAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. CASO PRÁCTICO RIVAS QUIZHPE CÍA. LTDA. PERIODO 2014”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 03 de marzo del 2015.

Mauricio Javier Vásquez Guerrero

C.I: 0104999644



AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por permitirme alcanzar un objetivo más en mi vida, por darme esa virtud y fortaleza para alcanzar nuevos proyectos de vida. Agradezco a mi familia por estar siempre apoyándome a superarme cada día más, especialmente a mi mamá María que es un pilar fundamental en mi vida, que siempre me ha estado motivando y ayudando para ser un profesional.

También agradezco a la ferretería Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. por haberme permitido realizar este presente trabajo, dándome acceso y facilitándome la información necesaria. Y por último agradezco a todas esas personas que siempre estaban presentes en el proceso de mi formación universitaria como son los amigos, amigas y profesores.

Juan Yunga



AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza y brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y felicidad. Le doy gracias a mis padres por darme su apoyo incondicional, por los valores que me han inculcado, y por la oportunidad de tener la mejor educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir. A mis hermanos por siempre estar ahí para ayudarme cuando lo necesitaba y a mis familiares que siempre confiaron en mí. A mi novia, por ser una parte muy especial de mi vida, por haberme ayudado en las buenas y en las malas, por buscar siempre que este feliz y sobre todo por su paciencia. Les agradezco la confianza a todas las personas que estuvieron conmigo durante todo este tiempo y por haber hecho de esta etapa un trayecto de vida que nunca olvidaré

Mauricio Vásquez



DEDICATORIA

El presente trabajo le dedico a mi madre María Yunga, por ser una excelente madre y educarme para que sea alguien en la vida, ya que por su esfuerzo diario, es el mejor regalo que le puedo brindar, el de que se sienta orgullosa de que su hijo sea un profesional y de que su arduo trabajo no fue en vano.

A mi padre Segundo Yunga, por brindarme el apoyo e incentivarme a que siga adelante con mis metas de vida.

Juan Yunga



DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme dado el regalo de la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres y hermanos que me acompañaron a lo largo de este camino de la vida y de quienes siempre tuve su apoyo incondicional y que a pesar de nuestra de diferencia de opiniones siempre estuvieron hay conmigo. A mi novia por ser una mujer que siempre estuvo hay para alegrarme y darme fuerzas cuando estaba a punto de darme por vencido y a todos quienes siempre confiaron en mí.

Mauricio Vásquez



INTRODUCCIÓN

Hoy en día las pequeñas empresas trabajan bajo el control de sus indicadores financieros y no dan atención a otras áreas de suma importancia para que la empresa funcione como un organismo completo e integrado esto quiere decir que todas sus áreas deben estar encaminadas hacia el cumplimiento de su misión. Además de ello muchas de las PYMES buscan conseguir sus objetivos a corto plazo y es por esto que la mayoría no logran sobrevivir en este mundo competitivo, al no realizar una planificación a largo plazo las empresas pierden el horizonte de alcanzar su visión planteada.

Cualquier empresa para perdurar en el tiempo debe eliminar ciertas prácticas obsoletas en la administración y se hace necesario la búsqueda y aplicación de nuevos métodos de gestión y administración en los cuales todas las áreas deben estar alineadas con la estrategia. De ahí que en las dos últimas décadas las grandes empresas han buscado nuevas formas de administrar sus negocios y controlar cada una de sus áreas. Este modelo fue planteado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992 denominada Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que beneficia a las empresas a traducir la estrategia en objetivos medibles y relacionados entre sí, facilitando que el comportamiento de las personas y los recursos estén alineados estratégicamente para generar valor a las empresas.

Esta herramienta permite realizar un diagnóstico y detectar áreas en las cuales se necesite mayor control para eliminar los obstáculos que no permiten el crecimiento de la empresa, para así tomar acciones para lograr niveles óptimos de eficiencia, eficacia y efectividad en la consecución de los objetivos



CAPÍTULO I

1.1 GENERALIDADES

En la actualidad las empresas se han convertido en el eje principal de la economía mundial y cada vez exige mayor renovación para sobrevivir al dinamismo del mercado global independientemente si estas sean grandes corporaciones o pequeñas empresas familiares.

Sin embargo gran parte de las empresas que mueve la economía ecuatoriana son familiares ya sean pequeñas o mediana empresas debido a esto una gran parte de las empresas se resisten al cambio y muchas de ellas en el cambio generacional se extinguen. ‘Ya que las empresas como las personas para sobrevivir deben adaptarse al cambio de su medio ambiente’¹

Debido a que las empresas son administradas por personas, son estas las que se deben dar cuenta de las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno y con ello crear estrategias y tácticas para llevar sus negocios de una manera óptima y así sobresalir en este mercado dominado por las grandes corporaciones.

Para alcanzar el reconocimiento del negocio se debe realizar un análisis integral de la empresa para conocer su situación actual para poder implementar una planificación global basada en políticas, valores y estrategias que ayudaran a fortalecer la estructura organizacional del negocio.

1.2 ANTECEDENTES

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, entendemos por ferretería el comercio de hierro o aquella tienda donde se venden diversos

¹ Gestión de Cambios: El Modelo Biasca por Rodolfo E. Biasca Cap. 2 Pág. 43
Juan Diego Yunga Yunga
Mauricio Javier Vásquez Guerrero



objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, entre otros.

Tomando como referencia el mercado ecuatoriano, el sector de ferretería en este país engloba actividades diversas tales como la venta de materiales de construcción como la fabricación y comercialización de bloques, cemento, clavos, tornillos, fijaciones, cerraduras, accesorios para puertas y muebles, accesorios para baños, herramientas manuales, entre otros. Más recientemente, se han incorporado a esta lista las cajas de seguridad y productos similares

1.3 BASE LEGAL

La ferretería Rivas Quizhpe Cía. Ltda. Franquiciado Disensa, es una empresa que se dedica a la comercialización de materiales de construcción, como también la fabricación de tubos de hormigón, con personería jurídica, autonomía administrativo y patrimonio propio, con domicilio en la ciudad de Cuenca; y, se rige por los siguientes organismos de control:

- Superintendencia de compañías.
- Servicio de rentas internas
- Instituto Ecuatoriano Seguridad Social
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Registro Único Proveedores Compras Publicas
- Organismo central DISENSA



1.4 LA COMPAÑÍA

1.4.1 RESEÑA HISTÓRICA

Fundada desde el año 1985 por la señora María Quizhpe y su esposo el señor Octavio Rivas. En un inicio la empresa fue fundada con el nombre de INCOMIN y desde su nacimiento ha estado comprometida a brindar productos de calidad a precios competitivos para cumplir las exigencias de sus clientes. Este negocio comenzó situado en la Calle Julia Bernal en el sector de las 4 esquinas de la Parroquia de Ricaurte en la ciudad de Cuenca, trabaja como personal jurídica obligada a llevar contabilidad con actividad empresarial.

La Ferretería INCOMIN comienza a mediados de la década de los ochenta con un solo local donde se expedían productos básicos para la construcción, contaba con 3 empleados, 2 en el despacho de productos y 1 en atención al cliente, la gerente propietaria y su esposo.

Al comienzo, carecían de tecnología y por tanto no tenían ni computadores, a eso se suma, la no existencia de un registro de sus inventarios, únicamente un libro donde llevaban los ingresos y los egresos que se producían diariamente en la ferretería.

Con el pasar del tiempo la empresa sufrió una gran pérdida la muerte de su fundadora la señora María Quizhpe motivo por el cual sus hijos tomaron la dirección de la Ferretería INCOMIN y en el año 2001 se transformó en la compañía Limitada con el nombre de “Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda.” Conformada por 6 socios quienes hasta la actualidad son los señores Octavio Rivas, Pablo Rivas, Juan Carlos Rivas, Catalina Rivas, Mariana Rivas, Sonia Rivas.

Los actuales dueños de la empresa comenzaron con un capital inicial de 800 dólares.

Después de la crisis del año 1999 muchos cuencanos emigraron en busca de nuevas oportunidades y con ello aumento la construcción de viviendas debido a la entrada de divisas que tenían los familiares de todas las personas que



emigraron y es por ello que la “Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda.” aprovecho la oportunidad de incursionar en el mercado y satisfacer una demanda de clientes de instituciones privadas y públicas en el Ecuador.

La estrategia con la que iniciaron los nuevos socios estuvo encaminada a la distribución de los materiales como son cemento, hierro y tuberías entre otros lo cual, les permitió competir en precios y calidad del producto frente a las mejores distribuidoras de materiales de construcción de aquel entonces.

En el 2005, para ampliar mucho más el negocio aprovechando la experiencia y el conocimiento adquirido en el negocio la “Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda.” paso a formar parte de la primera franquicia de materiales de construcción en el mundo, Franquicia Disensa, cambio su razón social a “Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda. Franquiciado Disensa”

Ventajas

- La principal ventaja del Sistema de Franquicias Disensa es que aprovisiona un alto grado de seguridad al invertir en un negocio ya demostrado y reconocido mundialmente.
- Permanente innovación en tecnología y procesos logísticos.
- El pago de la cuota inicial de la franquicia incluye los beneficios de asistencia y aplicación técnica del “know-how” en constante desarrollo por Disensa; con instrucción constante; relación con proveedores de obra, equipo necesario y materia prima; asistencia técnica en obras de remodelación, construcción, y rediseño de locales; gastos legales relacionados con la firma y registro del contrato; controles administrativos y de evaluación; programas de promoción y publicidad de alto impacto.
- Además, debe observarse que si bien, de manera publicitaria todos los franquiciatarios de una misma marca de franquicia ostentan el mismo



nombre, de manera fiscal cada franquiciatario es una entidad individual por lo cual este se deslinda por completo de cualquier acto o responsabilidad negativa del franquiciante y viceversa, buscando proveer a ambos de cierta independencia en cuanto a irregularidades que pudieran afectar el curso del negocio.

Desventajas

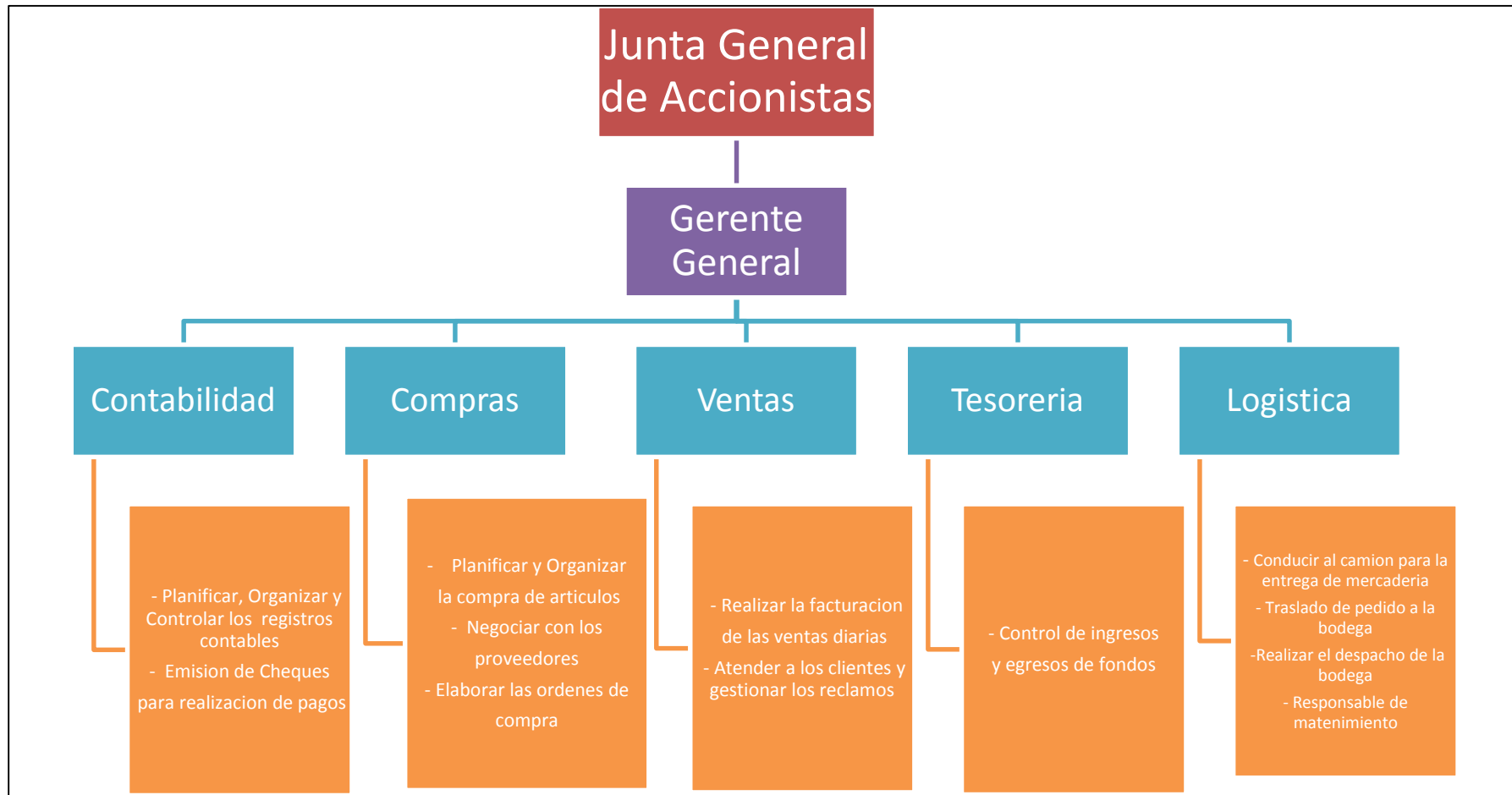
- Para el asunto del Sistema de Franquicias Disensa, dentro de las restricciones que impone es que únicamente acepta la comercialización de la canasta Disensa. Esto es una limitante para optar por proveedores de productos similares.
- Los gastos de carácter legal como lo son, gastos notariales, permisos y asesoramiento con respecto al contrato.
- El contrato puede ser estricto de manera que no es posible negociarlo, lo cual podría desincentivar al potencial inversionista.
- Entre las desventajas de llevar contabilidad se hallan los gastos del contador, los sistemas y equipos contables.

1.4.2 ORGANIZACIÓN INTERNA

Es de vital importancia mencionar que la “Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda. Franquiciado Disensa” cuenta con un organigrama estructural formalizado. En el siguiente gráfico se describirá su estructura organizativa interna:



Ilustración 1 Organigrama de la empresa



Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
Elaboración: Propia



GERENCIA

Funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
2. Nombrar al personal de la empresa señalando atribuciones y responsabilidades.
3. Formular y emitir políticas de funcionamiento y desarrollo empresarial que regulen y permitan orientar y conducir con mayor seguridad las actividades por la empresa.
4. Vigilar por la adecuada administración de la empresa en relación a su naturaleza.
5. Representar a la empresa ante entidades y organismos nacionales sobre aspectos legales, financieros y organizativos.

• SUBGERENCIA

Funciones:

1. Planificar la compra de materiales a proveedores.
2. Administrar operaciones de venta.
3. Supervisar las actividades de venta.
4. Revisión Y Control De Cobros A Clientes
5. Ingresos De Retenciones De Clientes
6. Arreglo De Mercadería
7. Margen utilidad
8. Realización y control depósitos
9. Manejo del Personal

• DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Funciones:

1. Planificar, organizar, controlar y ejecutar la aplicación de los registros contables y financieros.
2. Elaborar y presentar los estados financieros.



3. Elaborar la emisión de cheque para efectuar los pagos de cuentas por pagar.

• DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Funciones:

1. Planificar, organizar y dirigir las actividades de compras de artículos.
2. Negociar con los proveedores para la compra de artículos.
3. Determinar las cantidades de artículos a comprar.
4. Elaborar órdenes de compra a proveedores.
5. Constatar la entrada a bodega de los artículos pedidos.
6. Revisar y comparar precios para comprar productos.
7. Negociar créditos con proveedores
8. Ajustes de inventario
9. Devoluciones a proveedores.
10. Retenciones Proveedores, liquidaciones de Compras
11. Pedidos a Proveedores
12. Bajas de Bodega

• DEPARTAMENTO DE VENTAS

Funciones:

1. Realizar la facturación de todas las ventas diarias.
2. Atender a los clientes en la empresa.
3. Atender y gestionar los reclamos de los clientes.
4. Mantener y cuidar de su área asignada, entiéndase: limpieza, etiquetado y presentación de producto.
5. Bajas Para uso Interno
6. Traspasos de Cemento y Cales a Libras
7. Revisar Stock de Documentos
8. Revisar Stock Físico y del sistema



• DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Funciones:

1. Controlar ingresos y egresos de fondos.
2. Autorizar al departamento de ventas para facturación de crédito.
3. Revisión y Control de Cobros a Clientes
4. Control de Archivo de Rol de Pagos Empleados
5. Control de Archivo de Reportes de Libro Mayor
6. Control de Archivo de Conciliaciones Bancarias

• LOGÍSTICA

Funciones:

1. Programar y coordinar los inventarios físicos en bodega.
2. Supervisar los inventarios físicos de bodega.
3. Supervisar las actividades de entrada y salida de bodegas.
4. Analizar problemas que enfrenta las áreas de bodega.
5. Organizar los productos en la bodega.
6. Despachar los productos de acuerdo a la nota de pedido.

1.4.3 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

• Misión

Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda. es una empresa privada, cuya actividad principal es la venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción, teniendo como base un buen ambiente laboral y una buena atención al cliente manteniendo nuestro posicionamiento en el mercado, a fin de obtener un alto índice de utilidad en ventas y un aumento constante de clientes satisfechos que serán la mejor estrategia de marketing de la empresa, cumpliendo con las exigencias correspondientes a las leyes pertinentes en el campo comercial, y rigiéndonos a las normas de la administradora de franquicias de DISENSA.



- **Visión**

Ser una empresa que alcance el mayor índice de ventas en el sector llegando a ubicarnos entre los primeros en el mercado ampliando el área de cobertura de los servicios en toda la ciudad, con una excelente atención al cliente reflejados en la ética, la calidad y el profesionalismo como nuestra norma de vida, con la implementación de estrategias adecuadas que incluyen nuevos puntos de venta, servicio oportuno y personalizado llegando a captar los requerimientos de grandes constructoras y nuevos proyectos de viviendas y edificios.

- **Objetivo**

Nuestro objetivo es ofrecer una amplia gama de productos y servicios para la construcción, brindándoles ventajosas opciones de compra a nuestros clientes. De esta manera, entregamos un mayor número de productos, individualmente o en paquetes, a costos competitivos y mediante una atención personalizada que nos permite evaluar su satisfacción.

- **Valores**

- Respeto entre los que forman la empresa tanto socios como empleados.
- Transparencia y honestidad en cada una de las transacciones tanto dentro como fuera de la empresa con la sociedad.
- Responsabilidad social
- Puntualidad
- Trabajo de equipo

- **Estrategias**

- ✓ Capacitación permanente al personal en cuanto a atención al cliente y asesoramiento para la construcción.
- ✓ Estudios de calidad para ofrecer con seguridad productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- ✓ Incluir nuevos servicios adicionales que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, una mayor asesoría en la compra.



CAPÍTULO II

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 MACROAMBIENTE

La industria de la construcción es de suma importancia para el crecimiento de la economía, por su aporte tanto en la cantidad de empresas dedicadas a actividades directas y relacionadas, así como por el efecto multiplicador generado por la mano de obra empleada, ya que se considera a esta industria como el mayor empleador del mundo. En el Ecuador existen 14.366 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a la industria de la construcción como: Fabricación de productos metálicos, de hierro y acero (6.562), Actividades especializadas de construcción (2.053), Fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón (2.001), Extracción de madera y piezas de carpintería para construcciones (1.912), Venta al por mayor de materiales para la construcción (910), Construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil (778) y Fabricación de equipo eléctrico, bombas, grifos y válvulas (150).

El mayor número de establecimientos de esta industria, por provincia, se ubican en: Pichincha (27%), Guayas (16%), Azuay (11%), Loja (5,4%), Manabí (5,2%) y Tungurahua (4,9%).

En cuanto al personal ocupado, existen 90.433 personas ocupadas en las actividades económicas relacionadas a esta industria, lo que representa el 4,5% del total nacional, de las cuales, el 86% son hombres y mujeres el 14% restante. En las actividades de Construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil se emplean a 26.110 personas, un 29% del personal ocupado total.



Al analizar las actividades de esta industria relacionadas al crecimiento de las construcciones, ampliaciones y reconstrucciones, se tiene que, en el 2011, se concedieron 42.042 permisos de construcción a nivel nacional, un 6% más respecto al año anterior. De estos permisos, el 88% corresponden a construcciones nuevas, el 8% para ampliaciones y el 2% restante para reconstrucciones.

Es importante destacar el aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de la construcción, la cual ha mantenido un crecimiento sostenido entre el año 2000 y 2011. La participación promedio, en este periodo, es del 8%, llegando a su nivel más alto en el año 2011, con una participación del 10% dentro del total del PIB. (Andres Peña, 2012)

El gobierno nacional ha contribuido al fortalecimiento del sector de la construcción a través de la concesión de bonos para la vivienda o de programas que facilitaron el acceso a un crédito, es por esto que el sector de la construcción juega un papel importante dentro de la economía debido a que está ligado estrechamente con actividades para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Con esto también se ha dado un incremento en los créditos en el sector financiero tanto en lo privado como en el sector público lo cual ha jugado un papel importante en la dinamización de las actividades financieras de los bancos en los últimos años. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2013)

2.1.2 MICROAMBIENTE

Para la aplicación de un análisis del microambiente se aplicara el modelo de Michael Porter, modelo que ha sido adaptado a la realidad del franquiciado y en este se realizara un análisis de la competencia actual, los posibles competidores, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.



➤ **Rivalidad entre las empresas competidoras**

Debido a que la “Distribuidora de Materiales y Productos para la Construcción” se encarga de la comercialización de materiales para la construcción y productos ferreteros cuando se habla de competidores se los habla de 2 tipos: franquiciados y ferreterías sin el mismo. A continuación se reconoce a las empresas competidoras del sector ya que vienen a ser competidores directos por el área geográfica donde el Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. se desenvuelve.

Ilustración 2 Competencia

COMPETENCIA
Ferretería Central
Ferretería La Casa de la Construcción
Ferretería Mabel
Ferretería 4 Esquinas

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

➤ **Barreras de Entrada**

En las “distribuidoras de materiales y productos de la construcción” existen numerosas barreras de entrada de las cuales las comunes son:

- Fuerte inversión inicial de capital
- Rendimientos poco atractivos
- Saturación del mercado

A pesar de existir algunas barreras para la entrada en este mercado no se debe eliminar la posibilidad de que ingresen nuevos competidores con la idea de brindar un servicio más sofisticado.



➤ **Productos Sustitutos**

En la industria de la construcción los productos ofertados no poseen sustitutos debido a que se encuentran estandarizados. Es entonces que en esta industria los productos sustitutos vienen dado por los consumidores ya que al momento de la compra son ellos los que deciden basándose en el ahorro y la calidad de los productos.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes en este sector es muy alto debido a que si ellos no les agradan algún factor ya sea precio, calidad o atención fácilmente optan por la competencia. Los clientes son el pilar fundamental para el franquiciado, su poder de negociación es alto debido a:

- Alta exigencia de calidad de productos y servicio de venta
- Producto no diferenciado
- Facilidad de cambio a la competencia

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

El poder negociación de los proveedores en ciertos casos es medio en productos tales como materiales para la construcción debido a que no existe una diferenciación y en algunos productos mínimos tales como herramientas para la construcción debido a la existencia de varios proveedores de un producto similar y un bajo nivel de diferenciación.

Ilustración 3 Proveedores

CONSTRUMERCADO	MEGAPROFER
DIST Y COM ESPINOZA & MANZANO	FERREMUNDO
DECORTEJA	ETERNIT ECUATORIANA

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia



Después del análisis del entorno se puede observar que los grupos que ejercen mayor presión al momento que la franquicia toma una decisión son los clientes y la competencia. En base a esto la franquicia debe plantear estrategias para la consecución de su misión y visión.

2.1.2.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis FODA ayuda a realizar un diagnóstico empresarial, el cual permite identificar puntos fuertes y débiles de la empresa así como las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno.

A continuación se presenta el análisis FODA del Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.



Tabla 1: Análisis FODA Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer a la franquicia implica cierto prestigio y garantía de buen servicio, calidad de productos y precios justos. • Amplio stock y variedad de productos y servicios. • Ubicación del local céntrico con facilidades de parqueo. • Personal Amable y de atención por mujeres, considerando que es un mercado masculino en su mayoría. • Precios competitivos en el mercado. • La empresa es reconocida en el medio • La empresa posee maquinaria de tubería de diferentes medidas 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa posee Maquinaria, pero no es suficiente. • Falta de estrategias de Marketing • Página Web nueva. • Personal nuevo con falta de experiencia • Falta de compromiso de socios • Deficiencia en medios y personal para entrega de mercadería a clientes • Falta de liquidez y capital de trabajo. • Falta de asignación de responsabilidades específicas a personal administrativo, duplicidad de funciones. • Falta de estudio de mercado a la competencia • Mal servicio al cliente en ocasiones observada. • Resistencia al cambio del personal • Compromiso con el Medio Ambiente • Diseño Contemporáneo. • Incumplimiento en metas de actualización al día en ingresos de compras y cuadros de caja.



	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños Arquitectónicos • Fiscalización de Obras Arquitectónicas • Proyectos sostenibles • Gestión Ambiental y Social • Urbanismo • Realizar trabajos para organismos públicos y para la empresa privada • Programas de Planificación • Evaluación y Control de recursos • Obras de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pago de Clientes a crédito • Competencia de más ferreterías en el sector, incluso franquiciados. • Servicio de entrega sin costo de la competencia • Servicio personalizado de competencia • Venta de hormigón por parte de Holcim directamente a consumidor final de grandes obras.

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
 Elaboración: Propia

2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El proceso de análisis financiero es la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros de la empresa con la finalidad de obtener medidas, relaciones, indicadores que nos permite evaluar el desempeño de la empresa.

El objetivo del análisis financiero es determinar cuál es la posición financiera del negocio, como ha evolucionado, como está actualmente en cada una de las áreas en que se segmenta todo el desempeño financiero. Identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de sugerir acciones que nos permita aprovechar las fortalezas y corregir las debilidades". (Lopez, 2006)

Para realizar el análisis financiero del Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. se va a tomar como referencia las fórmulas utilizadas por una empresa que se desenvuelve en la misma industria como lo es la Empresa Comercial KYWI S.A. La cual se dedica a la venta de artículos de ferreterías y cerraduras. Para



este análisis se utilizaran los indicadores más importantes y generales, pero en las tablas están calculados todos los indicadores que abarca el análisis financiero, los cálculos están realizados desde el año 2011 hasta el 2013; pero se hará más énfasis en el último año.

2.2.1 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA

Tabla 2: Análisis del Efectivo

ANÁLISIS DEL EFECTIVO				
	FÓRMULA	2013	2012	2011
RAZÓN CIRCULANTE	Activo circulante/Pasivo circulante	0,88	0,99	0,87
RAZÓN RÁPIDA	(Activo circulante - Inventario)/Pasivo circulante	0,29	0,27	0,28
RAZÓN DEL EFECTIVO	Efectivo y equivalentes/Pasivo circulante	0,05	0,00	0,04
RAZÓN KTN	(Activo circulante - Pasivo circulante)/Activo Total	-0,10	-0,01	-0,11

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Mide la capacidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones a corto plazo.

En la liquidez corriente para los años 2011, 2012 y 2013 se tiene 0,88; 0,99 y 0,87 respectivamente. Esto indica una evolución para el 2012 con respecto al año anterior; pero para el 2013 se observa que se ha debilitado. Este dinamismo se debe a que las cuentas por pagar se incrementaron para el 2013 en la misma proporción que disminuyeron para el 2012, es por eso que los porcentajes de los años 2011 y 2013 son parecidos. Esto da a conocer que la liquidez de la empresa es mala ya que cada \$1 de obligación a c/p es apenas cubierto por \$0,87 de activos a c/p. Lo óptimo es que el índice sea mayor que 1 ya que puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, pero tampoco debe



ser alto porque la empresa poseería activos circulantes ociosos. Lo considerable sería entre $1 < RC < 2,0$.

Para encontrar cual es la principal razón de este problema, el índice de prueba ácida da una medida más exigente de liquidez porque se construye restando de los activos circulantes aquella parte que corresponde a los activos de mayor inmovilidad, es decir los inventarios. Entonces para los años 2011, 2012 y 2013 se obtiene 0,28; 0,27 y 0,29 y es evidente que los mayores problemas que posee la empresa son la sobreacumulación de inventarios y el excesivo valor de las cuentas por pagar. El óptimo para este indicador debe ser cercano a 1 pero la empresa está por muy debajo por las razones anteriormente mencionadas.

2.2.2 ANÁLISIS DE APALANCAMIENTO

Tabla 3: Razones de Endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				
	FÓRMULA	2013	2012	2011
RAZÓN DEUDA	Deuda Total / Activo Total	0,89	0,88	0,89
RAZÓN DEUDA CAPITAL	Deuda Total / Capital Total	7,99	7,35	8,50
MULTIPLICADOR DE KA	Activo Total / Capital Total	8,99	8,35	9,50
RCI	UAII / Intereses	1,94		1,80

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Este índice mide el grado de apalancamiento financiero del negocio, es decir la capacidad que tiene la empresa para hacer frente de sus obligaciones a largo plazo. Al analizar la Razón de Deuda la empresa posee los valores de 0,89;



0,88 y 0,89 para los años 2011, 2012 y 2013 se observa que la empresa tiene un nivel de apalancamiento financiero muy elevado. Esto quiere decir que son los acreedores quienes financian a la empresa, es decir el riesgo de la empresa lo corre los acreedores y no los propietarios. Esto indica que la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros.

2.2.3 ANÁLISIS DE GESTIÓN

Tabla 4: Rotación de Activos

ROTACIÓN DE ACTIVOS				
	FÓRMULA	2013	2012	2011
ROTACIÓN INVENTARIOS	Costo de ventas / Inventario	4,92	3,31	5,74
EPI	360 / Rotación Inventario	73,11	108,84	62,68
ROTACIÓN CxC	Ventas / Cuentas por cobrar	15,76	17,50	14,38
PPC	360 / Rotación cxc	22,84	20,58	25,04
ROTACIÓN CxP	Costo de ventas / Cuentas por pagar	4,16	3,40	3,19
PPP	360 / Rotación CxP	86,60	105,81	112,82
ROTACIÓN KT	Ventas / Capital de Trabajo Neto	- 28,09	- 190,49	-26,30
ROTACIÓN AFN	Ventas / Activo Fijo Neto	9,87	7,63	9,87
ROTACIÓN AT	Ventas / Activo Total	2,77	2,06	2,79

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según



la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

Rotación del Activo Total

Este indicador muestra el desempeño global de la empresa, es decir mide la efectividad de la administración.

Al realizar el análisis se tiene para los años 2011, 2012 y 2013 los siguientes valores: 2,77; 2,06 y 2,79 respectivamente y se observa que estos valores se mantienen, se puede notar que la empresa es eficiente ya que por cada dólar invertido en activos totales genera \$2,79 en ventas.

Periodo promedio de Cobro

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.

Al realizar el análisis se observa que del 2011 hasta el 2013 los días para cobrar sus créditos se han reducido lo cual es bueno para la empresa, pero hay que realizar una mejor gestión para que el tiempo de cobro se reduzcan o se mantengan pero que no aumenten.

Periodo promedio de Pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.

Al estudiar este indicador se observa que del año 2011 al 2013 el número de días que le toma a la empresa para pagar sus créditos se ha reducido de 112 a 86 días lo cual es bueno, pero vale recalcar que la empresa es un mal pagador y esto confirma la lenta rotación de los inventarios y el excesivo monto de cuentas por pagar anteriormente mencionadas.



2.2.4 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Tabla 5: Márgenes de Rentabilidad

MÁRGENES DE UTILIDADES				
	FÓRMULA	2013	2012	2011
MG UTIL. BRUTA	$(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$	0,14	0,15	0,14
MG UTIL. OPERATIVA	$\text{UAII} / \text{Ventas}$	0,05	0,03	0,05
MG UTIL. NETA	$\text{UDAC} / \text{Ventas}$	0,01	0,01	0,00
ROA	$\text{UDAC} / \text{Activo Total}$	0,02	0,02	0,01
ROE	$\text{UDAC} / \text{Capital Contable}$	0,14	0,14	0,09

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Rendimiento sobre el activo (ROA)

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Al realizar el estudio de este índice se observa que la rentabilidad del negocio es muy débil con apenas \$0.02 ctvs. de utilidad por cada dólar invertido en activos totales. Esto se debe en parte a que existe un monto considerable de gastos no deducibles.

Juan Diego Yunga Yunga

Mauricio Javier Vásquez Guerrero



Rendimiento sobre la inversión (ROE)

Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Como se observa el ROE de la compañía para el año 2013 se ha incrementado de 0.09 a 0,14; existe una leve mejoría ya que por cada dólar invertido en este caso por los acreedores solo se generó una utilidad de \$0,14 ctvs. para el último año.

En conclusión la rentabilidad del Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. es muy débil a consecuencia del alto apalancamiento de la empresa y la mala calidad de los activos, principalmente los inventarios.

2.3 ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El análisis de la perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la franquicia en los segmentos de mercado donde compite. Por el cual se ha realizado un análisis para conocer como la empresa aparece ante sus clientes, es decir; tanto la percepción como la retención que posee sobre sus clientes; este estudio se ha realizado mediante encuestas, entrevistas y observación directa. La muestra tomada para el análisis está basada en el número promedio de facturas que la franquicia emite por día, esto es a distintos clientes.

Durante el tiempo que se realizó el análisis se observó que la empresa emitía facturas a 100 clientes aproximados por día. Vale acotar que existen clientes que solo realizan una sola compra los cuales no se tomaron en cuenta y que en el transcurso del análisis a los siguientes días los clientes se repetían, es por ello de la muestra de 100 clientes.

Para el análisis se realizó una encuesta con escala de Likert (“Escala de Likert escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, escala de uso más amplio en encuestas para la investigación” Rensis Likert) dando la siguiente calificación:



5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
--------------	--------------	----------	------------	---------

Los datos obtenidos del análisis fueron tabulados en el programa IBM SPSS Statistics 20, para lo cual se realizó un análisis general de la calidad del servicio al cliente en el cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 6: Análisis del Servicio al Cliente

	Media	Desviación típica	N
Atención brindada por parte de la Franquicia en el momento de la venta	2,94	,814	100
Calidad general de los productos de la franquicia	2,94	,814	100
Honestidad de los funcionarios de la franquicia	3,09	,866	100
Atención brindada por los funcionarios cuando surge una devolución	3,24	,781	100
La atención, cortesía, respeto, sensibilidad y educación del personal	3,21	,729	100
Variedad de productos de la franquicia	3,24	,741	100
El tiempo que espera hasta ser atendido	2,29	,906	100
Si tuviera que realizar una nueva compra ¿la haría en la misma franquicia?	,97	,171	100

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
Elaboración: Propia



En base a estos datos para obtener una calificación general de la calidad de servicio al cliente se procede a calcular la media de las medias $\bar{x} = \frac{2,94+2,94+3,09+3,24+3,21+3,24+2,29}{7}$ en la cual se obtiene como resultado $2,99 \approx 3$ correspondiente a la calificación de Bueno la cual no es malo para la empresa, pero al encontrarse en un mundo muy competitivo, lo que todas las empresas deben buscar es la excelencia.

Pero al analizar cada una de las variables se puede apreciar que el tiempo de espera hasta ser atendido es el mayor problema y esto se constató en el momento del estudio en los cuales los clientes se sentían incómodos y en algunos casos se llegaban a ir. Otras variables que afectan a la calidad del servicio al cliente es la atención brindada en el momento de la venta y la calidad general de los productos. Esto da una alarma a la empresa para que tenga conocimiento en que es lo que debe mejorar para que su clientela tenga la intención de volver a comprar sus productos dando a mencionar que al realizar el análisis hubo un cliente que menciona no volver a hacerlo, es por ello que esta variable no posee el valor de 0,97.

2.4 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El análisis de la satisfacción laboral refleja el estado actual de los colaboradores de la franquicia dentro de la misma, depende de cada uno de ellos para que la Franquicia obtenga los objetivos deseados. Con las nuevas corrientes en las que el Marketing dejó de ser la base para el éxito de las empresas y empezó una nueva corriente en la que las personas dejaron de ser vistas como herramientas para cumplir los objetivos de la organización y luego desecharlas después de haber cumplido su objetivo, con la nuevas corrientes de la administración a las personas se las dejó de tratar con un recurso y se empezó hablar del Talento Humano ya que cada persona distintos talentos que ayudaran a la empresa a cumplir sus objetivos y si se los sabe cultivar las empresas obtendrán de cada uno de sus empleados resultados más allá de los esperados. Es por este motivo que se realizó un análisis de la satisfacción de



los empleados de la franquicia para ver cuál es su nivel de satisfacción dentro de la franquicia es por esto que se procedió a realizar el siguiente análisis.

Las encuestas de satisfacción laboral fueron aplicadas a todas las personas que trabajan dentro de la franquicia con un total de 10, al igual que la encuesta realizada para analizar el servicio al cliente se utilizó el mismo método de medición con la escala de Likert, con las siguientes opciones:

5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
--------------	--------------	----------	------------	---------

Los datos obtenidos del análisis fueron tabulados en el programa IBM SPSS Statistics 20, para lo cual se realizó un análisis general de la satisfacción laboral en el cual se obtuvo la siguiente información:

Tabla 7: Análisis de Satisfacción Laboral

	Media	Desviación típica	N
El ambiente físico de su lugar de trabajo es adecuado	3,56	,726	10
Dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo	3,44	1,014	10
Dificultad al acceso de la información para realizar el trabajo	1,11	,601	10
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	0,44	,726	10
Satisfacción por el trabajo en general	2,33	1,000	10
Satisfacción con la forma en	2,22	,833	10



que realiza el trabajo			
Satisfacción con sus oportunidades de desarrollo	2,11	,928	10
Satisfacción con su relación subordinado-supervisor	2,11	,782	10
Satisfacción con la remuneración	2,11	1,054	10
Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente	2,33	,707	10
Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades	2,44	1,014	10

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

En base a estos datos para obtener una calificación general de la satisfacción laboral se procede a calcular la media de las medias $\bar{x} = \frac{3,46+3,44+2,33+2,22+2,11+2,11+2,11+2,33+2,44}{9} \bar{x} = \frac{0,44+1,11}{2}$ en la cual se obtiene como resultado $2,50 \approx 3$ y $0,78 \approx 1$ correspondiente a la calificación de Bueno y Casi Nunca respectivamente la cual no es malo para la empresa, pero al encontrarse en un mundo competitivo, lo que todas las empresas deben buscar es la excelencia en la satisfacción laboral y que los empleados nunca tengan restricciones para realizar su trabajo.

Al realizar un análisis individual de cada una de las variables se observa que tres tienen un rendimiento menor al resto con una calificación de regular lo que afecta directamente en la forma en como realizan el trabajo los empleados de la empresa las variables con menor calificación son las siguientes: Satisfacción con sus oportunidades de desarrollo, Satisfacción con su relación subordinado-supervisor, Satisfacción con la remuneración. Esto da una alarma a la

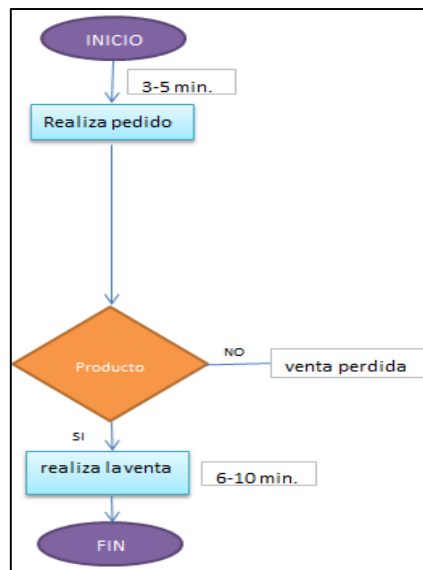


empresa para que tenga conocimiento en que es lo que debe mejorar y estas mejoras serán planteadas en la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

2.5 ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOS

2.5.1 PROCESO DE VENTAS

Ilustración 4 Proceso de venta



Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Como se observa en la imagen el proceso de ventas de la franquicia inicia por la realización de un pedido el cual tarda de 3 a 5 minutos este tiempo fue cronometrado por observación directa dentro de la franquicia a varios clientes que realizaron compras dentro del franquiciado Rivas Quizhpe este tiempo fue cronometrado de forma indistinta en varias días dentro de la franquicia. A continuación se muestra los tiempos cronometrados:



Tabla 8: Tiempo en Realizar un Pedido

Cientes	Tiempo en realizar el pedido(minuto)	Cientes	Tiempo en realizar el pedido(minuto)
1	3:55	16	4:56
2	3:30	17	3:59
3	4:00	18	4:45
4	2:56	19	4:51
5	2:56	20	4:34
6	2:50	21	3:46
7	4:30	22	3:58
8	2:51	23	4:52
9	2:53	24	4:35
10	3:54	25	4:56
11	4:50	26	4:30
12	3:46	27	4:56
13	4:56	28	3:54
14	3:41	29	4:53
15	3:26	30	3:42
Máximo			4:56
Mínimo			2:50
Promedio			3:39

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia



En los cuadros presentados se puede ver que el tiempo máximo en el que se realiza un pedido es de 4:56 minutos y un tiempo mínimo de 2:50 minutos con un promedio total de 3:39 minutos como se observa en el cuadro este tiempo es el comúnmente dado en realizar un pedido dentro de la franquicia.

Una vez realizado el pedido la franquicia procede a revisar el producto en stock cuando no se posee el producto para la venta el cliente se retira y se pierde una venta. Cuando la franquicia tiene el producto disponible en stock procede a realizar la venta y el tiempo promedio hasta que el cliente reciba el producto e hizo el pedido es de 8 a 15 minutos tiempo que se obtuvo mediante observación directa con cronometraje dentro del Franquiciado Rivas Quizhpe, en los siguientes cuadros se observa los tiempos promedio al realizar una venta.

Tabla 9: Tiempo de Realización de una Venta

	Venta (minutos)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tomar el pedido	1:1 2	1:2 3	1:5 4	1:2 1	1:3 4	1:3 9	1:3 0	1:1 2	1:2 3	1:3 4
Búsqueda de productos	2:4 3	3:2 1	2:4 5	4:4 5	3:4 5	2:5 9	5:3 0	4:5 0	5:1 1	4:1 2
Facturación	1:2 3	1:3 4	1:3 3	1:5 6	2:4 3	2:3 4	2:0 3	2:1 2	1:3 4	1:4 7
Pago de los productos	0:4 5	0:3 5	0:2 4	0:3 7	0:3 3	0:4 8	0:4 5	0:3 1	0:2 1	0:2 3
Total 1 en minutos	6:0 3	6:5 3	6:3 6	8:3 9	8:3 5	8:0 0	9:4 8	8:4 5	8:2 9	7:5 6

	Venta (minutos)									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Tomar el pedido	1:0 2	1:1 2	1:2 3	1:0 9	1:1 4	1:2 2	1:2 5	1:1 7	1:2 3	1:0 9



Búsqueda de productos	3:4 9	3:2 1	2:5 2	2:5 1	2:3 8	3:1 5	3:4 1	4:2 2	3:4 4	3:1 1
Facturación	1:1 1	1:3 3	1:2 1	1:4 5	1:4 8	1:3 3	1:3 9	1:4 3	1:2 8	1:2 7
Pago de los productos	0:1 8	0:2 1	0:2 6	0:3 0	0:2 2	0:2 3	0:1 7	0:3 2	0:1 5	0:1 5
Total 2 en minutos	6:2 0	6:2 7	6:0 2	6:1 5	6:0 2	6:3 3	7:0 2	7:5 4	6:5 0	6:0 2

	Venta (minutos)									
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Tomar el pedido	1:3 4	1:3 2	1:1 1	1:2 3	1:3 2	1:2 7	1:3 4	1:3 3	1:2 3	1:2 2
Búsqueda de productos	3:2 2	2:4 9	3:2 4	4:4 3	3:1 2	3:4 4	4:1 2	3:2 3	3:4 1	3:1 9
Facturación	1:0 9	1:1 4	1:2 3	1:1 1	1:2 3	1:2 2	1:2 2	1:3 8	1:4 3	1:2 8
Pago de los productos	0:1 2	0:3 2	0:2 3	0:1 9	0:1 7	0:1 6	0:1 8	0:1 9	0:2 5	0:2 7
Total 3 en minutos	6:1 7	6:0 7	6:2 1	7:3 6	6:2 4	6:4 9	7:2 6	6:5 3	7:1 2	6:3 6

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Máximo	9:48
Mínimo	6:02
Promedio	7:22

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

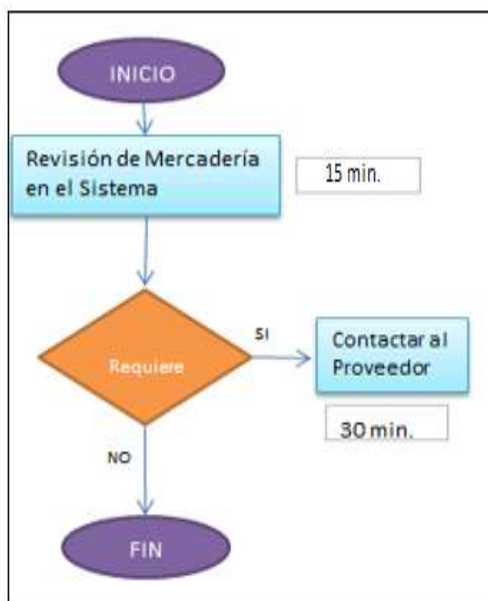
Como se puede observar en los cuadros anteriormente presentados el tiempo máximo para realizar una venta es de 9:48 minutos y un tiempo mínimo de 6:02 minutos, con un promedio de todos los tiempos cronometrados al realizar una



venta que es de 7:22 minutos estos son los datos obtenidos dentro de la empresa luego de realizado el análisis al proceso de venta del Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

2.5.2 PROCESO DE COMPRAS

Ilustración 5 Proceso de compras



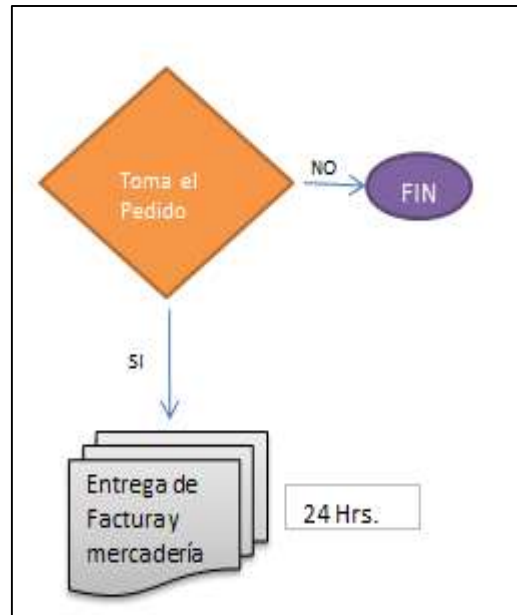
Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
Elaboración: Propia

Al realizar el análisis al proceso de compra dentro de la franquicia se obtuvo la información presentada en el cuadro. En la primer figura del cuadro se observa es la revisión de la mercadería en el sistema y el tiempo que demora ese este proceso es alrededor de 15 minutos esta información se observó en la Franquicia Rivas Quizhpe Cía. Ltda. en el momento de levantar los datos. Luego de la revisión de mercadería en el sistema se procede a ver si debe realizar un pedido si se cuenta con la mercadería en stock no realiza el requerimiento, en el caso de que después de realizada la revisión en el sistema señala que no se cuenta con mercadería en stock se debe realizar un pedido el tiempo promedio en contactar al proveedor es de 30 minutos, información que se observó dentro la franquicia.



2.5.3 PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Ilustración 6 Proceso de recepción de mercadería



Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Como último proceso es el tiempo que tarda en llegar un producto a la empresa como se observó en el cuadro anterior en contactar un proveedor se tarda en un promedio de 30 minutos este tiempo era dado debido al tiempo promedio en que los proveedores revisaban su stock y confirman si poseen el producto si no se posee el producto el proceso llega a su fin y la franquicia contacta otro proveedor. Cuando se realiza el contacto a los proveedores y el mismo cuentan con el producto dentro de su stock, el tiempo que dura el transporte, entrega y facturación de la mercadería es de 24 horas.



CAPÍTULO III

3.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE GESTION INTEGRAL

3.1.1 MATRIZ FODA CRUZADO

En esta matriz se puede analizar las diferentes Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades y con ello plantear cuatro tipos de estrategias: Ofensivas (FO), Defensivas (FA), Reorientación (OD) y de Supervivencia (DA); todas estas estrategias sirven de partida para la elaboración de objetivos estratégicos para el planteamiento del Modelo de Gestión Integral.

Tabla 10: FODA Cruzado Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

	Oportunidades	Amenazas
<i>Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.</i>	<p>O1 Diseño Arquitectónico</p> <p>O2 Fiscalización de Obras Arquitectónicas</p> <p>O3 Proyectos sostenibles</p> <p>O4 Gestión Ambiental y Social</p> <p>O5 Ubicación del local céntrico con facilidades de parqueo.</p> <p>O6 Trabajar para organismos públicos y para la empresa privada</p> <p>O7 Programas de Planificación</p> <p>O8 Obras de infraestructura</p>	<p>A1 Competencia de más ferreterías en el sector.</p> <p>A2 Servicio personalizado de competencia</p> <p>A3 Venta de hormigón por parte de Holcim directamente a consumidor final de grandes obras.</p>



Fortalezas	<p>F1 Pertener a la franquicia implica cierto prestigio y garantía de buen servicio, calidad de productos y precios justos.</p> <p>F2 Amplio stock y variedad de productos y servicios.</p> <p>F3 Precios competitivos en el mercado.</p> <p>F4 La empresa es reconocida en el medio</p> <p>F5 La empresa posee maquinaria de tubería de diferentes medidas</p>	<p>F3-F1/ O4-03 FO1 Aprovechar los precios competitivos al pertenecer a la franquicia para realizar proyectos sostenibles y trabajar con organismos públicos y privados.</p>	<p>F1/ A1-A2FA1 Crear ventajas competitivas aprovechando ser franquiciado para sobresalir por encima de la competencia</p>
	<p>F4/ O2FO2 Aprovechar el reconocimiento de la franquicia para realizar la fiscalización de obras arquitectónicas.</p>	<p>F5/A3FA2 Incrementar la ventas aprovechando la maquinaria que posee la franquicia para mitigar el impacto de las ventas directas de hechas por Holcim</p>	
Debilidades	<p>D1 Falta de estrategias de Marketing</p> <p>D2 Página Web nueva.</p> <p>D3 Personal nuevo sin experiencia</p> <p>D4 Falta de compromiso de socios</p> <p>D5 Deficiencia en medios y personal para entrega de mercadería</p> <p>D6 Falta de liquidez y capital de trabajo.</p> <p>D7 Falta de asignación de responsabilidades, duplicidad de funciones.</p> <p>D8 Mal servicio al cliente.</p> <p>D9 Resistencia al cambio del personal</p> <p>D10 Falta de pago de ventas a crédito</p>	<p>O5/ D5-D8DO1 Realizar la maximización de gestión de productos propios implementando una mejor comercialización y servicio al cliente</p>	<p>D7-D9/ A2DA1 Reorganizar administrativamente las operaciones de la oficina</p>

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

Para relacionar cada una de los puntos dentro de la matriz FODA cruzada en el primer cuadrante se relaciona las fortalezas con las oportunidades y se plantea



estrategias ofensivas, en el cuadrante 2 se relacionan las fortalezas con las amenazas y con ello se plantea estrategias defensivas, en el cuadrante número 3 se relacionan las debilidades con las oportunidades y se plantea estrategias de reorientación y en el cuadrante número 4 se relacionan amenazas con debilidades y se plantea estrategias de supervivencia. Es con esto que para el Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. al realizar la matriz FODA cruzada se obtiene las siguientes estrategias:

Ofensivas (FO)

Aprovechar los precios competitivos al pertenecer a la franquicia para realizar proyectos sostenibles y trabajar con organismos públicos y privados.

Aprovechar el reconocimiento de la franquicia para realizar la fiscalización de obras arquitectónicas.

Defensivas (FA)

Crear ventajas competitivas aprovechando ser franquiciado para sobresalir por encima de la competencia

Incrementar las ventas aprovechando la maquinaria que posee la franquicia para mitigar el impacto de las ventas directas de hechas por Holcim.

Reorientación (OD)

Realizar la maximización de gestión de productos propios implementando una mejor comercialización y servicio al cliente.

Supervivencia (DA)

Reorganizar administrativamente las operaciones de la oficina

Esta matriz como se ve permite elaborar estrategias para aprovechar los puntos fuertes y mitigar los puntos débiles de la franquicia detectados en el



análisis FODA. Estas estrategias servirán para cumplir con la misión, visión propuesta por la franquicia.

3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.2.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Ser la empresa líder en la venta de materiales de construcción y productos de ferretería, trabajando en equipo y dedicándonos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una amplia gama de productos de la mejor calidad.

3.1.2.2 MISIÓN

Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda. es una empresa privada, cuya actividad principal es la venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción, teniendo como base un buen ambiente laboral y una buena atención al cliente manteniendo nuestro posicionamiento en el mercado, a fin de obtener un alto índice de utilidad en ventas y un aumento constante de clientes satisfechos que serán la mejor estrategia de marketing de la empresa, cumpliendo con las exigencias correspondientes a las leyes pertinentes en el campo comercial, y rigiéndonos a las normas de la administradora de franquicias de DISENSA.

3.1.2.3 VISIÓN

Ser una empresa que alcance el mayor índice de ventas en el sector llegando a ubicarnos entre los primeros en el mercado ampliando el área de cobertura de los servicios en toda la ciudad, con una excelente atención al cliente reflejados en la ética, la calidad y el profesionalismo como nuestra norma de vida, con la implementación de estrategias adecuadas que incluyen nuevos puntos de venta, servicio oportuno y personalizado llegando a captar los requerimientos de grandes constructoras y nuevos proyectos de viviendas y edificios.



3.1.2.4 VALORES

- Respeto
- Transparencia y honestidad
- Responsabilidad social
- Puntualidad
- Trabajo de equipo

3.1.2.5 OBJETIVOS

El primer paso para construir el Modelo de Gestión Integral es definir los objetivos estratégicos, es decir, es la base para hacer tangible la estrategia. “Un objetivo es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. Su cumplimiento es la máxima prioridad para la organización” (Baraybar, 2010).

En base al análisis realizado anteriormente el Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. tiene como objetivos organizacionales:

- ◆ Incrementar las ventas anuales mediante estrategias orientadas al cliente.
- ◆ Reducir el nivel de endeudamiento de corto plazo.
- ◆ Satisfacer las necesidades de los clientes que son el motor del negocio, proporcionando productos y servicio de alta calidad para adjudicarse una lealtad por parte de los mismos.
- ◆ Agilizar la entrega de productos y materiales para un mayor bienestar de los clientes.
- ◆ Incrementar la fidelidad de los clientes por medio de promociones y descuentos a través del principio de confianza mutua.
- ◆ Identificar la cantidad de clientes nuevos para disponer de productos necesarios para su satisfacción.
- ◆ Lograr un eficiente proceso de ventas en la franquicia.



- ◆ Desarrollar mejores vínculos con los principales proveedores de los productos con mayor rotación de la empresa.
- ◆ Llevar un control minucioso de entrada y salida de materiales de mayor demanda.
- ◆ Mejorar el proceso de cobranzas de la franquicia.
- ◆ Crear un ambiente de empoderamiento en la cual el talento humano sienta compromiso, participación y satisfacción.
- ◆ Garantizar estabilidad laboral y formación de los empleados.

3.2 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

3.2.1 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. Este modelo define 4 perspectivas generales que son analizadas por la mayoría de las empresas.

A continuación se realizará un análisis de las perspectivas estratégicas a aplicarse en El Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. En la cual se ubicarán los objetivos ya establecidos para cada una de las perspectivas estratégicas según correspondan.



Tabla 11: Objetivos por perspectiva

	PERSPECTIVA	OBJETIVOS
1	FINANCIERA	➤ Incrementar las ventas anuales mediante estrategias orientadas al cliente.
2		➤ Reducir el nivel de endeudamiento de corto plazo.
3	CLIENTES	➤ Satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando productos y servicio de alta calidad para adjudicarse su lealtad.
4		
5		➤ Agilitar la entrega de productos y materiales para un mayor bienestar de los clientes.
6		➤ Incrementar la fidelidad de los clientes por medio de promociones y descuentos a través del principio de confianza mutua. ➤ Identificar la cantidad de clientes nuevos para disponer de productos necesarios para su satisfacción.
7	PROCESOS INTERNOS	➤ Lograr un eficiente proceso de ventas en la franquicia.
8		
9		➤ Desarrollar mejores vínculos con los principales proveedores de los productos con mayor rotación de la empresa.
10		➤ Llevar un control minucioso de entrada y salida de materiales de mayor demanda. ➤ Mejorar el proceso de cobranzas de la franquicia.
11	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	➤ Crear un ambiente de empoderamiento en la cual el talento humano sienta compromiso, participación y satisfacción.
12		➤ Garantizar estabilidad laboral y formación de los empleados.

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia

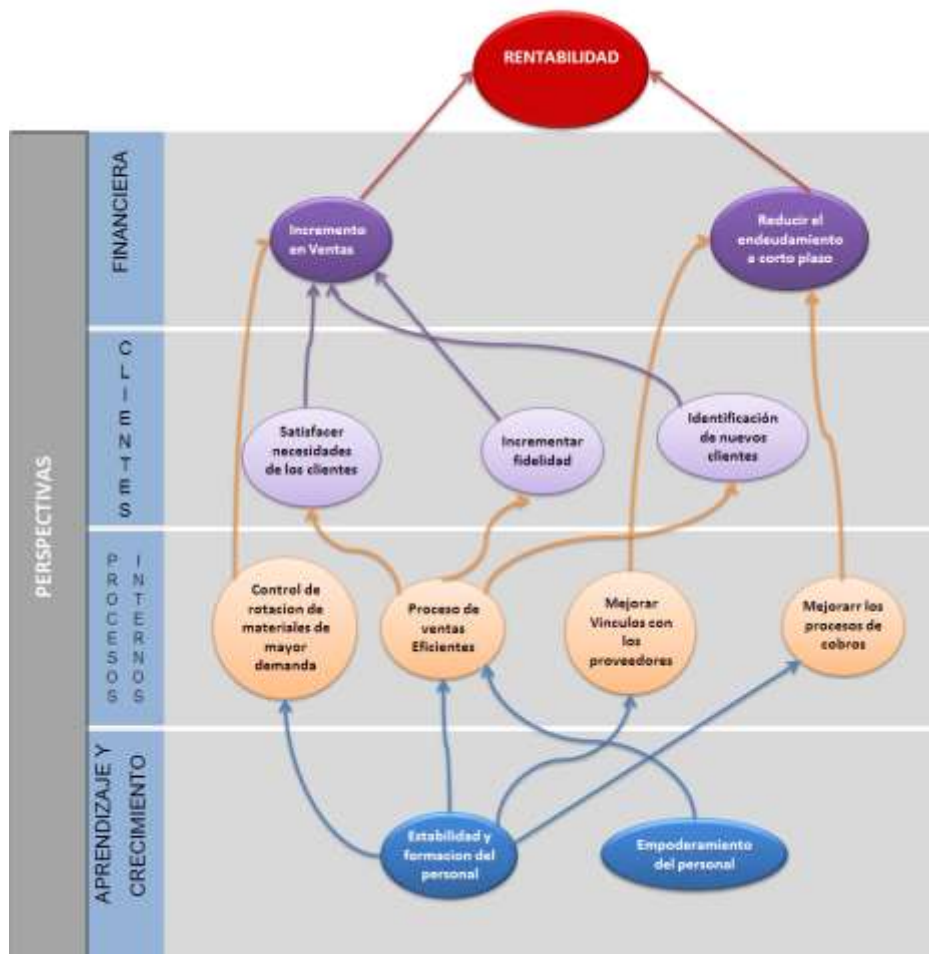


3.3 MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Daniel Martínez Pedros A. M., 2012).

Luego de haber definido los objetivos estratégicos por cada perspectiva se procede a establecer en un diagrama de causas y efectos en la cual se observa que todas las perspectivas guardan relación entre ellas.

Ilustración 7 Mapa Estratégico



Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
Elaboración: Propia



En la imagen anteriormente presentada se puede observar la relación entre cada una de las perspectivas; se puede ver como el empoderamiento del personal y la estabilidad y formación del personal afectara directamente al desenvolvimiento de la perspectiva de procesos internos en donde un correcto manejo de los dos objetivos anteriormente planteados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ayudara para cumplir con el control de rotación de materiales de mayor demanda, proceso de ventas eficientes, mejorar vínculos con los proveedores y mejorar los procesos de cobros. Después de haber desarrollado la interrelación existentes entre las 2 perspectivas anteriores se puede pasar a la perspectiva de cliente en la cual se pueden ver sus objetivos que son satisfacer necesidades de los clientes, incrementar fidelidad e identificación de nuevos clientes estos objetivos se lograron una vez que los objetivos anteriormente mencionados están en cumplimiento. En el último peldaño los objetivos planteados son incremento en ventas, reducir el endeudamiento a corto plazo, como se observa en la imagen el cumplimiento de estos objetivos está ligado con el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de clientes y todo esto llevara al cumplimiento del objetivo general de la empresa que es la Rentabilidad.

Una vez realizado el mapa estratégico para el Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. se puede ver la relación entre los diferentes objetivos que en cada una de las perspectivas se presentan y además se observa la relación causa-efecto entre cada uno de los objetivos. Con base en este mapa estratégico se podrá plantear indicadores de desempeño para el franquiciado en cada una de las áreas como son Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera. También se puede observar la correlación existente entre cada uno de los objetivos y como el mejoramiento de cada uno de ellos contribuirá al objetivo general del franquiciado que es la obtención de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo. Mediante este cuadro se puede observar una estrategia global en la cual todas las áreas contribuirán al objetivo general de la empresa.



3.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO

3.4.1 DEFINICIÓN

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Daniel Martínez Pedros A. M., 2012).

3.4.2 IMPORTANCIA

- Permite evaluar la situación de la empresa
- Dar seguimiento a los procesos de desarrollo.
- Predecir tendencias de una situación futura.
- Proporciona información para una mejor toma de decisiones.
- Muestra que tan eficiente es el desempeño actual.

3.4.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores que van a ser utilizados para la evaluación y seguimiento de los objetivos estratégicos anteriormente mencionados van a contar con las siguientes características:

- ◆ **Nombre del indicador:** Cada indicador debe tener una identificación que la diferencie de los demás, y debe especificar claramente su objetivo y utilidad.
- ◆ **Descripción:** Se debe explicar de qué se trata el indicador, cuál es su propósito y describir su fórmula a utilizar para el cálculo.
- ◆ **Unidad de medida:** En que unidades va a ser medida (numero, porcentaje, \$, etc.).
- ◆ **Frecuencia de medición:** Cada cuanto tiempo se va a medir (diario, mensual, semestral, etc.).



- ◆ **Responsable:** Quien es el encargado de realizar la medición.
- ◆ **Valor estándar o esperado:** Valor que se espera que el indicador tome y la cual sirva de comparación y análisis.

Para implantar el modelo de Gestión Integral se debe medir los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas con indicadores que ayudaran a monitorear y evaluar el cumplimiento de los mismos.

A continuación se presenta una tabla por cada perspectiva, donde están ubicados los objetivos a evaluar de cada perspectiva con los correspondientes indicadores con la información más relevante de cada uno de ellos, el periodo de medición y la meta a alcanzar la cual será anual. Para este proceso se va a utilizar un sistema de colorimetría que actúa como semáforo al alertar a los usuarios el estado de los indicadores en función de:

- Problema
- Alerta
- Correcto funcionamiento

De esta forma se obtendrá una visión rápida y efectiva de todos los indicadores y la cual permitirá establecer que indicadores deberán mejorar su funcionamiento, y así como aquellos que estén en peligro la cual requiere de una actuación inmediata para su corrección.

Siguiendo a Baraybar (2010), las perspectivas quedan clasificadas en 2 tipos: externos o de resultados e internas o facilitadores. Las externas engloban los resultados de la actuación de la organización y comprenderían las perspectivas financiera y de cliente. Las internas comprenden los objetivos sobre los que la empresa tiene margen de acción y que facilitan la consecución de los objetivos enmarcados en las perspectivas externas; representan parte de los activos intangibles de la organización.



3.5 PERSPECTIVAS DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera, también llamada de valor, recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización, sirviendo de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas.

Objetivo 1: Incrementar las ventas anuales mediante estrategias orientadas al cliente.

Meta: 6.22%

La meta propuesta se basa en el crecimiento que tuvo el sector de la construcción el año anterior que fue del 6.22% según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) la cual se espera que se mantenga o tenga una leve variación para los próximos años. Y esto repercute directamente a las ventas de la Franquicia y es la razón del valor o porcentaje de la meta, y cualquier valor menor a la misma genera ineficiencia en el cumplimiento del objetivo, lo cual se puede ver en la semaforización plantada.

El indicador que se va a utilizar para este objetivo es el de Incremento en Ventas, ya que permite establecer el porcentaje de incremento que se obtuvo en cierto periodo de tiempo; el periodo de medición es anual porque al final de cada año se presentan los balances y se tienen datos completos para realizar el análisis y comparación con periodos anteriores. A continuación se puede observar una estimación del crecimiento económico de todo el país.

Estimaciones de Crecimiento para Ecuador

Estimaciones de Crecimiento (Variación Anual %)			
AÑOS	BCE	FMI	CEPAL
2013	4,0	4,1	3,5
2014	4,5	4,0	3,5

Fuente: BCE, FMI, CEPAL

Elaboración: Subgerencia Nacional de Planeación y Estudios



Objetivo 2: Reducir el nivel de endeudamiento de corto plazo.

Meta: -10 %

Para este objetivo es de suma importancia reducir las cuentas por pagar que posee la empresa, ya que representa el 64% del total del Pasivo en el año 2013. Y la meta que se plantea es referenciada en base a que en comparación del año 2012 incremento en un 5%, es por ello que se necesita reducir ese porcentaje y un 5% adicional para así ir reduciéndolo poco a poco en el transcurso de los próximos periodos ya que la empresa se encuentra muy endeudada.

Para este objetivo el indicador a usar es el de Reducción de Endeudamiento CP lo cual mediante su fórmula permite ir controlando en qué porcentaje disminuye la deuda de la empresa

Una vez explicado de que se trata cada uno de los objetivos, a continuación se presenta una tabla de la perspectiva financiera donde se detalla cada objetivo con su respectivo indicador, su descripción, fórmula de cálculo, responsable de la evaluación, la unidad de medida utilizada, el periodo de medición y un rango de tolerancia donde se podrá visibilizar mejor la situación de dicho indicado.



3.5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE

Para conseguir los objetivos financieros enmarcados en la perspectiva financiera es necesario aportar valor a los clientes, cubriendo y satisfaciendo sus necesidades. En esta perspectiva se recoge los objetivos establecidos en relación con los clientes de la empresa.

Objetivo 1: Satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando productos y servicio de alta calidad para adjudicarse su lealtad.

Meta: 5

Para este objetivo se va a utilizar la calificación con la escala de Likert la cual cuenta con las siguientes denominaciones:

5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
--------------	--------------	----------	------------	---------

El indicador a usarse es El Índice de Satisfacción del Cliente. La meta de este objetivo es la excelencia, mientras la calificación vaya bajando da a entender que el cliente va perdiendo interés por acudir a la empresa. Para esto se realizara una encuesta anual a todos los clientes que consten en la base de datos para medir el índice de satisfacción y tomar medidas correctivas en caso de que el indicador resulte con una puntuación baja.

Objetivo 2: Agilizar la entrega de productos y materiales para un mayor bienestar de los clientes.

Meta: ≤12

El indicador que se va a utilizar para este objetivo es el Índice de Atención de Quejas de Clientes, lo cual se va a realizar anualmente para tener una referencia de calidad de atención que la empresa está ofertando a su clientela, esto dará una oportunidad a la empresa para mejorar y conocer la opinión del cliente. La meta planteada para el periodo de medición es de 12 quejas o menos con un cierto rango de tolerancia, este número de quejas fue plantada porque en el momento que se hizo el estudio de la satisfacción del cliente se



pudo notar que solo un cliente dio a conocer su malestar y menciono que no regresaría, entonces se puede esperar como aceptable una queja por mes; pero el resto se sentía satisfecho, ya sea por algún inconveniente que haya tenido, regresaba a comprar. Un número de quejas mayor a 12 daría a entender que se está prestando una mala atención.

Objetivo 3: Incrementar la fidelidad de los clientes por medio de promociones y descuentos a través del principio de confianza mutua.

Meta: $\geq 7\%$

Para alcanzar este objetivo es necesario que el cliente incremente su volumen de compra en este caso en unidades monetarias, esto dará a interpretar que el cliente es fiel a la empresa y confía en la calidad de sus productos y como consecuencia se verá motivado a comprar en mayor proporción en la misma empresa y no acudir a la competencia. Para tener la información actualizada y tomar medidas correctivas esta objetivo será medida cada año con el indicador de Incremento en el Volumen de Compra. La meta propuesta está basada en la proximidad del porcentaje de incremento salarial que fue del 6.91% para este año. Este porcentaje brinda una referencia del incremento en el poder adquisitivo de las personas.

Objetivo 4: Identificar la cantidad de clientes nuevos para disponer de productos necesarios para su satisfacción.

Meta: 10%

Para el cumplimiento de este objetivo la empresa debe incentivar a sus clientes actuales para que ellos la recomienden con sus amigos y familiares. Este objetivo será calculado con el indicador de Clientes Nuevos, la cual permite conocer la cantidad de nuevos clientes que lleguen a consumir los productos de la empresa, lo cual se realiza anualmente para tener una visión de la calidad de servicio que la empresa brinda. Para plantearse la meta a alcanzar vamos a referirnos a un viejo y conocido principio de negocios: “un cliente satisfecho atrae a 5 o 10 clientes nuevos, mientras que un cliente insatisfecho te hará perder 10 a 15 clientes potenciales” (Amaya E. , 2011). Y esto lo adaptamos en porcentaje para este modelo planteándose de que como mínimo por cada 100 clientes, obtengamos 10 nuevos.



Una vez expuesto de que se trata cada uno de los objetivos, seguidamente se presenta una tabla de la perspectiva de clientes donde se detalla cada objetivo con su respectivo indicador, su descripción, fórmula de cálculo, responsable de la evaluación, la unidad de medida utilizada, el periodo de medición y un rango de tolerancia donde se podrá visibilizar mejor la situación de dicho indicador.



Tabla 13; Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR		MEDIDA	PERIODO MEDICIÓN	META	VALORES INDICATIVOS		
CLIENTES	Satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando productos y servicios de alta calidad para adjudicarse su lealtad	NOMBRE	Índice de Satisfacción del Cliente	Puntaje	Anual	5	1	2 - 3	≥4
		DESCRIPCIÓN	Medir el nivel de satisfacción del cliente por la atención recibida						
		FORMULA	Encuesta con escala de 1 al 5						
		RESPONSABLE	Departamento de ventas						
	OBJETIVO	INDICADOR		MEDIDA	PERIODO MEDICIÓN	META	VALORES INDICATIVOS		
	Agilizar la entrega de productos y materiales para un mayor bienestar de los clientes.	NOMBRE	Índice de Atención de Quejas de Clientes	Numero	Anual	12	> 18	13- 18	≤ 12
		DESCRIPCIÓN	Cantidad de quejas recibidas por parte de la franquicia						
		FORMULA	Total de quejas recibidas en un año						
		RESPONSABLE	Departamento de ventas						
	OBJETIVO	INDICADOR		MEDIDA	PERIODO MEDICIÓN	META	VALORES INDICATIVOS		
	Incrementar la fidelidad de los clientes por medio de	NOMBRE	Incremento en el Volumen de Compras	Porcentaje \$	Anual	7%	< 1	1 - 7	≥7
		DESCRIPCIÓN	Incremento en el volumen de compra por parte del cliente						



	promociones y descuentos a través del principio de confianza mutua.	FORMULA	(Volumen compra año actual / Volumen compra año anter.) – 1						
		RESPONSABLE	Departamento de ventas						
	OBJETIVO	INDICADOR		MEDIDA	PERIODO MEDICIÓN	META			
	Identificar la cantidad de clientes nuevos para disponer de productos necesarios para su satisfacción.	NOMBRE	Clientes Nuevos		En porcentaje	Anual	10%		
DESCRIPCIÓN		Medir la cantidad de clientes nuevos de la franquicia							
FORMULA		(Número de clientes nuevos/ Número de clientes facturados)*100							
	RESPONSABLE	Departamento de ventas							
						<table border="1"> <tr> <td>< 1</td> <td>1 – 9</td> <td>≥10</td> </tr> </table>	< 1	1 – 9	≥10
< 1	1 – 9	≥10							

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia



3.5.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Para poder aportar valor a los clientes, es necesaria la excelencia en aquellos procesos que permitan a la organización cubrir las necesidades de sus clientes, en función de su estrategia de competencia y propuesta de valor. Esta perspectiva identifica aquellos procesos que se esperan tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia

Objetivo 1: Lograr un eficiente proceso de ventas en la franquicia.

El generar ventas eficientes en este caso en la perspectiva de procesos internos se refiere al realizar una venta en el menor tiempo posible, ya que los clientes en este tipo de negocios no disponen de mucho tiempo para realizar las compras de materiales y herramientas para la construcción. En el franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. el promedio para realizar una venta es de 7:22 minutos que en este caso es alto debido a la falta de organización de los productos dentro del franquiciado además de ello la falta de personal con capacitación para atención al cliente, el indicador a utilizar es Tiempo para Realizar una Venta, para calcular el tiempo meta se lo realizara disminuyendo un porcentaje al tiempo utilizado actualmente menos un 10% y 8% debido al contar con personal nuevo que no conoce la ubicación de los productos y la falta de capacitación por parte de los vendedores respectivamente. Este 18% es calculado según datos obtenidos del franquiciado al realizar una venta, estas son tolerancias variables que pueden ser eliminadas con una mejor organización de los materiales y la capacitación del personal. El periodo de medición es plateado de acuerdo a que la empresa no posee el suficiente tiempo para estar realizando el análisis de cada indicador, es por ello que se plantea en cada uno de ellos una medición anual; Con ello se obtiene un tiempo meta de 5:55 minutos obtenidos de la siguiente manera:

Tiempo Meta= $7:22 * (1 - 0,18)$

Tiempo Meta= 5:55 minutos



Objetivo 2: Desarrollar mejores vínculos con los principales proveedores de los productos con mayor rotación de la empresa.

Meta= 5

El Índice de Satisfacción de Proveedores se aplica con la técnica de la escala de Likert en la cual se da una calificación del 1 al 5.

5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
--------------	--------------	----------	------------	---------

En la mundo tan competitivo en el que se desenvuelven los negocios lo que se busca es la excelencia es por eso que la meta en este indicador es de una puntuación de 5. Esto quiere decir que se busca una excelente relación con los proveedores a través de lograr una excelente satisfacción de los mismos.

Objetivo 3: Llevar un control minucioso de entrada y salida de materiales de mayor demanda.

Meta= 5%

Para el diseño de este objetivo se utilizara el indicador Daños en Inventarios la cual se establece como base en observar el porcentaje de artículos que se deterioran en las bodegas del franquiciado. Para aplicar una meta en este objetivo se usa como base el porcentaje aceptable por el Régimen Tributario y sus reglamentos, este mismo porcentaje puede ser utilizado como máximo deducible del impuesto a la renta. La meta en este indicador será del 5% en base del Código Tributario Interno.

Objetivo 4: Mejorar el proceso de cobranzas de la franquicia.

Meta= 80%

El indicador a utilizar para el control de este objetivo es el Índice de Cobranza vía llamada. En este caso no se cuenta con datos referenciales para el planteamiento de esta meta dentro del Franquiciado Rivas Quizhpe es por ello que se plantea como meta un porcentaje del 80% ya que el cobro menor a través de este nuevo planteamiento lo que provocaría es un pequeño gasto en



servicio de telefonía y no sería sustentado por la cantidad de cobros obtenidos a través de este nuevo sistema para el franquiciado. Un porcentaje entre el 50 y 79% lo que lograría es un gasto innecesario y que mejor debería no ser aplicado este nuevo sistema de cobros; y un porcentaje menor al 50% provocaría una pérdida para la empresa que puede ser evitada si no se aplica el indicador. Es por ello que la meta para este indicador es de 80% como mínimo y a partir de ello el indicador colaborara para cumplir el objetivo general de la empresa.



	materiales de mayor demanda.	FORMULA	Total de productos con daños/Total de artículos ingresados						
		RESPONSABLE	Logística						
	OBJETIVO	INDICADOR		MEDIDA	PERIODO MEDICIÓN	META			
	Mejorar el proceso de cobranzas de la franquicia	NOMBRE	Índice de Cobranza vía llamada	En porcentaje	Anual				
		DESCRIPCIÓN	Realizar el sistema de cobros mediante llamadas telefónicas						
		FORMULA	(Número de llamadas efectivas/Número de llamadas totales)*100						
		RESPONSABLE	Tesorería						
					80%	<table border="1"> <tr> <td><50</td> <td>50-79</td> <td>≥80</td> </tr> </table>	<50	50-79	≥80
<50	50-79	≥80							

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia



3.5.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La consecución de los objetivos de proceso, dependen de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización. Esta perspectiva identifica los activos intangibles críticos para la consecución de la estrategia y deben estar agrupados y alineados con los objetivos de procesos.

Objetivo 1: Crear un ambiente de empoderamiento en la cual el talento humano sienta compromiso, participación y satisfacción.

Meta= 5

Para medir la satisfacción del personal se utilizara el indicador de Índice de Satisfacción de Empleados con el método de la escala de Likert en el cual se utiliza la siguiente calificación:

5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
--------------	--------------	----------	------------	---------

Para poder lograr los objetivos del Franquiciado se requiere contar con personas que estén satisfechas con el trabajo que realizan dentro de la organización, ya que al tener personal satisfecho podrán lograr los objetivos del franquiciado de una manera más eficiente y efectiva; ya que estarán comprometidos con su trabajo y lo realizaran de la mejor manera posible sabiendo que el logro de los objetivos del franquiciado influirá directamente hacia el alcance de sus objetivos personales. Es por ello que la meta en este indicador es de 5 ya que al obtener una excelente satisfacción podrán obtener el objetivo general del franquiciado.

Objetivo 2: Garantizar estabilidad laboral y formación de los empleados.

Meta= 90%



El poseer personal capacitado hace que cualquier entidad pueda lograr sus objetivos de una mejor manera ya que cada uno de los colaboradores tiene conocimiento acerca de lo que tiene realizar de una manera técnica y cumple con sus actividades de una manera eficiente y eficaz. Lo que hace a una empresa diferente de otra son sus colaboradores y si se cuenta con colaboradores capacitados la empresa alcanza sus objetivos de una forma efectiva y eficiente debido a que la capacitación al final de cuentas de es una inversión que le dará el mayor rendimiento a la empresa.

El indicador para este objetivo es el % Personal Capacitado y para el planteamiento de la meta en este indicador se toma como base que las empresas con personal totalmente capacitado logran sus objetivos de una manera más efectiva y que supera las expectativas de lo planteado muchas de las veces. Es por ello que para este indicador se ha planteado que el indicador meta sea de un 90% como mínimo, ya que actualmente solo el 30% del personal está capacitado.



Tabla 15: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR		MEDIDA	PERIODO MEDICIÓN	META	VALORES INDICATIVOS		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear un ambiente de empoderamiento en la cual el talento humano sienta compromiso, participación y satisfacción.	NOMBRE	Índice de Satisfacción de empleados	Puntaje	Anual	5	1	2 - 3	≥4
		DESCRIPCIÓN	Medir el nivel de satisfacción de los empleados						
		FORMULA	Encuesta con escala de 1 a 5						
		RESPONSABLE	Gerencia						
	Garantizar estabilidad laboral y formación de los empleados.	NOMBRE	Personal con capacitación	En porcentaje	Anual	90%	<50	50-89	≥90
		DESCRIPCIÓN	Porcentaje del personal total con capacitación						
		FORMULA	Número de Empleados con capacitación/ Número de empleados total						
		RESPONSABLE	Gerencia						

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia



3.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Hasta el momento se ha desarrollado el modelo de gestión integral con objetivos e indicadores relacionados. Completando el mismo con metas a alcanzar en un periodo de tiempo. El último paso para usar el modelo de gestión integral como un sistema de medición es el desarrollo de iniciativas que permitirá alcanzar las metas anteriormente planteadas.

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad en mente del indicador y para alcanzarla hace falta determinar que inversiones en iniciativas se necesita para garantizar un resultado positivo. (Daniel Martinez Pedros A. M., 2012).

Se puede entender que las iniciativas son fuerza temporales de elaboración de tareas que están alineadas con los objetivos, garantizando el desarrollo de los resultados que el franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. busca con la finalidad de alcanzar mejoras.

A continuación se desarrollara iniciativas para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral:

3.6.1 Iniciativas perspectiva financiera

Las iniciativas de la Perspectiva Financiera para el franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. Se describen a continuación:

- Publicidad de los productos que disponen.
- Descuentos y promociones según las necesidades de los clientes.
- Mejor utilización de los activos de la empresa.



- Aprovechar los precios competitivos al pertenecer a la franquicia para realizar proyectos sostenibles y trabajar con organismos públicos y privados.
- Aprovechar el reconocimiento de la franquicia para realizar la fiscalización de obras arquitectónicas.
- Incrementar las ventas aprovechando la maquinaria que posee la franquicia para mitigar el impacto de las ventas directas de hechas por Holcim.

3.6.2 Iniciativas perspectiva clientes

Las iniciativas de la perspectiva de clientes se detallan a continuación:

- Buzón de sugerencias para conocer las quejas del cliente
- Programas de incentivos por primera compra
- Creación un mapa de entrega de despacho para reducir el tiempo de entrega
- Atender con amabilidad y rapidez
- Facilidad de compra

3.6.3 Iniciativas perspectiva procesos internos

Las iniciativas de la perspectiva de procesos interno se detallan a continuación:

- Implementar sistema de llamadas para cobro de cartera
- El tiempo promedio para realizar una venta debe ser de 6 minutos
- Reuniones y visitas con los proveedores
- Implementar un sistema de control de inventarios
- Realizar la maximización de gestión de productos propios implementando una mejor comercialización y servicio al cliente.
- Reorganizar administrativamente las operaciones de la oficina.
- Crear ventajas competitivas aprovechando ser franquiciado para sobresalir por encima de la competencia



3.6.4 Iniciativas perspectiva aprendizaje y crecimiento

Las iniciativas de la perspectiva aprendizaje y crecimiento se detallan a continuación:

- Involucrar a todos los empleados en la capacitación
- Incentivos monetarios para los empleados por excelente desempeño
- Brindar autonomía para la toma de decisiones en sus áreas



CAPÍTULO IV

4.1 MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTION INTEGRAL

4.2 GESTION INTEGRAL

Gestionar es, posiblemente, el término que más se utiliza en el mundo empresarial. No en vano significa, según el Diccionario de la Lengua Española (2001), *“Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”*.

Entonces, gestionar es hacer todo lo que este a su alcance para que las cosas se pongan en marcha y funcionen. Lo cual es válido para cualquier departamento de una empresa e incluso para la vida privada.

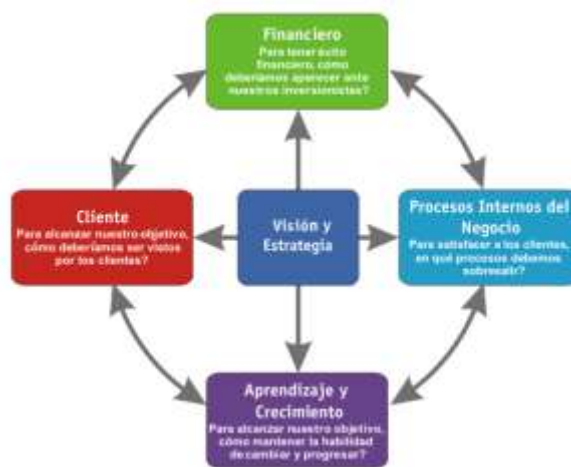
Siendo así, se puede interpretar en que consiste la gestión integral dentro de una empresa, esto significa exactamente gestionarlo todo, hacer que todos los segmentos de una empresa funcionen bien coordinados entre sí. Es por ello que hoy en día la gestión integral crea a la empresa como un organismo completo e integrado en la sociedad, en el que todo está relacionado y todo, desde los procesos operativos hasta los procesos de dirección y administración, han de compartir filosofías y objetivos.

Es esto lo que diferencia de una administración tradicional que se ha venido dando desde hace muchas décadas. Es cierto que siempre ha existido la labor de un gerente con visión global, capaz de hacer funcionar los distintos departamentos. Pero, más allá de esta figura, el gerente de décadas pasadas contemplaba la gestión como una serie de compartimentos cerrados. Había sistemas de gestión financiera, sistemas de gestión de la producción, etc. Pero cada uno de ellos funcionaba de manera independiente e incluso sucedía que entraban en contradicciones y competencia, lo cual no permitía crecer a la empresa.



Aunque la gestión integral abarca muchos procesos, el presente trabajo está basado en el modelo de Cuadro de Mando integral la cual se centra en 4 perspectivas claves:

Ilustración 8 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: <http://mileniumconsultoria.com/>

Las mismas que serán analizadas y propuestas en el Modelo de Gestión Integral para el Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

4.2.1 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

- Racionalización de los procesos bajo el enfoque sistémico propicio para el mejoramiento de los productos y servicios.
- Obtención de resultados de desempeño y eficacia de los procesos.
- Necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- Facilita la administración de la información y la sistematización de los procesos.



- Optimizar en el uso y consumo de recursos.
- Minimización de costos: Racionalización de la gestión de los recursos, disminución de desperdicios.
- Mejoramiento de la imagen Institucional.

4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.3.1 CONCEPTO

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. El CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Baraybar, 2010)

4.3.2 BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones



4.4 MONITOREO Y EVALUACIÓN

Si nos damos cuenta se hace evaluaciones todos los días. Se evalúa cada vez que se emite un juicio sobre la calidad o mérito de alguna cosa, cuando se pronuncia la opinión sobre la calidad de una obra, el sabor de un plato, el contenido de una película, la sensatez o insensatez de las decisiones del presidente, cuando se revisa los trabajos de colegas y las propuestas para la asignación del presupuesto de la empresa, es decir siempre se está evaluando.

Igualmente, se es sometido a evaluación con mucha frecuencia como por nuestros amigos, familiares, supervisores y colegas tienen múltiples oportunidades para juzgar los méritos de lo que se dice o se hace. Si no se evaluara ni se es sometido a ser evaluados, cambiarían vuestras interacciones con otras personas y con los eventos de vida, no nos desarrollaríamos ni aprenderíamos de nuestros logros ni de nuestros errores.

¿Qué es evaluación?

La Real Academia de la Lengua (2001), indica que evaluación consiste en “la acción y efecto de señalar el valor de una cosa” y que evaluar significa “estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa”

Por ende, la evaluación consiste en un proceso para determinar el mérito o valor de algo y, por tanto, involucra alguna identificación de estándares relevantes y el análisis de lo que se evalúa con base en estos estándares. Las evaluaciones informales y cotidianas dependen de un conjunto de expectativas internalizadas o estándares implícitos.

¿Para qué sirve la evaluación?

- Contribuye al perfeccionamiento de la acción, proyecto o programa institucional y respalda las decisiones gerenciales estratégicas.
- Determina los efectos de una acción a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones sobre su mantenimiento, transformación o interrupción.



- Permite fundamentar mejor la elaboración de acciones y propuestas futuras.

¿Qué es monitoreo?

Monitoreo es un término no incluido en el diccionario de la **Real Academia Española (RAE)**. Su origen se encuentra en **monitor**, un aparato que toma imágenes de instalaciones filmadoras o sensores y que permite visualizar algo en una pantalla. El monitor, por lo tanto, **ayuda a controlar o supervisar una situación**. Esto permite inferir que monitoreo es la **acción y efecto de monitorear**, el verbo que se utiliza para nombrar a la supervisión o el control realizado a través de un monitor. Por extensión, el monitoreo es cualquier acción de este tipo, más allá de la utilización de un monitor.

El monitoreo hace un seguimiento de las acciones de la decisión que se evalúa y los productos de dichas acciones. El propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, con tal hacer ajustes para una óptima gestión de las decisiones.

¿Para qué sirve el monitoreo?

- Permite el seguimiento sistemático de las acciones.
- Permite acceder a la información que puede ser usada para evaluar proyectos y programas y condensarla.
- Posibilita la adecuación y ajuste de los proyectos y programas durante su ejecución.

4.5 APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION INTEGRAL EN EL FRANQUICIADO RIVAS QUIZHPE CIA. LTDA.

Luego de un largo proceso estratégico que se ha realizado para el diseño del Modelo de Gestión Integral para el Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. el último paso es la aplicación de la herramienta a la empresa para conocer la situación en la que se encuentra y esto es posible porque existe fácil acceso a



la información de la empresa la cual permite conocer su estado y realizar un seguimiento de su desempeño mediante los indicadores propuestos.

Es por esto que se ha tomado como referencia los resultados obtenidos de los últimos años, incorporándolo en el Modelo de Gestión Integral los valores del año 2013. De esta forma se podrá hacer comparaciones respecto a los periodos anteriores permitiendo evaluar los resultados y la situación de la empresa y al mismo tiempo realizar o plantear metas sobre ellos en el futuro.

A continuación se presenta la Propuesta del Modelo de Gestión Integral para el Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. con cada una de las perspectivas utilizadas en todo el proceso del diseño de la herramienta. Para los valores del 2013 que se presentan se extraen de los estados de resultados, balances y datos de clientes referenciales y en los indicadores que no poseen valor en el año 2013 es por la razón de que no se cuenta con la información para su cálculo o porque todavía no se ha ejecutado el indicador planteado en vista de que se trata de un periodo anterior.



Tabla 16: Monitoreo y Evaluación del Modelo de Gestión Integral

Objetivos Estratégicos	Indicador	Línea Base Indicador	Valor 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Responsable	Seguimiento del Indicador
Finanzas								
Incrementar las ventas anuales mediante estrategias orientadas al cliente	Incremento en Ventas	6.22%	28%	6.22%	6.22%	6.22%	Ventas	Ventas
Reducir el nivel de endeudamiento de corto plazo	Reducción de Endeudamiento CP	10%	64%	54%	44%	34%	Contabilidad	Contabilidad
Clientes								
Satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando productos y servicios de alta calidad para adjudicarse su lealtad	Índice de Satisfacción del Cliente	5	3	5	5	5	Ventas	Ventas
Agilizar la entrega de productos y materiales para un mayor bienestar de los clientes	Índice de Atención de Quejas de Clientes	12	12	12	10	8	Ventas	Ventas
Incrementar la fidelidad de los clientes por medio de promociones y descuentos a través del principio de confianza mutua.	Incremento en el Volumen de Compras	7%	70%	7%	7,19%	7,19%	Ventas	Ventas
Identificar la cantidad de clientes nuevos para disponer de productos necesarios para su satisfacción.	Clientes Nuevos	10%	2.56%	10%	10%	10%	Ventas	Ventas
Procesos Internos								



Lograr un eficiente proceso de ventas en la franquicia.	Tiempo para realizar una venta	6 minutos	7:22 minutos	6 minutos	6 minutos	6 minutos	Logística	Logística
Desarrollar mejores vínculos con los principales proveedores de los productos con mayor rotación de la empresa	Índice de Satisfacción de Proveedores	5	-	5	5	5	Compras	Compras
Llevar un control minucioso de entrada y salida de materiales de mayor demanda.	Daños en Inventarios	5%	1%	5%	5%	5%	Logística	Logística
Mejorar el proceso de cobranzas de la franquicia	Índice de Cobranza vía llamada	80%	-	80%	90%	95%	Tesorería	Tesorería
Aprendizaje y Crecimiento								
Crear un ambiente de empoderamiento en la cual el talento humano sienta compromiso, participación y satisfacción.	Índice de Satisfacción de empleados	5	3	5	5	5	Gerencia	Gerencia
Garantizar estabilidad laboral y formación de los empleados.	% Personal Capacitado	90%	30%	90%	95%	100%	Gerencia	Gerencia

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia



4.6 MONITOREO

Finanzas

1.- Incrementar las ventas anuales mediante estrategias orientadas al cliente.

Indicador: Incremento en Ventas

En vista de que se cuenta con una economía estable hasta el cambio del gobierno central se procederá para los cálculos de los indicadores un crecimiento constante en los años siguientes.

Para el monitoreo del incremento en ventas para los próximos años se procederá aplicar la siguiente metodología

Ventas Año 2013 en dólares = 801989,28

Índice de Variación en el Sector de la Construcción = 6.22%

Meta 2014= $801989,28 + (801989,28 * 6,22\%) = 851873,01$

% Meta 2014= $(851873,01 - 801989,28) / 801989,28 = 6,22\%$

% Meta 2015= 6,22%

% Meta 2016= 6,22%

2.- Reducción del Nivel de Endeudamiento a corto plazo.

Indicador: Reducción de Endeudamiento CP

Para este indicador el criterio que se toma es el mejorar la gestión de la empresa para con ello optimizar la utilización de los activos y con esto hacer frente a las deudas a corto plazo. Teniendo en cuenta que para el 2013 esta cuenta se incrementó en 5%, con la mejora de la gestión se busca reducir ese porcentaje y



un 5% adicional lo cual conlleva a buscar una meta de reducir un 10% para los próximos periodos

Cientes

1.- Satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando productos y servicios de alta calidad para adjudicarse su lealtad.

Indicador: Índice de Satisfacción del Cliente

La metodología utilizada para este indicador está basada en la calificación de escala de Likert, la cual se aplica mediante una encuesta a los clientes en la cual la meta esperada es del valor máximo de 5 correspondiente a excelencia.

2.- Agilitar la entrega de productos y materiales para un mayor bienestar de los clientes.

Indicador: Índice de Atención de Quejas de Clientes

Para buscar la excelencia en la atención de los clientes se busca tener una mínima cantidad de quejas, la meta que se plantea es en base a la encuesta realizada en la cual se observó un desacuerdo con la atención recibida, esto sucedió durante el mes de estudio. Es por ello que para este año se busca como máximo una queja por mes la cual para los próximos años debe reducirse en 2 hasta llegar a un punto donde los clientes estén totalmente satisfechos.

3.- Incrementar la fidelidad de los clientes por medio de promociones y descuentos a través del principio de confianza mutua.

Indicador: Incremento en el Volumen de Compras

Para la meta de este indicador está basada en la proximidad el incremento salarial que fue del 6,91% para este año, mediante el cual se estima que las personas invertirán más dinero en la construcción de hogares propios y en la remodelación de los mismos. Según el Ministerio de Relaciones Laborales en los últimos 7 años



se ha dado un incremento promedio por año de un 7,19% y se espera que para los próximos periodos se mantenga.

4.- Identificar la cantidad de clientes nuevos para disponer de productos necesarios para su satisfacción.

Indicador: Clientes Nuevos

Para incrementar la cantidad de nuevos clientes se aplicara estrategias de publicidad y promociones para atraer nuevos clientes y al mismo tiempo incentivara a los clientes actuales a seguir comprando en la misma empresa y de esta forma recomendará a sus amigos y familiares a formar parte de la cartera de clientes de la empresa. La meta esperada con esas estrategias es la de captar un 10% de clientes nuevos en el transcurso de los siguientes periodos y se espera que esta meta se mantenga constante al igual que el crecimiento de la industria.

Procesos internos

1.- Lograr un eficiente proceso de ventas en la franquicia.

Indicador: Tiempo para realizar una venta

Para el planteamiento de la meta de los años siguientes se procede aplicar el mismo tiempo que se establece como base en el indicador ya que es el tiempo minimo en que se puede realizar una venta normal dentro de la franquicia una que los vendedores están capacitados y los productos están bien distribuidos dentro del almacén. Después de realizada la medición del tiempo para realizar una venta normal se llegó que una vez eliminado el tiempo que se pierde por contar con personal nuevo y sin capacitación y la mala ubicación de productos es de 6 minutos como anteriormente fue calculado.

2.- Desarrollar mejores vínculos con los principales proveedores de los productos con mayor rotación de la empresa.

Indicador: Índice de Satisfacción de Proveedores

Juan Diego Yunga Yunga

Mauricio Javier Vásquez Guerrero



La metodología utilizada para este indicador está basada en la calificación de escala de Likert, la cual se aplica mediante una encuesta a los proveedores en la cual la meta esperada es del valor máximo de 5 correspondiente a excelencia.

3.- Llevar un control minucioso de entrada y salida de materiales de mayor demanda.

Indicador: Daños en Inventarios

La meta planteada para los años siguientes es del 5% como máximo basado en que es el porcentaje máximo para ser deducible de impuestos según la normativa del Código Tributario. La empresa actualmente cuenta con un 1% como daño de inventarios y se espera que se mantenga en los años siguientes y que no exceda del máximo deducible de impuestos.

4.- Mejorar el proceso de cobranzas de la franquicia

Indicador: Índice de Cobranza vía llamada

Debido a que no se cuenta con datos referenciales para este objetivo se plantea como meta un 80% para el primer año e ir mejorando hasta lograr un sistema de cobros eficiente mediante este método. Un porcentaje debajo del 80% indicaría una pérdida de tiempo y dinero.

Aprendizaje y Crecimiento

1.- Crear un ambiente de empoderamiento en la cual el talento humano sienta compromiso, participación y satisfacción.

Indicador: Índice de Satisfacción de empleados

La metodología utilizada para este indicador está basada en la calificación de escala de Likert, la cual se aplica mediante una encuesta a los empleados en la



cual la meta esperada es del valor máximo de 5 correspondiente a excelencia en la satisfacción.

2.- Garantizar estabilidad laboral y formación de los empleados.

Indicador: % Personal Capacitado

Las empresas que cuentan con todo su personal capacitado logran cumplir sus objetivos de una manera rápida y eficiente, es por ello que todas las empresas deben capacitar a sus empleados y la meta planteada es del 90% en vista de que en la actualidad solo el 30% del personal está capacitado, entonces esta meta es un logro importante para así cumplir con los objetivos planteados y se espera para los siguientes periodos capacitar a todos los empleados.

A continuación se presenta una tabla con las medidas y decisiones que se deben tomar cuando la meta se cumple o sucede lo contrario. En la situación donde se cumple la meta siempre se va a mantener la estrategia y mejorarla para la obtención de un mejor resultado.



Tabla 17: Medidas y Decisiones para el monitoreo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	CUMPLE	NO CUMPLE
Finanzas			
Incrementar las ventas anuales mediante estrategias orientadas al cliente	Incremento en Ventas	Publicidad de los productos existentes. Descuentos y promociones	Ajustes de precios y envío de ofertas por correo
Reducir el nivel de endeudamiento de corto plazo	Reducción de Endeudamiento CP	Mejorar la utilización de los activos	Reestructurar el proceso de pagos y eliminación de activos improductivos
Clientes			
Satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando productos y servicios de alta calidad para adjudicarse su lealtad	Índice de Satisfacción del Cliente	Atención con amabilidad y rapidez	Programa de atención personalizada y capacitación en técnicas de venta
Agilizar la entrega de productos y materiales para un mayor bienestar de los clientes	Índice de Atención de Quejas de Clientes	Buzón de sugerencias para conocer las quejas del cliente	Cambio de personal y contratación por Gestión de Competencias
Incrementar la fidelidad de los clientes por medio de	Incremento en el Volumen de Compras	Facilitar el proceso de compras	Aplicación de promociones para incentivar las compras



promociones y descuentos a través del principio de confianza mutua.			
Identificar la cantidad de clientes nuevos para disponer de productos necesarios para su satisfacción.	Clientes Nuevos	Programa de incentivos por primera compra	Premiar con bonos a clientes actuales por referir a nuevos clientes
Procesos Internos			
Lograr un eficiente proceso de ventas en la franquicia.	Tiempo para realizar una venta	Realizar la venta en un tiempo promedio de 6 minutos	Redistribución del almacén
Desarrollar mejores vínculos con los principales proveedores de los productos con mayor rotación de la empresa	Índice de Satisfacción de Proveedores	Cumplir con los acuerdos y mantener una comunicación constante	Reuniones y visitas con los proveedores
Llevar un control minucioso de entrada y salida de materiales de mayor demanda.	Daños en Inventarios	Sistema de control de inventarios	Contar con el inventario necesario y almacenarlo en condiciones optimas
Mejorar el proceso de	Índice de Cobranza vía	Sistema de llamadas para el	Visitas a los clientes morosos



cobranzas de la franquicia	llamada	cobro de cartera	
Aprendizaje y Crecimiento			
Crear un ambiente de empoderamiento en la cual el talento humano sienta compromiso, participación y satisfacción.	Índice de Satisfacción de empleados	Brindar incentivos monetarios y autonomía para la toma de decisiones	Implementar un sistema de reconocimientos y ascensos
Garantizar estabilidad laboral y formación de los empleados.	% Personal Capacitado	Involucrar a todos los empleados en la capacitación	Programa de capacitación obligatorio en manejo de inventarios y relaciones publicas

Fuente: Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda.

Elaboración: Propia



CONCLUSIONES

Una vez realizada la propuesta de Modelo de Gestión Integral con el propósito de mejorar la organización y el análisis Macroambiente y Microambiente de la industria en la que se desenvuelve la empresa, se procedió a la formulación de objetivos estratégicos de una manera detallada en virtud de esta se desarrolló el mapa estratégico en el cual interactúan las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Para mantener un control de los objetivos planteados se establecieron indicadores de desempeño para cada uno de ellos utilizando un sistema de colorimetría que actúa como semáforo de alerta a los usuarios el estado de los indicadores. Luego de ello se plantearon iniciativas estratégicas las mismas que están encaminadas a la consecución de los objetivos.

Se elaboró una tabla de monitoreo y evaluación de forma dinámica, que permita a los usuarios la responsabilidad de los análisis de los indicadores y evaluar el proceso de mejora de la empresa; en esta tabla se establecieron metas para los años siguientes para evaluar el cumplimiento de los objetivos durante los próximos periodos y además se plantearon medidas y decisiones a tomar en el caso de que no se llegue a cumplir con los objetivos. Esto supondrá que la estrategia se comunique y al mismo tiempo sea aplicada por todos los miembros de la empresa, de forma que los mismos contribuyan a alcanzar el enfoque del cuadro de mando integral.



RECOMENDACIONES

El éxito de toda metodología es que se revise y modifique de existir desviaciones. Se recomienda nombrar el personal administrativo encargado del Modelo de Gestión Integral para evitar alteraciones en los indicadores. Además se recomienda socializar el modelo con todos los miembros de la empresa para su conocimiento y posterior aplicación. También la implementación de un buzón de sugerencias para conocer las inquietudes de los clientes, una mejora en la utilización de los activos, un sistema de control de inventarios, un sistema de llamadas para el cobro de cartera y el involucramiento de todos los empleados en la capacitación.

Por último el Modelo de Gestión Integral es una propuesta con metas para periodos futuros en el cual se busca diferenciarse de la competencia y lograr la mejora del franquiciado.



BIBLIOGRAFÍA

- Andres Peña, F. P. (12 de Diciembre de 2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 9 de JUNIO de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. (2013). Recuperado el 10 de JUNIO de 2014, de www.bce.fin.ec
- Gestión de Cambios: El Modelo Biasca por Rodolfo E. Biasca Cap. 2 Pág. 43
- Amaya, E. (10 de Julio de 2011). *1000 IDEAS DE NEGOCIOS .COM*. Obtenido de <http://www.1000ideasdenegocios.com/2011/07/referidos-estrategia-para-atraer.html>
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC.
- Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). Iniciativas. En A. M. Daniel Martínez Pedros, *La Elaboracion del Plan Estrategico y su implantacion a traves del Cuadro de Mando Integral* (pág. 363). Madrid: Altair.
- Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez. (2012). Elementos Básicos del Cuadro de Mando Integral. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Guillermo López. (2006). *Finanzas Corporativas*. Argentina: Alfaomega.
- Robert Kaplan, David Norton. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Centro Libros PAPE, S.L.U.
- Kathy Matilla. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Publicas*. Barcelona, España: UOC.



- Héctor Ortiz Anaya. (2006). Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Federico Alonso Atehortúa Hurtado, Ramón Elías Bustamante Vélez, Jorge Alberto Valencia de los Ríos . (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- José María Sainz de Vicuña Ancin. (2009). El Plan Estratégico en la Práctica. Madrid, España: ESIC.
- Ana Echeverría. (26 de Octubre de 2009). ¿Qué es la Gestión Integral? iberestudios. 15 de Julio de 2014, De <http://noticias.iberestudios.com/%C2%BFque-es-la-gestion-integral/>.



ANEXOS

IMP. COM. RIVAS QUIZHPE CIA. LTDA.

0190307964001

Usuario: caty
Impreso desde: 192.168.0.8



BALANCE GENERAL

Page 1 of 5

ACUMULADO HASTA EL MES DE DICIEMBRE
Del 01/01/2013 al 31/12/2013

PTO.VTA.: TODOS NIVEL: NIVEL 6 MONEDA: DOLAR TIPO DE CAMBIO: 1,00

CUENTA CONTABLE	TOTALES
1 ACTIVO	
1.1 ACTIVO CORRIENTE	
1.1.01 DISPONIBLE	
1.1.01.01 CAJA	
1.1.01.01.001 CAJA	
1.1.01.01.001.0003 Caja Sueltos	50,00
1.1.01.01.001.0004 Caja Western Union	1.474,22
TOTAL CAJA	1.524,22
TOTAL CAJA	1.524,22
1.1.01.03 BANCOS	
1.1.01.03.001 BANCOS	
1.1.01.03.001.0001 Banco de Machala Cta. Cte. #1150101391	254,45
1.1.01.03.001.0003 Banco Bolivariano Cta. Aho. #4051000255	408,71
1.1.01.03.001.0004 Banco Bolivariano Cta. Cte. #4005005415	475,41
1.1.01.03.001.0005 Banco del Austro Cta. Cte. #2000325808	5.791,58
1.1.01.03.001.0006 Banco Machala Cta. Aho. #1150105796	189,64
1.1.01.03.001.0007 Coop. Provida Cta. Aho. #621000743	102,75
1.1.01.03.001.0008 Coop. Alfonso Jaramillo Cta. Aho.	45,67
1.1.01.03.001.0009 Tarjeta Corporativa #8111000000329127	2.477,25
TOTAL BANCOS	9.745,46
TOTAL BANCOS	9.745,46
TOTAL DISPONIBLE	11.269,68
1.1.02 EXIGIBLE	
1.1.02.01 EXIGIBLE CORTO PLAZO	
1.1.02.01.001 CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	
1.1.02.01.001.0001 Cuentas por Cobrar Clientes	46.779,83
1.1.02.01.001.0003 Cheques por cobrar	4.103,33
TOTAL CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	50.883,16
1.1.02.01.004 ANTICIPOS A PROVEEDORES	
1.1.02.01.004.0001 Anticipo a Proveedor	4.261,67
TOTAL ANTICIPOS A PROVEEDORES	4.261,67
1.1.02.01.005 ANTICIPOS A EMPLEADOS	
1.1.02.01.005.0005 Anticipo Rivas Sonia	127,60
1.1.02.01.005.0006 Anticipo Siavichay Wilson	500,00
TOTAL ANTICIPOS A EMPLEADOS	627,60
TOTAL EXIGIBLE CORTO PLAZO	55.772,43
TOTAL EXIGIBLE	55.772,43
1.1.03 REALIZABLE	
1.1.03.01 INVENTARIO	
1.1.03.01.001 MERCADERIAS EN STOCK	
1.1.03.01.001.0001 Mercaderias en Stock	140.775,05
1.1.03.01.001.0003 Mercaderias en Stock Por Regular	-1.149,03
TOTAL MERCADERIAS EN STOCK	139.626,02



	TOTAL INVENTARIO	----- 139.626,02 -----
	TOTAL REALIZABLE	139.626,02
1.1.04	DIFERIDO	
1.1.04.01	IMPUESTOS ANTICIPADOS	
1.1.04.01.002	RETENCIONES A LA RENTA	
1.1.04.01.002.0001	Retencion a la Renta 1%	984,17
1.1.04.01.002.0002	Retencion a la Renta 2%	28,26

	TOTAL RETENCIONES A LA RENTA	1.012,43
1.1.04.01.004	IVA	
1.1.04.01.004.0003	SRI x Cobrar (credito Tributario)	810,53

	TOTAL IVA	810,53

	TOTAL IMPUESTOS ANTICIPADOS	1.822,96

	TOTAL DIFERIDO	1.822,96

	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	208.491,09
1.2	ACTIVOS FIJOS	
1.2.01	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	
1.2.01.01	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	
1.2.01.01.001	EDIFICIOS E INSTALACIONES	
1.2.01.01.001.0003	Instalaciones	5.437,81
1.2.01.01.001.0004	Depreciacion Instalaciones	-464,15

	TOTAL EDIFICIOS E INSTALACIONES	4.973,66
1.2.01.01.002	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	
1.2.01.01.002.0001	Maquinarias	22.628,57
1.2.01.01.002.0002	Depreciacion de Maquinarias	-2.145,89

	TOTAL MAQUINARIAS Y EQUIPOS	20.482,68
1.2.01.01.003	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	
1.2.01.01.003.0001	Muebles y Enseres	12.068,13
1.2.01.01.003.0002	Depreciacion Muebles y Enseres	-998,44
1.2.01.01.003.0003	Equipos de Oficina	3.788,85
1.2.01.01.003.0004	Depreciacion Equipos De Oficina	-294,46
1.2.01.01.003.0005	Enseres De Bodega	370,00

	TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	14.934,08
1.2.01.01.004	VEHICULOS	
1.2.01.01.004.0001	Vehiculo	41.342,75
1.2.01.01.004.0002	Depreciacion Vehiculo	-5.880,43

	TOTAL VEHICULOS	35.462,32
1.2.01.01.005	MATERIALES Y HERRAMIENTAS	
1.2.01.01.005.0003	Productos Para Exhibicion	515,90
1.2.01.01.005.0004	Depreciacion Acum. Exhibicion	-69,83

	TOTAL MATERIALES Y HERRAMIENTAS	446,07
1.2.01.01.006	EQUIPO DE COMPUTO	
1.2.01.01.006.0001	Equipo de Computo	5.920,08
1.2.01.01.006.0002	Depreciacion Acum. Equipo de Computo	-2.928,54
1.2.01.01.006.0003	Software	1.995,00

	TOTAL EQUIPO DE COMPUTO	4.986,54

	TOTAL ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	81.285,35

	TOTAL ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	81.285,35

	TOTAL ACTIVOS FIJOS	81.285,35

	TOTAL ACTIVO	289.776,44



2	PASIVO	
2.1	PASIVO CORRIENTE	
2.1.01	EXIGIBLE	
2.1.01.01	EXIGIBLE CORRIENTE CORTO PLAZO	
2.1.01.01.001	OBLIGACIONES BANCARIAS	
2.1.01.01.001.0003	Prestamos Línea Crédito Empresarial	17.022,27
2.1.01.01.001.0007	Prestamos Línea Crédito Empresarial	-500,00
2.1.01.01.001.0008	cheques por pagar	-11.240,18

	TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	5.282,09
2.1.01.01.002	ANTICIPOS DE CLIENTES	
2.1.01.01.002.0001	Anticipos de Clientes	2.402,12
2.1.01.01.002.0002	inventario por entregar	2.742,88

	TOTAL ANTICIPOS DE CLIENTES	5.145,00
2.1.01.01.004	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	
2.1.01.01.004.0001	Cuentas por Pagar Proveedores	50.087,99

	TOTAL CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	50.087,99
2.1.01.01.005	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES SERVICIOS	
2.1.01.01.005.0001	Proveedores	115.300,72

	TOTAL CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	165.388,71
2.1.01.01.006	OBLIGACIONES SOCIALES	
2.1.01.01.006.0001	Roles por Pagar	1.317,23
2.1.01.01.006.0002	Aporte Personal IESS 9.35%	1.133,55
2.1.01.01.006.0003	Aporte Patronal IESS 12.15%	1.472,70
2.1.01.01.006.0005	Prestamo Quirografario	20,28
2.1.01.01.006.0006	Prestamo Hipotecarios	87,60
2.1.01.01.006.0007	Fondos de Reserva	408,56
2.1.01.01.006.0008	Decimo Tercer Sueldo	216,26
2.1.01.01.006.0009	Decimo Cuarto Sueldo	816,60

	TOTAL OBLIGACIONES SOCIALES	5.472,78
2.1.01.01.007	OBLIGACIONES FISCALES	
2.1.01.01.007.0011	SRI x Pagar Mensual	5.663,08

	TOTAL OBLIGACIONES FISCALES	5.663,08

	TOTAL EXIGIBLE CORRIENTE CORTO PLAZO	237.039,65

	TOTAL EXIGIBLE	237.039,65

	TOTAL PASIVO CORRIENTE	237.039,65
2.2	PASIVO NO CORRIENTE	
2.2.01	PASIVO NO CORRIENTE	
2.2.01.01	PASIVO NO CORRIENTE LARGO PLAZO	
2.2.01.01.001	OBLIGACIONES BANCARIAS	
2.2.01.01.001.0010	Banco De Guayaquil (Empresa)	10.543,88
2.2.01.01.001.0013	Banco De Machala Prestamo	9.966,25

	TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	20.510,13

	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE LARGO PLAZO	20.510,13

	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	20.510,13

	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	20.510,13

	TOTAL PASIVO	257.549,78
3	PATRIMONIO	
3.1	PATRIMONIO NETO	
3.1.01	PATRIMONIO NETO	
3.1.01.01	CAPITAL Y RESERVAS	
3.1.01.01.001	CAPITAL SOCIAL	



3.1.01.01.001.0001	Suscrito y Pagado	600,00			
	TOTAL CAPITAL SOCIAL	600,00			
3.1.01.01.002	APORTACIONES				
3.1.01.01.002.0001	Aportaciones	56.435,31			
	TOTAL APORTACIONES	56.435,31			
	TOTAL CAPITAL Y RESERVAS				57.035,31
3.1.01.03	PERDIDAS Y GANANCIAS				
3.1.01.03.002	PERDIDA ACUMULADA				
3.1.01.03.002.0001	Perdida Acumulada	-29.374,08			
	TOTAL PERDIDA ACUMULADA	-29.374,08			
3.1.01.03.003	UTILIDAD DEL EJERCICIO				
3.1.01.03.003.0001	Utilidad del Presente Ejercicio	4.565,43			
	TOTAL UTILIDAD DEL EJERCICIO	4.565,43			
	TOTAL PERDIDAS Y GANANCIAS				-24.808,65
	TOTAL PATRIMONIO NETO				32.226,66
	TOTAL PATRIMONIO NETO				32.226,66
	TOTAL PATRIMONIO				32.226,66
	ACTIVO = PASIVO +				
	ACTIVO =	289.776,44			
	PASIVO =		257.549,78		
	PATRIMONIO =			32.226,66	
					289.776,44

Representante Legal

Contador



IMP. COM. RIVAS QUIZHPE CIA. LTDA.

0190307964001

Usuario: caty
Impreso desde: 192.168.0.8

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Page 1 of 5

ACUMULADO HASTA EL MES DE DICIEMBRE AÑO: 2013
De 01/01/2013 a 31/12/2013

PTO.VTA.: TODOS NIVEL: NIVEL 6		MONEDA: DOLAR	TIPO DE CAMBIO	1,00
CUENTA CONTABLE				TOTALES
4	INGRESOS			
4.1	INGRESOS OPERACIONALES			
4.1.01	VENTAS NETAS			
4.1.01.01	VENTAS NETAS			
4.1.01.01.001	VENTAS PUNTO DE VENTA 1			
4.1.01.01.001.0001	Ventas Netas 12%		787.838,82	
4.1.01.01.001.0002	Ventas Netas 0%		6.843,96	
4.1.01.01.001.0003	Servicios 12%		14.214,61	
	TOTAL VENTAS PUNTO DE VENTA 1		808.897,39	
	TOTAL VENTAS NETAS		808.897,39	
4.1.01.02	DESCUENTO EN VENTAS NETAS			
4.1.01.02.001	DESCUENTO EN VENTAS PUNTO DE VENTA 1			
4.1.01.02.001.0001	Descuentos en Ventas		-4.548,09	
4.1.01.02.001.0002	Descuento En Ventas Sin N/C		-11,11	
	TOTAL DESCUENTO EN VENTAS PUNTO DE		-4.559,20	
	TOTAL DESCUENTO EN VENTAS NETAS		-4.559,20	
4.1.01.03	DEVOLUCIONES DE VENTAS NETAS			
4.1.01.03.001	DEVOLUCIONES DE VENTAS PUNTO DE VENTA 1			
4.1.01.03.001.0001	Devolucion en Ventas		-4.146,69	
	TOTAL DEVOLUCIONES DE VENTAS PUNTO DE		-4.146,69	
	TOTAL DEVOLUCIONES DE VENTAS NETAS		-4.146,69	
4.1.01.04	OTRAS VENTAS TARIFA 0%			
4.1.01.04.001	TRANSPORTES Y ESTIBAS PUNTO DE VENTA 1			
4.1.01.04.001.0005	Transporte Fabrica		1.030,33	
	TOTAL TRANSPORTES Y ESTIBAS PUNTO DE		1.030,33	
	TOTAL OTRAS VENTAS TARIFA 0%		1.030,33	
	TOTAL VENTAS NETAS		801.221,83	
4.1.02	OTROS INGRESOS			
4.1.02.01	OTROS INGRESOS POR VENTA			
4.1.02.01.001	VARIOS PUNTO DE VENTA 1			
4.1.02.01.001.0001	Otros Ingresos		762,93	
4.1.02.01.001.0004	Intereses Ganados por Ventas		3,32	
	TOTAL VARIOS PUNTO DE VENTA 1		766,25	
	TOTAL OTROS INGRESOS POR VENTA		766,25	
	TOTAL OTROS INGRESOS		766,25	
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		801.988,08	
	TOTAL INGRESOS		801.988,08	



5	EGRESOS	
5.1	COSTOS	
5.1.01	COSTOS	
5.1.01.01	COSTOS DE VENTAS	
5.1.01.01.001	COSTOS DE VENTAS PUNTO DE VENTA 1	
5.1.01.01.001.0001	Costos de Ventas Netas	657.685,33
5.1.01.01.001.0004	Descuentos en Compras	-1.187,80
5.1.01.01.001.0005	Diferencia de Precios	-5,01
5.1.01.01.001.0007	Transporte de Fabrica	30.596,90
5.1.01.01.001.0009	Baja De Bodega	-53,15
5.1.01.01.001.0010	Regalias En Compras	565,02
5.1.01.01.001.0011	Descuento En Compras Sin N/C	-51,89

	TOTAL COSTOS DE VENTAS PUNTO DE VENTA 1	687.549,40

	TOTAL COSTOS DE VENTAS	687.549,40
	TOTAL COSTOS	687.549,40
	TOTAL COSTOS	687.549,40
	TOTAL EGRESOS	687.549,40
6	GASTOS	
6.1	GASTOS	
6.1.01	GASTOS OPERACIONALES	
6.1.01.01	GASTOS DE VENTAS	
6.1.01.01.001	GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	
6.1.01.01.001.0001	Salario Unificado	20.816,87
6.1.01.01.001.0002	Decimo Cuarto Sueldo	1.560,20
6.1.01.01.001.0003	Decimo Tercer Sueldo	1.734,74
6.1.01.01.001.0004	Vacaciones	867,37
6.1.01.01.001.0005	Fondos de Reserva	1.101,23
6.1.01.01.001.0007	Aporte Iess Patronal 12.15	2.529,25
6.1.01.01.001.0016	Transporte	82,78

	TOTAL GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	28.692,44
6.1.01.01.002	GASTOS GENERALES DE VENTAS	
6.1.01.01.002.0001	Reembolso de Transporte	4.578,80
6.1.01.01.002.0004	Transporte en Ventas	125,20
6.1.01.01.002.0005	Transporte (Flete)	2,00
6.1.01.01.002.0006	Otros Gastos Deducibles	405,28
6.1.01.01.002.0007	Promociones (Obsequios)	74,10
6.1.01.01.002.0008	Servicios Prestados (Factura)	3.631,17
6.1.01.01.002.0009	Servicios Western Union	3.030,66
6.1.01.01.002.0010	Gastos Familia Rivas	4.487,18
6.1.01.01.002.0011	Suministros de Ventas	33,51

	TOTAL GASTOS GENERALES DE VENTAS	16.367,90
6.1.01.01.003	MANTENIMIENTO	
6.1.01.01.003.0003	Mantenimiento de Equipos de Computacion	491,92
6.1.01.01.003.0004	Mantenimiento De Combustible	382,88
6.1.01.01.003.0005	Mantenimiento Técnico Sistema Informatico	85,00
6.1.01.01.003.0006	Mantenimiento De Local	270,77
6.1.01.01.003.0007	Mantenimiento De Maquinaria	164,35
6.1.01.01.003.0008	Repuestos y Herramientas	973,66
6.1.01.01.003.0009	Seguro de Vehiculo	1.640,68
6.1.01.01.003.0010	Combustible	1.033,35
6.1.01.01.003.0011	Muebles y Enseres (Gasto)	10,71

	TOTAL MANTENIMIENTO	5.053,32
6.1.01.01.004	DEPRECIACIONES	
6.1.01.01.004.0003	Depreciacion de Equipos de Computacion	1.140,51

	TOTAL DEPRECIACIONES	1.140,51

	TOTAL GASTOS DE VENTAS	51.254,17



6.1.01.02	GASTOS DE ADMINISTRACION	
6.1.01.02.001	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRACION	
6.1.01.02.001.0001	Salario Unificado	9.480,00
6.1.01.02.001.0002	Decimo Cuarto Sueldo	528,00
6.1.01.02.001.0003	Decimo Tercer Sueldo	790,00
6.1.01.02.001.0004	Vacaciones	395,00
6.1.01.02.001.0005	Fondos de Reserva	790,00
6.1.01.02.001.0007	Aporte Patronal IESS 12.15	1.151,82
6.1.01.02.001.0011	Alimentacion de personal	90,50
6.1.01.02.001.0014	Servicios Prestados	3.870,45
6.1.01.02.001.0019	Refrigerios y Alimentacion	197,97
6.1.01.02.001.0020	Honorarios	4.364,80
	TOTAL GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRACION	21.658,54
6.1.01.02.002	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	
6.1.01.02.002.0002	Energia Electrica	607,86
6.1.01.02.002.0003	Agua Potable	324,93
6.1.01.02.002.0004	Telefono	453,39
6.1.01.02.002.0005	Gastos de Internet	579,92
6.1.01.02.002.0006	Utiles y Papeleria de Oficina	654,00
6.1.01.02.002.0007	Suministros de Oficina	1.612,63
6.1.01.02.002.0010	Donaciones y agasajos	15,00
6.1.01.02.002.0013	Movilizacion y Viaticos	0,45
6.1.01.02.002.0016	Publicidad y Comunicacion	130,08
6.1.01.02.002.0017	Telefono Movil	48,48
	TOTAL GASTOS GENERALES DE	4.426,74
6.1.01.02.003	MANTENIMIENTO	
6.1.01.02.003.0001	Mantenimiento de Vehiculo	1.315,71
6.1.01.02.003.0003	Mantenimiento de Equipos de Computacion	169,60
	TOTAL MANTENIMIENTO	1.485,31
6.1.01.02.004	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	
6.1.01.02.004.0001	Depreciacion de Maquinarias	1.319,99
6.1.01.02.004.0002	Depreciacion de Mobiliario	725,63
6.1.01.02.004.0003	Depreciacion de Vehiculo	3.789,85
6.1.01.02.004.0004	Depreciacion de Equipos de Oficina	220,99
6.1.01.02.004.0007	Depreciacion de Instalaciones	317,24
6.1.01.02.004.0008	Depreciacion de Exhibicion	36,48
	TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	6.410,18
6.1.01.02.005	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES DE LEY	
6.1.01.02.005.0001	Impuestos Municipales	95,39
6.1.01.02.005.0005	Impuesto Camara de Comercio	96,00
	TOTAL IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES DE LEY	191,39
6.1.01.02.006	TRANSPORTE PESADO	
6.1.01.02.006.0003	Seguro de Transporte	66,63
	TOTAL TRANSPORTE PESADO	66,63
	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	34.238,79
6.1.01.03	GASTOS FINANCIEROS	
6.1.01.03.001	INTERESES Y COMISIONES	
6.1.01.03.001.0006	Intereses en Prestamos Bancarios	12.029,88
6.1.01.03.001.0007	Intereses por Mora	404,28
6.1.01.03.001.0008	Seguros Bancarios	61,30
6.1.01.03.001.0009	Comisiones en Tarjetas de Credito	548,21
6.1.01.03.001.0010	Intereses y Comisiones Bancarias	2.901,52
6.1.01.03.001.0011	Costo Emision Estado de cuenta	68,15
6.1.01.03.001.0012	Emision de Chequera	390,00
6.1.01.03.001.0013	Intereses por Sobregiros	556,79



BALANCE GENERAL 2012



IMPORTADORA COMERCIAL INDUSTRIAL RIVAS QUIZHPE CIA LTDA

BALANCE GENERAL

ACUMULADO HASTA EL MES DE DICIEMBRE DEL 2012

Del 01/01/2012 al 31/12/2012

PTO.VTA.: TODOS
NIVEL: NIVEL 6
MONEDA: DÓLAR
TIPO DE CAMBIO: 1

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	TOTAL
1	ACTIVO	305039,38
1.1	ACTIVO CORRIENTE	222845,75
1.1.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	-428,47
1.1.01.01	CAJA	1481,79
1.1.01.01.001	CAJA	1481,79
1.1.01.01.001.0002	Caja General	531,3
1.1.01.01.001.0003	Caja Suelos	50
1.1.01.01.001.0004	Caja Western Unión	900,49
1.1.01.02	BANCOS	-1910,26
1.1.01.02.001	BANCOS	-1910,26
1.1.01.02.001.0003	Banco Bolivariano Cta. Aho. #4051000255	-548,3
1.1.01.02.001.0004	Banco Bolivariano Cta. Cte. #4005005415	-1875,48
1.1.01.02.001.0005	Banco del Austro Cta. Cte. #2000325808	321,82
1.1.01.02.001.0006	Banco Machala Cta. Aho. #1150105796	0,92
1.1.01.02.001.0007	Coop. Provida Cta. Aho. #621000743	3,7
1.1.01.02.001.0008	Coop. Alfonso Jaramillo Cta. Aho. #068437011	54,5
1.1.01.02.001.0010	Banco Pichincha Cta. Cte. #2100006264	130,74
1.1.01.02.001.0011	Banco Pichincha Cta. Aho. #2200388376	1,84
1.1.02	ACTIVOS FINANCIEROS	37574,07
1.1.02.05	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	35859,82
1.1.02.05.001	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	35859,82
1.1.02.05.001.0001	Cuentas por Cobrar Clientes	34349,97
1.1.02.05.001.0003	Cheques por cobrar	1509,85
1.1.02.08	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1714,25
1.1.02.08.001	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1714,25
1.1.02.08.001.0001	Cuentas por Cobrar Socios Accionistas	1714,25
1.1.03	INVENTARIOS	160689,39
1.1.03.06	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	156618,42
1.1.03.06.001	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN - COMPRADO A TERCEROS	156618,42
1.1.03.06.001.0001	Mercaderías en Stock	156618,42
1.1.03.07	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	4070,97



1.1.03.07.001	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	4070,97
1.1.03.07.001.0001	Mercaderías en Transito compras	4070,97
1.1.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	8313,33
1.1.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	8313,33
1.1.04.03.001	ANTICIPOS A PROVEEDORES	8313,33
1.1.04.03.001.0001	Anticipo a Proveedor	8313,33
1.1.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	6778,52
1.1.05.02	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	2002,24
1.1.05.02.001	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	2002,24
1.1.05.02.001.0001	Retención a la Renta 1%	2002,24
1.1.05.03	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	4776,28
1.1.05.03.001	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	4776,28
1.1.05.03.001.0001	Anticipo Impuesto a la Renta	4776,28
1.1.07	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	9918,91
1.1.07.01	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	9918,91
1.1.07.01.001	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	9918,91
1.1.07.01.001.0002	Instalaciones	5437,81
1.1.07.01.001.0003	Depreciación Instalaciones	-1007,93
1.1.07.01.001.0004	Equipos de Oficina	3788,85
1.1.07.01.001.0005	Depreciación Equipos De Oficina	-673,35
1.1.07.01.001.0007	Productos Para Exhibición	515,9
1.1.07.01.001.0008	Depreciación Acum. Exhibición	-142,73
1.1.07.01.001.0009	Software	2000,36
1.2	ACTIVO NO CORRIENTE	82193,63
1.2.01	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	80193,63
1.2.01.05	MUEBLES Y ENSERES	12889,59
1.2.01.05.001	MUEBLES Y ENSERES	12889,59
1.2.01.05.001.0001	Muebles y Enseres	12889,59
1.2.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	89477,39
1.2.01.06.001	MAQUINARIA Y EQUIPO	89477,39
1.2.01.06.001.0001	Maquinarias	22628,57
1.2.01.06.001.0002	Vehículo	66848,82
1.2.01.08	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6366,91
1.2.01.08.001	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6366,91
1.2.01.08.001.0001	Equipo de Computo	6366,91
1.2.01.12	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-28540,26
1.2.01.12.001	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-28540,26
1.2.01.12.001.0002	Depreciación de Maquinarias	-4408,75
1.2.01.12.001.0003	Depreciación Muebles y Enseres	-2273,4
1.2.01.12.001.0004	Depreciación Vehículo	-17124,69
1.2.01.12.001.0006	Depreciación Acum. Equipo de Computo	-4733,42
1.2.04	ACTIVO INTANGIBLE	2000
1.2.04.02	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	2000
1.2.04.02.001	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE , CUOTAS	2000



PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES		
1.2.04.02.001.0001	FRANQUICIA DISENSA	2000
2	PASIVO	268520,05
2.1	PASIVO CORRIENTE	226139,3
2.1.01.01.005.0024	cuentas x pagar rolando zuñiga	5000
2.1.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	156202,93
2.1.03.01	LOCALES	156202,93
2.1.03.01.001	LOCALES	156202,93
2.1.03.01.001.0001	Cuentas por Pagar Proveedores	38574,82
2.1.04	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	49528,87
2.1.04.01	LOCALES	49528,87
2.1.04.01.001	LOCALES	49528,87
2.1.04.01.001.0003	Prestamos línea Crédito Empresarial Bolivariano (tarjeta)	11068,56
2.1.04.01.001.0005	Prestamos línea Crédito Empresarial Guayaquil	6400
2.1.04.01.001.0008	cheques por pagar	10942,15
2.1.04.01.001.0010	préstamo bancario pichincha #1547404-00	21118,16
2.1.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	5336,17
2.1.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	945,52
2.1.07.01.001	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	945,52
2.1.07.01.001.0008	IVA 12% Ventas	945,52
2.1.07.03	CON EL IESS	1585,81
2.1.07.03.001	CON EL IESS	1585,81
2.1.07.03.001.0001	Aporte Personal IESS 9.35%	349,02
2.1.07.03.001.0002	Aporte Patronal IESS 12.15%	453,54
2.1.07.03.001.0004	Préstamo Quirografario	40,56
2.1.07.03.001.0005	Préstamo Hipotecarios	431,75
2.1.07.03.001.0006	Fondos de Reserva	310,94
2.1.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	1926,46
2.1.07.04.001	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	1926,46
2.1.07.04.001.0001	Roles por Pagar	541,15
2.1.07.04.001.0002	Décimo Tercer Sueldo	448,86
2.1.07.04.001.0003	Décimo Cuarto Sueldo	936,45
2.1.07.05	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	878,38
2.1.07.05.001	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	878,38
2.1.07.05.001.0001	Participación Utilidades	878,38
2.1.10	ANTICIPOS DE CLIENTES	6626,85
2.1.10.01	ANTICIPOS DE CLIENTES	6626,85
2.1.10.01.001	ANTICIPOS DE CLIENTES	6626,85
2.1.10.01.001.0001	Anticipos de Clientes	5763,58
2.1.10.01.001.0002	inventario por entregar	863,27
2.1.13	OTROS PASIVOS CORRIENTES	3444,48
2.1.13.01	OTROS PASIVOS CORRIENTES	3444,48
2.1.13.01.001	OTROS PASIVOS CORRIENTES	3444,48
2.1.13.01.001.0002	SRI x Pagar Mensual	3444,48
2.2	PASIVO NO CORRIENTE	42380,75



2.2.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	8883,78
2.2.02.01	LOCALES	8883,78
2.2.02.01.001	LOCALES	8883,78
2.2.02.01.001.0001	Documentos x Pagar a Adfranec	8883,78
2.2.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	33496,97
2.2.03.01	LOCALES	33496,97
2.2.03.01.001	LOCALES	33496,97
2.2.03.01.001.0010	Banco De Guayaquil (Empresa Aveo)	9526,57
2.2.03.01.001.0013	Banco De Machala Préstamo	4515,16
2.2.03.01.001.0014	Banco De Guayaquil (Empresa camión)	19455,24
3	PATRIMONIO NETO	36519,33
3.1	CAPITAL	600
3.1.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	600
3.1.01.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	600
3.1.01.01.001	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	600
3.1.01.01.001.0001	Suscrito y Pagado	600
3.2	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	63463,92
3.2.01	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	63463,92
3.2.01.01	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	63463,92
3.2.01.01.001	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	63463,92
3.2.01.01.001.0001	Aportaciones	63463,92
3.6	RESULTADOS ACUMULADOS	-32522,07
3.6.02	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-32522,07
3.6.02.01	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-32522,07
3.6.02.01.001	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-32522,07
3.6.02.01.001.0001	Pérdida Acumulada	-32522,07
3.7	RESULTADOS DEL EJERCICIO	4977,48
3.7.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	4977,48
3.7.01.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	4977,48
3.7.01.01.001	GANANCIA NETA DEL PERIODO	4977,48
3.7.01.01.001.0001	Utilidad del Presente Ejercicio	4977,48

TOTAL ACTIVO 305039,38

TOTAL PASIVO 268520,05

TOTAL PATRIMONIO 36519,33

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO 305039,38



ESTADO DE RESULTADOS 2012



IPORTADORA COMERCIAL INDUSTRIAL RIVAS QUIZHPE CIA LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ACUMULADO HASTA EL MES DE DICIEMBRE DEL 2012
Del 01/01/2012 al 31/12/2012

PTO.VTA.: TODOS
NIVEL: NIVEL 6
MONEDA: DÓLAR
TIPO DE CAMBIO: 1

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	TOTAL
4	INGRESOS	627399,9
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	627397,2
4.1.01	VENTA DE BIENES	649671,99
4.1.01.01	VENTA DE BIENES	649671,99
4.1.01.01.001	VENTA DE BIENES	649671,99
4.1.01.01.001.0001	Ventas Netas	605887,2
4.1.01.01.001.0002	Ventas Netas 0%	15054,61
4.1.01.01.001.0003	Ventas Servicios 0%	28730,18
4.1.08	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	3572,48
4.1.08.01	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	3572,48
4.1.08.01.001	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	3572,48
4.1.08.01.001.0005	Transporte Fabrica	2796,19
4.1.08.01.001.0006	Otros Ingresos	776,29
4.1.09	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-6113,15
4.1.09.01	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-6113,15
4.1.09.01.001	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-6113,15
4.1.09.01.001.0001	Descuentos en Ventas	-6113,15
4.1.10	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-19734,12
4.1.10.01	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-19734,12
4.1.10.01.001	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-19734,12
4.1.10.01.001.0001	Devolución en Ventas	-19734,12
4.2	OTROS INGRESOS	2,7
4.2.02	INTERESES FINANCIEROS	2,7
4.2.02.01	INTERESES FINANCIEROS	2,7
4.2.02.01.001	INTERESES FINANCIEROS	2,7
4.2.02.01.001.0001	Interés Ganado en Cuenta	2,7
5	EGRESOS Y GASTOS	622422,42
5.1	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	531474,55
5.1.01	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	531474,55
5.1.01.02	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	531474,55



	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	531474,55
5.1.01.02.001		
5.1.01.02.001.0001	Costos de Ventas Netas	501990,04
5.1.01.02.001.0004	Descuentos en Compras	-715,06
5.1.01.02.001.0005	Diferencia de Precios	626,04
5.1.01.02.001.0007	Transporte de Fabrica	28832,01
5.1.01.02.001.0010	Regalías En Compras	898,11
5.1.01.02.001.0011	Descuento En Compras Sin N/C	-156,59
5.2	GASTOS	90947,87
5.2.01	GASTOS DE VENTA	44570,73
5.2.01.01	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	17977,7
5.2.01.01.001	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	17977,7
5.2.01.01.001.0001	Salario Unificado	14774,07
5.2.01.01.001.0003	Gastos médicos	110,09
5.2.01.01.001.0009	15 % TRABAJADORES	3093,54
5.2.01.02	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	3013,52
5.2.01.02.001	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	3013,52
5.2.01.02.001.0001	Fondos de Reserva	1108,94
5.2.01.02.001.0002	Aporte al IESS	109,52
5.2.01.02.001.0003	Aporte IESS Patronal 12.15	1795,06
5.2.01.03	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2326,19
5.2.01.03.001	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2326,19
5.2.01.03.001.0001	Décimo Cuarto Sueldo	1095
5.2.01.03.001.0002	Décimo Tercer Sueldo	1231,19
5.2.01.08	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5830,6
5.2.01.08.001	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5830,6
5.2.01.08.001.0003	Mantenimiento de Equipos de Computación	385,1
5.2.01.08.001.0004	Mantenimiento De Combustible	1200,59
5.2.01.08.001.0006	Mantenimiento De Local	1144,68
5.2.01.08.001.0007	Mantenimiento De Maquinaria	352,24
5.2.01.08.001.0009	Seguro de Vehículo	2747,99
5.2.01.11	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	748,35
5.2.01.11.001	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	748,35
5.2.01.11.001.0001	Publicidad	748,35
5.2.01.20	DEPRECIACIONES:	1804,88
5.2.01.20.001	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1804,88
5.2.01.20.001.0003	Depreciación de Equipos de Computación	1804,88
5.2.01.26	OTROS GASTOS	12869,49
5.2.01.26.001	OTROS GASTOS	12869,49
5.2.01.26.001.0003	Reembolso de Transporte	2769,22
5.2.01.26.001.0005	Transporte en Compras	341
5.2.01.26.001.0006	Transporte (Flete)	4,5
5.2.01.26.001.0010	Servicios Western Unión	2718,81
5.2.01.26.001.0012	Suministros de Ventas	199,91
5.2.01.26.001.0014	Refrigerios y Alimentación	367,31



5.2.01.26.001.0016	Publicidad y Comunicación	194,64
5.2.01.26.001.0017	Teléfono Móvil	96,06
5.2.01.26.001.0018	Intereses Bancarios por Sobregiros	326,12
5.2.01.26.001.0019	Intereses en Préstamos Bancarios	3938,68
5.2.01.26.001.0020	Intereses por Mora	410,27
5.2.01.26.001.0021	Seguros Bancarios	109,74
5.2.01.26.001.0022	Comisiones en Tarjetas de Crédito	78,76
5.2.01.26.001.0023	Intereses y Comisiones Bancarias	299,63
5.2.01.26.001.0024	Costo Emisión Estado de cuenta	36,11
5.2.01.26.001.0025	Emisión de Chequera	444
5.2.01.26.001.0028	Seguros Varios	1,61
5.2.01.26.001.0029	Impuestos y Contribuciones	533,12
5.2.02	GASTOS ADMINISTRATIVOS	45196,4
5.2.02.01	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	9845,12
5.2.02.01.001	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	9845,12
5.2.02.01.001.0001	Salario Unificado	9600
5.2.02.01.001.0004	Alimentación de personal	245,12
5.2.02.02	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	1966,26
5.2.02.02.001	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	1966,26
5.2.02.02.001.0001	Fondos de Reserva	799,86
5.2.02.02.001.0002	Aporte patronal IESS	97,2
5.2.02.02.001.0003	Aporte Patronal IESS 12.15	1069,2
5.2.02.03	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1384,08
5.2.02.03.001	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	1384,08
5.2.02.03.001.0001	Décimo Cuarto Sueldo	584,04
5.2.02.03.001.0002	Décimo Tercer Sueldo	800,04
5.2.02.06	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	8709,71
5.2.02.06.001	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	8709,71
5.2.02.06.001.0001	Servicios Prestados	8709,71
5.2.02.08	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4321,37
5.2.02.08.001	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4321,37
5.2.02.08.001.0001	Mantenimiento de Vehículo	4151,21
5.2.02.08.001.0003	Mantenimiento de Equipos de Computación	170,16
5.2.02.17	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	2182,98
5.2.02.17.001	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	2182,98
5.2.02.17.001.0001	Energía Eléctrica	893,03
5.2.02.17.001.0002	Agua Potable	388,48
5.2.02.17.001.0003	Teléfono	900,87
5.2.02.17.001.0004	Gastos de Internet	0,6
5.2.02.19	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	318,85
5.2.02.19.001	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	318,85
5.2.02.19.001.0001	Impuestos Municipales	222,85
5.2.02.19.001.0005	Impuesto Cámara de Comercio	96



5.2.02.20	DEPRECIACIONES:	15777,65
5.2.02.20.001	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	15777,65
5.2.02.20.001.0001	Depreciación de Maquinarias	2262,86
5.2.02.20.001.0002	Depreciación de Mobiliario	1274,96
5.2.02.20.001.0003	Depreciación de Vehículo	11244,26
5.2.02.20.001.0004	Depreciación de Equipos de Oficina	378,89
5.2.02.20.001.0007	Depreciación de Instalaciones	543,78
5.2.02.20.001.0008	Depreciación de Exhibición	72,9
5.2.02.26	OTROS GASTOS	690,38
5.2.02.26.001	OTROS GASTOS	690,38
5.2.02.26.001.0002	Útiles y Papelería de Oficina	500,67
5.2.02.26.001.0003	Suministros de Oficina	21,88
5.2.02.26.001.0005	Gastos Legales	28,36
5.2.02.26.001.0009	Movilización y Viáticos	3,25
5.2.02.26.001.0014	Seguro de Transporte	136,22
5.2.04	OTROS GASTOS	1180,74
5.2.04.02	OTROS	1180,74
5.2.04.02.001	OTROS	1180,74
5.2.04.02.001.0010	Intereses y Multas de Impuestos	465,55
5.2.04.02.001.0011	Gastos no Deducibles N/D	715,19
	TOTAL INGRESOS	627399,9
	TOTAL EGRESOS	622422,42
		4977,48
	MOVIMIENTOS MANUALES	0
	UTILIDAD NETA	4977,48



BALANCE GENERAL 2011

IMPORTADORA COMERCIAL INDUSTRIAL RIVAS QUIZHPE CIA LTDA



**BALANCE GENERAL
ACUMULADO HASTA EL MES DE DICIEMBRE DEL 2011
Del 01/01/2011 al 31/12/2011**

PTO.VTA.: TODOS
NIVEL: NIVEL 6
MONEDA: DÓLAR
TIPO DE CAMBIO: 1

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	TOTAL
		287836,6
1	ACTIVO	6
		206551,3
1.1	ACTIVO CORRIENTE	1
1.1.01	DISPONIBLE	9329,9
1.1.01.01	CAJA	1524,22
1.1.01.01.001	CAJA	1524,22
1.1.01.01.001.000		
3	Caja Suelos	50
1.1.01.01.001.000		
4	Caja Western Unión	1474,22
1.1.01.03	BANCOS	7805,68
1.1.01.03.001	BANCOS	7805,68
1.1.01.03.001.000		
1	Banco de Machala Cta. Cte. #1150101391	254,45
1.1.01.03.001.000		
3	Banco Bolivariano Cta. Aho. #4051000255	408,71
1.1.01.03.001.000		
4	Banco Bolivariano Cta. Cte. #4005005415	-1464,37
1.1.01.03.001.000		
5	Banco del Austro Cta. Cte. #2000325808	5791,58
1.1.01.03.001.000		
6	Banco Machala Cta. Aho. #1150105796	189,64
1.1.01.03.001.000		
7	Coop. Provida Cta. Aho. #621000743	102,75
1.1.01.03.001.000		
8	Coop. Alfonso Jaramillo Cta. Aho. #068437011	45,67
1.1.01.03.001.000		
9	Tarjeta Corporativa #8111000000329127	2477,25
1.1.02	EXIGIBLE	55772,43
1.1.02.01	EXIGIBLE CORTO PLAZO	55772,43
1.1.02.01.001	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	50883,16
1.1.02.01.001.000		
1	Cuentas por Cobrar Clientes	46779,83
1.1.02.01.001.000		
3	Cheques por cobrar	4103,33
1.1.02.01.004	ANTICIPOS A PROVEEDORES	4261,67



1.1.02.01.004.000			
1	Anticipo a Proveedor		4261,67
1.1.02.01.005	ANTICIPOS A EMPLEADOS		627,6
1.1.02.01.005.000			
5	Anticipo Rivas Sonia		127,6
1.1.02.01.005.000			
6	Anticipo Siavichay Wilson		500
			139626,0
1.1.03	REALIZABLE		2
			139626,0
1.1.03.01	INVENTARIO		2
			139626,0
1.1.03.01.001	MERCADERÍAS EN STOCK		2
1.1.03.01.001.000			140775,0
1	Mercaderías en Stock		5
1.1.03.01.001.000			
3	Mercaderías en Stock Por Regular		-1149,03
1.1.04	DIFERIDO		1822,96
1.1.04.01	IMPUESTOS ANTICIPADOS		1822,96
1.1.04.01.002	RETENCIONES A LA RENTA		1012,43
1.1.04.01.002.000			
1	Retención a la Renta 1%		984,17
1.1.04.01.002.000			
2	Retención a la Renta 2%		28,26
1.1.04.01.004	IVA		810,53
1.1.04.01.004.000			
3	SRI x Cobrar (crédito Tributario)		810,53
1.2	ACTIVOS FIJOS		81285,35
1.2.01	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		81285,35
1.2.01.01	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		81285,35
1.2.01.01.001	EDIFICIOS E INSTALACIONES		4973,66
1.2.01.01.001.000			
3	Instalaciones		5437,81
1.2.01.01.001.000			
4	Depreciación Instalaciones		-464,15
1.2.01.01.002	MAQUINARIAS Y EQUIPOS		20482,68
1.2.01.01.002.000			
1	Maquinarias		22628,57
1.2.01.01.002.000			
2	Depreciación de Maquinarias		-2145,89
1.2.01.01.003	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		14934,08
1.2.01.01.003.000			
1	Muebles y Enseres		12068,13
1.2.01.01.003.000			
2	Depreciación Muebles y Enseres		-998,44
1.2.01.01.003.000			
3	Equipos de Oficina		3788,85
1.2.01.01.003.000			
4	Depreciación Equipos De Oficina		-294,46
1.2.01.01.003.000			
5	Enseres De Bodega		370
1.2.01.01.004	VEHÍCULOS		35462,32



1.2.01.01.004.000		
1	Vehículo	41342,75
1.2.01.01.004.000		
2	Depreciación Vehículo	-5880,43
1.2.01.01.005	MATERIALES Y HERRAMIENTAS	446,07
1.2.01.01.005.000		
3	Productos Para Exhibición	515,9
1.2.01.01.005.000		
4	Depreciación Acum. Exhibición	-69,83
1.2.01.01.006	EQUIPO DE COMPUTO	4986,54
1.2.01.01.006.000		
1	Equipo de Computo	5920,08
1.2.01.01.006.000		
2	Depreciación Acum. Equipo de Computo	-2928,54
1.2.01.01.006.000		
3	Software	1995
		257549,7
2	PASIVO	8
		237039,6
2.1	PASIVO CORRIENTE	5
		237039,6
2.1.01	EXIGIBLE	5
		237039,6
2.1.01.01	EXIGIBLE CORRIENTE CORTO PLAZO	5
2.1.01.01.001	OBLIGACIONES BANCARIAS	5282,09
2.1.01.01.001.000	Prestamos línea Crédito Empresarial Bolivariano (tarjeta)	17022,27
3		
2.1.01.01.001.000		
7	Prestamos línea Crédito Empresarial Procubano	-500
2.1.01.01.001.000		
8	cheques por pagar	-11240,18
2.1.01.01.002	ANTICIPOS DE CLIENTES	5145
2.1.01.01.002.000		
1	Anticipos de Clientes	2402,12
2.1.01.01.002.000		
2	inventario por entregar	2742,88
	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	
2.1.01.01.004	INVENTARIOS	50087,99
2.1.01.01.004.000		
1	Cuentas por Pagar Proveedores	50087,99
	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	165388,7
2.1.01.01.005	SERVICIOS	1
2.1.01.01.006	OBLIGACIONES SOCIALES	5472,78
2.1.01.01.006.000		
1	Roles por Pagar	1317,23
2.1.01.01.006.000		
2	Aporte Personal IESS 9.35%	1133,55
2.1.01.01.006.000		
3	Aporte Patronal IESS 12.15%	1472,7
2.1.01.01.006.000		
5	Préstamo Quirografario	20,28
2.1.01.01.006.000		
6	Préstamo Hipotecarios	87,6
2.1.01.01.006.000	Fondos de Reserva	408,56



7		
2.1.01.01.006.000		
8	Décimo Tercer Sueldo	216,26
2.1.01.01.006.000		
9	Décimo Cuarto Sueldo	816,6
2.1.01.01.007	OBLIGACIONES FISCALES	5663,08
2.1.01.01.007.001		
1	SRI x Pagar Mensual	5663,08
2.2	PASIVO NO CORRIENTE	20510,13
2.2.01	PASIVO NO CORRIENTE	20510,13
2.2.01.01	PASIVO NO CORRIENTE LARGO PLAZO	20510,13
2.2.01.01.001	OBLIGACIONES BANCARIAS	20510,13
2.2.01.01.001.001		
0	Banco De Guayaquil (Empresa)	10543,88
2.2.01.01.001.001		
3	Banco De Machala Préstamo	9966,25
3	PATRIMONIO	30286,88
3.1	PATRIMONIO NETO	30286,88
3.1.01	PATRIMONIO NETO	30286,88
3.1.01.01	CAPITAL Y RESERVAS	57035,31
3.1.01.01.001	CAPITAL SOCIAL	600
3.1.01.01.001.000		
1	Suscrito y Pagado	600
3.1.01.01.002	APORTACIONES	56435,31
3.1.01.01.002.000		
1	Aportaciones	56435,31
3.1.01.03	PERDIDAS Y GANANCIAS	-26748,43
3.1.01.03.002	PERDIDA ACUMULADA	-29374,08
3.1.01.03.002.000		
1	Pérdida Acumulada	-29374,08
3.1.01.03.003	UTILIDAD DEL EJERCICIO	4565,43
3.1.01.03.003.000		
1	Utilidad del Presente Ejercicio	4565,43
3.1.01.03.004	PERDIDA DEL EJERCICIO	-1939,78
3.1.01.03.004.000		
1	Perdida del Presente Ejercicio	-1939,78
		287836,6
	TOTAL ACTIVO	6
		257549,7
	TOTAL PASIVO	8
	TOTAL PATRIMONIO	30286,88
		287836,6
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	6



ESTADO DE RESULTADOS 2011



IMPORTADORA COMERCIAL INDUSTRIAL RIVAS QUIZHPE CIA LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ACUMULADO HASTA EL MES DE DICIEMBRE DEL 2011
Del 01/01/2011 al 31/12/2011

PTO.VTA.:	TODOS	
NIVEL:	NIVEL 6	
MONEDA:	DÓLAR	
TIPO DE CAMBIO:	1	
CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	TOTAL
4	INGRESOS	801988,08
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	801988,08
4.1.01	VENTAS NETAS	801221,83
4.1.01.01	VENTAS NETAS	808897,39
4.1.01.01.001	VENTAS PUNTO DE VENTA 1	808897,39
4.1.01.01.001.0001	Ventas Netas 12%	787838,82
4.1.01.01.001.0002	Ventas Netas 0%	6843,96
4.1.01.01.001.0003	Servicios 12%	14214,61
4.1.01.02	DESCUENTO EN VENTAS NETAS	-4559,2
4.1.01.02.001	DESCUENTO EN VENTAS PUNTO DE VENTA 1	-4559,2
4.1.01.02.001.0001	Descuentos en Ventas	-4548,09
4.1.01.02.001.0002	Descuento En Ventas Sin N/C	-11,11
4.1.01.03	DEVOLUCIONES DE VENTAS NETAS	-4146,69
4.1.01.03.001	DEVOLUCIONES DE VENTAS PUNTO DE VENTA 1	-4146,69
4.1.01.03.001.0001	Devolución en Ventas	-4146,69
4.1.01.04	OTRAS VENTAS TARIFA 0%	1030,33
4.1.01.04.001	TRANSPORTES Y ESTIBAS PUNTO DE VENTA 1	1030,33
4.1.01.04.001.0005	Transporte Fabrica	1030,33
4.1.02	OTROS INGRESOS	766,25
4.1.02.01	OTROS INGRESOS POR VENTA	766,25
4.1.02.01.001	VARIOS PUNTO DE VENTA 1	766,25
4.1.02.01.001.0001	Otros Ingresos	762,93
4.1.02.01.001.0004	Intereses Ganados por Ventas	3,32
5	EGRESOS	687549,4
5.1	COSTOS	687549,4
5.1.01	COSTOS	687549,4
5.1.01.01	COSTOS DE VENTAS	687549,4
5.1.01.01.001	COSTOS DE VENTAS PUNTO DE VENTA 1	687549,4
5.1.01.01.001.0001	Costos de Ventas Netas	657685,33
5.1.01.01.001.0004	Descuentos en Compras	-1187,8
5.1.01.01.001.0005	Diferencia de Precios	-5,01
5.1.01.01.001.0007	Transporte de Fabrica	30596,9
5.1.01.01.001.0009	Baja De Bodega	-53,15
5.1.01.01.001.0010	Regalías En Compras	565,02
5.1.01.01.001.0011	Descuento En Compras Sin N/C	-51,89



6	GASTOS	111814,23
6.1	GASTOS	105738,09
6.1.01	GASTOS OPERACIONALES	105738,09
6.1.01.01	GASTOS DE VENTAS	51254,17
6.1.01.01.001	GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	28692,44
6.1.01.01.001.0001	Salario Unificado	20816,87
6.1.01.01.001.0002	Décimo Cuarto Sueldo	1560,2
6.1.01.01.001.0003	Décimo Tercer Sueldo	1734,74
6.1.01.01.001.0004	Vacaciones	867,37
6.1.01.01.001.0005	Fondos de Reserva	1101,23
6.1.01.01.001.0007	Aporte IESS Patronal 12.15	2529,25
6.1.01.01.001.0016	Transporte	82,78
6.1.01.01.002	GASTOS GENERALES DE VENTAS	16367,9
6.1.01.01.002.0001	Reembolso de Transporte	4578,8
6.1.01.01.002.0004	Transporte en Ventas	125,2
6.1.01.01.002.0005	Transporte (Flete)	2
6.1.01.01.002.0006	Otros Gastos Deducibles	405,28
6.1.01.01.002.0007	Promociones (Obsequios)	74,1
6.1.01.01.002.0008	Servicios Prestados (Factura)	3631,17
6.1.01.01.002.0009	Servicios Western Unión	3030,66
6.1.01.01.002.0010	Gastos Familia Rivas	4487,18
6.1.01.01.002.0011	Suministros de Ventas	33,51
6.1.01.01.003	MANTENIMIENTO	5053,32
6.1.01.01.003.0003	Mantenimiento de Equipos de Computación	491,92
6.1.01.01.003.0004	Mantenimiento De Combustible	382,88
6.1.01.01.003.0005	Mantenimiento Técnico Sistema Informático	85
6.1.01.01.003.0006	Mantenimiento De Local	270,77
6.1.01.01.003.0007	Mantenimiento De Maquinaria	164,35
6.1.01.01.003.0008	Repuestos y Herramientas	973,66
6.1.01.01.003.0009	Seguro de Vehículo	1640,68
6.1.01.01.003.0010	Combustible	1033,35
6.1.01.01.003.0011	Muebles y Enseres (Gasto)	10,71
6.1.01.01.004	DEPRECIACIONES	1140,51
6.1.01.01.004.0003	Depreciación de Equipos de Computación	1140,51
6.1.01.02	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	34238,79
6.1.01.02.001	GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRACIÓN	21658,54
6.1.01.02.001.0001	Salario Unificado	9480
6.1.01.02.001.0002	Décimo Cuarto Sueldo	528
6.1.01.02.001.0003	Décimo Tercer Sueldo	790
6.1.01.02.001.0004	Vacaciones	395
6.1.01.02.001.0005	Fondos de Reserva	790
6.1.01.02.001.0007	Aporte Patronal IESS 12.15	1151,82
6.1.01.02.001.0011	Alimentación de personal	90,5
6.1.01.02.001.0014	Servicios Prestados	3870,45
6.1.01.02.001.0019	Refrigerios y Alimentación	197,97
6.1.01.02.001.0020	Honorarios	4364,8



6.1.01.02.002	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	4426,74
6.1.01.02.002.0002	Energía Eléctrica	607,86
6.1.01.02.002.0003	Agua Potable	324,93
6.1.01.02.002.0004	Teléfono	453,39
6.1.01.02.002.0005	Gastos de Internet	579,92
6.1.01.02.002.0006	Útiles y Papelería de Oficina	654
6.1.01.02.002.0007	Suministros de Oficina	1612,63
6.1.01.02.002.0010	Donaciones y agasajos	15
6.1.01.02.002.0013	Movilización y Viáticos	0,45
6.1.01.02.002.0016	Publicidad y Comunicación	130,08
6.1.01.02.002.0017	Teléfono Móvil	48,48
6.1.01.02.003	MANTENIMIENTO	1485,31
6.1.01.02.003.0001	Mantenimiento de Vehículo	1315,71
6.1.01.02.003.0003	Mantenimiento de Equipos de Computación	169,6
6.1.01.02.004	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	6410,18
6.1.01.02.004.0001	Depreciación de Maquinarias	1319,99
6.1.01.02.004.0002	Depreciación de Mobiliario	725,63
6.1.01.02.004.0003	Depreciación de Vehículo	3789,85
6.1.01.02.004.0004	Depreciación de Equipos de Oficina	220,99
6.1.01.02.004.0007	Depreciación de Instalaciones	317,24
6.1.01.02.004.0008	Depreciación de Exhibición	36,48
6.1.01.02.005	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES DE LEY	191,39
6.1.01.02.005.0001	Impuestos Municipales	95,39
6.1.01.02.005.0005	Impuesto Cámara de Comercio	96
6.1.01.02.006	TRANSPORTE PESADO	66,63
6.1.01.02.006.0003	Seguro de Transporte	66,63
6.1.01.03	GASTOS FINANCIEROS	20245,13
6.1.01.03.001	INTERESES Y COMISIONES	20245,13
6.1.01.03.001.0006	Intereses en Préstamos Bancarios	12029,88
6.1.01.03.001.0007	Intereses por Mora	404,28
6.1.01.03.001.0008	Seguros Bancarios	61,3
6.1.01.03.001.0009	Comisiones en Tarjetas de Crédito	548,21
6.1.01.03.001.0010	Intereses y Comisiones Bancarias	2901,52
6.1.01.03.001.0011	Costo Emisión Estado de cuenta	68,15
6.1.01.03.001.0012	Emisión de Chequera	390
6.1.01.03.001.0013	Intereses por Sobregiros	556,79
6.1.01.03.001.0015	Seguros Varios	216,5
6.1.01.03.001.0016	Impuestos y Contribuciones	3068,5
6.2	GASTOS NO DEDUCIBLES	6076,14
6.2.01	GASTOS NO DEDUCIBLES	6076,14
6.2.01.01	GASTOS NO DEDUCIBLES	6076,14
6.2.01.01.001	GASTOS NO DEDUCIBLES	6076,14
6.2.01.01.001.0001	Estibaje No Deducible	20,5
6.2.01.01.001.0003	Arreglos x Mantenimiento Local	15
6.2.01.01.001.0004	Intereses Pagados	500
6.2.01.01.001.0005	Bonos Empleados No Deducibles	50



6.2.01.01.001.0006	Retenciones Asumidas	7,02
6.2.01.01.001.0007	Servicios Prestados No Deducibles	351
6.2.01.01.001.0008	Faltantes de Caja	23,52
6.2.01.01.001.0010	Intereses y Multas de Impuestos	4761,81
6.2.01.01.001.0011	Gastos no Deducibles N/D	347,29
	OTROS INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES	
7		1,2
7.1	INGRESOS NO OPERACIONALES	1,2
7.1.01	INGRESOS NO OPERACIONALES	1,2
7.1.01.01	Ingresos varios no operacionales	1,2
7.1.01.01.001	No operacionales	1,2
7.1.01.01.001.0001	Interés Ganado en Cuenta	1,2
	TOTAL INGRESOS	801989,28
	TOTAL EGRESOS	799363,63
	UTILIDAD NETA	2625,65



**Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
FRANQUICIADO DISENSA**

La siguiente encuesta a realizarse tiene por finalidad analizar la calidad del servicio al cliente brindada por la Franquicia Rivas Quizhpe Cía. Ltda. Esta información será utilizada para la mejora de procesos internos e incrementar el nivel de servicio, la cual se pide total sinceridad al contestar las siguientes preguntas.

Califique las siguientes preguntas de 1 a 5, según se indica:					
Marque con una X					
1. Atención brindada por parte de la franquicia en el momento de la venta					
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo	
2. Calidad general de los productos de la franquicia					
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo	
3. Honestidad de los funcionarios de la franquicia					
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo	
4. Atención brindada por los funcionarios cuando surge una devolución					
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo	
5. La atención, cortesía, respeto, sensibilidad y educación del personal de la franquicia: vendedores, etc.					
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo	
6. El tiempo que espera hasta ser atendido					
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo	
7. Si tuviera que realizar una nueva compra la realizaría ¿la haría en la misma franquicia?					
SI			NO		
8. Variedad de productos de la franquicia					
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo	

Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. Agradece por su valiosa colaboración

Dir.: Ricaurte, calle Julia Bernal 4-20 y vía principal **Tel.:** 2475821 2890665



**Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
FRANQUICIADO DISENSA**

La siguiente encuesta a realizarse tiene por finalidad analizar la satisfacción laboral de la Franquicia Rivas Quizhpe Cía. Ltda. elaborada con fines académicos por estudiantes de la Universidad de Cuenca, esta información será utilizada para la mejora de procesos internos, la cual se pide total sinceridad al contestar las siguientes preguntas.

Califique las siguiente preguntas del 1 al 5, según se indica:				
Marque con una X				
1. El ambiente físico de su lugar de trabajo es adecuado:				
5. Siempre	4. Casi siempre	3. Algunas veces	2. Muy pocas veces	1. Nunca
2. Dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo:				
5. Siempre	4. Casi siempre	3. Algunas veces	2. Muy pocas veces	1. Nunca
3. Es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo:				
5. Siempre	4. Casi siempre	3. Algunas veces	2. Muy pocas veces	1. Nunca
4. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo				
5. Siempre	4. Casi siempre	3. Algunas veces	2. Muy pocas veces	1. Nunca
5. Satisfacción por el trabajo en general				
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
6. Satisfacción con la forma en que realiza el trabajo				
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
7. Satisfacción con sus oportunidades de desarrollo				
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
8. Su satisfacción con la relación subordinado - supervisor				
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
9. Satisfacción con la remuneración				
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo

Dir.: Ricaurte, calle Julia Bernal 4-20 y vía principal Telf.: 2475821 2890665



Importadora Comercial Industrial Rivas Quizhpe Cía. Ltda.
FRANQUICIADO DISENSA

10. Satisfacción con la capacidad para decidir autónomamente				
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo
11. Satisfacción con el reconocimiento que recibe de las autoridades				
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno	2. Regular	1. Malo

Franquiciado Rivas Quizhpe Cía. Ltda. Agradece por su valiosa colaboración

Dir.: Ricaurte, calle Julia Bernal 4-20 y vía principal **Tel.:** 2475821 2890665