UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

DISEÑO DE PLAN DE CONTROL INTERNO PARA LA LIBRERÍA MONTALVO S.A.

AUTORES:

PAULA ANDREA MORLA RODRÍGUEZ

JULIO BERNARDO YAGUAL GONZÁLEZ

TUTOR DE TESIS:

EC. JORGE ESPÍN MARTÍNEZ, MSC.

GUAYAQUIL-ECUADOR

2016

Presidencia de la República del Ecuador

Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes

SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

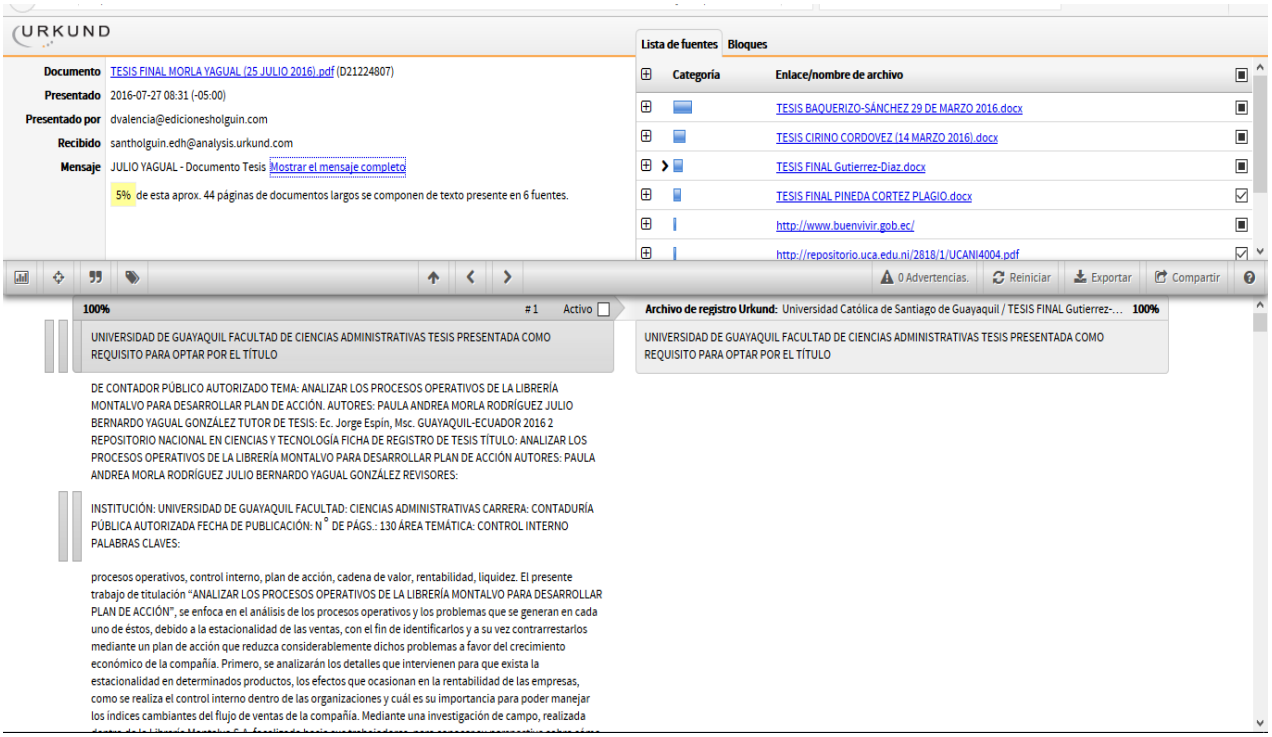
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO: "Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A."		
AUTORES: Paula Andrea Morla Rodríguez Julio Bernardo Yagual González	**REVISORES:** Ing. Fabián Arizaga Vera Econ. Alfredo Bautista Quijije	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	**FACULTAD:** Ciencias Administrativas	
CARRERA: Contaduría Pública Autorizada		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2016	**N° DE PÁGS.:** 122	
ÁREA TEMÁTICA: Gestión y competitividad de las empresas nacionales		
PALABRAS CLAVES: procesos operativos, control interno, plan de acción, cadena de valor, rentabilidad.		
En el presente trabajo de titulación "Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.", se analizaron los procesos operativos y los problemas que se generan en cada uno de éstos, debido a la estacionalidad de las ventas, con el fin de identificarlos y a su vez contrarrestarlos mediante un plan de acción que reduzca considerablemente dichos problemas a favor del crecimiento económico de la compañía. Primero, se analizaron los detalles que intervienen para que exista la estacionalidad en determinados productos, los efectos que ocasionan en la rentabilidad de las empresas, como se realiza el control interno dentro de las organizaciones y cuál es su importancia para poder manejar los índices cambiantes del flujo de ventas de la compañía. Mediante una investigación de campo, realizada dentro de la Librería Montalvo S.A. focalizada hacia sus trabajadores, para conocer su perspectiva sobre cómo la empresa afronta la llegada del periodo escolar y como están distribuidas las funciones de cada uno de los cargos. Se conoció si la empresa tiene estrategias adecuadas para aprovechar su temporada alta. Se propone la mejora de los procesos del área comercial dentro de la Librería y el establecimiento de indicadores de gestión para el control interno, como medidas para disminuir el impacto de la estacionalidad de las ventas, detallado en un plan de acción que servirá como guía para generar nuevas estrategias que fomenten las ventas.		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	**N° DE CLASIFICACIÓN:** **Nº**	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	**SI** ✓	**NO** ☐
CONTACTO CON AUTORES: Paula Andrea Morla Rodríguez Julio Bernardo Yagual González	**Teléfono:** 0987179999 0994648363	**E-mail:** paula_23andrea@hotmail.com yuberny1@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN: Secretaria de la Facultad de Ciencias Administrativas	**Nombre:** Ab. Mariana Zúñiga **Teléfono:** 042 394259	

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Contaduría Pública Autorizada

Certificado del sistema antiplagio



Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis: **"Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A."** perteneciente a los alumnos: Morla Rodríguez Paula Andrea y Yagual González Julio Bernardo, tiene un 5% de similitud según el informe del sistema de coincidencias Urkund.

Ec. Jorge Espín Martínez, MSc
Tutor de tesis

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Contaduría Pública Autorizada

Certificación del Tutor

Habiendo sido nombrado, **Ec. Jorge Espín Martínez**, **MSc** como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado presentado por los egresados:

Paula Andrea Morla Rodríguez con C.C. 0930138649

Julio Bernardo Yagual González con C.C. 0923521736

Tema: "**Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.**"

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

_____

Ec. Jorge Espín Martínez, MSc
Tutor de tesis

Renuncia de derechos de autor

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de **Paula Andrea Morla Rodríguez con C.C. 0930138649 y Julio Bernardo Yagual González con C.C. 0923521736** cuyo tema es:

"Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A."

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

_____
Paula Andrea Morla Rodríguez
C.C. 0930138649

_____
Julio Bernardo Yagual González
C.C. 0923521736

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por haberme permitido culminar una etapa más en mi vida, ya que gracias a su sabiduría impuesta en mí he podido superar las dificultades presentadas en el trayecto de mi vida estudiantil.

A mis padres, María y José, por haberme apoyado en todo momento, por cada uno de sus consejos, por ser ese motor que siempre me impulsa a continuar y lograr mis objetivos. En especial dedico este trabajo a mi mamá, esa persona que ha estado siempre a mi lado demostrándome día a día su amor y su entereza al afrontar cada situación que se ha presentado a lo largo de su vida.

A mis hermanos Alvin, Jhonny, y Aldo, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A mi abuelita Juanita, donde quiera que este, sé que estará muy contenta.

Paula Morla

El presente trabajo está dedicado a Dios y a mis padres, Juan y Ana, por brindarme la vida y oportunidad de poder superarme y estar conmigo a lo largo de cada etapa y esfuerzo realizado.

Especialmente dedicado a mí amada Alexandra por ser la mujer que siempre esperé y por su apoyo incondicional en este proyecto, ya que sin su ayuda no habría sido posible culminar con éxito mi Tesis.

Julio Yagual

Agradecimiento

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y muchas experiencias.

Le doy gracias a mis padres María y José por apoyarme en todo momento, por confiar en mí, y por haber formado a través de su ejemplo a la mujer que soy hoy.

A mis hermanos Alvin, Jhonny y Aldo por ser parte importante de mi vida.

A mi tía Juanita por cada uno de sus consejos y por su apoyo incondicional. A mi Diego por creer en mí, por cada una de sus palabras de aliento, por demostrarme con su ejemplo que efectivamente el cielo es nuestro límite y que vale la pena arriesgarse por hacer realidad nuestros sueños.

A mi compañero de tesis, a pesar de las diferencias que tuvimos, logramos alcanzar este objetivo en común, gracias Julito.

Finalmente agradezco a cada uno de esos angelitos que Dios ha puesto en mi camino y que me han apoyado siempre: a mis jefes, profesores, compañeros, a mi tutor Econ. Jorge Espín, y a esos amigos incondicionales que siempre están presentes.

¡A todos mil gracias...!

Paula Morla

Agradezco a Dios por concederme la sabiduría necesaria para poder superar las adversidades que se presenten.

A mis padres por estar conmigo en cada etapa de mi vida y brindarme su amor.

A mi amada Alexandra por toda su ayuda y consejos que fueron de mucha utilidad para poder culminar la presente Tesis.

A mi compañera Paula, por su colaboración y ayuda para culminar este proyecto tan importante en mi vida profesional.

A mi Tutor Econ. Jorge Espín por su guía en este presente trabajo.

Julio Yagual

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Contaduría Pública Autorizada

Tesis presentada como requisito para optar por el título de contador público autorizado

Tema:

Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.

Autores:

Paula Andrea Morla rodríguez

Julio Bernardo Yagual González

Resumen

En el presente trabajo de titulación "Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.", se analizaron los procesos operativos y los problemas que se generan en cada uno de éstos, debido a la estacionalidad de las ventas, con el fin de identificarlos y a su vez contrarrestarlos mediante un plan de acción que reduzca considerablemente dichos problemas a favor del crecimiento económico de la compañía. Primero, se analizaron los detalles que intervienen para que exista la estacionalidad en determinados productos, los efectos que ocasionan en la rentabilidad de las empresas, como se realiza el control interno dentro de las organizaciones y cuál es su importancia para poder manejar los índices cambiantes del flujo de ventas de la compañía. Mediante una investigación de campo, realizada dentro de la Librería Montalvo S.A. focalizada hacia sus trabajadores, para conocer su perspectiva sobre cómo la empresa afronta la llegada del periodo escolar y como están distribuidas las funciones de cada uno de los cargos. Se conoció si la empresa tiene estrategias adecuadas para aprovechar su temporada alta. Se propone la mejora de los procesos del área comercial dentro de la Librería y el establecimiento de indicadores de gestión para el control interno, como medidas para disminuir el impacto de la estacionalidad de las ventas, detallado en un plan de acción que servirá como guía para generar nuevas estrategias que fomenten las ventas.

Palabras claves: procesos operativos, control interno, plan de acción, cadena de valor, rentabilidad.

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Contaduría Pública Autorizada

Tesis presentada como requisito para optar por el título de contador público autorizado

Tema:

Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.

Autores:

Paula Andrea Morla rodríguez

Julio Bernardo Yagual González

Abstract

In the present work titled "Diseño de plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.", there were analyzed the operative processes and the problems that are generated in each of these, due to the seasonal variation of the sales, in order to identify them and in turn to offset them by mean an action plan that reduces above mentioned problems considerably in favour of the economic growth of the company. First,there were analyzed the details that have to do with the seasonal sales in specific products, the effect that triggers in the profitability of the companies , how it is carried out the internal control inside the organizations and how important is to handle the changing ratings in the streams of sales inner the company. By means of a field investigation carried out inside the Libreria Montalvo S.A. focused towards its workers, to know their perspective on how the company faces the arrival of the school period and how the functions are distributed of each one of the charges. It was known whether the company has strategies adapted to take advantage of its high season. It is proposed the improvement of the processes of the commercial area inside the Bookshop and the establishment of indicators of management for the internal control, as measures to diminish the impact of the seasonal variation of the sales, detailed in an action plan that will serve as guide to generate new strategies that encourages the sales.

Key words: operative processes, internal control, action plan, chain of value, profitability.

Tabla de contenido

Carátula ..... **i**

Repositorio Nacional en Ciencias y Tecnología ..... **ii**

Certificado del sistema antiplagio ..... **iii**

Certificación del Tutor ..... **iv**

Renuncia de derechos de autor ..... **v**

Dedicatoria ..... **vi**

Agradecimiento ..... **vii**

Resumen ..... **viii**

Tabla de contenido ..... **x**

Índice de tablas ..... **xiv**

Índice de figuras ..... **xv**

Introducción **1**

Capítulo I **2**

1 El problema **2**

1.1 Planteamiento del problema **2**

1.1.1 Diagnóstico del problema. 4

1.1.2 Árbol de problemas. 5

1.2 Formulación y sistematización del problema **6**

1.3 Justificación **6**

1.3.1 Justificación teórica. 6

1.3.2 Justificación metodológica. 7

1.3.3 Justificación práctica. 7

1.4 Objetivos de la investigación **7**

1.4.1 Objetivo general. 7
1.4.2 Objetivos específicos. 8

1.5 Delimitación de la investigación 8

1.6 Hipótesis 8

1.7 Operacionalización de las variables 9

Capítulo II 10

2 Marco referencial 10

2.1 Antecedentes de la investigación 10

2.1.1 Referentes empíricos. 10
2.1.2 Las empresas y sus funciones. 13
2.1.3 Las PYMES en el Ecuador. 15
2.1.4 Ventajas y desventajas de las PYMES ecuatorianas. 19

2.2 Marco teórico 20

2.2.1 Estacionalidad de las empresas. 20
2.2.2 Procesos operativos. 23
2.2.3 El Manual de Procedimientos. 29
2.2.4 Planes de venta estratégicos. 30
2.2.5 Teoría de la Cadena de Valor. 34
2.2.6 El Plan de Acción. 36
2.2.7 Sistemas de control interno. 38

2.3 Marco contextual 41

2.3.1. Constitución, estatutos y normas que la regulan. 41
2.3.2. Entidades de control. 43
2.3.3. Organigrama funcional. 45
2.3.4. Detalle de instalaciones. 46
2.3.5. Composición de su fuerza laboral. 47
2.3.6. Servicios que proporciona la compañía. 47
2.3.7 Aspectos generales de la empresa: Librería Montalvo S.A. 48

2.3.7.1 Análisis FODA..... 48
2.3.7.2 Importancia del sector al que pertenece la empresa..... 49
2.3.7.3 Misión y visión de la empresa "Librería Montalvo S.A.". 50
2.3.7.4 Diagnóstico del departamento de contabilidad y la información financiera que genera. 50

2.4 Marco conceptual..... 51

2.5 Marco legal 52

2.5.1 Servicio de Rentas Internas SRI. 52
2.5.2 Ley de Régimen Tributario Interno. 53
2.5.3 Normas Internacionales De Contabilidad NIC 53
2.5.4 Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. 54
2.5.5 Control Interno. 57

Capítulo III 59

3 Marco metodológico..... 59

3.1 Diseño de la investigación..... 59

3.2 Tipo de investigación 59

3.3 Población y muestra..... 59

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación 59

3.5 Análisis de los resultados..... 63

3.6 Conclusiones de la encuesta 74

Capítulo IV 75

4 La Propuesta..... 75

4.1 Características esenciales de la propuesta 75

4.1.1 Estructura de los procesos de control interno 75
4.1.2 Diagnóstico de los procesos actuales por área 76

4.2 Formas y aplicaciones de la propuesta 78

4.2.1 Tiempos de procesos operativos de la Librería Montalvo S.A. 82

4.2.2 Indicadores. 84

4.2.3 Evaluación costo-beneficio 84

4.3 Plan de acción 86

Conclusiones 89

Recomendaciones 90

Referencias 91

Apéndices 94

Índice de tablas

Tabla 1. Hipótesis 9

Tabla 2. Operacionalización de las variables 9

Tabla 3. Participación de las empresas en el Ecuador en la generación de empleo 17

Tabla 4. Matriz FODA 48

Tabla 5. Años laborando 63

Tabla 6. Conocimiento sobre el organigrama institucional 64

Tabla 7. Conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimientos institucional 65

Tabla 8. Conocimiento sobre las funciones relacionadas a su cargo 66

Tabla 9. Consideración acerca de sobrecarga de funciones 67

Tabla 10. Sobrecarga laboral en temporada escolar 68

Tabla 11. Existencia de estrategias para afrontar la temporada escolar 69

Tabla 12. Capacitación para los empleados en temporada escolar 70

Tabla 13. Opinión sobre las contrataciones en temporada escolar 71

Tabla 14. Opinión sobre la utilización de software en temporada escolar 72

Tabla 15. Consideración sobre la posibilidad de mejorar las estrategias en temporada escolar .. 73

Tabla 16. Actividades de la Librería Montalvo S.A. 83

Tabla 17. Indicadores para control de procesos de la Librería Montalvo S.A. 84

Tabla 18. Evaluación Costo Beneficio 85

Tabla 19. Diagrama de Gantt 86

Índice de figuras

Figura 1. Árbol de Problemas 5

Figura 2. Localización de la Librería Montalvo S.A. 8

Figura 3. Las seis funciones básicas de las empresas 14

Figura 4. Beneficios de las PYMES en el Ecuador 16

Figura 5. Microempresas a nivel nacional 18

Figura 6. Composición de los ingresos de las empresas pequeñas por sector 18

Figura 7. Composición de los ingresos de las empresas medianas por sector 19

Figura 8. Jerarquía de los procesos 25

Figura 9. Ejemplo de mapa de procesos de una empresa comercial 28

Figura 10. Comparación de precios 32

Figura 11. Representación de la cadena de valor 35

Figura 12. Estructura del COSO 40

Figura 13. Imagen corporativa de la Librería Montalvo S.A. 41

Figura 14. Accionistas actuales de la empresa 43

Figura 15. Administradores actuales de la empresa 43

Figura 16. Organigrama de la Librería Montalvo S.A. 45

Figura 17. Localización de la Librería Montalvo S.A. 46

Figura 18. Años laborando 63

Figura 19. Conocimiento sobre el organigrama institucional 64

Figura 20. Conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimientos institucional 65

Figura 21. Conocimiento sobre las funciones relacionadas a su cargo 66

Figura 22. Consideración acerca de sobrecarga de funciones 67

Figura 23. Sobrecarga laboral en temporada escolar 68

Figura 24. Existencia de estrategias para afrontar la temporada escolar 69

Figura 25. Capacitación para los empleados en temporada escolar..... 70

Figura 26. Opinión sobre las contrataciones en temporada escolar..... 71

Figura 27. Opinión sobre la utilización de software en temporada escolar 72

Figura 28. Consideración sobre la posibilidad de mejorar las estrategias en temporada escolar . 73

Figura 29. Registro de sociedad..... 94

Figura 30. Estado de resultados integral 2013 - 1..... 95

Figura 31. Estado de resultados integral 2013 – 2 96

Figura 32. Estado de resultados integral 2013 - 3..... 97

Figura 33. Estado de situación financiera 1 98

Figura 34. Estado de situación financiera 2 99

Figura 35. Estado de situación financiera 3 100

Figura 36. Estado de situación financiera 4 101

Figura 37. Notas a los estados financieros 1..... 102

Figura 38. Notas a los estados financieros 2..... 103

Figura 39. Notas a los estados financieros 3..... 104

Figura 40. Notas a los estados financieros 4..... 105

Introducción

La actividad comercial es parte esencial de la dinámica económica mundial. El intercambio de bienes y servicios se presenta desde épocas ancestrales, cuando las personas conocieron los beneficios que generan dar sus bienes y obtener otros a cambio, lo cual se conoce como trueque, y luego, con la aparición del dinero tomó un sentido empresarial, entendido como comercio.

Existen productos que no se venden durante todo el año, puesto que existen varios factores que determinan su presencia en el mercado. En el caso de los productos agrícolas, existen algunos que solo se producen en determinadas épocas por cuestiones climáticas o ambientales, en otro tipo de productos, el factor determinante es la demanda.

Hay épocas del año donde algunos bienes son más requeridos que otros, o que su uso no es tan habitual, un ejemplo se da en las prendas de vestir, puesto que su demanda depende de las épocas climáticas en la que la región se encuentre, otras se presentan por épocas de festividades, por ejemplo, en países donde se celebra el 14 de Febrero “San Valentín”, la demanda de flores, chocolates, y presentes varios aumentan significativamente, en comparación, al resto del año.

La estacionalidad es un fenómeno que afecta a casi todas las empresas y, que resulta un verdadero problema, si no se tiene un adecuado control de las ventas en cada época, para poder compensar las variaciones abruptas presentes en los estados financieros de las empresas que sufren este fenómeno.

Capítulo I

1 El problema

1.1 Planteamiento del problema

En el contexto empresarial a nivel mundial es importante analizar el rol que desempeñan los diversos procesos administrativos, los cuales constituyen un conjunto de actividades o acciones organizadas de manera lógica y secuencial para lograr un objetivo en particular. De acuerdo al autor (Porter,1991) las empresas deben organizar sus procesos en base a una cadena de valor que incluya procesos claves o primarios, así como procesos de soporte que permitan un adecuado funcionamiento de la empresa.

En este aspecto (Porter, 1991), recomienda que las actividades primarias se fundamenten en aspectos de logística interna que corresponde a tareas de recepción y almacenamiento de productos; marketing, ventas y de servicio post venta, a fin de establecer un canal a través del cual los clientes puedan adquirir el producto, obtener mayor información de sus beneficios y calificar su nivel de satisfacción. Mientras que, los procesos de apoyo corresponden a tareas de complemento para los procesos primarios, es decir, los ayudan a ser más eficientes, los controlan, permite identificar una necesidad de capacitación, reparación de algún equipo y demás aspectos incorporen valor agregado a los bienes y/o servicios entregados a los clientes, a fin de incrementar su nivel de satisfacción. Sin embargo, no todas las empresas son capaces de analizar sus procesos operativos, de tal manera que se apliquen mecanismos que los controlen y por consecuencia, otorguen valor a los clientes, ya que suelen salirse del contexto debido a un crecimiento significativo de la demanda, generando un panorama de desorden, agotamiento inmediato de stock, atrasos en las entregas de los productos, entre otros aspectos.

Esta problemática se da en todo tipo de empresas, pero especialmente en aquellas que presentan épocas de estacionalidad marcadas; es decir, en aquellas empresas que en ciertos períodos perciben una alta demanda de sus productos, y en otras, el negocio se regulariza o se vende en menor cantidad. Es por ello que, la estacionalidad es un fenómeno a nivel mundial que influye significativamente en la economía de cada empresa; esta palabra proviene del término *estación*, que hace referencia a periodos determinados dentro de un año donde los patrones de conducta cambian. Existen muchas industrias que son estacionales, o que focalizan determinadas líneas de negocios en una época específica, por ejemplo: los trajes de baño que solo se venden en época de verano, la ropa para el frio que se vende en época invernal, etc., y es por esto, que el tipo de empresas que poseen entre sus productos, un índice de estacionalidad, deben analizar el funcionamiento de sus procesos operativos para establecer controles que permitan aprovechar el flujo de las temporadas altas y soportar el impacto económico de las temporadas bajas.

En Ecuador, las empresas están conscientes de la importancia que tiene el análisis de sus procesos operativos para diseñar mecanismos de control que los hagan más eficientes y mejoren los resultados del negocio, de tal forma que, el término gestión por procesos o auditoría de procesos se está popularizando, teniendo claro que para alcanzar una mejora en los procesos se debe conocer con precisión las tareas o actividades involucradas en el mismo, a fin de establecer puntos críticos que deben ser corregidos, aplicados y controlados. Bajo este contexto, un correcto análisis y control de los procesos se caracteriza porque están documentados adecuadamente, tienen responsables o custodios a su cargo, se definen las interacciones entre varios departamentos, evitan errores, demoras, reducen nivel de inventario de poca rotación y especialmente, están enfocados en brindar un mejor servicio al cliente, logrando así una ventaja competitiva.

En lo que respecta al funcionamiento de la Librería Montalvo S.A., se puede determinar que sus procesos operativos presenten problemas constantes a causa de la estacionalidad de sus ventas, por ende, esto se ve reflejado en un atraso en diversas áreas de la compañía, perjudicando actividades como: el proceso de compras, almacenamiento, control de mercadería, ventas, caja, pago a proveedores, contratación de personal eventual, infraestructura, entre otros.

Debido a lo antes señalado, la Librería Montalvo S.A. en primera instancia debe hacer un análisis de sus procesos operativos para diseñar un plan de acción o de control interno que permita tomar los correctivos del caso, en épocas de estacionalidad, a fin de organizar, documentar y hacer un seguimiento de los procesos de forma organizada y planificada.

Es así como, el presente proyecto se enfoca en el análisis de los procesos operativos y los problemas que se generan en cada uno de éstos, debido a la estacionalidad de las ventas, con el fin de identificarlos y a su vez contrarrestarlos mediante un plan de acción que reduzca considerablemente dichos problemas a favor del crecimiento económico de la compañía.

1.1.1 Diagnóstico del problema.

La Librería Montalvo S.A., al contar con una estructura organizacional pequeña, y al haber fundado sus bases en una empresa familiar, no tiene bien definidos sus procesos operativos, motivo por el cual no hay un control interno que canalice los flujos de efectivos que se reciben en épocas de gran demanda, para diseñar estrategias que permitan estabilizar las ventas en periodos de menor demanda, de manera que las ventas suben o bajan drásticamente en épocas de estacionalidad, y el dinero no es distribuido correctamente para cubrir los costos y gastos que determinen una utilidad al final del ejercicio contable. Se podría determinar que el problema de investigación radica en la ineficiencia de los procesos operativos por parte de la

Librería Montalvo S.A., puesto que no se han documentado las actividades que se debe realizar, a través de un levantamiento de datos, de tal manera que:

a) Se eliminen errores,

b) Se disminuyan demoras en la entrega de los pedidos de los clientes y,

c) Se adapten a los cambios que presentan los clientes en épocas de estacionalidad.

De ahí, la necesidad de contar con un plan de acción que ayude a equilibrar las ventas del negocio y por consecuencia su rentabilidad.

1.1.2 Árbol de problemas.

En el siguiente árbol de problemas se definirá el problema central de la Librería Montalvo S.A. y las casusas y efectos que traen consigo:

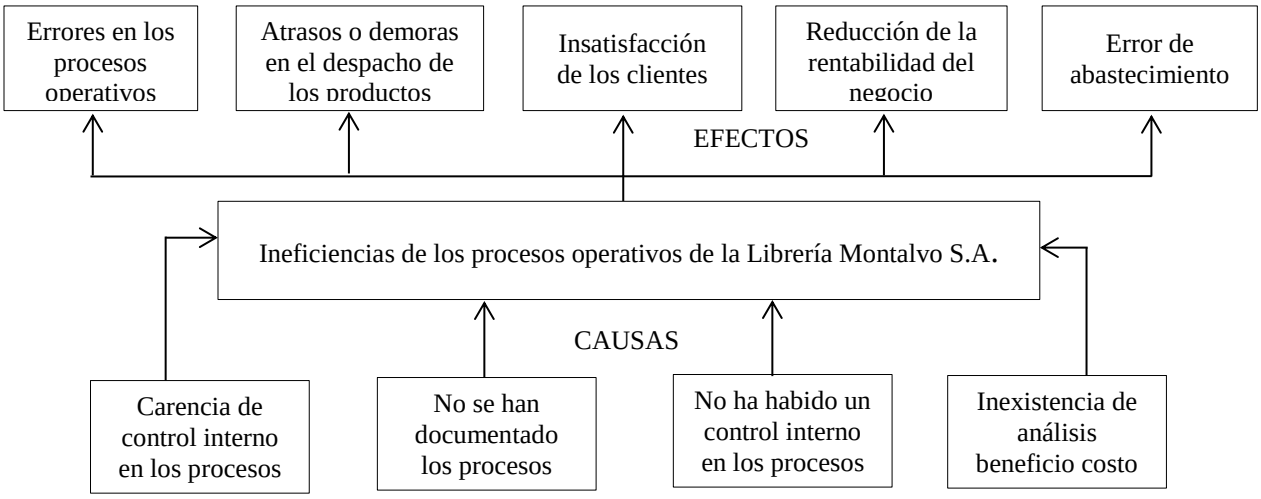


Figura 1. Árbol de Problemas

De acuerdo al análisis del árbol de problemas, se establece que el problema central es la ineficiencia de los procesos operativos de la Librería Montalvo S.A. Este problema se ha originado porque dentro de la empresa no ha habido un análisis previo de sus procesos operativos, tampoco han sido documentadas cada una de las acciones que deben cumplirse en el

área de compras y ventas, no se han implementado mecanismos de control y no se ha hecho un análisis beneficio costo. Por tal motivo, en caso de no corregirse la situación a tiempo, la empresa podrá afrontar los siguientes efectos: errores en los procesos operativos, demoras en el despacho del producto, insatisfacción de los clientes y reducción de la rentabilidad. Bajo este contexto, es importante analizar los procesos para aplicar un plan de acción que contrarreste esta problemática, de tal manera que se produzca un impacto positivo en la rentabilidad del negocio.

1.2 Formulación y sistematización del problema

La formulación del problema se plantea de la siguiente manera:

¿Qué incidencia tendría el análisis de los procesos operativos de la Librería Montalvo S.A. para el desarrollo de un plan de acción que defina estándares necesarios para mejorar la rentabilidad?

La sistematización del problema se presenta de la siguiente manera:

- ¿Qué teorías se fundamentan en el análisis de los procesos operativos y el diseño de un plan de acción?
- ¿Cuál es la situación actual de los procesos operativos de la Librería Montalvo S.A.?
- ¿Qué elementos deben involucrar el plan de acción para mejorar la rentabilidad de la Librería Montalvo S.A.?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica.

En este proyecto se complementará la información encontrada en la bibliografía donde existen autores, quienes han desarrollado teorías que se ajusten al tema planteado; tales definiciones serán debidamente analizadas, de modo que los autores puedan realizar considerables aportaciones. En el marco teórico se incluirán definiciones relacionadas con la

estacionalidad de las ventas, previsión de ventas, análisis de procesos operativos, plan de control interno y plan de ventas. Al consultar a diferentes autores, se podrá sustentar la investigación realizada.

1.3.2 Justificación metodológica.

Dentro del presente trabajo de titulación se emplea la metodología de campo de tipo descriptivo, la misma que permite enfocar el presente estudio de forma cuantitativa, para lo cual se utiliza un cuestionario de preguntas cerradas para así obtener información precisa y confiable en el lugar objeto de investigación.

1.3.3 Justificación práctica.

Por su parte, la justificación práctica se basa en el beneficio que obtendrá la Librería Montalvo S.A. con el desarrollo del presente trabajo, considerando que, al contar con un plan de control interno, la empresa podrá estar preparada para hacer frente a los diferentes problemas que se generen en los procesos operativos debido a la estacionalidad de sus ventas. Con el desarrollo de la investigación se obtendrán los parámetros necesarios para realizar un plan de control interno para esta empresa en donde se ha podido identificar la existencia del problema previamente expuesto. El presente trabajo puede servir como herramienta para otras empresas que tengan este tipo de problemas.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar un plan de control interno para la Librería Montalvo S.A.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Analizar los aspectos teóricos relacionados con los procesos operativos y el diseño de un plan de acción.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos de la Librería Montalvo S.A.
- Identificar las medidas que se pueden aplicar dentro de un plan de control interno para afrontar los problemas generados por la estacionalidad de las ventas.

1.5 Delimitación de la investigación

La presente investigación tiene como delimitaciones las instalaciones de la "Librería Montalvo S.A." ubicada en la ciudad de Guayaquil en las calles Clemente Ballén #914 entre Lorenzo de Garaicoa y 6 de Marzo, empresa donde se realizará el análisis y se evaluarán los puntos claves identificados en el año 2016.

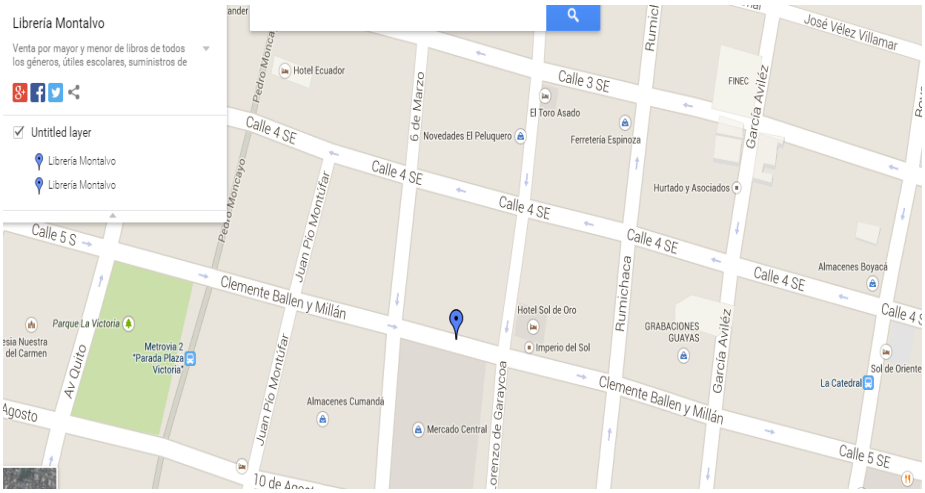


Figura 2. Localización de la Librería Montalvo S.A.
Fuente: Google Maps, 2015

1.6 Hipótesis

Si se realiza un análisis de los procesos operativos de la "Librería Montalvo S.A." permitirá desarrollar un plan de acción para el control interno que mejorará el índice de rentabilidad del negocio.

Tabla 1
Hipótesis

Variable dependiente	Variable independiente
Análisis de los procesos operativos de la "Librería Montalvo S.A."	Plan de acción de control interno

1.7 Operacionalización de las variables

Tabla 2
Operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Técnica
Plan de control interno	Control de los procesos internos de una empresa	Analizar los indicadores necesarios para controlar los procesos internos	Desarrollo de la cultura investigativa	Procesos actuales	Encuesta	Cuestionario
Eficiencia operativa	Realización de las actividades operativas del negocio con la cantidad de recursos necesarios y en el tiempo establecido	Medir la eficiencia del personal, estableciendo indicadores sobre sus funciones, los recursos necesarios y su tiempo	Mejora de los procesos internos de la empresa	Indicadores de gestión	Nuevos procesos	Evaluación costo/beneficio

Capítulo II

2 Marco referencial

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Referentes empíricos.

Carlos Benítez (2014) en su trabajo de titulación cuyo nombre es "Diseño de un Sistema de Control Interno Administrativo, Financiero y Contable para la Ferretería My Friend, ubicada en el sector Los Ceibos de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura", establece como objetivo principal de estudio, el mejoramiento de la gestión administrativa de este negocio, debido a que no posee un sistema de control de procesos para las áreas contable, administrativa y financiera, lo que ha generado un mal uso de recursos a la interna de la empresa.

La empresa antes mencionada carecía de una organización estructural y funcional definida, además de que su personal no ha logrado definir sus roles y funciones según su perfil profesional; los procesos eran manejados de forma empírica y sin estar apoyados por un manual de procedimientos administrativos y financieros que permitan evaluar la gestión administrativa, operativa y normativa de las ventas que realiza la empresa (Benítez, 2014).

Dentro del estudio de (Benítez, 2014) se empleó un enfoque investigativo cualitativo y cuantitativo, el cual se tradujo en la realización de entrevistas a los dueños de la empresa y encuestas para el personal y clientes de la misma, lo que permitió determinar el estado actual de la empresa y así evidenciar los problemas cuyo origen es la carencia de un manual de control y procedimientos. (Benítez, 2014) concluye que la falta de un sistema de control interno para las áreas contable, financiera y administrativa ha generado problemas que el cliente de la empresa los percibe en el trato recibido por el servicio de atención al cliente; además, las órdenes y autorizaciones se encuentran concentradas en el gerente propietario, lo que ha ocasionado que la

empresa tenga una visión sesgada y se base en la opinión de una sola persona, dejando de lado valiosos comentarios de otros colaboradores de la organización.

Finalmente, se recomendó que se mantenga un control periódico de las acciones establecidas dentro del manual, además de que se constate que la información ha sido absorbida de manera adecuada por el personal, ya que es la única manera en la que el capital humano asumirá y cumplirá con las responsabilidades propias de cada cargo (Benítez, 2014).

Verónica Vera y Evelyn Vizuete (2011) en su trabajo de titulación titulado "Diseño de un control interno de inventario para la empresa XYZ" manifiestan la necesidad de una organización de contar con un control interno de inventario que permita gestionar de manera eficiente los productos en stock, evitando que se deterioren o que no puedan comercializar por el desconocimiento de su existencia.

Debido a motivos legales se utilizó el nombre "XYZ", pero la información recabada es verídica y comprobada, por lo que su validez es efectiva y comprobada; esta empresa ubicada en la ciudad de Milagro cuenta con una base de clientes estable, pero que evidencia una deficiencia en lo que respecta a la gestión de inventarios, puesto que no posee políticas establecidas y difundidas a la interna de la empresa, lo que ha generado que se presente un alto valor en la gestión de compras, un bajo rendimiento sobre la inversión y los altos costos para poder administrar esta área de la organización (Vera & Vizuete, 2011).

Los métodos empleados para la investigación efectuada fueron el inductivo y deductivo, así como el comparativo y estadístico, para así evaluar la situación actual, contrarrestar las debilidades de la empresa y así tabular la información para generar las respectivas estrategias a seguir (Vera & Vizuete, 2011)

Los problemas más comunes son la compra en exceso de mercadería que aún se encuentra en stock, debido a que se desconoce de su existencia, realizando una reposición de productos sin guiarse por una política económica de inventarios y lo que ocasiona que sufran desperfectos por el prolongado tiempo de almacenamiento en bodega (Vera & Vizuete, 2011).

La solución planteada para mejorar las políticas que maneja la empresa en sus distintos procesos, principalmente para reducir los niveles excesivamente altos de inventario y por ende los costos de almacenamiento del mismo, ha sido la de plantear una política de inventario para manejar eficientemente al mismo, distribuyendo adecuadamente los productos en bodega, disminuyendo el tiempo de despacho, los procesos de recepción y entrega de mercadería y así mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores (Vera & Vizuete, 2011).

En el trabajo “Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne” (Yunga, 2012), cuenta con el estudio de los problemas que se presentaban en la empresa mencionada a causa del inadecuado manejo de sus procesos, para poder otorgar soluciones que permitan a futuro contar con procesos más eficientes.

Se efectuó un análisis de la empresa en primera instancia, para así poder contar con información precisa y detallada y compararla con las teorías existentes de gestión de procesos y así poder elaborar soluciones efectivas para los problemas específicos de la empresa principalmente en las áreas operativas y administrativas (Yunga, 2012).

La investigación de campo efectuada fue de tipo exploratoria y descriptiva, recolectando información y datos por medio de entrevistas a los empleados de la empresa y mediante la observación directa de los puestos de trabajo de las distintas áreas de la empresa; además, se recabó información de libros en físico y presentes en el internet, para así poder sustentar cada

una de las actividades planteadas dentro de la solución esgrimida en el presente documento (Yunga, 2012).

La solución al final del proceso de investigación fue la de elaborar un manual de funciones que permita establecer los cargos para cada uno de los empleados y sus puestos de trabajo, dando información sobre la seguridad y analizar el servicio al cliente para poder contrastar los datos recogidos y mejorar este aspecto de la organización (Yunga, 2012).

Se recomendó, además, promover la imagen de la empresa dentro del mercado, para así lograr que una mayor cantidad de clientes adquieran los productos y esta pueda seguir creciendo; también, conservar una relación positiva con los proveedores y enfatizar en el trato amable y satisfactorio para los clientes de la empresa, ya que constituyen el pilar fundamental de la misma (Yunga, 2012).

2.1.2 Las empresas y sus funciones.

Toda empresa según (Veláz, 2012) posee las siguientes funciones, las cuales deben llevarse a cabo de manera adecuada para el correcto desarrollo de la organización:

- **Funciones técnicas:** Son mediante las cuales se efectúa la producción de bienes o servicios.
- **Funciones comerciales:** Se encargan de que la compra de insumos sea coherente con la cantidad de artículos que son producidos y vendidos.
- **Funciones financieras:** Sirven para obtener el mayor beneficio posible de las inversiones realizadas, así como evitar las aplicaciones imprudentes del capital.
- **Funciones de seguridad:** Corresponde a la protección que se brinda a los trabajadores y a los activos de la empresa ante cualquier eventualidad natural, accidentes o robos

- **Funciones contables:** Esta función concierne a los detalles de costos, inventarios, balances y estadísticos de toda la actividad económica de la empresa.
- **Funciones administrativas:** La parte administrativa acopia todas las funciones anteriores con el fin de coordinar y sincronizar un trabajo eficiente; dentro de estas funciones se distinguen las siguientes acciones:
    1) **Planear:** Anticipar el futuro y trazar los distintos planes de acción, según sean requeridos.
    2) **Organizar:** Mantener la estructura social y material de la organización.
    3) **Dirigir:** Orientar y guiar al personal en las distintas labores para alcanzar los objetivos planteados.
    4) **Coordinar:** Armonizar todas las acciones y esfuerzos colectivos dentro de la organización.
    5) **Controlar:** Verificar que todo lo que acontezca se de en concordancia con las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

A continuación, se presenta una figura en la que se observa la forma en la que se relacionan las diversas funciones de la empresa.

Figura 3. Las seis funciones básicas de las empresas
Fuente: Obtenida de Veláz 2012

2.1.3 Las PYMES en el Ecuador.

En Latinoamérica el 99% del sector corporativo está representado por Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, es así que el 67% de la fuerza laboral depende de estas organizaciones, esto según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (Diario El Telégrafo, 2015)

El campo empresarial en el Ecuador emergió entre el 2007 y 2013, según datos estadísticos revelan que las PYMES crecieron alrededor de un 41%, es decir que se incrementaron las empresas de 66,000 a 93,000 durante seis años, esto representó ingresos para el 97% de la población; por otra parte, se registró un gran incremento en el volumen de ventas del 60%, logrando un ingreso de $208 millones en el año 2013. (Diario El Telégrafo, 2015)

Según el Ministro de Comercio Exterior, las PYMES contribuyen el 25% del Producto Interno Bruto PIB no petrolero, es así que durante los últimos 10 años la participación de estas empresas se ha incrementado en un 11% (Diario El Telégrafo, 2015)

El Ministro Diego Aulestia dijo en la entrevista de El Telégrafo, que en la actualidad para completar el proceso productivo las grandes Corporaciones están contratando a PYMES, por esta razón se observa disminución en las importaciones de materia prima. A continuación, se presenta una infografía en la que se observa la forma en que las PYMES intervienen en la economía ecuatoriana:

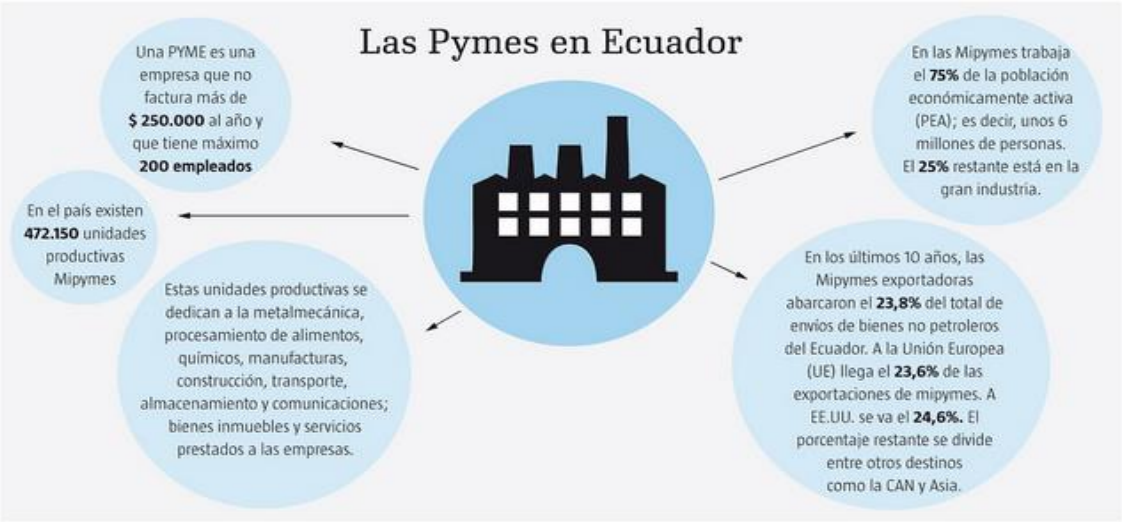


Figura 4. Beneficios de las PYMES en el Ecuador
Fuente: (Diario El Telégrafo, 2015)

Según (Ferreira, 2015), resulta necesario fortalecer las PYMES mediante la transferencia de conocimientos, tecnología y experiencia de la siguiente manera:

"En la mayoría de casos el acceso a la tecnología es difícil para estas empresas, pero se deben buscar alianzas con otros países y trabajar en conjunto, captar lo positivo y mejorar los aspectos que tienen fallas para que sean procesos beneficiosos".

Las principales dificultades que en el país atraviesan las PYMES según Ferreira son la dificultad para acceder a financiamiento o créditos productivos y tecnologías, así como la carencia de una planificación adecuada para llegar hasta los mercados externos.

Mientras que las fortalezas que se ven en este sector son la facilidad con que las PYMES pueden adaptarse a escenarios adversos, mediante la constante búsqueda de calidad en sus procesos y en los servicios que ofrecen. (Diario El Telégrafo, 2015).

Las PYMES en el Ecuador están clasificadas según el número de trabajadores y su capital operacional, de esta manera se detalla a continuación su categorización:

Microempresas: Están compuestas por un máximo de 10 trabajadores, deben poseer un capital fijo de $20,000 descontando edificios y terrenos

Talleres artesanales: La actividad económica de estos talleres es de labor manual, están compuestos por un máximo de 20 operarios, no deben poseer un capital fijo mayor a $27,000.

- **Pequeña industria:** Dentro de esta clasificación están las empresas que cuentan hasta con 50 obreros.
- **Mediana industria: El capital fijo de este tipo de empresa es de hasta $120,000, pueden contar con** 51 y 99 empleados.
- **Grandes empresas: Se categoriza como grande empresa aquellas que dentro de** su nómina laboral poseen más de 100 empleados y superan los $120,000 en activos fijos. (Morales & Muñoz, 2012)

Tabla 3
Participación de las empresas en el Ecuador en la generación de empleo

SECTOR	NUMERO EMPRESAS	PROMEDIO EMPLEADOS POR EMPRESA	TOTAL TRABAJADORES
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.000	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1’686.000

Las microempresas en el país tienen participación en distintas áreas, por lo que resulta importante conocer de manera detallada la participación de las mismas en cada una de ellas:

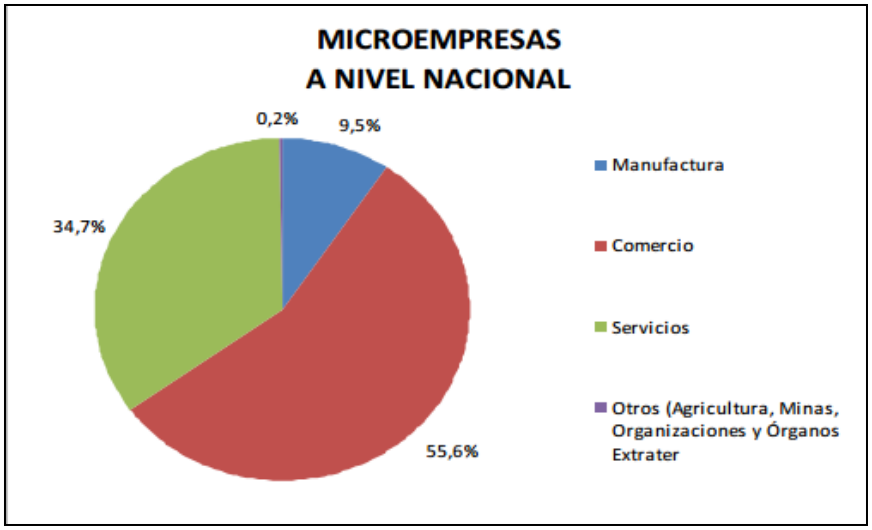


Figura 5. Microempresas a nivel nacional
Fuente: (Araque, 2010)

En el presente gráfico se puede apreciar la distribución de los ingresos de las pequeñas empresas del país por cada sector:

Figura 6. Composición de los ingresos de las empresas pequeñas por sector
Fuente: (Ekos, 2012)

Mientras que en el siguiente se observan los ingresos de las empresas medianas por sector:

Figura 7. Composición de los ingresos de las empresas medianas por sector
Fuente: (Ekos, 2012)

Como conclusión de los gráficos expuestos, se puede indicar que el comercio al por mayor es el sector en el cual las pequeñas y medianas empresas tienen mayor incidencia en la economía, mientras que el comercio al por menor obtiene porcentajes de entre el 8.5% y el 10.9%, obteniendo también una importante participación.

2.1.4 Ventajas y desventajas de las PYMES ecuatorianas.

Según Morales y Muñoz (2012) las desventajas principales de las PYMES ecuatorianas se detallan en la siguiente lista:

- Insuficiente nivel técnico, científico y tecnológico.
- Escaso nivel productivo, elevados costos de producción.
- Poca apertura de financiamiento y difícil acceso a la inversión
- Mano de obra descalificada, calidad de producción ineficiente.
- La producción se inclina únicamente al mercado nacional
- Poca visión de irrumpir en el mercado internacional

- Escasas estrategias y políticas nacionales que promuevas el desarrollo de las PYMES.
- Pretérito marco legal para el desarrollo del sector

Mientras que, por otra parte, las PYMES ecuatorianas cuentan con varias potencialidades, las que en muchos casos no son aprovechadas, entre estas podemos destacar las siguientes:

- Las PYMES contribuyen a la generación de riqueza y empleo
- Activa la economía local, lo que favorece a provincias abatidas por el desempleo o algún desastre natural.
- Demanda de bajos costos de inversión.
- Su producción es netamente nacional
- Pueden incursionar en el mercado exterior exportando productos no tradicionales, con valor agregado. (Morales & Muñoz, 2012)

2.2 Marco teórico

2.2.1 Estacionalidad de las empresas.

La estacionalidad a nivel de productos se produce cuando la oferta y demanda de un producto se posiciona de manera desproporcionada en una o varias épocas del año de manera continua. Este caso se presenta de manera más habitual en los productos agrícolas donde existen algunos productos como frutas que se presentan solo en una época determinada y este factor influye directamente en el precio del producto es cuestión.

Un ejemplo de estos son las frutas como el mango, que se presenta en una determinada época, lo que también influye en la calidad del producto, pues cuando son cosechadas en la época correcta presentan mejor sabor, presentación, aroma, etc., en cambio, si son cosechadas fuera de tiempo su calidad decrece. (Ojeda, 2011)

La estacionalidad no solo se refleja en las épocas donde el producto se produzca con mayor facilidad o que su oferta aumente, sino en las épocas donde su demanda sea evidente, es decir, donde estos artículos sean necesarios para la población y que en otras temporadas no es común su uso. Por ejemplo, los trajes de baño son productos que se venden con mayor intensidad en las temporadas playeras, mientras que en la etapa invernal su compra es escasa o nula.

También hay que diferenciar la época donde el producto tiene aceptación por el consumidor final o por distribuidores e intermediarios, pues, aunque el consumidor compre en una época determinada, la mayoría de empresas se surten del producto con meses de anticipación para poder suplir la demanda proyectada o para no comprar a sobreprecio.

Existen casos puntuales donde productos estacionales han pasado a mostrar una tendencia equilibrada durante todo el año y esto se debe a las estrategias de ventas y publicidad que se presenten y que logren que, estos productos antes pensados solo para determinadas fechas aumenten su grado de necesidad en el consumidor y se vuelvan de uso permanente, aunque esto involucra no solo un énfasis en la promoción sino en una estrategia que impacte culturalmente al mercado objetivo. (Garcia, 2012)

Se debe tener en cuenta que la estacionalidad no solo se mide en temporadas o épocas, puede ser también días, meses, inclusive horas. Un ejemplo de esto es el caso de los restaurantes, en los cuales su hora de mayor afluencia se encuentra entre las 12H00 y 2H00 pm o 7H00 y 10H00 pm, horario que generalmente se utiliza para el almuerzo y la merienda.

En términos generales, la mayoría de productos poseen estacionalidad, porque inclusive los productos de primera necesidad se ven sujetos a la espera del pago de nómina de las personas para garantizar su compra. A pesar de que existen múltiples herramientas que pueden determinar la estacionalidad de un producto o negocio, la experiencia es uno de los más determinantes. Para

que las experiencias sirvan como indicadores de estacionalidad se deben seguir los siguientes puntos:

1. Determine las variables que pueden afectar el negocio mediante el discernimiento de que acontecimientos pueden incidir para determinar su nivel de ventas, generalmente, dependiendo de las variables existen dos tipos de empresas:

Negocio Independiente: Este tipo de negocios se ven afectados por variables que no se encuentran ligadas a otras empresas o a otros sectores. Las variables que pueden afectarlo pueden ser el clima, los ingresos de su población objetivo, festividades, etc.

Negocio Dependiente: En este tipo de negocios se puede determinar que los principales factores que inciden en sus ventas son las actividades de otros negocios relacionados. Por ejemplo, una empresa que vende materiales de construcción depende de la cantidad de proyectos inmobiliarios que existan y, por ende, de la demanda de casas o edificios que exista. Si no hay demanda de bienes inmuebles, los proyectos decrecen y con ellos los niveles de venta de materiales de construcción.

2. Una vez determinadas las variables identifique las épocas en las cuales se presenta mediante información de fuentes confiables, como estadísticas, investigaciones previas, informes del sector, etc.

La importancia de conocer esta información es poder elaborar estrategias que permitan aprovechar al máximo las épocas fuertes del negocio, y disminuir el impacto económico en las épocas bajas de ventas, mediante la planificación de estrategias de publicidad, promociones, control de inventario, mejora de los procesos internos de la empresa, etc. (Mendoza, 2012)

Existen varias estrategias que pueden obtenerse en base a la estacionalidad de una empresa, por ejemplo:

- **Oferta de productos por estaciones climáticas:** Evaluar las tendencias según la predilección del consumidor en base a sus necesidades climáticas, es decir, ofertar productos que sean de utilidad en esa estación. Si es temporada de verano se posiciona la ropa de esta época, protectores solares, artículos de playa, etc. Si es época de invierno ofertar ropa de la época, medicinas contra enfermedades gripales, etc.
- **Festejos, fechas importantes:** Evaluar el calendario festivo del país para determinar el volumen de ventas por concepto de días como: San Valentín, Navidad, fin de año, día del padre, día de la madre. En estas épocas las personas realizan mayor número de reuniones con amigos y familiares, se establecen determinados ritos alimentaciones, etc.
- **Descuentos:** Establecer descuentos o promociones las épocas bajas para las ventas de determinados bienes, lo cual ayudará a que las ventas no muestren cifras totalmente negativas pues el consumidor se verá atraído por el ahorro a pesar de no ser época para comprarlo.
- **Rotación en góndola:** En tiendas o empresas donde se venden varios productos que pueden o no tener tendencias de estacionalidad más notorias se recomienda cambiar de lugar los productos en exhibición por lo menos cada dos meses, esto permitirá que los clientes observen toda la gama de productos disponibles y no solo se dirijan directamente hacia su producto habitual (Galucci, 2015)

2.2.2 Procesos operativos.

En las empresas existen tres niveles de procesos que se desarrollan para alcanzar los objetivos planteados:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos establecidos para direccionar a la empresa, crear políticas, planes de mejora, estrategias que sirven posteriormente para formar el nexo entre los procesos operativos y los procesos de apoyo.
- **Procesos operativos:** Estos procesos son los que delimitan únicamente las acciones que se relacionan con la prestación del servicio o la venta del producto.
- **Procesos de apoyo o soporte:** Son aquellas actividades que apoyan a los procesos operativos y que, a pesar de no destinarse directamente a la parte operativa forman una base para su óptimo desarrollo.

Existe la jerarquía de los procesos en los cuales están:

- **Macro procesos:** Es el conjunto de procesos que se relacionan en la organización para obtener la misión de la misma.
- **Procesos:** Son un conjunto de actividades que se encargan de transformar recursos entrantes en recursos de salida con valor agregado para el cliente.
- **Actividades:** Conjunto de tareas que se encuentran relacionadas para contribuir al proceso.
- **Tareas:** Acciones simples que logran la ejecución de actividades.

Figura 8. Jerarquía de los procesos
Fuente: (Ramirez, 2010)

En la actualidad existen cada vez mercados más competitivos en los cuales es necesario el surgimiento de nuevos puntos de mejora, reestructuración de puntos olvidados, estrategias para aprovechar todas las ventajas que se les presenten y optimizando recursos. En esto radica la importación de la gestión y control de los procesos operativos.

La función principal de un control sobre los procesos es la de optimizar tiempo, generar más recursos y hacerlo a menor costo para brindar productos más baratos. En las denominadas PYMES o pequeñas y medianas empresas, esto se vuelve una tarea un poco más sencilla en comparación a las grandes empresas pues los recursos tanto humanos, tecnológicos, técnicos y operativos son menores.

En ocasiones el control de procesos también sirve para realizar reajustes en la cantidad de trabajo a realizar puesto que puede existir épocas o temporadas en las cuales se exija más trabajo pero que resultaría en un costo excesivo el contratar nuevo personal por lo que reutilizando el tiempo se puede obtener un esfuerzo extra por el mismo costo sin exigir a los empleados. Los procesos operativos son la base de la organización, por lo tanto, es uno de los puntos más

susceptibles dentro de la misma, puesto que es la imagen que se proyecta ante el cliente, ofreciendo productos o servicios que cumplan con todos los estándares que exigen tanto en el país como internacionalmente. (Ramirez, 2010)

Cuando en una empresa se desean efectuar cambios se debe evaluar en que campo de acción se van a desarrollar para implementar un modelo adecuado. En el área operativa, existe un concepto muy útil para direccionar a la organización hacia un proyecto de mejora denominado "modelo operativo".

Para este modelo no existe una conceptualización exacta pues existen diversos tipos de empresas en las cuales su parte operativa difiere entre sí, por lo que se considera que este modelo es adaptable. Sin embargo, abarca conceptos, acciones, y puntos de vista que se pueden considerar generales y útiles para cualquier proyecto.

La mejora del modelo operativo se focaliza en seis puntos básicos:

- **Procesos clave de trabajo:** A partir del debate de los principales pasos de cada proceso, sus inputs, agentes, condicionantes y resultados, es posible rediseñar la forma de operar, eliminando tareas innecesarias, agilizando el trabajo y aumentando la eficiencia global. El resultado sirve de base para dimensionar los recursos necesarios, diseñar las herramientas adecuadas de soporte y establecer los parámetros básicos de gestión, con objetivos e indicadores de seguimiento.
- **Estructura organizativa:** En este componente se revisa la estructura funcional de la empresa, los mecanismos de toma de decisión y el marco de relaciones entre las diferentes áreas. Un aspecto fundamental a tener en cuenta es la definición de los niveles con responsabilidad de liderar procesos y equipos de trabajo. Para completar el alcance,

es importante considerar las unidades organizativas de carácter temporal y periódico, frecuentemente olvidadas en un proyecto organizativo.

- **Equipo humano:** La dimensión, el nivel de eficiencia y la calificación del personal de la empresa asignado a los procesos claves de trabajo son el objeto de este componente del modelo operativo. Diversos factores deben ser incluidos, como su flexibilidad, la estacionalidad de la carga de trabajo, el modelo de retribución, las perspectivas de carrera y los programas de formación.
- **Cultura de trabajo:** La cultura y los valores percibidos son aspectos fundamentales de la empresa, que tienen un impacto muy fuerte en la forma cómo se ejecutan los procesos de trabajo. El modelo operativo será más claro, si se consigue explicitar los factores culturales que inciden sobre los procesos claves y la toma de decisión en los diferentes niveles de la empresa.
- **Soporte tecnológico:** Los recursos técnicos y las herramientas informáticas de soporte son el objeto de este componente del modelo, cuya importancia para el crecimiento y desarrollo del negocio no debe ser subestimada. El enfoque de mejora debe centrarse en la revisión del alcance de las herramientas aplicadas, la evaluación de capacidades y la identificación de necesidades adicionales, asegurando los niveles de flexibilidad y eficiencia adecuados.
- **Estrategia del negocio:** En el ámbito del modelo operativo, la estrategia define los parámetros y objetivos que orientan la contribución de las operaciones para alcanzar los objetivos de la empresa. El debate del modelo de negocio, con sus condicionantes internos y externos, sirve de base para traducir la estrategia global de la empresa en líneas concretas de trabajo para la mejora del modelo operativo.

Cada uno de estos componentes tiene un impacto importante en el desarrollo de la empresa. Dado que son temas complejos, y no parecen haber soluciones mágicas, es importante mantener el foco en los aspectos básicos y prácticos de cada caso. Por ello, el núcleo de un proyecto de mejora del "modelo operativo" normalmente está constituido de sesiones de trabajo ("workshops") con las personas directamente involucradas en las funciones y procesos de la empresa, dedicados a debatir y profundizar en la solución más adecuada para cada componente, los miembros del equipo participan activamente en la construcción de un modelo de trabajo que cuente con el compromiso de todos. (Vera, 2014)

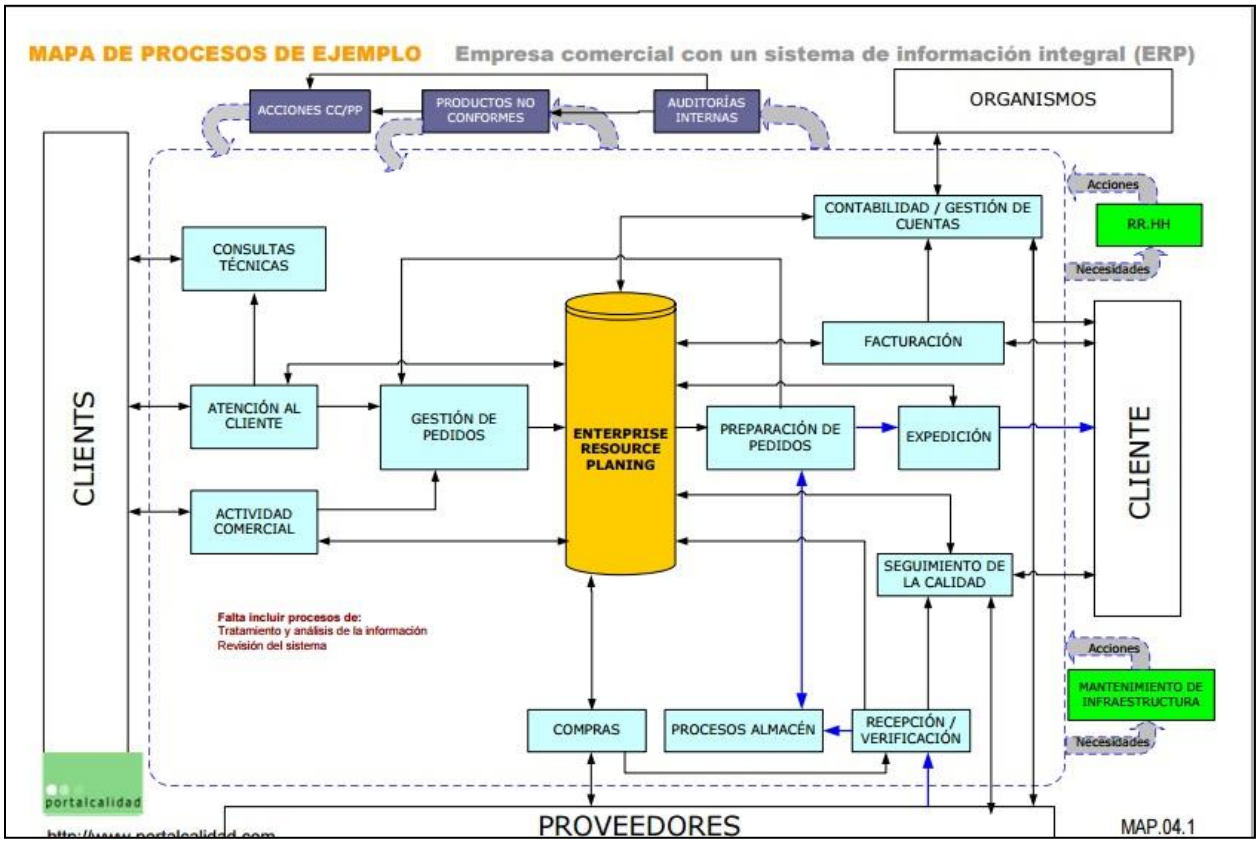


Figura 9. Ejemplo de mapa de procesos de una empresa comercial
Fuente: (Vera, 2014)

2.2.3 El Manual de Procedimientos.

Un manual de procedimientos es un documento que cuenta dentro de él con la descripción de las actividades que deben efectuarse para la correcta realización de las funciones de una organización; este manual debe incluir todos los puestos o áreas que pertenecen a una empresa, indicando su nivel de participación y responsabilidad, regularmente poseen información y ejemplos sobre formularios, documentos o autorizaciones necesarias, así como datos sobre máquinas o equipos de oficina y toda información pertinente para el desarrollo correcto de las actividades de una organización (Palma, 2003).

En este manual se debe plantear información sin distorsión en todo lo referente al funcionamiento de las áreas o departamentos de la organización, como la administrativa, de auditoría, para la evaluación y control interno y sobre todo para la conciencia en jefes y empleados sobre un trabajo realizado de manera adecuada (Palma, 2003). Las ventajas que representa contar con un manual de procedimientos son las siguientes:

- Contribuyen con en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción a un nuevo cargo o puesto.
- Detallan las actividades de cada puesto.
- Brindan facilidades para la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Muestran las interrelaciones con otras áreas de trabajo dentro de la empresa.
- Sirven en gran medida para que el personal operativo conozca apropiadamente todos los pasos que se siguen para el desarrollo de sus actividades diarias.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades mediante un flujo eficiente de datos e información.
- Establecen la descripción de cada una de sus funciones al capital humano.

- Proveen una visión integral de la empresa a sus empleados.
- Se vuelven una base documental para determinar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Sirven de guías para las actividades a efectuar.

2.2.4 Planes de venta estratégicos.

En toda empresa en la cual el nivel de competitividad es cada vez más importante, tener un plan de ventas resulta uno de los factores determinantes para el éxito. Por este motivo idear un plan que contenga técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fuerza de ventas, fijación y control de objetivos, políticas retributivas, etc., se vuelve una necesidad. Para lograr una correcta gestión de ventas es importante:

- Definición de un plan de ventas a partir de los objetivos corporativos.
- Diagnóstico del área de ventas.
- Planes de acción consecuentes.
- Definición de procedimientos internos para la gestión del equipo de ventas.
- Seguimiento semanal y mensual de los resultados.

El plan de ventas, en términos generales, es planificar las acciones de la red de vendedores de manera sistemática y proyectando las ventas que se desean obtener al final de cada periodo, por lo que la evaluación de aspectos como el Marketing u otros elementos del negocio no tienen lugar, pues no se trata de un anexo en un plan de marketing o de un plan de negocios. Se debe evaluar las oportunidades que generen mayor potencial para concretar una venta por lo que se debe obtener la mayor cantidad de información posible de los clientes y presentar una oferta diseñada específicamente para cada perfil.

Los pasos para desarrollar un plan de ventas estratégico son:

Conoce tu producto o servicio: Desde el punto de vista de ventas, tienes que detectar las características de tu producto o servicio y, posteriormente, convertir dichas particularidades en beneficios. Una característica sólo describe, mientras que un beneficio, además, genera una emoción en las personas. Se debe determinar cuál es la diferencia entre el producto o servicio de la empresa respecto a la competencia. No usar las palabras precio, diferente, servicio, calidad, confianza, para describir el punto de diferenciación pues son palabras muy subjetivas y que todos utilizan, por lo que ya no presenta ninguna diferencia.

El cliente objetivo: Será la empresa "Librería Montalvo S.A.", para esto se analizará la competencia directa de la misma, lo que significa que se investigará todo sobre las librerías de similar capacidad de venta.

Las principales librerías a considerar son las siguientes:

- Librería Cervantes
- Librería Pepe
- Librería y Papelería Coquito
- Librería Científica
- Librería La Ilíada
- Librería Guayaquil

Los establecimientos comerciales fueron elegidos por su similitud en cuanto a tamaño y oferta de productos para con el mercado guayaquileño. Los precios en esta clase de negocios se encuentran regulados, por lo que es un aspecto en el que la competencia se ve limitada. (Diario El Universo, 2005)

Para realizar una comparación de precios se ha tomado como referencia los precios con los que contaban ciertos productos en papelerías y librerías de la ciudad, como lo son Librería Pepe, Guimsa, Super Paco, Juan Marcet, Estuardo Sánchez y Almacenes Tía. (Diario El Universo, 2009):

Comparación de valores

	Súper Paco	Juan Marcet	Guimsa	Papelesa	Estuardo Sánchez	Librería Pepe	Tía
Cuaderno pequeño 1 línea 100 hojas espiral							
(Andaluz surtidos)	0,96	0,94					
(Estilo con personajes)	1,85			1,74			
(Estilo surtido)				0,69		0,70	0,69
(Sin marca)					0,69		
Cuaderno pequeño 1 línea 100 hojas grapado							
(Estilo)				0,45		0,60	0,49
(Andaluz)	0,66						
(sin marca)					0,48		
Universitario 1 línea 100 hojas espiral							
(Estilo surtidos)	1,46	1,88		1,19		1,20	1,19
(Estilo con personajes)	3,40	4,53	2,89	3,10			
(Estilo pasta gruesa con motivos)	4,67		5,99	4,91			
(sin marca)					1,17		
Universitario 180 hojas							
180 h (Garfield)	9,34		9,99				
180 h (Andaluz)	3,70	3,62	2,99			2,75	
180 h (Jean Book)	9,62		10,07				
180 h (sin marca)					2,90		

	Súper Paco	Juan Marcet	Guimsa	Papelesa	Estuardo Sánchez	Librería Pepe	Tía
Lápiz Mongol amarillo							0,33
Lápiz Faber Castell		0,30	0,25	0,34		0,25	
Goma UHU grande				2,62			
Goma EGA grande						1,50	0,99
Goma Pegate grande	1,38						
Goma Artel					1,20		
Funda cartulina colores fuertes	0,99	1,85		1,34			
Funda cartulina surtida Bristol	0,37	0,45		0,86			
50 hojas milimetradas							0,98
10 hojas milimetradas					0,17		
Escarcha en tarro		0,40	0,30	0,40		0,30	
Juego geométrico 30 cm	0,78	1,74	1	0,89	0,90	1,50	0,79
Marcador de pizarra Pelikan		0,45	0,75	0,61			
Marcador permanente Pelikan		0,40	0,75	0,50			
Set de 3 marcadores de pizarra							2,99
Lana manojo	0,40	0,32	0,45				
Témpera Artel 6 colores					1,65		
Témpera Estilo				1,35			
Témpera Pelikan 6 colores	2,61		1,49			1,75	
Resaltador Experto				0,38		0,45	
Resaltador Schneider				0,63			

Figura 10. Comparación de precios
Fuente: (Diario El Universo, 2009)

Competencia: Quienes son los competidores, que hacen, como lo hacen, que estrategias utilizan.

Conocer el mercado: En primer lugar, conoce a la competencia y detecta cuál es la oferta existente. Con base en esta investigación, se debe desarrollar una "ventaja única de compra", la cual debe responder la siguiente pregunta que realizará el cliente: ¿por qué comprar en este negocio? La respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen al negocio frente a los demás.

Definición de las estrategias de ventas: Planificación relativa a la acción de ventas. Por ejemplo, canales de venta o condiciones de venta.

Fuerza de ventas: Definir quiénes serán las personas que presentarán y representarán el producto en el mercado. Los componentes de tu fuerza de ventas deben estar capacitados para transmitir todo lo relacionado con el producto o servicio: sus beneficios, características, ventajas, etc. Para armar la fuerza de ventas se realizan los siguientes pasos:

- Análisis, selección y formación en técnicas de ventas del equipo humano.
- Definición de objetivos para el equipo de ventas.
- Determinación de sistemas de remuneración adecuados.
- Definición de presupuestos de ventas
- Diseño de la red, rutas y territorios de ventas.
- Fijación de un sistema de control para la fuerza de ventas.

Presupuesto de Ventas: Para obtener un presupuesto de ventas óptimo y los más ligado a la realidad, se debe contar con la participación efectiva de todos los vendedores, quienes deben ser los primeros en creer en los objetivos de la empresa, por consiguiente, se debe repartir el

presupuesto de venta por zonas o sector, también puede ser distribuido de acuerdo al mercado potencial o utilizando como referente las cuotas de ventas del año anterior.

Seguimiento y control por ratios de eficiencia: En algunas PYMES y en la mayoría de microempresas no hay personal especializado en materias de Marketing y Ventas, lo que hay son comerciales. Tampoco el pequeño empresario suele ser muy proclive a gastar en consultorías, por lo que se basa en la experiencia que posee en el mercado y considera un gasto más que una inversión la capacitación o la asesoría de algún experto (García, 2014)

2.2.5 Teoría de la Cadena de Valor.

La Cadena de Valor se constituye como una herramienta que permite a las organizaciones realizar un análisis de sus procesos internos por medio de la división de sus actividades, determinando así el valor de cada una de sus fases (Porter, 1991).

Michael Porter (1991) considera que la Cadena de Valor permite mostrar toda la elaboración de un producto y las acciones de valor y margen; siendo el margen la diferencia entre el total y el costo para llevar a cabo las acciones de la cadena de valor; a continuación, se presenta una figura en la que se detalla cada una de las partes que conforman la Cadena de Valor:

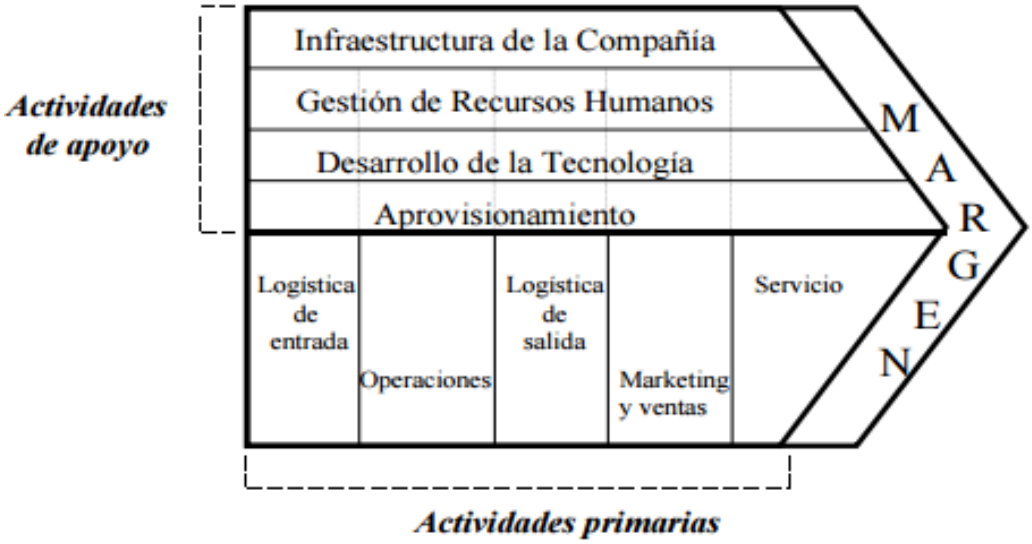


Figura 11. Representación de la cadena de valor
Fuente: (Porter, 1991, pág. 167)

La Cadena de Valor se conforma por actividades primarias y de apoyo, las cuales se detallan a continuación:

- **Actividades primarias:** Son aquellas que deben efectuarse para poder elaborar un producto en particular, así como su transferencia y posterior comercialización hasta el consumidor; las actividades primarias se dividen de la siguiente manera:

    1) **Logística interna:** Se refiere a la forma en que las empresas administran y gestionan la manera en la que receptan y almacenan las materias primas necesarias para la elaboración de sus productos, así también cómo los distribuirán para mejorar sus procesos internos de transporte.

    2) **Operaciones:** Se define como el momento en el que se recepta la materia prima hasta el momento en que se elabora el producto de la organización, de acuerdo con la eficiencia que la empresa maneje, se logrará aumentar el ahorro de los recursos económicos y contribuyendo con la parte financiera de la organización.

3) **Logística externa:** Luego de que el producto está terminado, este debe entregarse a los distribuidores, a los mayoristas o si fuera el caso hasta el consumidor final, este aspecto dependerá del giro que posea la empresa en cuestión.
4) **Marketing y ventas:** Es donde se controlan los egresos referentes al tema publicitario, puesto que del adecuado manejo de este punto dependerá en gran medida el éxito de ventas de la organización.
5) **Servicios:** Es la etapa final del proceso, en donde es necesario que se cuente con un suministro estable de los productos a comercializar, para que así los consumidores finales puedan estar confiados de que contarán con el producto cuando lo requieran.

- **Actividades de apoyo:** Son necesarias para apoyar a las actividades primarias, esto es posible mediante la dotación de los recursos humanos, tecnológicos o insumos; no se encuentran asociadas directamente con sólo una actividad primaria, sino que pueden servir para todas (Porter, 1991, pág. 167).

Por medio de la utilización de la Cadena de Valor, las empresas podrán definir las actividades primarias y de apoyo necesarias para la elaboración de un producto o servicios, adaptándola de acuerdo a la infraestructura que posean.

2.2.6 El Plan de Acción.

Los Planes de Acción son documentos que se encuentran estructurados de acuerdo al planeamiento estratégico de una empresa, puesto que por medio de este tipo de planes se puede materializar cada uno de los objetivos estratégicos que hayan sido establecidos en primera instancia, permitiendo de esta manera que puedan ser medidos conforme se desarrolla el proyecto (Durán, 2004).

Todos los Planes de Acción cuentan con una estructura de acuerdo a las necesidades de cada organización y para el proyecto que deseen efectúa, ya que pueden existir distintos recursos y objetivos a la disposición de los administradores (Durán, 2004). Para elaborar un Plan de acción se puede seguir el esquema planteado a continuación:

a) Presentación Ejecutiva del Plan

b) Definición de Objetivos del Plan

c) Definición de líneas Principales de Acción

d) Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales

e) Cronograma de Actividades

f) Responsabilidades y Apoyos

g) Supervisiones

h) Decisiones Estratégicas

i) Divulgación

j) Actualizaciones

k) Presentación Ejecutiva del Plan

Así también, el Plan de Acción debe responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se quiere alcanzar? Los objetivos
- ¿Cuánto se quiere lograr? La cantidad y calidad específicas
- ¿Cuándo se quiere lograr? El periodo de tiempo
- ¿En dónde se quiere realizar el programa? El lugar en que se lleva a cabo
- ¿Con quién y con qué se desea lograrlo? Los recursos humanos y financieros

- ¿Cómo saber si se está alcanzando el objetivo? Evaluación del proceso
- ¿Cómo determinar si se logró el objetivo? Evaluación de los resultados

2.2.7 Sistemas de control interno.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo, permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad. Entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar:

- Salvaguardar los activos de la organización.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros.
- Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos
- Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.
- Promover, evaluar y velar por la seguridad.
- Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
- Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones
- Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización

El sistema de control Interno tiene 5 componentes:

- Ambiente de Control
- Valoración del riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

Los aspectos más importantes para asegurar un acertado control interno son:

- **Segregación de funciones:** las funciones incompatibles para ejercer el control interno son aquellas que ponen a cualquier persona en situación que pueda cometer y también ocultar, errores o irregularidades en el curso normal de sus obligaciones**.**
- **Ejecución de transacciones**: se debe obtener seguridad razonable de que las transacciones han sido ejecutadas y autorizadas por personas que actúan dentro del límite de su responsabilidad.
- **Registro de las transacciones**: el objetivo de los controles con respecto al registro, requiere que estas se registren en las cantidades y en los períodos contables en los cuales hayan sido ejecutadas y que se clasifiquen en las cuentas apropiadas.
- **Comparación de registros con los activos**: al comparar las cantidades registradas con los activos respectivos es el determinar si el activo real coincide con el registrado; ejemplo típico: incluyen arqueos de efectivo y valores, conciliaciones bancarias e inventarios físicos.

Con más de un decenio de años el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I) con el fin de valorar cuantitativamente el control interno para el logro de

los objetivos de las empresas, es así que este método se agregó a las políticas, normas y reglamentos de cada entidad.

Desde el punto de vista organizacional, este instructivo enfatiza la necesidad de que la empresa vislumbre perfectamente la trascendencia del control interno, la influencia del mismo en los resultados de la gestión revelados a través de la auditoría, considerando el control como un proceso ligado a la parte operativa de la empresa sin que se convierta en un aspecto burocrático de la administración.

El COSO I se estructura en 5 partes las cuales son:

- Ambiente de Control.
- Valoración de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo.

De esta manera de ha demostrado que los 8 componentes del COSO II están conectados entre sí y su aplicación debe ser realizada por los directivos de la organización.

Figura 12. Estructura del COSO
Fuente: (Udaondo, 2011)

2.3 Marco contextual

2.3.1. Constitución, estatutos y normas que la regulan.

Figura 13. Imagen corporativa de la Librería Montalvo S.A.
Fuente: (Librería Montalvo S.A, 2015)

En la ciudad de Guayaquil el 20 de noviembre de 1984 se constituyó la empresa Librería Montalvo S.A., cuyos propietarios son el Sr. José María Montalvo Aguirre, la Srta. Gina Magali Montalvo Garzón, la Sra. Mónica Amarilis Montalvo Garzón, el Sr. John Alfredo Montalvo Garzón y la Sra. Piedad América Garzón Garzón. (LIbrería Montalvo S.A, 2015)

Los objetivos por los cuales la empresa ha sido creada son los siguientes:

1. A la compraventa, permuta, importación, exportación y comercialización de libros y cuadernos, así como de útiles escolares y de oficina.
2. La impresión litográfica y publicación de mapas, atlas, partituras musicales, guías, etc.
3. La realización de todo tipo de trabajo de imprenta: litografía, fabricación de tarjetas y cuadernos, etc.
4. Para poder cumplir con esto se podrán adquirir acciones y/o participaciones de otras sociedades y realizar todos los actos y controles civiles o de comercio permitidos por la ley y relacionados directamente con su objeto social.

- El plazo de duración de la compañía es de 50 años, los cuales se cuentan desde la fecha de inscripción de la presente escritura pública en el Registro Mercantil.
- El capital de la empresa es de un millón quinientos mil sucres, los cuales se dividen en mil quinientas acciones de mil sucres cada una.
- Los accionistas tienen limitada su responsabilidad al pago de las acciones por ellos suscritas, teniendo como derechos los aquí detallados:
    - Participar en igual forma en la distribución del acervo social en caso de liquidación.
    - Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad en el trato.
    - Intervenir en las Juntas Generales.
    - Integrar los órganos de administración y fiscalización de la compañía si fueren legalmente designados.
    - Gozar de preferencia para la suscripción de nuevas acciones en caso de aumento de capital social.
    - Impugnar las resoluciones de la Junta General de accionistas, de conformidad con la ley.

5. La sociedad se gobierna por la Junta General de Accionistas, la cual es administrada por el Presidente, el Gerente y el Sub-Gerente.
6. Las atribuciones de la Junta General son las determinadas en la Ley de Compañías, así como también podrá conocer los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar las decisiones que juzgare convenientes para la Sociedad.

7. La Junta General de Accionistas se reunirá ordinariamente al menos una vez dentro del primer trimestre de cada año, previa convocatoria por parte del gerente, con ocho días de anticipación en uno de los periódicos de mayor circulación, indicando día, lugar y hora.

Actualmente la empresa "Librería Montalvo S.A" cuenta con 4 accionistas, los cuales han aportado capital de la siguiente manera:

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
1	0902202886	MONTALVO AGUIRRE JOSE MARIA	ECUADOR	NACIONAL	$ 4.368.560	N
2	0919211797	MONTALVO MOROCHO JOSE ALBERTO	ECUADOR	NACIONAL	$ 210.480	N
3	0919211789	MONTALVO MOROCHO SORAYA CAROLINA	ECUADOR	NACIONAL	$ 210.480	N
4	0905063343	MOROCHO SUAREZ ROSA JESUS	ECUADOR	NACIONAL	$ 210.480	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑIA (USD)$: 5.000,0000

Figura 14. Accionistas actuales de la empresa
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

Así también, los actuales administradores de la empresa son los siguientes:

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG. MERCANTIL	No. DE REGISTRO MERCANTIL	ART.	RL/ADM
0902202886	MONTALVO AGUIRRE JOSE MARIA	ECUADOR	GERENTE	10/02/15 0:00	5	10/02/15 0:00	1776	11	RL
0919211789	MONTALVO MOROCHO SORAYA CAROLINA	ECUADOR	PRESIDENTE	7/01/12 0:00	2	16/01/12 0:00	810	10	ADM

Figura 15. Administradores actuales de la empresa
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

2.3.2. Entidades de control.

- La Ley de Compañías
- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Las obligaciones tributarias que la empresa debe cumplir a las entidades de control son las siguientes:

- Anexo accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y de administradores.
- Anexo de relación de dependencia
- Anexo transaccional simplificado
- Declaración de impuesto a la renta sociedades
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual de IVA

2.3.3. Organigrama funcional.

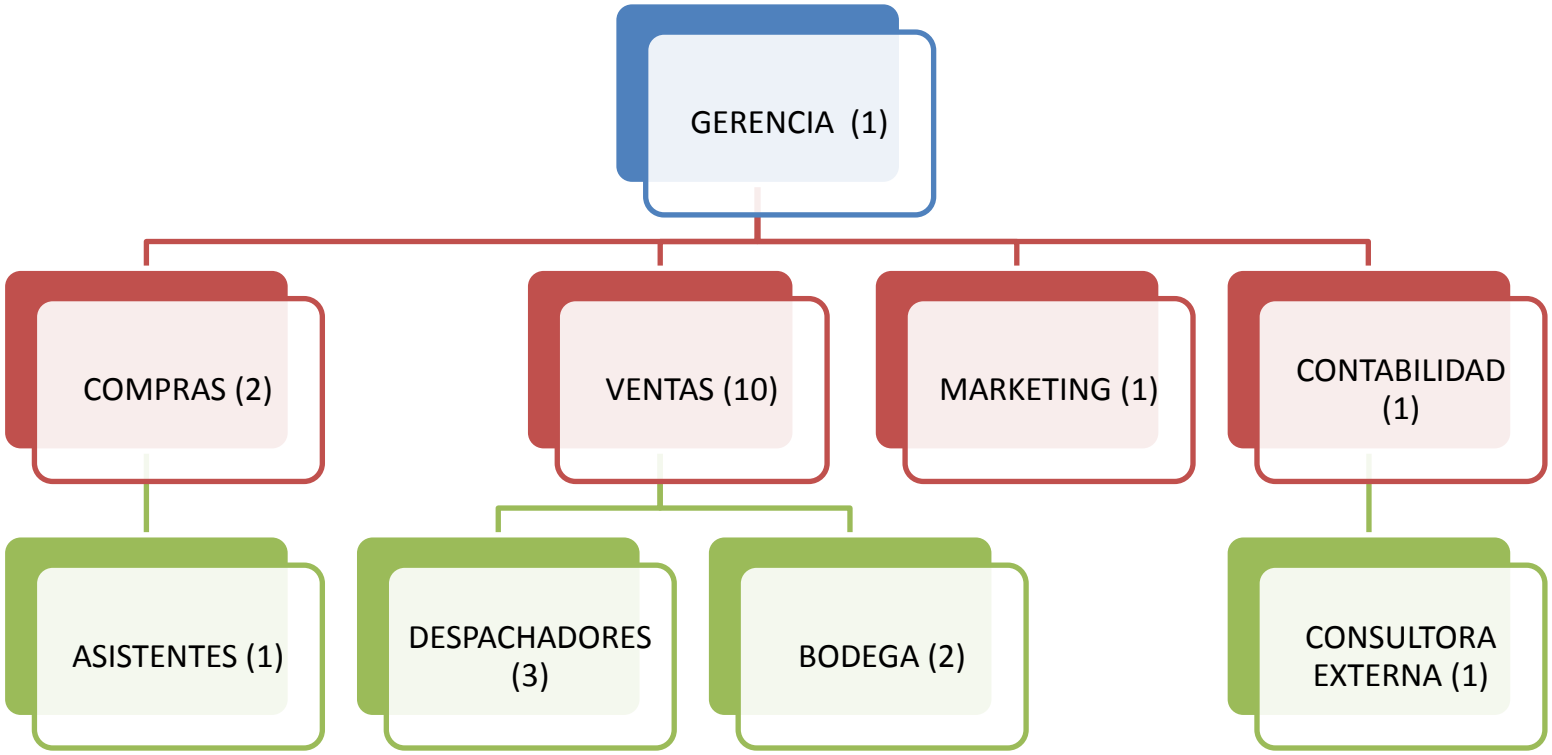


*Figura 16***.** Organigrama de la Librería Montalvo S.A.
Fuente: (Librería Montalvo S.A, 2015)

2.3.4. Detalle de instalaciones.

La empresa posee un local comercial ubicado en las calles Clemente Ballén 914 entre Lorenzo de Garaicoa y 6 de marzo, sector centro de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

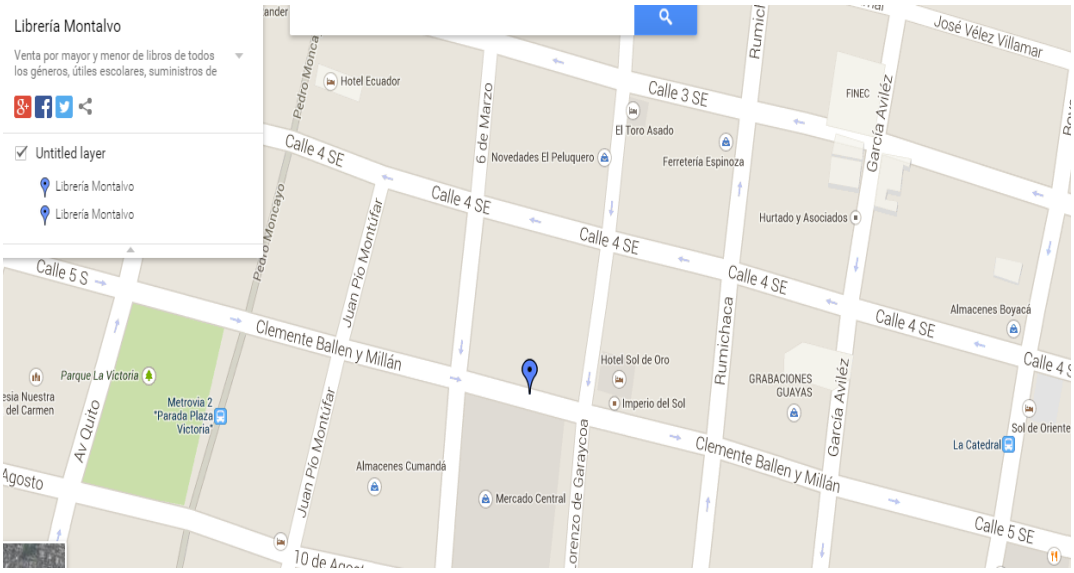


Figura 17. Localización de la Librería Montalvo S.A.
Fuente: Google Maps, 2015

También la empresa cuenta con muebles y enseres valorados en un total de $4,122 dólares, un vehículo de uso empresarial valorado en $14,223 dólares, equipo de computación que es usado para el registro y control de las actividades comerciales de la entidad valorada en $3,222 dólares.

La propiedad, planta y equipo representado por el valor comercial del local donde se desarrolla la actividad principal de la empresa está valorada en un aproximado de $22,086 dólares, debidamente registrado según las Normas Internacionales de Información Financiera y depreciadas cada año.

2.3.5. Composición de su fuerza laboral.

La fuerza laboral de la empresa se encuentra compuesta por los siguientes departamentos y el correspondiente personal:

- **Gerencia:** existe un gerente general, el cual está a cargo de las relaciones comerciales que la empresa lleva a cabo en todas sus áreas.
- **Compras:** Lo conforman 3 personas, con un asistente de compras; es el área que se encarga de la compra de los productos que luego serán puestos a disposición de los clientes.
- **Ventas:** El departamento de ventas cuenta con un personal de 10 elementos en las épocas de temporadas bajas y asciende hasta 50 cuando es temporada alta.
- **Marketing:** El área de marketing lo conforma únicamente una persona y es la encargada de establecer las estrategias para promover la empresa en todos los campos, inclusive en la red social como Facebook.
- **Contabilidad:** El departamento contable se da por medio de un asesor externo, el cual es contratado por la empresa únicamente para esta actividad.

2.3.6. Servicios que proporciona la compañía.

El giro del negocio puede resumirse en la venta de los siguientes artículos:

- Libros
- Útiles escolares
- Suministros de oficina
- Zapatos

Las actividades de las empresas se dividen por semestres dentro del año calendario, a continuación, se presenta la forma en la que se desarrolla cada uno de estos:

- **Temporada Costa (Enero – Junio):** Entre los meses de enero y marzo se prepara todo inherente a la temporada de ventas, mientras que desde el mes de abril hasta junio se generan la mayor cantidad de ingresos en el año calendario.
- **Temporada Sierra (Julio – Diciembre):** Desde julio hasta octubre se busca liquidar todas las deudas que se hayan generado durante el año fiscal; mientras que desde octubre hasta diciembre se presenta una baja considerable en las ventas, tratando de obtener ingresos con la venta de zapatos aprovechando la temporada navideña.

2.3.7 Aspectos generales de la empresa: Librería Montalvo S.A.

2.3.7.1 Análisis FODA.

El análisis FODA permite conocer los factores internos y externos que la empresa debe superar o reforzar para mantenerse de manera adecuada en el mercado en el cual desarrolla sus actividades. A continuación, se presenta una matriz que detalla cada uno de estos aspectos:

Tabla 4
Matriz FODA

MATRIZ FODA	
ANÁLISIS INTERNO	***ANÁLISIS EXTERNO***
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• Experiencia de su capital humano. • Adecuada infraestructura. • Eficiente dirección financiera durante toda su historia.	• Establecer alianzas con instituciones educativas para promover stock con poca rotación. • Capacitar al personal en distintas áreas. • Realizar convenios con los proveedores que permitan obtener mejores precios.

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Estacionalidad en las ventas durante un periodo en el año. • Falta de una organización eficiente. • Carencia de iniciativas para realizar estrategias proactivas.	• Aumento de salvaguardias para productos importados. • Poca producción nacional de productos que expende la empresa. • Aumento de la competencia.

Como se puede evidenciar la empresa en cuanto aspecto interno, las fortalezas se enfocan en la experiencia que la empresa ha ganado durante los años que lleva desarrollando su actividad; mientras que las debilidades evidencian la carencia de estrategias en el área de ventas, lo que genera en conjunto con las condiciones de distintos periodos una estacionalidad de las ventas.

En lo que respecta al ámbito externo, las oportunidades que se podrían presentar para combatir las debilidades de la empresa son la creación de alianzas estratégicas con instituciones educativas, esto para promover artículos que tengan poca rotación en stock; para finalmente observar que las amenazas que podrían presentarse son la poca producción nacional de útiles escolares sumada a un aumento de las salvaguardias de los productos comercializados por la empresa.

2.3.7.2 Importancia del sector al que pertenece la empresa.

El sector de las librerías en el país y en la ciudad de Guayaquil es el encargado de proveer todo lo relacionado con la educación dentro de todos sus niveles, ya que se pueden encontrar desde los artículos más pequeños como lápices y cuadernos hasta zapatos y libros de un precio considerable.

Durante la época estudiantil las librerías se encargan de satisfacer las necesidades de los consumidores, sin embargo, existen periodos en los cuales el mercado desciende en cuanto a su

demanda, por lo que las librerías deben promover productos relacionados al arte y las manualidades como mecanismo para mantener el nivel de ventas alto.

2.3.7.3 Misión y visión de la empresa "Librería Montalvo S.A.".

La Misión de la Librería Montalvo S.A. es:

Librería Montalvo S.A. es una empresa preocupada por la constante innovación y modernización de su amplia gama de productos y materiales en general, en lo que se refiere a artículos escolares, librería y materiales de oficina, ofreciendo una eficiente atención a nuestros clientes con responsabilidad y seguridad garantizándoles su satisfacción.

La Visión de Librería Montalvo S.A. es:

Librería Montalvo S.A. aspira ser reconocida como empresa líder distinguiéndose ante el mercado como una de los más grandes en el ramo de papelería en un lapso de 5 años.

2.3.7.4 Diagnóstico del departamento de contabilidad y la información financiera que genera.

Según los informes financieros generados por la empresa, debidamente avalados por la Superintendencia de Compañías, la empresa cumple debidamente con los parámetros establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera para la presentación de los valores generados por la entidad en cada periodo contable, donde se detalla:

- El efectivo y equivalente de efectivo de la empresa al 31 de diciembre del 2013 equivale al monto de $22,807.68 dólares,
- La empresa no posee impuestos retenidos de renta y refleja un impuesto al valor agregado por un monto de 1,383.11 dólares.

- La propiedad, planta y equipo de la empresa calculada restando la depreciación acumulada según los cálculos que estipulan las NIFF, está valorado en un total de $7,176.64 dólares.
- Las cuentas por pagar de la empresa representan un valor de $29,105.53 dólares.

Todos estos datos están debidamente respaldados en los anexos, por medio del estado de situación financiera, el estado de resultados de la entidad y las notas sobre los estados financieros.

2.4 Marco conceptual

- **Estacionalidad:** Conocido también como variación estacional de una serie temporal es la variación periódica y predecible de la misma con un periodo inferior o igual a un año.
- **Procesos operativos:** Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una empresa.
- **Marketing:** Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Macro procesos:** Conjunto de procesos relacionados con características similares que mutuamente generar valor.
- **Workshop:** En el ámbito de los negocios y del marketing, es habitual que el concepto de workshop se utilice para nombrar a un evento en el cual los asistentes pueden formarse sobre un determinado tema de manera intensiva. Por lo general, un workshop cuenta con la participación de uno o más especialistas que se encargan de dar una charla y de

impartir ciertos conocimientos teóricos. Luego, bajo la supervisión del moderador, los participantes realizan trabajos en equipo o desarrollan algún tipo de actividad que les permita llevar esa teoría a la práctica.

- **PYMES:** Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. Un término relacionado es MIPYME o MI Pyme, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más reducidas, tales como las unipersonales.
- **Plan de acción:** Es una Presentación resumida de las acciones que deben llevarse a cabo por los individuos de una organización dentro de un periodo de tiempo establecido mediante la utilización de los recursos asignados para este fin.
- **Rentabilidad:** En términos financieros se establece como rentabilidad a la ganancia adicional que se obtiene luego de haber recuperado la inversión inicial desembolsada, en un determinado período de tiempo.

2.5 Marco legal

2.5.1 Servicio de Rentas Internas SRI.

Esta institución fue fundada en 1997 por la Constitución del Ecuador, donde tomando los preceptos de la ley señalados como los principios de justicia y equidad, se efectúa la implementación de una nueva cultura tributaria para debilitar la evasión de impuesto. Durante la última década esta institución ha mejorado su sistema de recaudación tributaria, tal es así que en la actualidad se implementó la facturación electrónica con el fin de evitar la evasión de impuesto y mejorar el control, además de ofrecer servicios en línea como el SRI móvil, estrategias de

sorteos para elevar la facturación en el comercio informal, incentivos tributarios, capacitaciones constantes, entre otros (Servicios de Rentas Internas, 2015)

2.5.2 Ley de Régimen Tributario Interno.

En el Ecuador se establece que la Ley de Régimen Tributario Interno custodie la recaudación eficiente de los tributos y la Ley de Equidad Tributaria regule la contribución equitativa por parte de los habitantes, de esta manera estas dos leyes se interrelacionan para controlar los impuestos fiscales manejados por la Administración Tributaria Central. (Congreso Nacional, 2014)

Contabilidad y Estados Financieros

Capítulo VI

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad. – La Ley Orgánica de Régimen Tributario establece que están impuestos a llevar contabilidad y exponer impuestos en base a los resultados que arroje los estados financieros de todas las empresas. De esta manera también estarán obligadas las personas naturales que en enero 1 comercialicen con un capital o su utilidad o gastos anuales del ejercicio contiguo anterior, sean mayores a los límites que se establezcan en el Reglamento. Las personas naturales que realicen actividades económicas y que trabajen con un capital u obtengan ingresos por debajo de los previstos en el artículo anterior, profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para establecer su utilidad.

2.5.3 Normas Internacionales De Contabilidad NIC

NIC 1.- El objetivo de esta Norma consiste en establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, a fin de asegurar que los mismos sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad de ejercicios

anteriores, como con los de otras entidades diferentes. Para alcanzar dicho objetivo, la Norma establece, en primer lugar, requisitos generales para la presentación de los estados financieros y, a continuación, ofrece directrices para determinar su estructura, a la vez que fija los requisitos mínimos sobre su contenido. Tanto el reconocimiento, como la valoración y la información a revelar sobre determinadas transacciones y otros eventos, se abordan en otras Normas e Interpretaciones.

2.5.4 Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

El gobierno actual en su objetivo de fortalecer la sociedad ecuatoriana incorpora un conjunto de principios y normas que promueven el "Buen Vivir", este conjunto de políticas de estado constituyen el estilo de vida que nos direcciona hacia la felicidad, la aceptación de la diversidad cultural y demás aspectos a través de valores como la igualdad, equidad, solidaridad y honorabilidad; de esta manera el Plan Nacional del Buen Vivir busca cumplir con su fin de responsabilidad social sin fines de lucro.

El programa de gobierno del presidente Rafael Correa promueve el buen vivir a través de una economía solidaria, plazas de trabajo meritorias, desarrollo tecnológico y demás aspectos que abracan la matriz productiva, en el "Plan Nacional de Desarrollo", denominado "Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017. Este plan está compuesto de 12 estrategias nacionales y 12 objetivos nacionales, y es obligación del Estado velar por el cumplimiento de los mismos conectando las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. A continuación, se detalla brevemente los 12 objetivos nacionales:

- Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
- Objetivo 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

- Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población.
- Objetivo 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
- Objetivo 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
- Objetivo 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
- Objetivo 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
- Objetivo 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Objetivo 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
- Objetivo 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
- Objetivo 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
- Objetivo 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir (SENPLADES, 2013)

Por otra parte, se debe mencionar que el Estado con el fin de garantizar el cumplimiento del Plan Nacional para el Buen Vivir, incorpora un sistema de control que a través de indicadores precisos y de calidad evalúa el impacto social en la población respecto al servicio público. Además, se debe señalar que el Plan Nacional del Buen Vivir complementa sus metas planteadas con los “Objetivos del Milenio” de las Naciones Unidas, para realizar un cambio radical en el país impulsando el socialismo, la producción y la generación de riqueza potencializada en el ser humano sobre el capital, valorando el talento, el desarrollo social y el conocimiento, a través de principios de Gobierno que se fundamenta en los siguientes ejes:

- *La Equidad,* Con el objetivo de eliminar la pobreza, ofrece oportunidades igualitarias a la sociedad en general, sin importar la etnia, condición económica, o capacidad especial.
- *Revolución Cultural,* Propone la creación de valores que genere confianza y autoestima en la sociedad, a través del arte, la innovación creativa y la crítica constructiva.
- *El territorio y la Revolución urbana,* Promueve el ordenamiento territorial, protegiendo las comunidades vulnerables a través de planes de planes de vivienda y organización territorial.
- *Revolución Agraria,* Impulsa fuentes de crédito que beneficie al sector agrario para promover la inversión, acceso al riego, comercio justo, etc.
- *Revolución del Conocimiento,* Promueve una sociedad cimentada en el cambio de la matriz productiva, a través de la tecnología, la innovación y el conocimiento, generando valor agregado a la oferta.
- *La Excelencia,* Este principio enfatiza el pensamiento socialista propuesto por el gobierno nacional, a través de la búsqueda de la eficiencia y eficacia en cada uno de los poderes del estado.

La sociedad ecuatoriana ha estado por décadas en manos de la oligarquía causante de una inestabilidad política y económica que llevo a la separación de muchas familias ecuatorianas que escapaban del caos provocado por la partidocracia mezquina que se enriquecía injustamente, estos compatriotas migraban a países vecinos en busca de nuevas oportunidades; sin embargo, en la actualidad con la implementación del Plan para el Buen Vivir, busca rescatar la soberanía de la patria fortaleciendo los sectores estratégicos de la industria, a través de un marco constitucional que cambia la matriz productiva, la cual promueve la diversificación de la industria, el aprendizaje colectivo y la generación de valor agregado a la producción nacional.

Por otro lado, estos cambios garantizan los derechos de los consumidores y fomenta el reemplazo de las importaciones para obligar a los productores a hacer industria.(SENPLADES, 2013).

2.5.5 Control Interno.

- Es responsabilidad de cada institución gubernamental crear las condiciones y disponer los recursos para la ejecución adecuada del control
- Forman parte de los componentes del control interno el ambiente laboral mecanizado por acciones de control, el respectivo seguimiento a los sistemas de información y la evaluación del cumplimiento de los objetivos. El proceso de control se realiza de forma integral, es decir en conjunto con cada uno de los departamentos de la institución, el mismo que es aplicado de forma vertical, desde la máxima autoridad, hasta los demás empleados de la entidad.
- El control interno vela por la seguridad de los empleados de la institución, protege los recursos públicos y está enfocado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, que garantice la eficiencia, eficacia y confiabilidad de las operaciones institucionales, así como la implementación oportuna de medidas para corregir la falta de control.

Responsables del control interno

- Es responsabilidad de la máxima autoridad, directivo y demás servidores, custodiar la entidad, su funcionamiento, evaluación del control interno y demás aspectos que garanticen el perfeccionamiento de la institución.
- La máxima autoridad y demás directivos institucionales, deberán enfatizar el control en las áreas o departamentos de mayor impacto de riesgo por su materialidad o por su fin

institucional.

- Los servidores institucionales deberán contar con un plan estratégico de control interno avalado por la normativa legal y técnica, el cual debe estar garantizado por la auditoria interna como ente asesor y de consulta.

Rendición de cuentas

- Todos los servidores institucionales pasaran por un periodo de rendición de cuentas, el cual estará sujeto a la competencia de cada funcionario.
- El proceso de rendición de cuentas es el deber que tiene todo funcionario público ante la autoridad competente y sociedad, para justificar, explicar o reportar el detalle de cada eventualidad suscitadas durante su labor en la institución, de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente.
- La rendición de cuentas es un proceso de información permanente que involucra la planificación, la petición para la asignación de recursos los cuales deben estar debidamente justificados y documentados, la responsabilidad y ejecución del trabajo.
- Como constancia de la ejecución de las funciones laborales, los funcionarios deberán presentar informes periódicos de su gestión ante el directivo pertinente.

Capítulo III

3 Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

Investigación de campo: La presente investigación será de campo, puesto que se concurrirá a las instalaciones de la empresa "Librería Montalvo S.A." para levantar los datos que permitirán el diseño de un plan de control interno que permita mejorar los niveles de ventas debido a la estacionalidad de las mismas.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación será descriptivo, porque se obtendrá información relevante de los empleados de la empresa en mención sobre cómo afecta la estacionalidad de ventas a las operaciones de la librería mediante una encuesta que será elaborada en este presente documento y los resultados serán presentados en tablas y gráficos estadísticos para su posterior análisis (Grajales, 2008)

3.3 Población y muestra

Con la finalidad de conocer la situación de la empresa "LIBRERÍA MONTALVO S.A.", se procedió a realizar encuestas a los empleados, la misma que fue efectuada durante el mes de enero del 2016, siendo tomados 22 trabajadores, los cuales constituyen al total del personal en esta etapa denominada como "baja" y que debido a ser una cantidad pequeña se tomó a su totalidad.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de datos necesarios para el presente proyecto se realizará una encuesta a los empleados de la "Librería Montalvo S.A.":

- El cuestionario de preguntas cerradas que conforman la encuesta es el instrumento primordial de la investigación, puesto que clarifica los criterios aportados por la muestra sobre la estacionalidad de las ventas de la empresa.

Para el procesamiento de los datos obtenidos por medio de la encuesta se realizarán los siguientes pasos:

1. **Tabulación de información:** Para la tabulación de la información se toman las encuestas físicas, lo que permite obtener resultados que indiquen sobre las falencias en el control interno que existen en la entidad.
2. **Interpretación gráfica de resultados:** Una vez obtenidos los resultados de cada una de las interrogantes planteadas en la encuesta se hizo uso de gráficos y tablas para que la información presente sea fácilmente comprendida.
3. **Análisis de la información:** Finalmente, se analizaron cada uno los resultados obtenidos para generar una conclusión individual; estas conclusiones permiten establecer una conclusión general sobre la situación actual de la “Librería Montalvo S.A.”.

A continuación, se presenta el siguiente formato de encuesta a realizarse entre los empleados de la “Librería Montalvo S.A”:

Formato de encuesta

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

i. Leer bien el enunciado de cada pregunta.

ii. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.

iii. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.

iv. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

1. **¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?**

____Menos de 1 año _____Entre 1 y 3 años ____Entre 3 y 5 años

____Más de 5 años

2. **¿Conoce usted el organigrama de la empresa?**

____Si _____No

3. **¿Conoce usted si en la empresa existe un Manual de Procedimientos?**

____Si _____No

4. **¿Conoce completamente las funciones relacionadas a su cargo?**

____Si _____No

5. **¿Considera usted que hace más funciones que las designadas para su cargo?**

____Si _____No

6. **¿Cree usted que tiene una sobrecarga laboral respecto a sus funciones durante la temporada escolar?**

____Si _____No

7. **¿Conoce usted de alguna estrategia que apliquen los administradores de la compañía en temporada escolar?**

____Si _____No

8. **¿Considera usted que recibe capacitación necesaria que le permita afrontar los problemas que se presenten durante la temporada escolar?**

____Si _____No

9. **¿Considera usted que el número de personas contratadas para las diferentes áreas de la empresa durante la temporada escolar es el más óptimo?**

____Si _____No

10. **¿Considera usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa son las más idóneas para afrontar la demanda que se genera durante la temporada escolar?**

____Si _____No

11. **¿Cree usted que se podrían mejorar las estrategias que aplican los administradores de la compañía en temporada escolar?**

____Si _____No

3.5 Análisis de los resultados

Una vez efectuadas las encuestas a todo el personal de la empresa, se presentan las preguntas y respuestas con su respectiva tabulación, así como su análisis.

1. ¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?

Tabla 5
Años laborando

Opciones	Frecuencia	%
Menos de 1 año	3	14%
Entre 1 y 3 años	5	23%
Entre 3 y 5 años	8	36%
Más de 5 años	6	27%
Total	22	100%

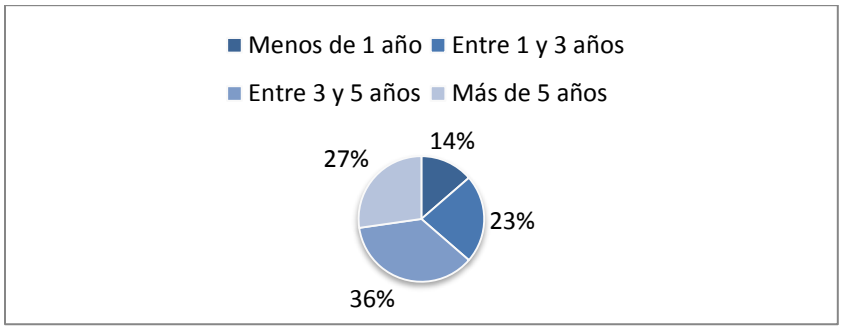


Figura 18. Años laborando

Resulta importante conocer la antigüedad del personal que labora dentro de la empresa, ya que así se podrá saber la permanencia en promedio que llevan los trabajadores en la librería. El 36% de los empleados lleva entre 3 y 5 años en la empresa, el 27% sobrepasa este periodo de tiempo, mientras que el 23% tiene entre 1 y 3 años en la misma, solo el 14% trabaja en la librería menos de un año.

2. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

Tabla 6
Conocimiento sobre el organigrama institucional

Opciones	Frecuencia	%
Sí	4	18%
No	18	82%
Total	22	100%

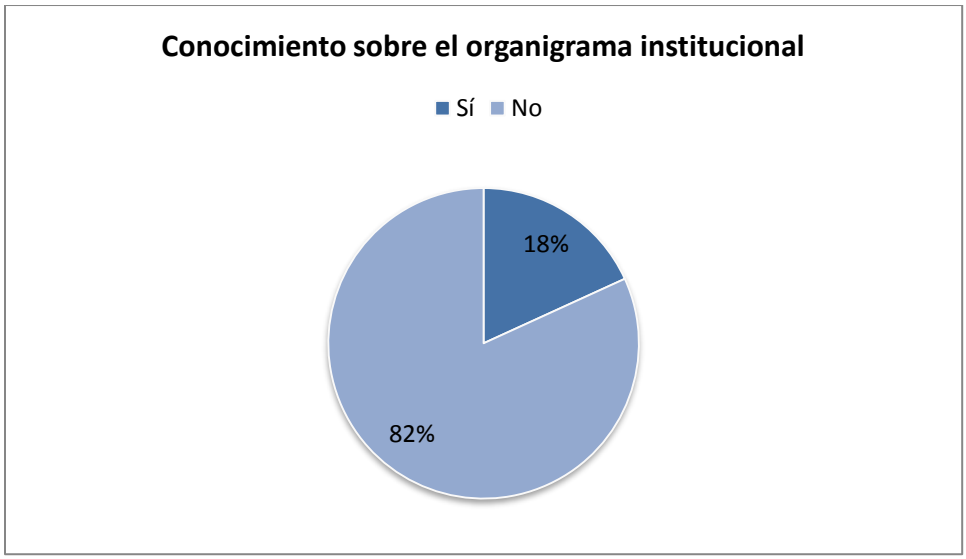


Figura 19. Conocimiento sobre el organigrama institucional

Los empleados de una empresa deben conocer el organigrama de ésta, ya que así conocerán quienes y a quienes se rinden cuentas. El 82% indicó que lo desconocen totalmente, mientras que el 18% afirma saber cómo se estructura; este porcentaje es de los cargos con mayor jerarquía, siendo los empleados de menor rango los que desconocen a quien deben solamente reportarse.

3. ¿Conoce usted si en la empresa existe un Manual de Procedimientos?

Tabla 7
Conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimientos institucional

Opciones	Frecuencia	%
Sí	3	14%
No	19	86%
Total	22	100%

Figura 20. Conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimientos institucional

Esta interrogante se relaciona con la pregunta anterior, siendo que se debe conocer el manual de procedimientos de manera adecuada por parte de los empleados. El 86% desconoce de la existencia de un manual de procedimientos, mientras que el restante 14% al contrario manifiesta que sí sabe de este.

Se puede observar que existe gran desconocimiento por parte de los empleados en lo que respecta a sus funciones, lo que trae problemas de productividad a la empresa.

4. ¿Conoce completamente las funciones relacionadas a su cargo?

Tabla 8
Conocimiento sobre las funciones relacionadas a su cargo

Opciones	Frecuencia	%
Sí	6	27%
No	16	73%
Total	22	100%

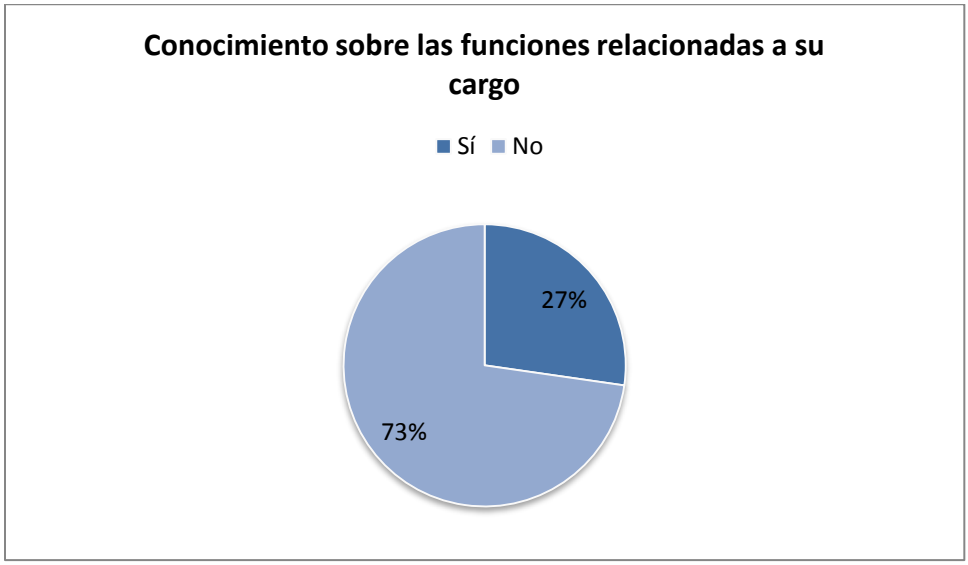


Figura 21. Conocimiento sobre las funciones relacionadas a su cargo

Las funciones de cada cargo deben ser explicadas de manera adecuada a cada uno de los empleados, lo que genera que la productividad de la empresa se vea afectada de manera positiva. El 73% expresa que no conoce plenamente sus funciones, es decir, sabe lo que debe hacer, pero no en su totalidad, ya que en determinadas situaciones presenta dudas que deben ser aclaradas por sus superiores; el 27% restante indica que sus funciones las conoce a cabalidad.

Se observa una clara falta de conocimiento sobre las funciones que cada cargo tiene asignado.

5. ¿Considera usted que hace más funciones que las designadas para su cargo?

Tabla 9
Consideración acerca de sobrecarga de funciones

Opciones	Frecuencia	%
Sí	17	77%
No	5	23%
Total	22	100%

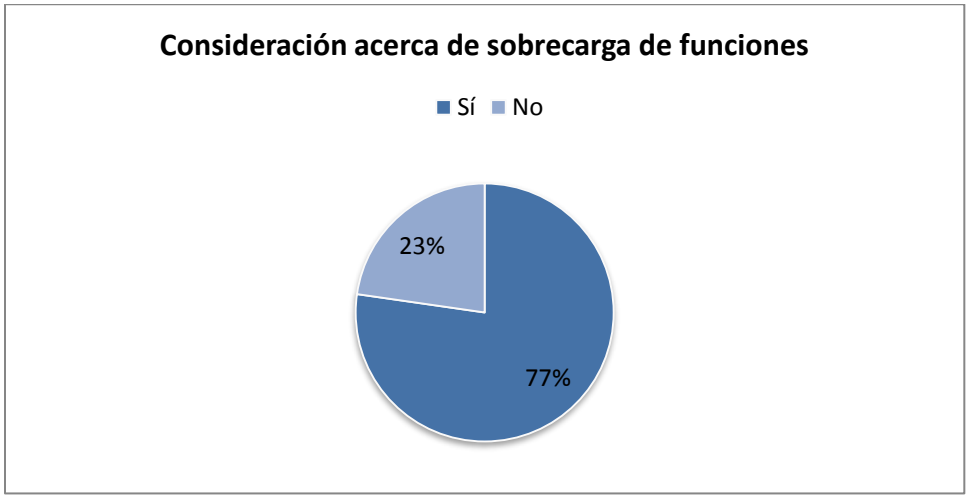


Figura 22. Consideración acerca de sobrecarga de funciones

Debido a la falta de conocimiento sobre las funciones que cada cargo posee, se presenta una sobrecarga en algunas ocasiones, lo que genera conflictos internos y ocasiona una pérdida de eficiencia interna. El 77% considera que recibe más funciones que las que debe realizar según su cargo, al contrario, el 23% no piensa de esta manera.

La sobrecarga de funciones se presenta en situaciones en las que las áreas se relacionan, ya que muchas veces se desconocen los límites de cada uno de sus cargos.

6. ¿Cree usted que tiene una sobrecarga laboral respecto a sus funciones durante la temporada escolar?

Tabla 10
Sobrecarga laboral en temporada escolar

Opciones	Frecuencia	%
Sí	19	86%
No	3	14%
Total	22	100%

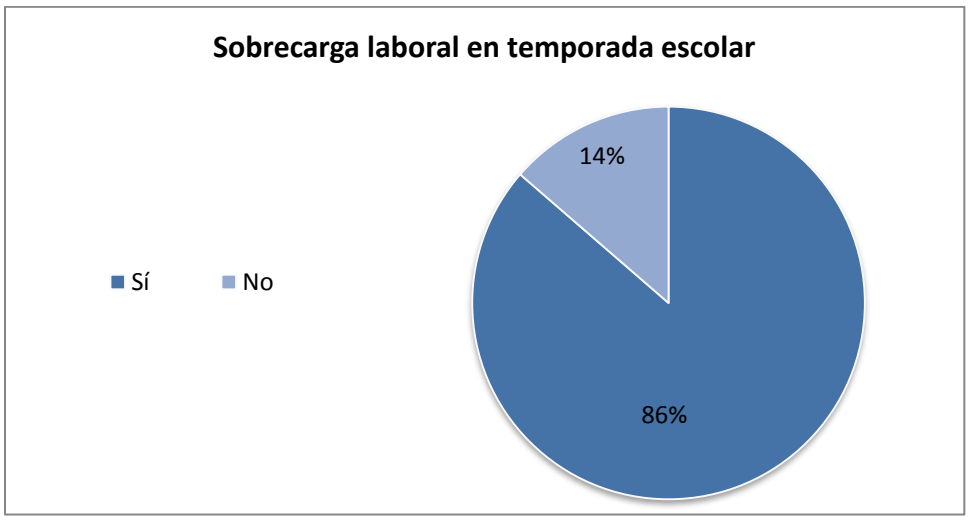


Figura 23. Sobrecarga laboral en temporada escolar

En la temporada escolar es cuando la empresa afronta un aumento en sus ventas, lo que acarrea la contratación de personal eventual, así como una sobrecarga de actividades en cada uno de los empleados.

El 86% considera que durante esta época sus responsabilidades laborales aumentan en relación a las mismas durante el resto del año, mientras que el 14% considera que gracias a los empleados contratados esto no sucede. Es notable que los empleados consideran que no hay una planificación adecuada durante esta temporada.

7. ¿Conoce usted de alguna estrategia que apliquen los administradores de la compañía en temporada escolar?

Tabla 11
Existencia de estrategias para afrontar la temporada escolar

Opciones	Frecuencia	%
Sí	4	18%
No	18	82%
Total	22	100%

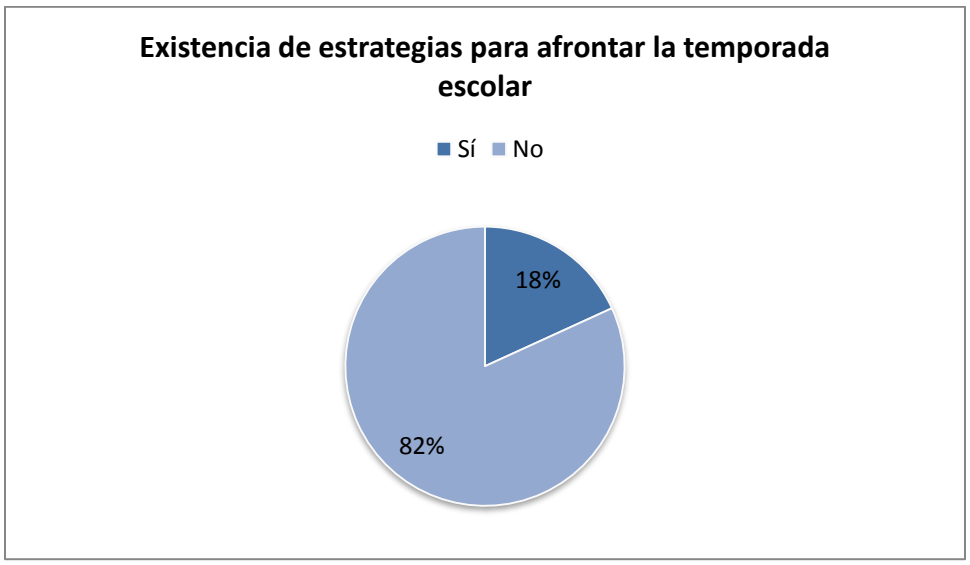


Figura 24. Existencia de estrategias para afrontar la temporada escolar

Cada empresa debe tener estrategias que puedan ser utilizadas cuando la empresa atraviese problemas o en etapas en las cuales se presenten aumentos o bajadas en cuanto a su producción o demanda. Resulta que una gran mayoría, es decir, el 82% indica que no conoce de la existencia de estrategias para estos momentos, mientras que solo el 18% indica que si existen tales estrategias.

Es así que se aprecia una carencia de acciones que permitan a la empresa afrontar de manera adecuada situaciones adversas.

8. ¿Considera usted que recibe capacitación necesaria que le permita afrontar los problemas que se presenten durante la temporada escolar?

Tabla 12
Capacitación para los empleados en temporada escolar

Opciones	Frecuencia	%
Sí	5	23%
No	17	77%
Total	22	100%

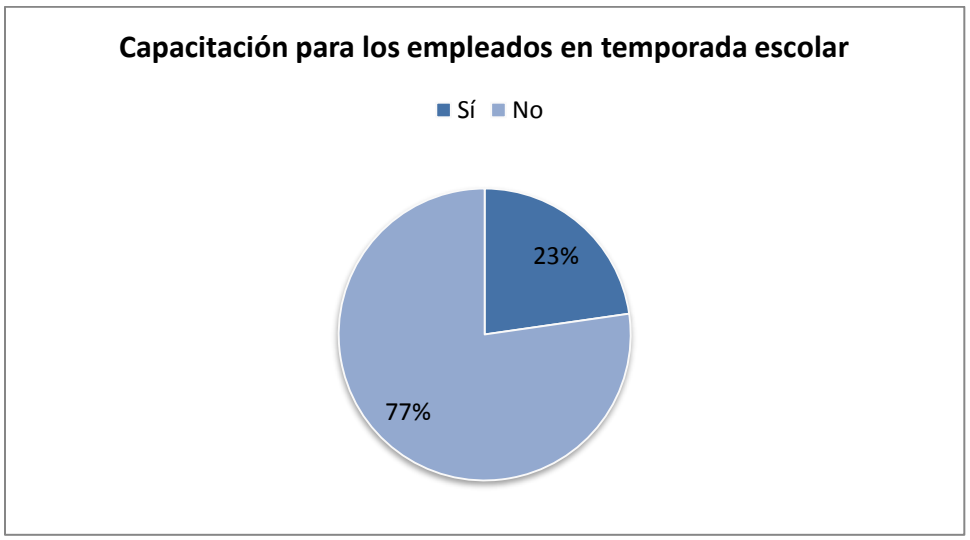


Figura 25. Capacitación para los empleados en temporada escolar

El personal de toda empresa debe ser capacitado para poder afrontar los distintos momentos por los que una empresa atraviese. Solo el 23% ha contestado de manera afirmativa, siendo esta la parte positiva; mientras que el 77% considera que no reciben una capacitación adecuada para poder superar los distintos periodos de ventas.

Se necesita según el resultado obtenido, establecer capacitaciones al personal que sirvan para mejorar su desempeño laboral.

9. ¿Considera usted que el número de personas contratadas para las diferentes áreas de la empresa durante la temporada escolar es el más óptimo?

Tabla 13
Opinión sobre las contrataciones en temporada escolar

Opciones	Frecuencia	%
Sí	8	36%
No	14	64%
Total	22	100%

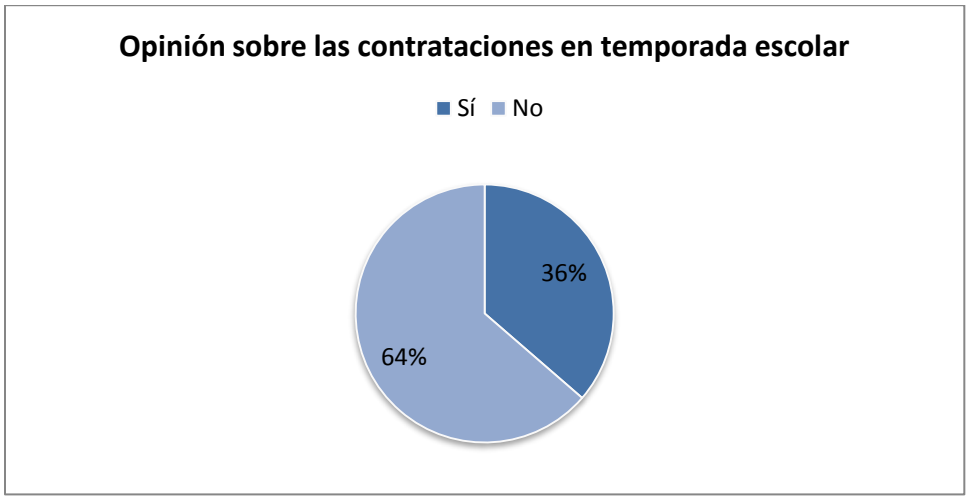


Figura 26. Opinión sobre las contrataciones en temporada escolar

El número de empleados contratados durante la temporada escolar triplica el número de empleados de la empresa, sin embargo, debido a la falta de organización interna, en muchos casos resulta carente. El 64% cree que falta más personal durante esas fechas, solo el 36% cree que es el número adecuado para afrontar la temporada escolar.

Es necesario delegar de manera adecuada las acciones de cada cargo, ya que solo así se podrá establecer el número más acertado para contratar durante la temporada escolar.

10. ¿Considera usted que las herramientas tecnológicas con las que cuenta la empresa son las más idóneas para afrontar la demanda que se genera durante la temporada escolar?

Tabla 14
Opinión sobre la utilización de software en temporada escolar

Opciones	Frecuencia	%
Sí	0	0%
No	22	100%
Total	22	100%

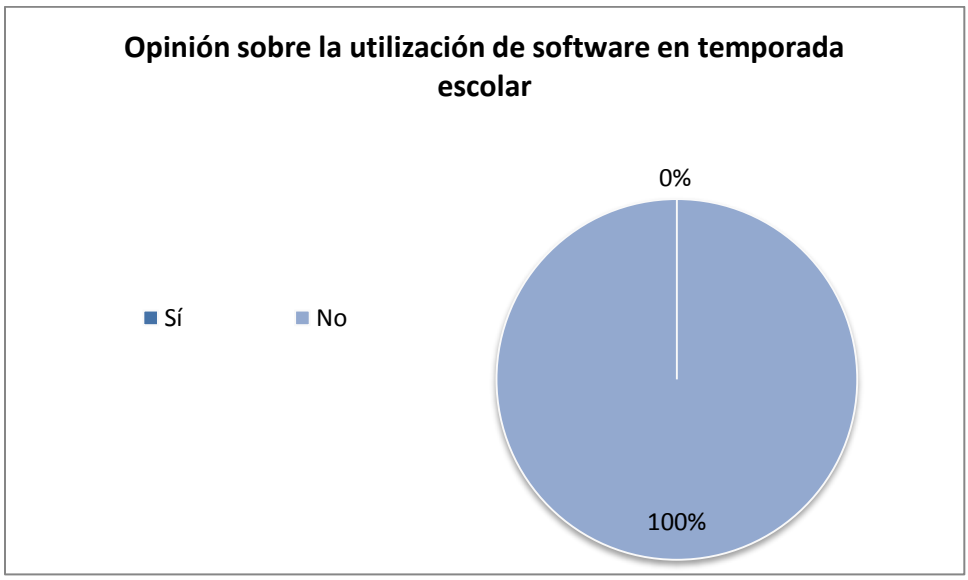


Figura 27. Opinión sobre la utilización de software en temporada escolar

La tecnología en las PYMES es un aspecto que muchas veces afecta el desarrollo de estas, ya que no es utilizada de buena manera, lo que ocasiona que la empresa pierda eficiencia.

Todos los empleados encuestados manifestaron que la empresa debe emplear de mejor manera la tecnología, puesto que durante la temporada escolar esta se convierte en un problema para la misma.

11. ¿Cree usted que se podrían mejorar las estrategias que aplican los administradores de la compañía en temporada escolar?

Tabla 15
Consideración sobre la posibilidad de mejorar las estrategias en temporada escolar

Opciones	Frecuencia	%
Sí	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

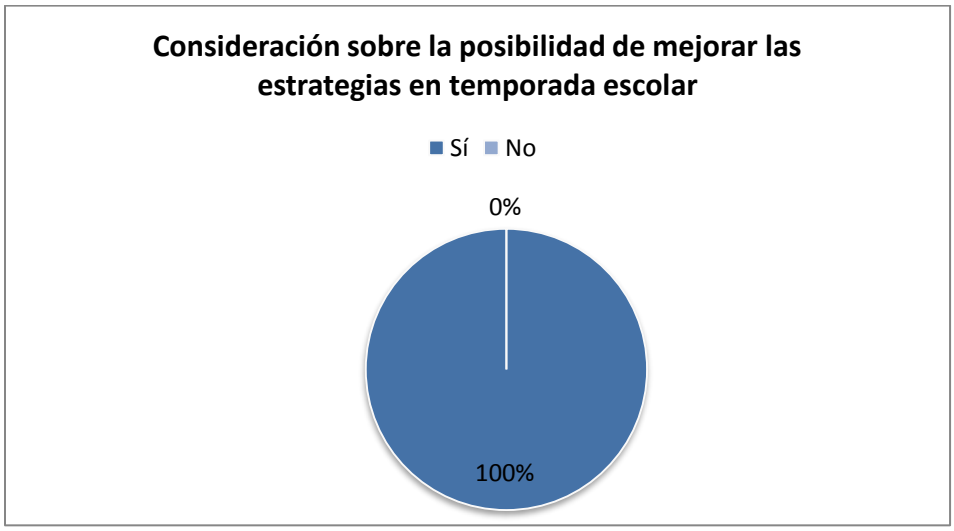


Figura 28. Consideración sobre la posibilidad de mejorar las estrategias en temporada escolar

Los empleados conocen a detalle la forma en la que la empresa se desenvuelve y por ende son los más apropiados para saber si esta necesita mejorar o no.

La respuesta es contundente al igual que en la interrogante anterior, puesto que el 100% de los empleados considera que la empresa si puede mejorar en cuanto a estrategias para afrontar de mejor manera la temporada escolar; esto muestra que según la visión de los empleados la empresa requiere de un mejoramiento interno.

3.6 Conclusiones de la encuesta

Las conclusiones obtenidas del presente estudio de campo son las siguientes:

- El organigrama y manual de procedimientos propios de la empresa son desconocidos por la gran mayoría de sus empleados, lo que evidencia la poca atención que ha recibido la estructura interna de la empresa.
- El personal no conoce a cabalidad las funciones que son responsabilidad según su cargo.
- La capacitación brindada al personal resulta deficiente, por lo que es uno de los principales aspectos a tomar en cuenta para mejorar la productividad de estos.
- Durante la etapa escolar se presenta una saturación de tareas para los empleados, lo que genera una disminución de la eficiencia en la empresa y por ende una menor calidad de atención al cliente.
- Los empleados de la empresa consideran que las estrategias utilizadas actualmente pueden y deben ser mejoradas.

Capítulo IV

4 La Propuesta

4.1 Características esenciales de la propuesta

El problema de la Librería Montalvo S.A. radica en la falta de control interno que permita afrontar la estacionalidad de las ventas de manera eficiente, debido a que no existen procesos que regulen la compra y venta de los productos que se venden para determinar su correcto manejo dependiendo la época en la que se encuentre, así como, no hay control para aprovechar los altos márgenes de ganancia en épocas altas de tal manera que contribuyan a soportar los déficits futuros.

Debido a esto con el fin de diseñar los procesos necesarios para el control interno de la Librería Montalvo S.A. se deben primero, analizar los procesos actuales con el fin de detectar los puntos de menor control y en base a ellos, diseñar los nuevos procesos y los indicadores de gestión necesarios para poder tener datos que permitan evaluar los resultados obtenidos por cada actividad y responsable, además de establecer formatos para documentar los objetivos planteados por área y proceso, donde se delimiten perfectamente su inicio, su fin, recursos, metas, objetivos, entre otros aspectos.

4.1.1 Estructura de los procesos de control interno

En este punto se debe detallar que los objetivos de la propuesta es mejorar determinados procesos que permitan que el área comercial de la empresa sea más eficiente, dejando de ser un solo conjunto de actividades secuenciales, sino que tengan documentos de control que sirvan de respaldos, toma de decisiones dependiendo de la estación en la que se encuentren, capacitación para el personal, acciones de contingencias para cualquier cambio, etc.

Es por esto que se considera como puntos claves, los siguientes:

1. Reestructuración de los procesos.
2. Participación de un liderazgo eficiente.
3. Uso de indicadores de control.
4. Comunicación entre el personal y su superior inmediato.
5. Proveer de parámetros concretos de seguimiento.
6. Establecer los beneficios de la implementación de la presente propuesta.

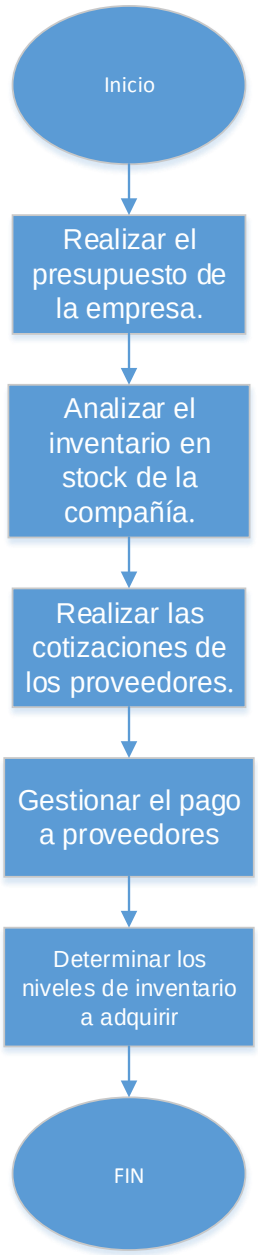
4.1.2 Diagnóstico de los procesos actuales por área

En primer lugar, es importante analizar la estructura organizacional actual y los procesos actuales de la institución para conocer los puntos clave para mejorar. Los componentes de la estructura organizacional son:

En la siguiente descripción se expondrán las acciones que se toman actualmente en el desarrollo de las actividades de cada departamento, las cuales son:

Área: Compras

- Realizar el presupuesto de la empresa.
- Analizar el inventario en stock de la compañía.
- Realizar las cotizaciones de los proveedores.
- Gestionar el pago a proveedores
- Determinar los niveles de inventario a adquirir.



Área: Ventas

- Diseñar estrategias de ventas.
- Establecer contactos con clientes potenciales.
- Realizar una base de datos de clientes.
- Generar las órdenes para facturación de ventas.

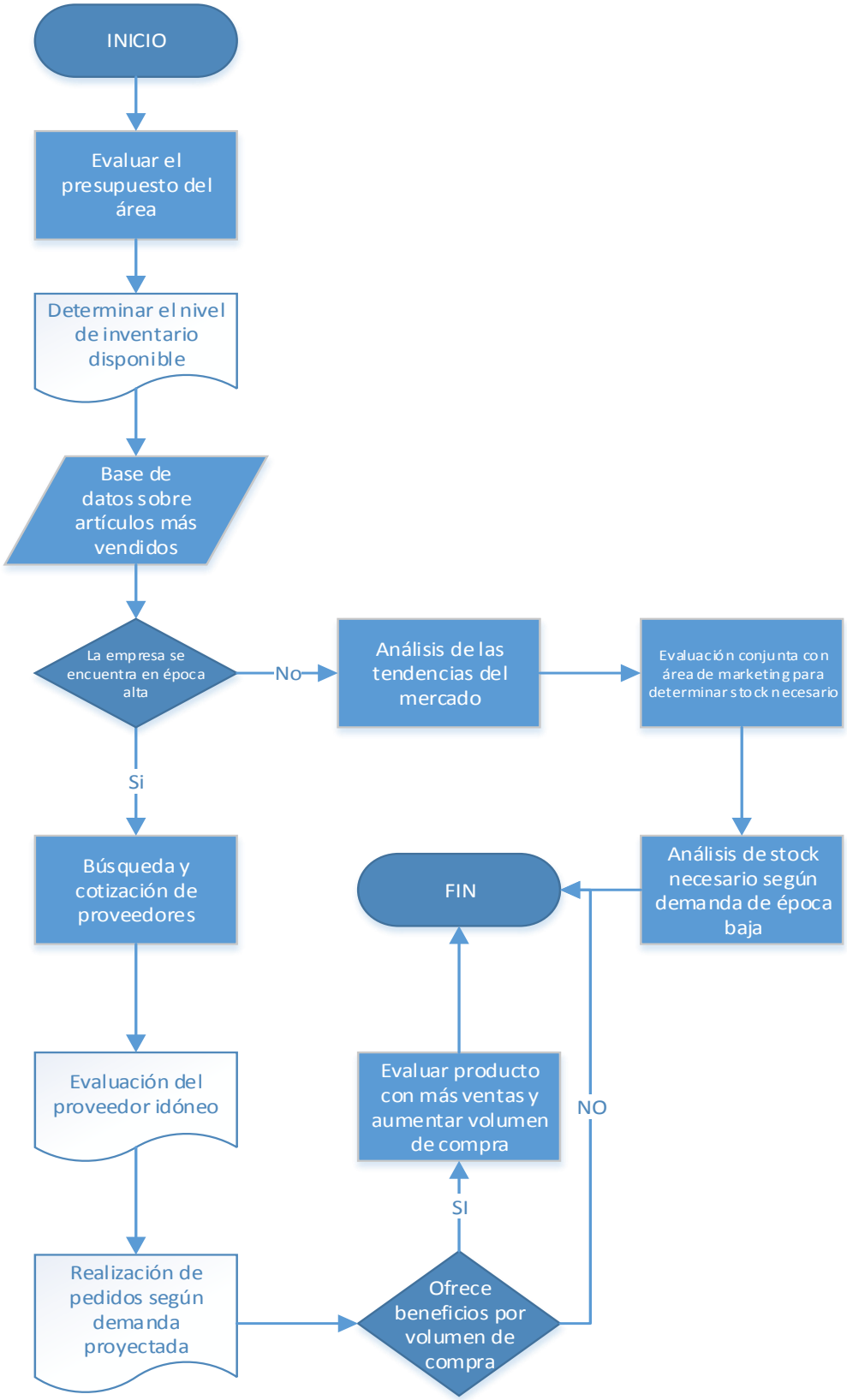
4.2 Formas y aplicaciones de la propuesta

Una vez establecidos los procesos actuales del área de compras y ventas de la entidad, se puede evaluar que las actividades de dichas áreas se resumen en principios básicos y no cuentan con procesos o puntos de control específicos para efectuar actividades dependiendo de cada época del año, que permitan determinar y disminuir los bajos niveles de ventas.

Es por esto que se proponen los siguientes procesos para lograr determinar acciones concretas dentro de cada área en cada época.

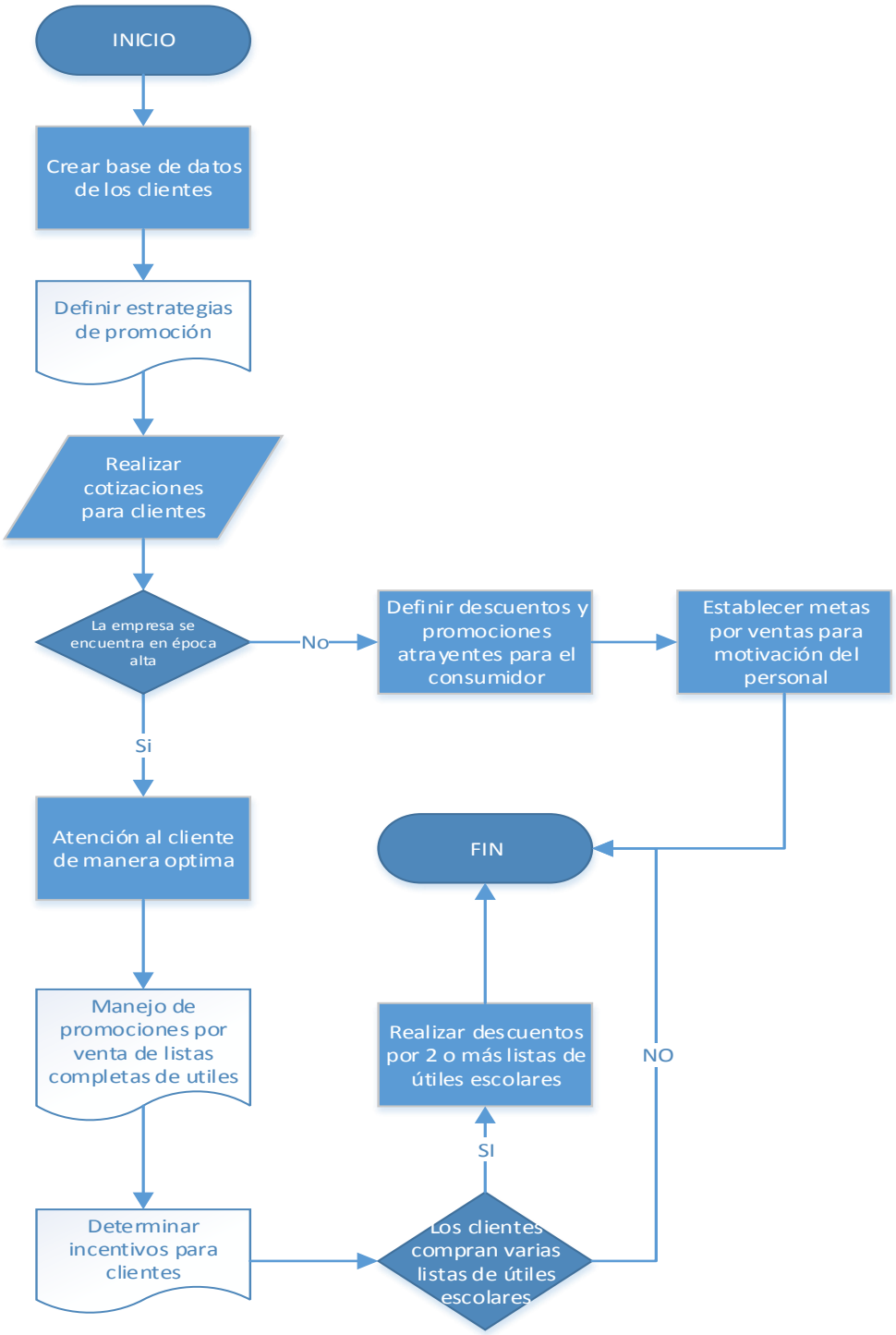
Área: Compras

- Evaluar el presupuesto del área.
- Determinar el nivel de inventario disponible.
- Determinar los artículos con más ventas en la época anterior para proyección.
- Establecer si la empresa está en época alta o baja.
- Si la empresa está en época alta, buscar a los proveedores y cotizar.
- Compra de stock de acuerdo a demanda proyectada.
- Si la empresa no está en época alta, realizar un análisis de las tendencias de mercado y una evaluación junto con el área de marketing sobre las tendencias del mercado.
- En base al análisis anterior, determinar el nivel de stock necesario y los productos con más salida.


INICIO
Evaluar el presupuesto del área
Determinar el nivel de inventario disponible
Base de datos sobre artículos más vendidos
La empresa se encuentra en época alta
No
Análisis de las tendencias del mercado
Evaluación conjunta con área de marketing para determinar stock necesario
Análisis de stock necesario según demanda de época baja
Si
Búsqueda y cotización de proveedores
FIN
Evaluación del proveedor idóneo
Evaluar producto con más ventas y aumentar volumen de compra
NO
SI
Realización de pedidos según demanda proyectada
Ofrece beneficios por volumen de compra

Área: Ventas

- Crear base de datos de los clientes.
- Definir estrategias de promoción.
- Realizar cotizaciones para clientes.
- Si la empresa se encuentra en temporada alta, se debe focalizar los esfuerzos en un óptimo servicio al cliente y el manejo de promociones por venta de listas completas de útiles.
- Determinar incentivos para clientes como forrar los libros o cuadernos que compren, entrega de membretes con diseños para niños, etc.
- En caso de que el cliente compre más de 2 listas de útiles escolares completas se debe realizar descuentos.
- Si la empresa no está en época alta, se debe definir descuentos y promociones atrayentes para el consumidor.
- Establecer metas por ventas para motivación del personal.



4.2.1 Tiempos de procesos operativos de la Librería Montalvo S.A.

Los procesos actuales y los tiempos de desarrollo de los mismos, manejados por la Librería Montalvo S.A., varían entre 2 horas a 8 días dependiendo del requerimiento y del

óptimo desempeño del recurso humano. En el siguiente cuadro se establecen las actividades y tiempos actuales de las labores realizadas por los trabajadores y los tiempos meta que se busca lograr mediante las mejoras en los procesos internos. Por ejemplo, se propone que se mejore los tiempos de facturación de la mercadería para los clientes, quienes inicialmente tenían que acercarse a caja, mencionar los productos que requieren, cancelarlos, y pasar a otra ventanilla, esperando que un vendedor complete su pedido, lo cual llevaba un lapso igual o superior a una hora.

Tabla 16.
Actividades de la Librería Montalvo S.A.

Actividades	**PROCESO ACTUAL**		**PROCESO PROPUESTO**	
	TIEMPOS	**TALENTO HUMANO**	**TIEMPOS**	**TALENTO HUMANO**
Pedidos de clientes	5 días	Personal de ventas	2 días	Personal de ventas
Proceso de facturación para clientes	1 hora		30 minutos	
Resolución de quejas al servicio al Cliente	2 días		1 día	
Informes de ventas	Trimestral	Personal contable	Mensual	Personal contable
Autorización para compras de inventario	3 días		1 día	
Presupuesto para las áreas	Anual		Semestral	
Evaluación de inventario	Indefinido	Personal de compras	Mensual	Personal de compras
Presupuesto de compra de stock	Anual		Mensual	
Control de rotación de mercadería	Semestral		Trimestral	

4.2.2 Indicadores.

Para el debido control de los nuevos procesos establecidos para la Librería Montalvo S.A., se deben estipular indicadores que permitan conocer cuál es el objetivo de cada proceso, los responsables del mismo, los recursos necesarios, las actividades con las que inicia y finaliza el proceso, la frecuencia de ejecución y la meta que se desea alcanzar. A continuación, se presenta el siguiente formato para servir como respaldo de control dentro de la empresa.

Tabla 17.
Indicadores para control de procesos de la Librería Montalvo S.A.

Librería Montalvo S.A.			
Tipo de proceso: **Responsables:** **Objetivo:**			
ENTRADA	**ACTIVIDAD**	**TIEMPO DE ACTIVIDAD**	**SALIDA**
RECURSOS			
HUMANOS		**FISICOS**	
INDICADORES			
FORMULA	**FRECUENCIA**	**META**	

4.2.3 Evaluación costo-beneficio

El costo-beneficio del presente proyecto se evaluará analizando los gastos que las empresas tienen al no ejercer diversos procesos o actividades dependiendo la época o estación del año en la que se encuentra contra los beneficios que obtiene al momento de diseñar nuevos procesos para aprovechar las épocas de ventas altas y disminuir el impacto de las ventas bajas.

Los costos evaluados corresponden al total requerido para invertir en la implementación del proyecto, y los gastos se consideran sobre las pérdidas que se ocasionan al no tener un control estructurado, mediante el análisis de estos dos valores se puede determinar el beneficio o perjuicio que la empresa tendría.

De esta manera se realiza un escenario que refleja un costo de $2700 anuales por los inconvenientes generados por falencias en el control de la empresa, mientras que, se considera una inversión de $1462 para la implementación de la propuesta, la cual dejaría como beneficio disminuir los retrasos en los procesos, cumplir eficientemente con el tiempo de llegada de la mercadería de la empresa, evitar retenciones de la mercadería en aduana por falta de documentación, mejorar los procesos internos de la empresa.

Tabla 18
Evaluación Costo Beneficio

Costo		**Gasto**	
Inversión	**Cantidad $**	**Gasto**	**Cantidad $**
Capacitaciones al personal	$600	**Baja de ventas**	$1000
Cambios en los procesos	$200	**Retrasos en desaduanización de mercadería**	$500
Contratación de Personal calificado	$362	**Pérdida de clientes potenciales**	$1200
Creación de herramientas de control	$300		
Total	$1462	**Total**	$2700

$$\frac{\boldsymbol{BENEFICIO}}{\boldsymbol{COSTO}} = \frac{\mathbf{2700}}{\mathbf{1462}} = \mathbf{1.87}$$

Una vez obtenido el resultado de la relación beneficio costo, se puede establecer que por la relación es casi 2 a 1, puesto que, por cada dólar que se ha invertido en el plan de acción para mejorar los procesos operativos de la Librería Montalvo S.A., ha habido un ahorro de $ 0.87 adicionales, por consecuencia, en un año la empresa habría ahorrado aproximadamente $ 1,271.94 ($ 0.87 x $ 1,462). Dejando como constancia la viabilidad de la propuesta.

4.3 Plan de acción

Tabla 19
Diagrama de Gantt

Actividad	Objetivo	Resultado esperado	Prioridad	Frecuencia	Responsable
Creación de planes estratégicos	Determinar las acciones que se llevaran a cabo para el crecimiento de cada área	Planes de control interno para la empresa	Alta	Anual	Gerencia General
Definición de procesos de control interno	Determinar los tipos de procesos realizados dentro de la empresa	Definir correctamente las acciones de cada departamento	Alta	Semestral	Todas las áreas
Definición de funciones y responsabilidades	Establecer los niveles de responsabilidad de cada cargo de la empresa	Obtener una base de datos, que establezca parámetros para el control de las funciones del personal	Alta	Semestral	Departamento de Recursos Humanos
Charlas de capacitación	Comunicar al trabajador sus responsabilidades y determinar maneras de mejorar su desempeño	Establecer incentivos o actividades puntuales que motiven y mejoren el desempeño del trabajador	Media	Semestral	Jefe de Recursos Humanos
Mejora en los procesos actuales	Determinar los puntos clave para mejorar	Mejorar el control interno de la empresa	Alta	Semestral	Personal Administrativo
Alianzas estratégicas	Realizar alianzas con empresas nacionales para mejorar niveles de venta	Aumentar el stock de productos nacionales y realizar ventas al por mayor	Media	Indefinido	Departamento de ventas
Incentivos a vendedores	Brindar motivación para aumento de ventas	Incentivar a los vendedores en épocas de ventas bajas para mejora de rentabilidad	Alta	Épocas bajas	Departamento de ventas
Definir estrategias de marketing	Obtener estrategias que permitan ventas en épocas de ventas bajas	Estimular al comprador potencial a adquirir material didáctico en época no escolar	Alta	Épocas bajas	Departamento de ventas
Retroalimentación de procesos	Revisiones eventuales sobre el desempeño en los procesos	Informar a los trabajadores sobre los pro y contras de la ejecución de sus procesos	Baja	Mensual	Departamento de Recursos Humanos

En el cuadro anterior, el cual representa un diagrama de Gantt donde se detalla el plan de acción de la Librería Montalvo S.A. para mejorar sus procesos y superar los problemas presentados por la estacionalidad de sus ventas, se plantean las siguientes estrategias:

- Se considera necesario elaborar un plan de control interno de manera anual para determinar las actividades que debe desempeñar la empresa, designando tareas específicas, recursos necesarios y responsables de cada acción.
- Una vez establecidos los procesos internos de la entidad, se debe evaluar las acciones concretas por área, conociendo sus obligaciones y responsabilidades, así como, el establecimiento de indicadores que permitan un control.
- Se debe generar un manual de funciones que constituya una guía para medir las funciones de cada cargo dentro de la estructura organizacional de la entidad.
- Se requieren charlas de capacitación para informar al personal las metas y objetivos trazados por la entidad, las metas por área, las funciones de cada cargo, los mecanismos de control, entre otros, para contribuir a mejorar la relación entre la entidad y sus trabajadores, incentivando el conocimiento y apoyándolos para su crecimiento.
- Determinar las falencias de los procesos actuales para tomar medidas correctivas.
- Generar alianzas estratégicas con otras empresas para que se logre generar un nivel de ventas más alto en los periodos estacionales donde las ventas no tienen un gran volumen.
- Generar incentivos a los vendedores que aumente su motivación a fin de que contribuyan a aumentar el nivel de ventas de la empresa, pues considerarán que, con esto, ellos también resultarán beneficiados.
- Rediseñar las estrategias de marketing de la empresa para expandir el mercado objetivo actual, generar alianzas con acuerdos institucionales que fomenten la lectura, talleres de

dibujo o de arte que requieran productos del área de papelería, etc., que permitan incrementar las ventas y el número de consumidores.

- Realizar procesos de control de manera periódica con el fin de controlar que las actividades definidas para cada cargo, sean cumplidas de la manera correcta, generando un proceso de retroalimentación con el empleado para que conozca los puntos en los cuales muestra debilidad y pueda mejorarlos.

Conclusiones

Mediante el análisis de la presente investigación, se puede determinar las siguientes conclusiones:

Librería Montalvo S.A. es una empresa posicionada en el sector donde se desarrolla la venta de libros y demás productos de papelería, la cual presenta estados financieros que avalan su correcto manejo tributario y contable, así como sus niveles de rentabilidad.

Librería Montalvo S.A. presenta una falencia, la cual es, la estacionalidad de las ventas de su mercadería, pues, al ser dirigida al sector escolar en su mayoría, tiene altos índices de ventas en las vísperas de inicio del año escolar y los primeros meses de este evento, pero que, luego de esta época, sus ventas no producen el ingreso suficiente como para cubrir los costos fijos de la entidad, lo que genera contratiempos.

Se logró evidenciar que el personal de la empresa desconoce varios aspectos fundamentales para la realización normal de sus actividades, por lo que se presentan inconvenientes que desembocan en una disminución de la eficiencia, ocasionando que la empresa malgaste recursos.

La capacitación que el capital humano de la empresa recibe resulta ser deficiente, ya que, a pesar de difundirse información a este, existe un gran desconocimiento sobre las estrategias que podrían llevarse a cabo durante los periodos de estacionalidad de ventas

Se establece un plan de acción donde se focaliza los cambios en la mejora de los procesos comerciales de la empresa, gestionando de mejor manera la promoción de la empresa, buscando alianzas con entidades que permitan mantener una venta promedio que se ajuste a las necesidades de la Librería. También se requiere el incentivo del personal para que, generen más ingresos al recibir bonificaciones por sus ventas, lo cual es un factor motivador.

Recomendaciones

Luego de establecidas las respectivas conclusiones del presente trabajo, se procede a evaluar las siguientes recomendaciones:

Una vez analizados los procesos internos de la empresa con respecto al área comercial, se recomienda realizar una evaluación general de cada área estructurada dentro de la Librería, a fin de gestionar procesos que se encuentren interrelacionados y permitan una mejor gestión del departamento comercial.

Se recomienda ampliar las líneas de negocio existentes dentro de la empresa para poder tener respaldo de ventas en las épocas en que los materiales escolares bajan su demanda, de esta manera, se puede encontrar un punto de equilibrio que no deje a la empresa con falta de liquidez o de rentabilidad.

Se recomienda evaluar la creación de un manual de control interno y un manual de funciones que puedan servir como documentos de respaldo para los procesos presentados, para que, de esta manera se permita una organización más efectiva y eficiente dentro de la Librería Montalvo S.A.

Se debe incluir dentro de este manual de control, acciones que permitan mejorar la productividad del personal de la empresa, así como también definir la información más importante para los nuevos empleados, lo que servirá para contar con un capital humano debidamente capacitado, que contribuya lo más pronto posible con el crecimiento de la empresa.

Puede ser pertinente que se realice un control periódico sobre los procesos establecidos dentro del manual de funciones, para así poder determinar el grado de efectividad que ha ocasionado este dentro de la empresa y poder tomar los correctivos o refuerzos necesarios para mejorar su eficiencia.

Referencias

Araque, W. (2010). *Las PYME y su situación actual*. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf

Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. . Montevideo, Uruguay: Cámara de la Pequeña industria Pichincha.

Benítez, C. (2014). Diseño de un sistema de control interno administrativo, financiero y contable para la ferretería My Friend, ubicada en el sector los ceibos de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Ibarra, imbabura, ecuador: universidad técnica del norte.

Congreso Nacional. (2014). *Ley Organica De Regimen Tributario Interno, LORTI.* Quito.

Diario El Telégrafo. (16 de Julio de 2015). *Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero.* Obtenido de http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero.html

Diario El Universo. (7 de Abril de 2005). *Según intendente, librerías deben exhibir los precios.* Obtenido de http://www.eluniverso.com/2005/04/07/0001/18/1344138116EA4A168038C4BC4A29C7C5.html

Diario El Universo. (27 de Marzo de 2009). *Hay formas de ahorrar al comprar útiles.* Obtenido de http://www.eluniverso.com/2009/03/27/1/1445/B2D57F9B09A540258D5177845A7E9C6B.html

Durán, G. (14 de Junio de 2004). *Plan de acción para la ejecución de metas y tareas.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/

Editorial Vértice. (2011). *Dirección comercial.* Málaga: Editorial Vértice.

Ekos. (7 de Noviembre de 2012). *PYMES: Contribución clave en la economía*. Obtenido de http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229

Galucci, J. (1 de Abril de 2015). *Tiempos de estacionalidad*. Obtenido de Suizo Argentina : http://www.suizoargentina.com/novedades/tiempos-de-estacionalidad

Garcia, J. (2012). Productos estacionales. *Revista Gestion* , 3.

García, M. (2014). Plan estratégico de ventas en PYMES. *LA REALIDAD DE LOS PROFESIONALES*, 6.

LIbrería Montalvo S.A. (2015). Información de la empresa. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Mendoza, A. (2012). Como conocer la estacionalidad de un negocio. *Revista InnovarE*, 2.

Montiel, K. C. (Marzo de 2015). Obtenido de https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=tesis+sobre+evaluacion+financiera+de+harinas+ecuador

Morales, & Muñoz. (2012). *Las PYMES en el Ecuador.* Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf

Ojeda, J. (2011). La estacionalidad, impacto en precios. *Revista El Economista* , 4.

Palma, J. (28 de Noviembre de 2003). *Manual de Procedimiento.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/

Porter, M. (1991). *la Ventaja Competitiva de las Naciones.* Buenos Aires: Vergara.

Ramirez, F. (2010). La importancia de los procesos. *PYMES y autonomos* , 2.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Obtenido de http://www.buenvivir.gob.ec/

Servicios de Rentas Internas. (2015). *¿Qué es el SRI?* Obtenido de http://www.sri.gob.ec/de/67

Silva, D. (2014). Obtenido de https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=tesis+sobre+evaluacion+financiera+de+harinas+ecuador

Superintendencia de Compañías del Ecuador. (19 de Abril de 2015). Registro de sociedades. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Udaondo, M. (2011). *Gestión de calidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Vélaz, I. (2 de Abril de 2012). *Las seis funciones básicas de la empresa según Henri Fayol.* Obtenido de http://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/

Vera, C. (2014). ¿Es posible mejorar la eficiencia en mi empresa? *Emprende Con Recursos* , 2.

Vera, V., & Vizuete, E. (27 de Septiembre de 2011). Diseño de un control interno de inventario para la empresa XYZ. Milagro, Guayas, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

Yunga, C. (Agosto de 2012). Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politecnica Salesiana.

Apéndices

SUPERINTENDENCIA

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR - REGISTRO DE SOCIEDADES

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

RAZÓN O DENOMINACIÓN	LIBRERIA MONTALVO (LIMONSA) S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
EXPEDIENTE:	43362	RUC:	0990752834001
FECHA DE CONSTITUCIÓN:	29/05/1985	PLAZO SOCIAL:	29/05/2035
NACIONALIDAD:	ECUADOR	TIPO DE CIA:	ANÓNIMA
OFICINA:	GUAYAQUIL	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA

DIRECCIÓN LEGAL

PROVINCIA:	GUAYAS	CANTÓN:	GUAYAQUIL	CIUDAD:	GUAYAQUIL

DIRECCIÓN POSTAL

PROVINCIA:	GUAYAS	CANTÓN:	GUAYAQUIL	CIUDAD:	GUAYAQUIL
PARROQUIA:		CALLE:	CLEMENTE BALLEN	NÚMERO:	914
INTERSECCIÓN/MZ.	LORENZO DE CARAICOA Y 6 DE MARZO	CIUDADELA:			
CONJUNTO:					
BLOQUE:		NÚMERO DE OFICINA:		EDIFICIO/C.C.:	
REFERENCIA/UBICACIÓN:	LORENZO DE CARAICOA Y 6 DE MARZO				
PISO:		TELÉFONO1:	2515831	TELÉFONO2:	2514416
FAX:		CORREO ELECTRÓNICO 1:	ecobay@gmail.com		
CASILLERO POSTAL:		CORREO ELECTRÓNICO 2:			
CELULAR:	0999740211	PERTENECE A M.V.:	NO	SITIO WEB:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA

CIIU V.4.:	G4649.93
OBJETO SOCIAL:	ARTICULO PRIMERO: ...y tendrá por objeto social dedicarse al: realizar por cuenta propia o de terceros o asociada a terceros, en el país o en el extranjero, las siguientes actividades: a) La industrialización o fabricación, importación, exportación, ...etc) De libros, cuadernos, útiles escolares y de oficina.....

CAPITAL A LA FECHA

CAPITAL SUSCRITO:	5000.0000	CAPITAL	8400.0000	VALOR X ACCIÓN:	0.0400

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG. MERCANTIL	No. DE REGISTRO MERCANTI	ART.	RLIADM
0902200886	MONTALVO AGUIRRE JOSE MARIA	ECUADOR	GERENTE	10/02/15 0:00	5	10/02/2015	1776	11	RL
0919211789	MONTALVO MOROCHO SORAYA CAROLINA	ECUADOR	PRESIDENTE	7/01/12 0:00	2	16/01/2012	810	10	ADM

FECHA DE EMISIÓN: dom, 19 abr 2015 23:06:47 -0500

Figura 29. Registro de sociedad
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RAZÓN SOCIAL	LIBRERIA MONTALVO (LIMONSA) S.A.
DIRECCIÓN	CLEMENTE BALLEN 514 Y LORENZO DE GARAICOA Y 9 DE MARZO
EXPEDIENTE	43362
RUC	0990772854001
AÑO	2013
FORMULARIO	SC.NIF.43362.2013.1
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMMAAAA)	15/03/2014

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

CUENTA	CÓDIGO	VALOR US
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	728.935,76
VENTA DE BIENES	4101	728.935,76
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410001	
OTROS INTERESES GENERADOS	410002	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	42	139.728,55
OTROS INGRESOS	43	0,00
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	
OTRAS RENTAS	4305	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	589.207,21
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	589.207,21
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510101	5.219,59
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510102	649.236,43
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510103	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	510104	-65.248,80
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	0,00
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	0,00
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	
GASTOS	52	107.935,97

Figura 30. Estado de resultados integral 2013 - 1
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	165,67	5202	103.689,78
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101		520201	47.933,06
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102		520202	9.369,12
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	5.863,96
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	3.420,00
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108		520208	1.731,46
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109		520209	16.341,00
COMISIONES	520110	64,63	520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111	100,04	///////////	///////////
COMBUSTIBLES	520112		520212	347,19
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114		520214	
TRANSPORTE	520115		520215	270,17
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	
GASTOS DE VIAJE	520117		520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118		520218	1.685,01
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	///////////	///////////	520220	2.398,78
DEPRECIACIONES	520121	0,00	520221	4.101,19
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	4.101,19
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	0,00
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	0,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	///////////	///////////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	///////////	///////////	52022303	
INTANGIBLES	///////////	///////////	52022304	
CLIENTAS POR COBRAR	///////////	///////////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	///////////	///////////	520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	10.244,82
GASTOS FINANCIEROS			5203	4.080,52
INTERESES			520301	4.080,52
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	
OTROS GASTOS			5204	0,00
PÉRDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS -> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	31.792,59
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	4.768,89
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS -> SUBTOTAL C (B - 61)			62	27.023,69
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	5.945,21
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO -> SUBTOTAL D (C - 63)			64	21.078,48
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

Figura 31. Estado de resultados integral 2013 – 2
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	72	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	73	0,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	74	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	75	0,00
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	76	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	77	0,00
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	79	21.078,48
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	7901	
PARTICIPACIÓN ATRIBUIBLE A LA NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	7902	
COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	81	0,00
DIFERENCIA DE CAMBIO POR CONVERSIÓN	8101	
VALUACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	8102	
GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	8103	
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES POR PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS	8104	
REVERSIÓN DEL DETERIORO (PÉRDIDA POR DETERIORO) DE UN ACTIVO REVALUADO	8105	
PARTICIPACIÓN DE OTRO RESULTADO INTEGRAL DE ASOCIADAS	8106	
IMPUESTO SOBRE LAS GANACIAS RELATIVO A OTRO RESULTADO INTEGRAL	8107	
OTROS (DETALLAR EN NOTAS)	8108	
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	82	21.078,48
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	8201	
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA (INFORMATIVO)	8202	
GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	90	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	9001	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900101	
GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900102	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	9002	0,00
GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA EN OPERACIONES CONTINUADAS	900201	
GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA EN OPERACIONES DISCONTINUADAS	900202	
UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	91	

MONTALVO AGUIRRE JOSE MARIA
0902202886
REPRESENTANTE LEGAL

BAYAS GUEVARA SALOMON
0902817125001
1732
CONTADOR

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
CERTIFICO Que el presente balance ha sido enviado electrónicamente por el Representante Legal en virtud de una Declaración de Responsabilidad firmada por éste que obvia las firmas autógrafas. Esta copia es fiel reproducción del documento que consta en nuestros archivos.

Este documento será válido sólo y únicamente con la certificación y firma del funcionario de la Superintendencia de Compañías autorizado para el efecto.

Figura 32. Estado de resultados integral 2013 - 3
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR Página de 4

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RAZÓN SOCIAL	LIBRERIA MONTALVO (LIMONSA) S.A.
DIRECCIÓN	1ERA CALLE 617 Y E/AV. LAS MONJAS Y FICUS
EXPEDIENTE	43362
RUC	0990752834001
AÑO	2010
FORMULARIO	SC.NEC.43362.2010.1
NUMERO DE INGRESO	26857
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)	

ESTADO FINANCIERO BAJO NEC PARA LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CUENTA	CÓDIGO	VALOR US$
ACTIVO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	11	
PASIVO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	12	
INGRESO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	13	
EGRESO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	14	
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	15	

CUENTA	CÓDIGO	VALOR US$
CAJA - BANCOS	311	7.896,33
INVERSIONES CORRIENTES	312	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	313	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	314	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	315	3.814,69
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	316	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	317	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	318	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	319	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	320	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	321	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR (IVA)	323	32.068,34
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (RENTA)	324	306,10
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	325	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	326	
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	327	
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	328	138.316,17
MERCADERIAS EN TRANSITO	329	
INVENTARIO REPUESTOS.	330	

CUENTA	CÓDIGO	VALOR US$
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	601	249.956,34
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%	602	178.689,30
EXPORTACIONES NETAS	603	
OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	604	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	605	
OTRAS RENTAS GRAVADAS	606	
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	607	
DIVIDENDOS PERCIBIDOS LOCALES	608	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE RECURSOS PUBLICOS	609	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE OTRAS LOCALES	610	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR	611	
OTRAS RENTAS EXENTAS	612	
VENTAS NETAS DE ACTIVOS FIJOS (INFORMATIVO)	691	
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)	692	
TOTAL INGRESOS	699	428.645,64
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	701	129.818,49
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	702	344.752,64
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	703	
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	704	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	705	138.316,17

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_balances_... 21/04/2011

Figura 33. Estado de situación financiera 1
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR Página 2 de 4

HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS		
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	331	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	332	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	182.401,63
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	341	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	342	
MUEBLES Y ENSERES	343	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	344	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	345	
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	346	14.223,81
OTROS ACTIVOS FIJOS	347	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	348	-4.267,14
TERRENOS	349	
OBRAS EN PROCESO	350	
TOTAL ACTIVO FIJOS	369	9.956,67
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	371	
GASTOS DE ORGANIZACION Y CONSTITUCION	373	
GASTOS DE INVESTIGACION EXPLORACION Y SIMILARES	375	
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	377	
(-) AMORTIZACION ACUMULADA	378	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	0,00
INVERSIONES LARGO PLAZO ACCIONES Y PARTICIPACIONES	381	
INVERSIONES LARGO PLAZO OTRAS	382	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	383	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	384	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCALES	385	
OTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	386	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	387	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	388	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO NORELACIONADOS LOCALES	389	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO NORELACIONADOS DEL EXTERIOR	390	
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	391	
OTROS ACTIVOS LARGO PLAZO	392	
TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	397	0,00
TOTAL DEL ACTIVO	399	

INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	706	
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	707	
IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	708	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	709	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	710	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	711	
INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	712	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	713	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	715	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	716	45.800,00
BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS	717	
BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS	718	5.797,18
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	719	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	720	6.737,16
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	721	
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	722	1.890,00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	723	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	724	
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	725	
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	726	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	727	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	728	7.362,87
COMBUSTIBLES	729	
COMBUSTIBLES	730	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	731	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	732	
SUMINISTROS Y MATERIALES	733	
SUMINISTROS Y MATERIALES	734	516,39
TRANSPORTE	735	
TRANSPORTE	736	240,53
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	737	
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	738	
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	739	
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	740	
PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	742	
PROVISIONES OTRAS PROVISIONES	743	

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_balances ... 21/04/2011

Figura 34. Estado de situación financiera 2
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR Página 3 de 4

		192.358,30
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	411	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	412	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS LOCALES	413	131.196,24
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS DEL EXTERIOR	414	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE LOCALES	415	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE DEL EXTERIOR	416	
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS LOCALES	417	20.380,00
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS DEL EXTERIOR	418	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	419	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE DEL EXTERIOR	420	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	421	1.084,10
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE DEL EXTERIOR	422	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	423	
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	424	1.017,70
TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)	425	
CREDITO A MUTUO	426	
OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO	427	
PROVISIONES	428	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	439	153.678,04
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	441	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	442	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCALES	443	
CTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	444	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - LARGO PLAZO LOCALES	445	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - LARGO PLAZO DEL EXTERIOR	446	
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS LOCALES	447	
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS DEL EXTERIOR	448	

PROVISIONES OTRAS PROVISIONES	744	
ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL	745	
ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL	746	
ARRENDAMIENTO MERCANTIL DEL EXTERIOR	747	
ARRENDAMIENTO MERCANTIL DEL EXTERIOR	748	
COMISIONES LOCAL	749	
COMISIONES LOCAL	750	
COMISIONES DEL EXTERIOR	751	
COMISIONES DEL EXTERIOR	752	
INTERESES BANCARIOS LOCAL	753	
INTERESES BANCARIOS LOCAL	754	
INTERESES BANCARIOS DEL EXTERIOR	755	
INTERESES BANCARIOS DEL EXTERIOR	756	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS LOCAL	757	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS LOCAL	758	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR	759	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR	760	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL	761	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL	762	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	763	
INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	764	
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADAS	765	
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADAS	766	
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS NO RELACIONADAS	767	
PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS NO RELACIONADAS	768	
OTRAS PERDIDAS	769	
OTRAS PERDIDAS	770	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	771	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	772	
GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS	773	
GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS	774	
GASTOS DE GESTION	775	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	776	1.155,06
GASTOS DE VIAJE	777	
GASTOS DE VIAJE	778	
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	779	

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_balances_... 21/04/2011

Figura 35. Estado de situación financiera 3
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR

Página 4 de 4

OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	449	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	450	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCALES	451	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	452	
TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)	453	
CREDITO A MUTUO	454	
OBLIGACIONES EMITIDAS LARGO PLAZO	455	
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	456	
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	457	
OTRAS PROVISIONES	458	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	469	0.00
PASIVOS DIFERIDOS	479	
OTROS PASIVOS	489	
TOTAL DEL PASIVO	499	153.678,04
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	501	800,00
(-) CAP.SUSC. NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERIA	503	
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	505	
RESERVA LEGAL	507	1.850,13
OTRAS RESERVAS	509	33.120,85
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	513	
(-) PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	515	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	517	2.909,28
(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	519	
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	38.680,26
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	599	192.358,30

IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	780	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	781	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	782	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	783	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	784	2.844,76
AMORTIZACIONES	785	
AMORTIZACIONES	786	
SERVICIOS PUBLICOS	787	
SERVICIOS PUBLICOS	788	
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	789	
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	790	1.984,03
PAGOS POR OTROS BIENES	791	
PAGOS POR OTROS BIENES	792	11.578,14
BAJA DE INVENTARIO (INFORMATIVO)	794	
TOTAL COSTOS	797	336.254,86
TOTAL GASTOS	798	85.606,11
TOTAL COSTOS Y GASTOS	799	421.860,97
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	801	6.784,67
PERDIDA	802	0.00
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	811	-1.017,70
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	815	5.766,97
(-) IMPUESTO A LA RENTA	820	-1.441,74
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	850	4.325,23

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS REGISTRO DE SOCIEDADES 26 ABR 2011 Jurídico

DECLARO QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD

FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL
NOMBRE: JOSE MONTALVO AGUIRRE
CI/RUC: 090220288-6

FIRMA DEL CONTADOR
NOMBRE: ECNO. SALOMON BAYAS GUEVARA
RUC: 0902617125001

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_balances_... 21/04/2011

Figura 36. Estado de situación financiera 4
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

LIBRERIA MONTALVO LIMONSA S.A.
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

1. ***DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA***

La Compañía fue constituida con capital totalmente ecuatoriano el 22 de junio de 1.981 como ***LIBRERIA MONTALVO LIMONSA S.A.***, con el objeto principal de dedicarse actividades de fabricación de tejidos de punto.

2. ***POLITICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS***

Estado de cumplimiento.- Los Estados Financieros de ***LIBRERIA MONTALVO LIMONSA S.A.***; han sido preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF.

La preparación de los presentes estados financieros en conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, requiere que la Administración realice ciertas estimaciones y establezca algunos supuestos inherentes a la actividad económica de la entidad, con el propósito de determinar la valuación y presentación de algunas partidas que forman parte de los estados financieros. En opinión de la Administración, tales estimaciones y supuestos estuvieron basados en la mejor utilización de la información disponible al momento, los cuales podrán llegar a diferir de sus efectos finales.

Bases de Presentación de los Estados Financieros.- Los estados financieros de ***LIBRERIA MONTALVO LIMONSA S.A***, comprenden el estado de situación financiera, estado de resultados integrales, estado de cambio en el patrimonio y estado de flujo de efectivo, al 31 de diciembre del 2013.

Efectivo y Equivalentes de Efectivo.- El efectivo y equivalentes de efectivo incluye activos financieros líquidos, depósitos, o inversiones financieras liquidas, que se pueden transformar rápidamente en efectivo en un plazo inferior a 90 días.

Cuentas por Cobrar.-
Las cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar son registradas a su valor razonable e incluyen una provisión para reducir su valor al de probable realización. Dicha provisión se constituyen en función de un análisis de la probabilidad de recuperación de las cuentas por cobrar.
Las cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar se clasifican en activos corrientes, excepto los vencimientos superiores a 12 meses desde la fecha de estado de situación financiera, que se clasifica como activos no corrientes

Pagos anticipados.- están constituidas por los rubros a Impuestos fiscales anticipados tales como: Impuesto valor agregado, anticipos Impuesto a la Renta, Retención en la fuente del año y años anteriores.

Propiedades, Plantas y Equipos.- Las propiedades, plantas y equipos son representados al costo menos la depreciación acumulada y el importe acumulado de las perdidas de deterioro del valor.
Los costos son depreciados de acuerdo con el método de línea recta, en función a los años de vida útil.
Los costos de propiedades, plantas y equipos, comprenden su precio de adquisición más todos los costos directamente relacionados con la ubicación del activo, su puesta en condiciones de funcionamiento según lo previsto por la Administración.

Figura 37. Notas a los estados financieros 1
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

Los desembolsos por mantenimiento y reparaciones se cargan a los resultados del año y los costos por mejoras o reparaciones que extiendan su vida útil o mejore la capacidad de los activos, son capitalizados.
Los costos son depreciados sobre la base de los siguientes porcentajes anuales:

ACTIVOS FIJOS	VIDA UTIL	PORCENTAJES ANUALES
VEHICULOS	5 AÑOS	20%
MUEBLES Y ENSERES	10 AÑOS	10%
EQUIPOS DE COMPUTACION	3 AÑOS	33.33%

Impuestos.- Los gastos por Impuesto a la Renta representa la suma del impuesto a la renta por pagar corriente y el impuesto diferido.

El Impuesto corriente, se basa en la utilidad gravable (tributaria) registrada durante el año. La utilidad gravable difiere de la utilidad contable, debido a las partidas de ingresos o gastos imponibles o deducibles y partidas que no son gravables o deducibles. El pasivo de la compañía por concepto del impuesto corriente se calcula utilizando las tasas fiscales aprobadas por el Organismo de Control Tributario al final de cada periodo.

Reconocimiento de Ingresos.- Los ingresos se calculan al valor razonable de la contraprestación cobrada, teniendo en cuenta el importe estimado de cualquier descuento, bonificación o rebaja comercial que la compañía pueda otorgar.

Costos y gastos.- Los costos y gastos se registran al costo histórico, se reconocen a medida que son incurridos, independientes de la fecha en que se haya realizado el pago, y se registran en el periodo más cercano en el que se reconocen.

Beneficios Sociales a Empleados.- La compañía ha provisionado los beneficios sociales que por Ley les corresponden a los trabajadores, rigiéndose a la disposiciones legales vigentes y establecidas en el Código de Trabajo.

Participación de Trabajadores.- La asignación del 15% de la participación de trabajadores para el ejercicio económico del 2013, es obtenida de la utilidad contable del ejercicio.

EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO
Al 31 de diciembre del 2013 esta cuenta está constituida por los rubros que se describen a continuación:

CUENTA	2013 (en U.S. dólares)	2012 (en U.S. dólares)
Efectivo y Equivalente de efectivo	$ 22,807.68	$ 24,851.52
TOTAL:	**$ 22,807.68**	**$ 24,851.52**

PAGOS ANTICIPADOS
Al 31 de diciembre del 2013 esta cuenta está constituida por los rubros que se describen a continuación:

CUENTA	2013 (en U.S. dólares)	2012 (en U.S. dólares)
Impuestos Retenidos Renta	$ --------	$ 88.29
Impuesto Valor Agregado	$ 1,383.11	$ 34.67
TOTAL:	**$ 1,383.11**	**$ 122.96**

Figura 38. Notas a los estados financieros 2
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

5. ***PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPOS***

Al 31 de diciembre del 2013, esta cuenta está constituida por Propiedades, Plantas y Equipos como sigue:

CUENTA	2013 (en U.S. dólares)	2012 (en U.S. dólares)
Muebles y Enseres	$ 4,122.09	$ 4,122.09
Equipos de Computación	$ 3,222.29	$ 799.29
Equipos de Oficina	$ 517.86	$ 517.86
Vehículos	$ 14,223.81	$ 14,223.81
Sub total Prop. Plantas y Equipos:	$ 22,086.05	$ 19,663.05
(-) Depreciación acumulada	$14,909.41	$10,808.22
TOTAL:	**$ 7,176.64**	**$ 8,854.83**

6. ***CUENTAS POR PAGAR***

Al 31 de diciembre del 2013, esta cuenta está constituida por los rubros que se describen a continuación:

CUENTA	2013 (en U.S. dólares)
Cuentas por Pagar Proveedores	$ 23,426.71
Cuentas por Pagar Iess	$ 3,608.82
Cuentas por Pagar Prestamos Accionistas	$ 2,070.00
TOTAL:	**$29,105.53**

7. ***IMPUESTOS POR PAGAR***

Al 31 de diciembre del 2013, esta cuenta está constituida por los rubros que se describen a continuación:

CUENTA	2013 (en U.S. dólares)
Impuesto por Pagar Retención Fuente	$ 307.96
Impuesto por Pagar Retención IVA	$ 178.20
TOTAL:	**$ 486.16**

8. ***IMPUESTO A LA RENTA***

Aspecto Tributario del Código Orgánico de la Producción.- Con fecha diciembre 29 del 2010 se promulgo en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el mismo que incluye entre otros aspectos tributarios los siguientes:

i. La reducción progresiva en tres puntos porcentuales en la tarifa de impuesto a la renta para sociedades, asi tenemos: 24% para el año 2011, 23% para el año 2012 y 22% a partir del año 2013.

ii. La reducción progresiva del porcentaje de retención en la fuente de impuesto a la renta en pagos al exterior conforme a la tarifa de impuesto a la renta para sociedades.

Figura 39. Notas a los estados financieros 3
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)

Las declaraciones del impuesto a la renta, retenciones en la fuente e impuesto al valor agregado del año 2008 al 2010 están abiertas para la revisión de las autoridades tributarias, sobre los cuales podrán existir diferencias de criterio en cuanto al tratamiento fiscal de los ingresos y gastos.

9. ***PATRIMONIO***
Capital social.- El capital social suscrito y pagado, está constituido por 125,000 acciones de valor unitario de U.S. $0.04 c/u.

10. ***RESERVA LEGAL***
La Ley de Compañías requiere que por lo menos el 10% de la utilidad anual sea apropiada como reserva legal hasta que esta alcance el 50% del capital social.

11. ***RESERVA FACULTATIVAS***
Las reservas facultativas representan las utilidades acumuladas no repartidas de años anteriores apropiadas en esta cuenta.

12. ***EVENTOS SUBSECUENTES***
Entres el 31 de diciembre del 2013 y la fecha de emisión de los Estados Financieros, no se produjeron eventos que en opinión de la Administración pudieran tener un efecto significativo sobre dichos estados financieros.

p` ***LIBRERIA MONTALVO LIMONSA S.A .***

JOSE MONTALVO AGUIRRE
REPRESENTANTE LEGAL

ECON. SALOMON LORENZO BAYAS GUEVARA
CONTADOR PUBLICO NO. 1.732

Figura 40. Notas a los estados financieros 4
Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2015)