



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

Tema:

**“ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES
DE LA EMPRESA DE MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA.
LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO”**

Autora: Tannia Mariela Venegas Ramos

Tutor: Ing. Mauricio Sánchez

**AMBATO – ECUADOR
2015**

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Mauricio Sánchez, con C.I. # 180236038-6 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA DE MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO.”, desarrollado por, Tannia Mariela Venegas Ramos, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 30 de marzo del 2015

EL TUTOR



Ing. Mauricio Sánchez

C.I. # 180236038-6

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Tannia Mariela Venegas Ramos, con C.I. # 1804293767, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA DE MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO” como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 30 de marzo del 2015

AUTORA



.....
Tannia Mariela Venegas Ramos

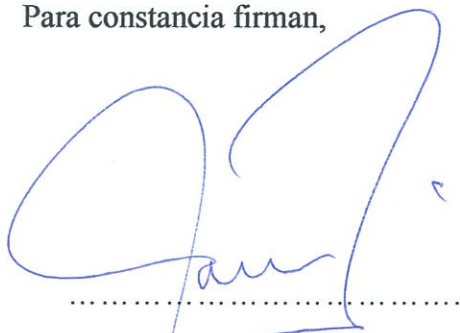
C.I. # 180429376-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA DE MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO”, elaborado por, Tannia Mariela Venegas Ramos, egresada de la carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 30 de marzo del 2015

Para constancia firman,



Econ. Nelson Lascano

PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Jeanette Moscoso

PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios que con su infinito amor ha estado siempre a mi lado.

A mi padre que mientras estuvo conmigo, luchó por darme un buen porvenir y que ahora desde el cielo me cuida y me da su bendición.

A mi madre que es mi mejor amiga y que con sus sabios consejos ha procurado siempre mi bienestar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los Docentes de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera Contabilidad y Auditoría por los conocimientos compartidos que me incentivaron a cumplir con esta meta de superación profesional, especialmente a mi tutor, Ing. Mauricio Sánchez, quien me ha guiado en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Página
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
1.1. TEMA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
Contexto Macro.....	1
Contexto Meso.....	2
Contexto Micro.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5. Preguntas Directrices	8
1.2.6. Delimitación.....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	13
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	18
2.4.1. Superordenación.....	18
2.4.2. SUBORDINACION CONCEPTUAL.....	19
2.4.3. Variable Independiente: Análisis financiero.....	20
2.4.3.1 CONTABILIDAD GENERAL.....	20
2.4.3.2 CONTABILIDAD FINANCIERA.....	21
2.4.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO.....	22
2.4.4. Variable Dependiente: Toma de decisiones.....	26
2.4.4.1 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	26
2.4.4.3 TOMA DE DECISIONES.....	28

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS	33
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.3.1. Población.....	35
3.3.2. Muestra	36
3.3.2.1 Cálculo de la Muestra	36
3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	37
3.4.1. Operacionalización de la variable independiente.....	37
3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	38
3.4. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	40
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	41
4.1.1. Análisis financiero	41
4.1.1.1 ¿Cómo se realizó el análisis financiero del año 2013?.....	41
4.1.1.2 ¿Cuáles fueron los resultados del análisis financiero del año 2013?	43
4.1.2 Interpretación de Datos	56
4.1.2.1 Interpretación del análisis horizontal del Balance General años 2012-2013	56
4.1.2.3 Interpretación del análisis vertical del Balance General año 2013	63
4.1.2.4 Interpretación del análisis vertical del Estado de Resultados año 2013.....	69
4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	83
4.2.1. Toma de decisiones.....	83
4.2.2 Entrevista a la Gerente de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.	88
Análisis	89
4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	89
4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.....	89
4.3.2 Tabla de frecuencias observadas.....	91
4.3.3 Tabla de frecuencias observadas y esperadas	91
4.3.4 Nivel de significación	92
4.3.5 Grados de libertad	92
4.3.6 Calculo del chi-cuadrado	93
4.3.7 Verificación de la hipótesis.....	94
4.3.7.1 Zona de aceptación o rechazo	94
4.3.8 Conclusión	94
5.1 CONCLUSIONES	95

5.2 RECOMENDACIONES	96
6.1 DATOS INFORMATIVOS	98
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	99
6.3 JUSTIFICACIÓN	100
6.4. OBJETIVOS	101
6.4.1 Objetivo general.....	101
6.4.2 Objetivos específicos	101
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	101
6.5.1 Administrativo	101
6.5.2 Legal	102
6.5.3 Económico	102
6.6 FUNDAMENTACIÓN	102
6.6.1 Cuadro de Mando Integral	102
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO	115
6.7.1. Establecimiento del modelo operativo	115
6.7.2. Planeación y cronograma de trabajo	116
6.7.2.1 Fase uno: Analizar la situación interna y externa de la empresa	117
6.7.2.2 Fase dos: Definir la filosofía empresarial	118
6.7.2.3 Fase tres: Definición de las perspectivas	121
6.7.2.3.1 Elaboración del mapa estratégico.....	122
6.7.2.4 Fase cuatro: Establecer indicadores	123
6.7.2.5 Fase cinco: Desarrollo de objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral análisis e interpretación	125
6.8 ADMINISTRACIÓN.....	141
6.8.1 Funciones del Personal Administrativo	141
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	153
1. Bibliografía	154
2. ANEXOS.....	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: Árbol de Problemas.....	7
GRÁFICO N° 02: Superordenación de variables.....	18
GRÁFICO N° 03: Subordinación conceptual.....	19
GRÁFICO N° 04: Autofinanciamiento.....	56
GRÁFICO N° 05 Anticipo de impuestos.....	57
GRÁFICO N° 06: Obligaciones con el personal.....	58

GRÁFICO N° 07: Financiamiento externo.....	59
GRÁFICO N° 08: Resultado del ejercicio.....	60
GRÁFICO N° 09: Ingresos operacionales.....	61
GRÁFICO N° 10: Costo de ventas.....	62
GRÁFICO Clientes.....	63
GRÁFICO N° 12: Inventario de materia prima.....	64
GRÁFICO N° 13: Inventario de producto terminado.....	65
GRÁFICO N° 14: Inventario de producto terminado.....	66
GRÁFICO N°15: Proveedores y cuentas por pagar.....	67
GRÁFICO N° 16: Préstamos bancarios por pagar.....	68
GRÁFICO N°17: Costo de ventas.....	69
GRÁFICO N° 18: Inventario final de producto terminado.....	70
GRÁFICO N° 19: Costos y gastos.....	71
GRÁFICO N° 20: Utilidad final del ejercicio.....	72
GRÁFICO N° 21: Índice de liquidez.....	74
GRÁFICO N° 22: Índice de liquidez inmediata.....	75
GRÁFICO N° 23: Índice de solvencia.....	76
GRÁFICO N° 24: Capital de trabajo.....	77
GRÁFICO N° 25: Índice de endeudamiento.....	78
GRÁFICO N° 26: Utilidad por participación.....	79
GRÁFICO N° 27: Rentabilidad del patrimonio.....	80
GRÁFICO N° 28: Rentabilidad sobre activos.....	81
GRAFICO N° 29: Verificación de la hipótesis.....	94
GRÁFICO N° 30: Modelo Operativo.....	115
GRÁFICO N° 31: Organigrama estructural.....	120
GRÁFICO N° 32: Perspectivas del cuadro de mando integral.....	121
GRÁFICO N° 33: Mapa estratégico de cuadro de mando integral.....	122
GRÁFICO N° 34: Personas que intervienen en la propuesta.....	141

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N° 01: Ubicación Empresa Calzafer Cía. Ltda.....	9
IMAGEN N° 02: Etapas de la toma de decisión.....	31

IMAGEN N° 03: Árboles de decisión.....	32
IMAGEN N° 04: Estrategias del Cuadro de Mando Integral.....	102
IMAGEN N° 05: Perspectivas del Cuadro de Mando Integra.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Población.....	35
TABLA N° 02: Operacionalización de la variable independiente.....	37
TABLA N° 03: Operacionalización de la variable independiente.....	38
TABLA N° 04: Plan de recolección de información.....	39
TABLA N° 05: Indicadores financieros.....	41
TABLA N° 06: Análisis horizontal del balance general años 2012-2013.....	45
TABLA N° 07: Análisis horizontal de los estados de resultados años 2012/13...46	
TABLA N° 08: Análisis vertical del balance general año 2013.....	50
TABLA N° 09: Análisis vertical del estado de resultados año 2013.....	52
TABLA N° 10: Autofinanciamiento.....	56
TABLA N° 11: Anticipo de impuesto.....	57
TABLA N° 12: Obligaciones con el personal.....	58
TABLA N° 13: Financiamiento externo.....	59
TABLA N° 14: Resultado del ejercicio.....	60
TABLA N° 15: Ingresos operacionales.....	61
TABLA N° 16: Costo de ventas.....	62
TABLA N° 17: Clientes.....	63
TABLA N° 18: Inventario de materia prima.....	64
TABLA N° 19: Inventario de producto terminado.....	65
TABLA N° 20: Maquinaria y equipo.....	66
TABLA N° 21: Proveedores y cuentas por pagar.....	67
TABLA N° 22: Préstamos bancarios por pagar.....	68
TABLA N° 23: Costo de ventas.....	69
TABLA N° 24: Inventario final de producto terminado.....	70
TABLA N° 25: Costos y gastos.....	71
TABLA N° 26: Utilidad final del ejercicio.....	72

TABLA N° 27: Variación de indicadores financieros años 2012-2013.....	73
TABLA N° 28: Índice de liquidez.....	74
TABLA N° 29: Índice de liquidez inmediata.....	75
TABLA N° 30: Índice de solvencia.....	76
TABLA N° 31: Capital de trabajo.....	77
TABLA N° 32: Índice de endeudamiento.....	78
TABLA N° 33: Utilidad por participación.....	79
TABLA N° 34: Rentabilidad del patrimonio.....	80
TABLA N° 35: Rentabilidad sobre activos.....	81
TABLA N° 36: Ficha de comparación.....	82
TABLA N° 37: Decisiones relevantes año 2013.....	83
TABLA N° 38: Matriz de decisiones.....	85
TABLA N° 39: Cuestionario a la gerente de Calzafer Cía. Ltda.....	88
TABLA N° 40: Frecuencias observadas.....	91
TABLA N° 41: Frecuencias observadas y esperadas.....	91
TABLA N° 42: Cálculo del chi-cuadrado.....	93
TABLA N° 43: Costo.....	99
TABLA N° 44: Planeación y cronograma de trabajo.....	116
TABLA N° 45: Análisis situacional.....	117
TABLA N° 46: Cuadro de Mando Integral.....	123
TABLA N° 47: Sistema de evaluación y control del CMI con el semáforo.....	125
TABLA N° 48: Aplicación del Cuadro de Mando Integral.....	136
TABLA N° 49: Planes de acción.....	134
TABLA N° 50: Balance General Proyectado.....	137
TABLA N° 51: Estado de Resultados Proyectado.....	138
TABLA N° 52: Previsión de la evaluación.....	153

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo titulado “ANÁLISIS FINANCIERO Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA DE MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO.” surge de la necesidad de la empresa de tomar decisiones acertadas basadas en un análisis financiero veraz y confiable que permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Esta empresa productora de calzado ha logrado posicionarse en el mercado con su marca “GUIFER”, reconocidos por su excelente calidad busca ser la mejor fábrica a nivel nacional tomando decisiones apropiadas, marcando la diferencia con los competidores del sector manufacturero. Mediante esta investigación se determinó ciertas falencias en las decisiones tomadas por la gerencia, pues el análisis financiero que utiliza la empresa es insuficiente porque no refleja la situación de todas las áreas, esto conlleva al desarrollo de una herramienta de gestión que permita la interacción entre indicadores financieros y no financieros y los objetivos estratégicos. El cuadro de mando integral, conocido también como Balanced Score Card es una herramienta de control que permite desarrollar los objetivos empresariales en todas sus áreas orientándose al seguimiento de indicadores de las siguientes perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje. Este trabajo se basa en investigación de campo, recolección de información de fuentes internas, libros y manuales. Los resultados obtenidos luego de la indagación permitieron el diseño del Cuadro de Mando Integral el cual se pone a consideración de la Gerencia para su implementación en la misma como un instrumento que servirá de base para tomar decisiones acertadas y de esta manera incrementar la rentabilidad y el crecimiento empresarial.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo investigativo está conformado por seis capítulos, que se detallan a continuación:

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA, se analiza el problema detectado en la empresa a través de un análisis crítico y se plantean los objetivos del estudio.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO, se desarrollan los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica, legal y filosófica, además del planteamiento de la hipótesis y sus variables.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA, se establece la metodología de la investigación, la operacionalización de las variables de la hipótesis, determinación de las poblaciones, cálculo de la muestra, plan de recolección y procesamiento de la información.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, se analiza la información recolectada de fuentes internas y se interpretan los resultados para posteriormente verificar la hipótesis a través del cuadro de distribución del Chi cuadrado.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, una vez realizada la investigación se emiten las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA, se detalla los antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, fundamentación, desarrollo del modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

Análisis financiero y su impacto en la toma de decisiones de la empresa de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Contexto Macro

La mediana empresa en el caso específico de Ecuador debe empezar a desempeñar un rol para de asumir retos, que sea capaz de dinamizar la economía, que pueda generar ingresos, aliviar la desocupación y combatir la pobreza. De acuerdo a los datos de la CAPEIPI los indicadores de la pequeña y mediana industria del Ecuador representan el 95% de los establecimientos industriales, la participación del PIB Industrial es del 54%, la participación en las exportaciones es del 5%, la generación de empleo directo e indirecto es más de 1.000.000 de personas, que versus la ocupación total del país representan un 38%.

Según (Comercio, 2013) En el 2008, en el país existían alrededor de 600 empresas productoras de calzado que estuvieron a punto de quebrar. Pero gracias a las medidas gubernamentales se dinamizó este sector.

Según datos del Censo Económico 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país, existen 870 establecimientos que se dedican a la producción de zapatos.

Según (Jimenez, 2008) los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, entre otros, es la incipiente organización, informalidad y dispersión con las que se manejan, la falta de toma de decisiones en base a criterios técnicos, los conceptos financieros y económicos no existen. Es por ello que las metodologías financieras en el manejo de este tipo de empresas se vuelven una herramienta imprescindible para el entendimiento teórico y práctico del análisis de la evaluación financiera que ayuda en la toma de decisiones.

Contexto Meso

Según (Comercio, 2013) La industria del calzado ha experimentado un importante crecimiento desde el 2009. Datos de la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), señalan que de los 15 millones de pares de zapatos que se producía en el 2008, se pasó a 28,8 millones en el 2011. Es decir, en tres años, el nivel de manufacturación se incrementó en un 154% según el Ministerio de Industrias.

En base a las estadísticas oficiales del INEC se tiene el registro de 272 empresas de calzado, mismas que se distribuyen básicamente en 4 provincias del país. La provincia con mayor concentración textil es la de Pichincha, que comprende al 50% de las empresas registradas, seguida de Tungurahua con el 19%, Azuay con el 17% y Guayas con el 10%, esto quiere decir que Tungurahua tiene gran productividad en este mercado y al mismo tiempo sufre las consecuencias de tener competencia por lo que corren el riesgo de quebrar si no generan nuevas ideas.

Según (Cámara, 2012), a nivel empresarial en las diferentes Provincias y especialmente en la Provincia de Tungurahua, las decisiones son tomadas de manera empírica y sin un previo estudio financiero que indique la situación real de las empresas y las posibles consecuencias a futuro.

Mientras que según CALTU, hasta este año están registrados 4500 productores, a escala nacional; entre grandes, medianos y artesanos. De esta cantidad, el 50% pertenecen a la provincia de Tungurahua.

Con zapatos nacionales a precios competitivos, se produjo el efecto dominó en el mercado, que desencadenó en mayores compras. Cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) muestran que, en el 2008, la venta interna de zapatos nacionales representó USD 165, 7 millones. Para el 2011 la cifra escaló a 318 millones.

Las cifras según el último censo económico del INEC, 145 empresas se dedican a la fabricación de calzado, en la capital de Tungurahua .En el cantón Ambato, la manufactura y la producción de calzado da empleo a 3 199 personas, entre quienes confeccionan, distribuyen y comercializan los productos.

Contexto Micro

Según (Echeverría & Abril, 2014) propietarios de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.:

La empresa se origina en base a una necesidad de cubrir una demanda insatisfecha de calzado; es por eso que el Licenciado Guido Echeverría en sociedad con el Sr. Oscar Mora y el Doctor Ramiro Basantes a través de un estudio de mercado descubren la insuficiencia de este producto en la zona central del país y deciden invertir y formar la empresa “MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA”, fue creada legalmente el 21 de febrero de 1996 proyectada para una duración de 50 años con un capital de 50.000.000 de sucres.

La empresa comienza con la siguiente maquinaria:

- Una troqueladora hidráulica marca Atom
- Cuatro máquinas de aparar marca Singer
- Una máquina punteadora Landis

- Una máquina de aparar diente triple transportador marca Singer
- Una máquina pulidora
- Una prensadora de bolsa

Está dedicada a la producción de calzado para niños, adolescentes y adultos; actualmente se encuentra situada en la avenida El Cóndor frente al centro de rehabilitación de la ciudad de Ambato cuenta con una superficie de 840m², la empresa tiene 15 años de servicio a la colectividad. Ésta entrega al centro del país zapatos ortopédicos, deportivos, casuales y de vestir.

1.2.2. Análisis Crítico

En la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda., se ha detectado una equivocada toma de decisiones que se registra notablemente en el bajo crecimiento de la empresa y en el incumplimiento de las metas planteadas, como es aumentar las ventas en un 25% y aumentar la capacidad de producción en un 20% (anual). Esto se ha producido debido a la incorrecta interpretación del análisis financiero mediante la aplicación de indicadores, la cual constituye una herramienta de gestión que permite direccionar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en base a las decisiones tomadas por los altos mandos. Para realizar una evaluación de la situación económica y financiera de la empresa, aplican los siguientes índices financieros: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, capital de trabajo, solvencia y utilidad por participación. Estos indicadores solo explican la estructura del financiamiento y no son suficientes para la interpretación de resultados, lo cual no contribuye a tomar decisiones acertadas, generando que la rentabilidad disminuya en un 4.47% a pesar de que las ventas aumentaron en un 5.62%, mientras que el activo corriente disminuyó en un 6.07% (comparación años 2012-2013), cabe indicar que en cuanto las políticas de cartera se ha establecido mayor plazo para cobros que en períodos anteriores, lo que no es favorable la empresa en cuanto a su liquidez.

La empresa cuenta con un manual de funciones que no se ha socializado al personal, lo cual está afectando, entre otros, al Departamento de Contabilidad pues se ha

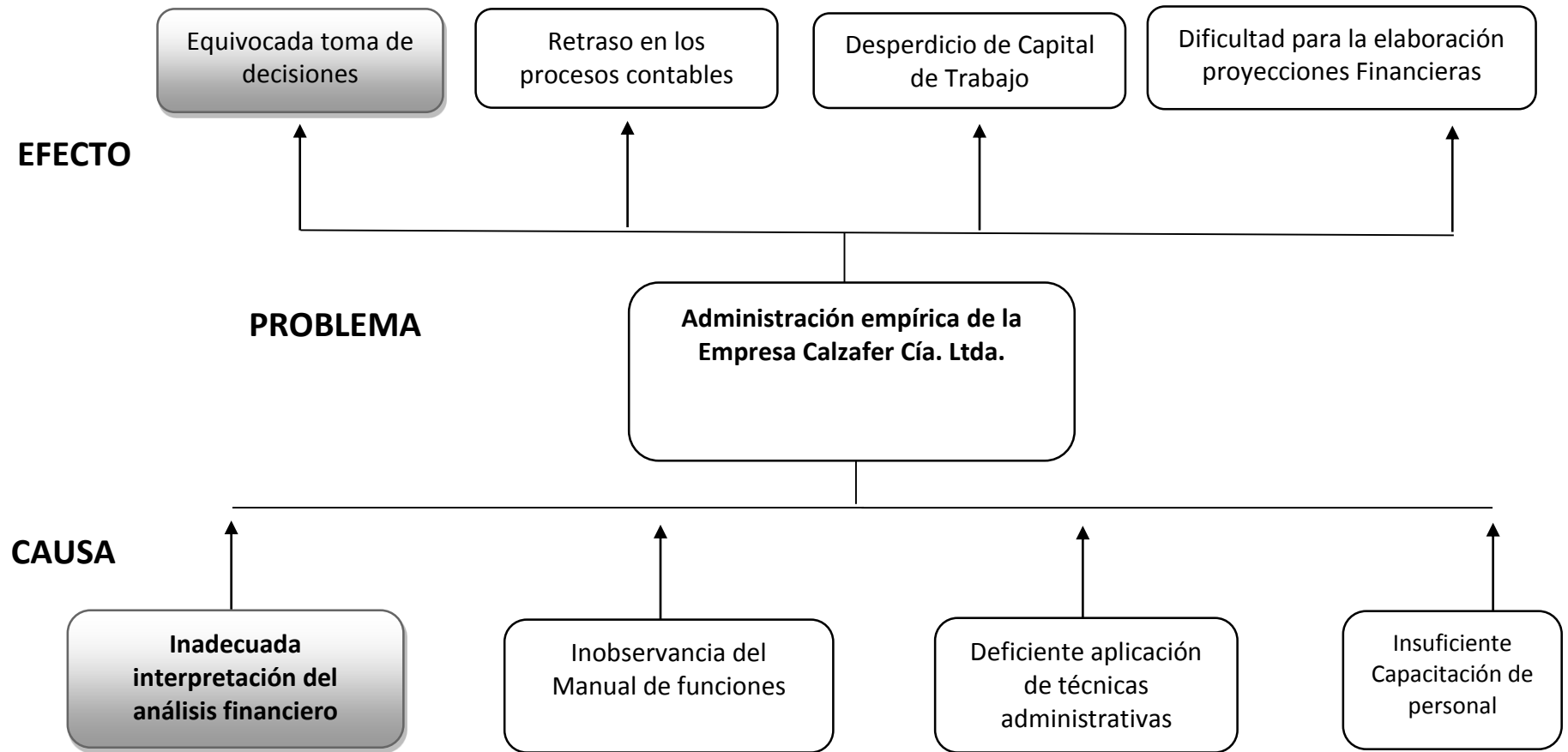
detectado incompatibilidad en las funciones de las auxiliares quienes realizan actividades que les compete a otros departamentos, por ejemplo la elaboración de roles de pagos, cobros y pagos a proveedores realizados por una misma persona, todas estas actividades han provocado retrasos en el proceso contable, pues alrededor del 40% de transacciones se registraron fuera de tiempo a través del sistema informático Pro-Lan, se detectaron intervalos de 15 a 45 días desde la fecha de la transacción a la fecha de ingreso al sistema, se ha evidenciado este suceso en las fechas de presentación de Estados Financieros a la Superintendencia de Compañías ya que en los 2 últimos años se presentaron con un mes de retraso generando multas y sanciones por parte de este organismo regulador, siendo éstos una fotografía de la situación económico-financiera de la empresa, ocasiona que no se actúe a tiempo frente a decisiones importantes.

La empresa se maneja mediante la administración empírica basada en hechos pasados y en la experiencia, esta situación no es favorable para la empresa ya que se está dando a notar un desperdicio del capital de trabajo, especialmente en la adquisición de una maquina Italiana en el año 2010 por un valor de \$22,144.25 que aún no ha sido puesta en uso, y de 3 máquinas de años anteriores que están inutilizadas por falta de mantenimiento que suman un valor de \$65,450.58, esto demuestra un desperdicio total de \$87,594.83 que es el 34.27% del valor total de Maquinarias, perdiendo así la oportunidad de aumentar la producción y las ventas para mejorar la rentabilidad.

Además, no se ha capacitado al personal del Departamento Contable en cuanto a análisis financiero, generando que no se pueda realizar una interpretación idónea de los resultados económicos, creando una gran dificultad en la elaboración de proyecciones financieras y en las decisiones de un posible financiamiento para una reinversión que ayude al crecimiento de la empresa, durante el año anterior se realizaron proyecciones de financiamiento las cuáles no se pudieron cubrir porque la tasa de liquidez apenas fue de 0.79% (tasa de liquidez normal 1.5%), por lo que no se pudo obtener un préstamo para financiar los proyectos de inversión.

En el siguiente árbol de problemas se encuentran plasmados lo detallado anteriormente de manera efectiva, el mismo que muestra causas y efectos del problema que afecta a la empresa del cual se generará una propuesta que cubra las necesidades en el campo Financiero:

Gráfico N° 01: Árbol de Problemas



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

1.2.3. Prognosis

Si es el caso de que la empresa Manufacturas de cuero Calzafer Cía. Ltda. continúe siendo administrada empíricamente, provocará el desperdicio frecuente del capital de trabajo, todo esto afectará directamente a la reinversión, producción, ventas y consecuentemente disminuirá la rentabilidad hasta que pierda su posicionamiento en el mercado.

El crecimiento del negocio será lento o nulo, generando que no se pueda cumplir con pedidos de calzado que superen la capacidad de producción, por lo que otras empresas relacionadas pueden acaparar los clientes y eliminarnos de la competencia.

Si la empresa no encuentra una solución definitiva al problema, corre el riesgo de alejarse del cumplimiento de metas y objetivos provocando pérdidas económicas importantes y posteriormente el cierre de la empresa.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Qué ocasiona que el análisis financiero afecte la toma de decisiones en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Qué resultados generó el análisis financiero en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. para el año 2013?
- ¿Cómo afectó la equivocada toma de decisiones a la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.?
- ¿Qué modelo de análisis financiero ayuda a la toma de decisiones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.?

1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Contabilidad
- **Área:** Toma de decisiones
- **Aspecto:** Análisis Financiero
- **Temporal:** Período de Investigación año 2013
- **Espacial:** La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda., está ubicada en la provincia de Tungurahua. Cantón Ambato en la Avda. El Cóndor, El Buen Pastor y Vía a Tangaiche. Según Registro Único de Contribuyentes RUC (Ver Anexo 1).

Imagen N°: 1 Ubicación Empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.



Fuente: Google Maps (2015)

Elaborado por: Tannia Venegas

1.3. JUSTIFICACIÓN

La necesidad empresarial de elaborar un análisis de la situación financiera como un factor clave en la toma de decisiones para la empresa Calzafer Cía. Ltda. y para el cumplimiento de los objetivos propuestos son las razones claves que conlleva a realizar el presente trabajo de investigación.

La aplicación de metodologías de análisis financieros son un instrumento de suma **importancia**, que servirá como una base firme para una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia, impulsando el crecimiento de la empresa en lo concerniente a la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Además se mantendría un control permanente de los registros contables efectivizando así el registro oportuno de la información y posteriormente la presentación de los estados financieros.

El **beneficiario** principal es la empresa misma ya que obtendría una optimización de recursos y a la vez se tomará muy en cuenta los correctivos necesarios en estas áreas causando un verdadero impacto en la estabilidad económica de esta empresa

La investigación de este proyecto es posible ejecutarla por tener acceso directo a través de la autorización de la gerencia a la información de la empresa y es muy **factible** debido a que los objetivos planteados son realizables en el tiempo establecido.

Además el análisis de los estados financieros es de suma **utilidad** en la toma de decisiones futuras para que de esta manera la empresa pueda subsistir y aumentar sus utilidades significativamente manteniéndose firme en el mercado actual.

1.4.1. Objetivo General

Estudiar la relación entre el análisis financiero y la toma de decisiones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Comparar el análisis financiero que se realizó en el año 2013 mediante una matriz comparativa con los indicadores del sector manufacturero para el establecimiento de puntos críticos.
- Establecer las decisiones tomadas en el año 2013 a través de fuentes de información interna para identificar los efectos que provocaron en la empresa.
- Establecer el modelo de análisis financiero que ayude a la toma de decisiones de la empresa.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se tomó como referencia las siguientes investigaciones:

Según (Moposita, 2013) **en su Investigación “Análisis Financiero y su incidencia en la estabilidad financiera de Point del Ecuador Agropoint S.A.”, menciona en sus conclusiones lo siguiente:**

No existe un esquema de análisis financiero pre establecido con el que se pueda medir el desempeño de la empresa, bajo la guía de resultados que se obtienen mediante la aplicación de un tipo de indicador.

La inexistencia de la aplicación de los indicadores financieros ocasiona que la gerencia aun no puede conducir a la empresa alcanzar los objetivos establecidos para el que fue creada, debido a que no conocen la situación real que está atravesando la empresa.

La empresa no cuenta con un control de los gastos que se efectúan, y son muy elevados en relación a las utilidades generadas por las ventas. Las utilidades no compensan la inversión que los accionistas hicieron.

La inaplicación del análisis financiero no permite que la empresa conozca su situación económica y financiera a mayor profundidad y por ende no toma acciones correctivas para el mejoramiento de sus operaciones.

La empresa requiere de un modelo de análisis financiero para que pueda entender el origen y el comportamiento de los recursos que dispone la empresa y tomar acciones correctivas que mejoren la estabilidad financiera.

Según (Morales, 2009) **en su investigación “Análisis e Interpretación de Estados Financieros en una empresa de servicios de Investigación de Mercado”, menciona en sus conclusiones lo siguiente:**

Los métodos de análisis e interpretación de información financiera, orientan en la toma de decisiones y permiten evaluar la situación de la empresa respecto a su solvencia y liquidez que son necesarios para determinar la capacidad para cumplir compromisos financieros; su rentabilidad y predecir la posibilidad de generar recursos a corto y largo plazo.

Los índices financieros constituyen herramientas importantes en la determinación de la fortaleza financiera y la rentabilidad de la empresa, constituyendo una guía para minimizar costos y maximizar utilidades.

El análisis financiero es un factor importante para la correcta toma de decisiones ya que esta es la clave de una buena administración del negocio, por medio de varios índices financieros se hace más fácil determinar el estado en el que se encuentra la empresa y son una guía que ayuda a corregir las falencias existentes.

Según (Palacios, 2012) en su Investigación “Incidencia de los instrumentos de análisis financiero en las previsiones de liquidez y Rentabilidad de Plasticaucho” menciona en sus conclusiones lo siguiente:

El control presupuestario es una herramienta que permite controlar de manera eficiente tanto los ingresos como los costos y gastos de la compañía a fin de que obtenga el máximo rendimiento sobre la inversión.

El establecimiento y control de los presupuestos de gastos y utilidades por centros de costo y beneficio respectivamente; hace que los gerentes y jefe de las áreas de producción, ventas, logística y administración dirijan sus esfuerzos en optimizar los recursos financieros de la compañía.

El mantener los saldos de efectivo al mínimo posible, siempre y cuando que el dinero de la compañía esté invertido en inventarios de materia prima así como activos fijos, y que no se obtenga déficit en el cash-flow hace que la compañía obtenga un retorno sumamente superior a la tasa pasiva referencial, como se analizó anteriormente el margen bruto de los últimos 5 años posee valores superiores al 30% mientras que manteniendo el efectivo en las cuentas bancarias se alcanzaría únicamente un retorno del 4.6% anual.

El análisis de los factores que intervienen en la variación del margen bruto se lo realiza considerando tres parámetros: relación entre los precios de venta, los costes de fabricación y el nivel de actividad. Por lo tanto, una variación en el margen bruto puede ser una combinación de cambios en los tres aspectos mencionados. Para mejorar el margen con el primer parámetro se deben realizar conjuntamente con el área comercial análisis de precios de la competencia; para el segundo el cumplimiento de la producción con es costeo estándar existente y/o mejoramiento en las recetas de consumo, mientras que para el tercer parámetro utilizar de manera eficiente los costos fijos a fin de que el costo fijo unitario sea el menor posible.

2.2.FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se guiará según el paradigma critico-propositivo, ya que se plantea en busca de alternativas de solución del problema investigado, éste es complejo y en constante movimiento, pues mediante este enfoque se mejorará la efectividad del análisis financiero, beneficiando a la empresa en la disminución de desperdicio de Capital de Trabajo y de los gastos que se realizan innecesariamente, guiando hacia un aumento de la rentabilidad.

Ésta investigación se realizará mediante una metodología predominante cualitativa porque permite poner en práctica una teoría de especialidad abierta, flexible y participativa por parte de todos los involucrados.

La esencia de éste trabajo de investigación está encaminada a generar conocimientos que ayuden a determinar el tipo idóneo de análisis financiero que debe aplicar la empresa, para mejorar la interpretación de los resultados económicos y posteriormente se puedan tomar decisiones con seguridad, y que éstas sirvan de apoyo al crecimiento de la empresa.

Busca solucionar los errores en la toma de decisiones, en los que se ha incurrido por la falta de conocimiento de los tipos de análisis financiero y por mantener una administración que ha sido basada solo en hechos pasados, provocando de esta manera que la empresa corra riesgos innecesarios y que éstas falencias se vean reflejadas en los resultados de la misma.

Para generar una confiabilidad en la información presentada en ésta investigación se ha tomado en cuenta los valores éticos, morales y la ética profesional realizando un análisis con exactitud matemática basada en los conocimientos adquiridos y para que la solución planteada en este trabajo sea factible y aplicable de manera que genere beneficios para la empresa.

2.3.FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación tiene sustento legal en las normas que se mencionan a continuación:

Según el objetivo (NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera 1, 2006) , **menciona lo siguiente:**

El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros conforme a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del periodo cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:

- a) Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los periodos en que se presenten;
- b) Suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF);
- c) Pueda ser obtenida a un costo que no exceda a sus beneficios.

Según (NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera 8, 2006) **párrafos**

25 menciona lo siguiente:

El importe de cada partida presentada por los segmentos se corresponderá con la medida informada a la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación con el objeto de decidir sobre la asignación de recursos al segmento y evaluar su rendimiento. Los ajustes y eliminaciones efectuados en la elaboración de los estados financieros de una entidad, así como la asignación de los ingresos de las actividades ordinarias, gastos, y pérdidas o ganancias sólo se tendrán en cuenta al determinar las pérdidas o ganancias a presentar por los segmentos cuando se incluyan en la medida de los resultados del segmento utilizados por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación. De forma similar, sólo se informarán, en relación con un determinado segmento, los activos y pasivos que se incluyan en la medida de los activos y pasivos de ese segmento utilizado por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación. Si se asignasen importes a los resultados, activos o pasivos presentados por los segmentos, deberá hacerse con un criterio razonable de reparto.

Según (NIC, 2006) **párrafo 7, menciona lo siguiente:**

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- a) activos;
- b) pasivos;
- c) patrimonio neto;
- d) gastos e ingresos, en los que se incluyen las pérdidas y ganancias;
- e) otros cambios en el patrimonio neto;
- f) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de los mismos.

Según (Federación Nacional de Contadores del Ecuador , 2009); **NEC N° 1 párrafo 43-47, menciona lo siguiente:**

Los estados financieros deben ser claramente identificados y diferenciados de otra información en el mismo documento publicado.

Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad aplican únicamente a los estados financieros, y no a otra información presentada en un informe anual u otro documento. Por lo tanto, es importante que los usuarios estén en capacidad de distinguir la información que es preparada utilizando las Normas Ecuatorianas de Contabilidad con otra información que pudiera ser útil para los usuarios pero que no está sujeta a estas Normas.

Cada componente de los estados financieros debe ser claramente identificado. Además, la siguiente información debe ser prominentemente presentada, y repetida cuando sea necesario para un entendimiento apropiado de la información presentada:

- el nombre de la empresa que reporta u otros medios de identificación;
- si los estados financieros cubren la empresa individual o un grupo de empresas
- la fecha del balance general o el período cubierto por los estados financieros, cualquiera que sea apropiado para el componente relacionado de los estados financieros
- la moneda de reporte; y
- el nivel de precisión utilizado en la presentación de cifras en los estados financieros.

Los requerimientos son normalmente cumplidos presentando los encabezamientos de páginas y los encabezamientos de columnas abreviados en cada página de los estados financieros. Se requiere juicio en la determinación de la mejor forma de presentar tal información.

Por ejemplo, cuando los estados financieros son leídos electrónicamente, los separadores de páginas pudieran no ser utilizados; los requerimientos antes indicados son entonces presentados frecuentemente para asegurar un adecuado entendimiento de la información provista.

Los estados financieros son a menudo más comprensibles mediante la presentación de la información en miles o millones de unidades de la moneda de reporte. Esto es aceptable siempre que se revele el nivel de precisión en la presentación e información relevante no se pierda.

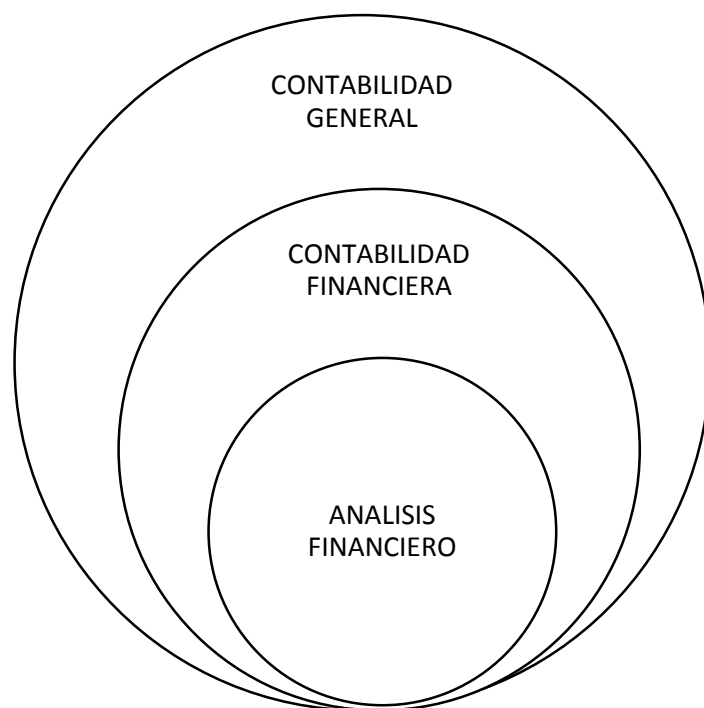
Según (Norma Interna de Calzafer Cía. Ltda., 2014) **artículo N° 47, menciona lo siguiente:**

Es obligación de los representantes de la Compañía, procurar por todos los medios junto con la colaboración de los trabajadores y empleados, la prosperidad de ésta; y, su permanencia como fuente generadora de empleo de los trabajadores y empleados de la Compañía.

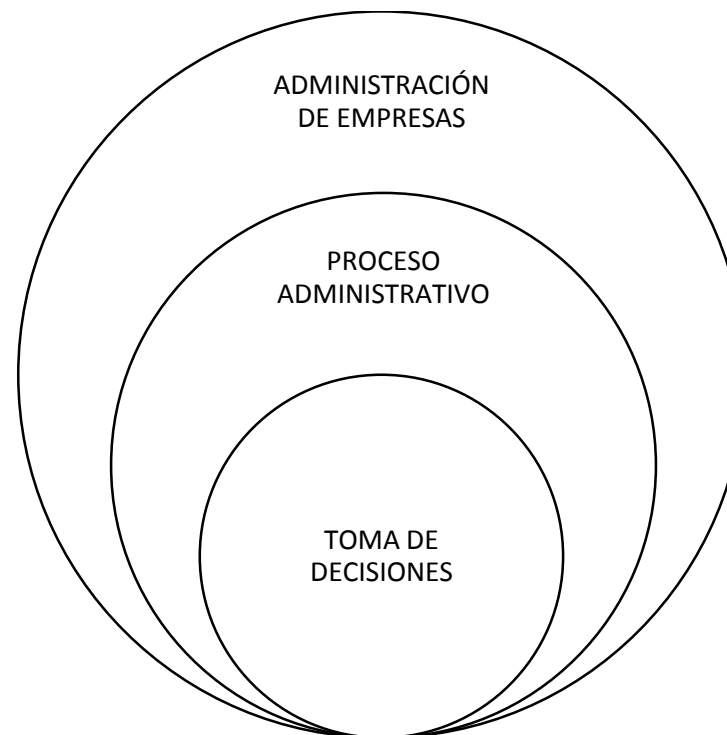
2.4.CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Superordenación

Gráfico N° 02: Superordenación de variables



Variable Independiente

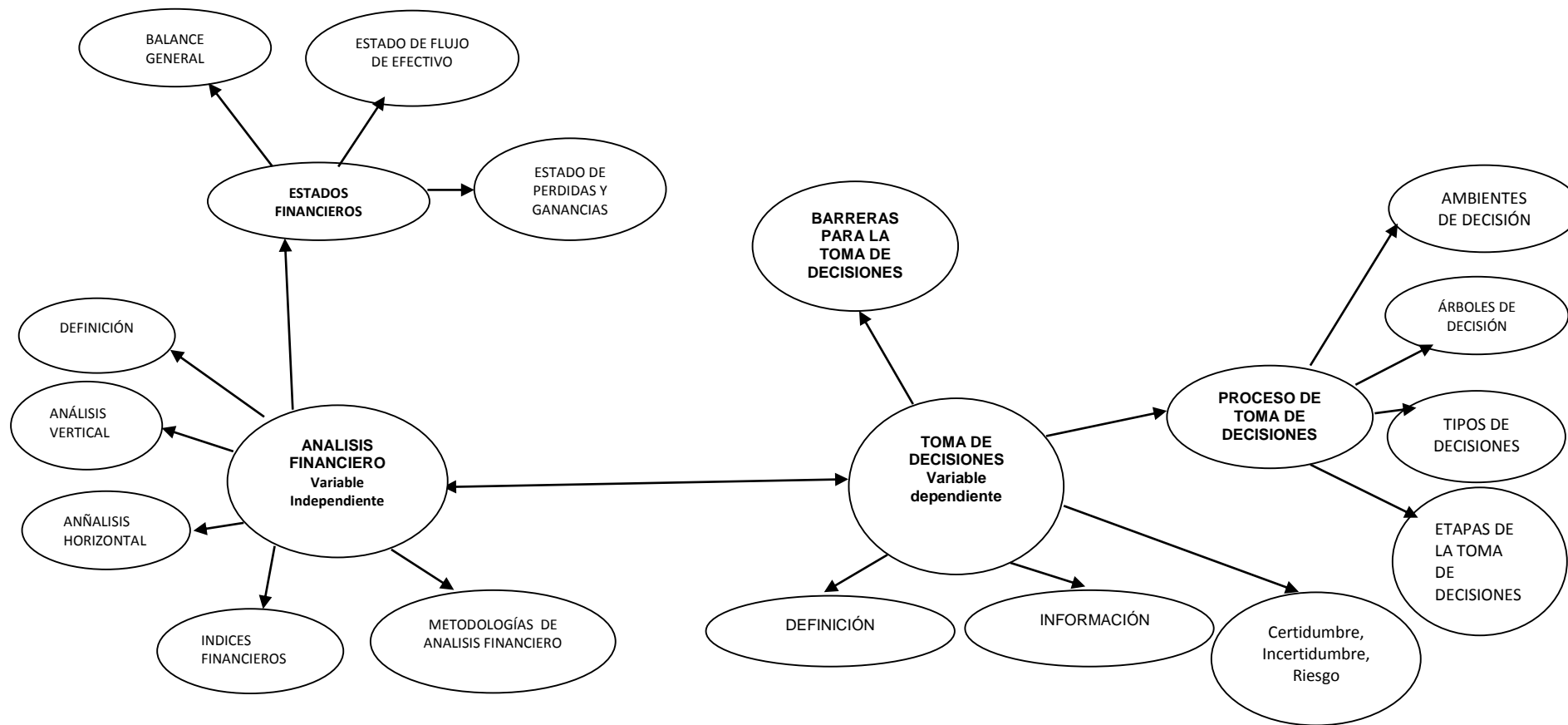


Variable Dependiente

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

2.4.2. SUBORDINACION CONCEPTUAL

Gráfico N° 03: Subordinación conceptual



Elaborado Por: Tannia Venegas (2015)

2.4.3. Variable Independiente: Análisis financiero

2.4.3.1 CONTABILIDAD GENERAL

Según (Alcarria & José, 2009):

La contabilidad es un sistema de información, y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de la información fundamentalmente de naturaleza económico financiera que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas.

La contabilidad consiste en la realización de registros de la información financiera que sirven para la toma de decisiones de las actividades económicas.

Según (Aguirre, 2009):

La contabilidad puede definirse como una ciencia instrumental que se ocupa de sistematizar y generalizar los métodos contables, al tiempo que se investiga la consecución de otros nuevos. Es una ciencia instrumental porque el objeto de su estudio consiste en instrumentos o métodos.

La ciencia de la contabilidad se dirige a la construcción de un cuerpo metodológico que proporcione una herramienta de análisis a otras ciencias particularmente la economía de la empresa. Debido a esto último, hay una clara subordinación de la contabilidad respecto a la economía, y también, en gran medida al derecho. Las obligaciones y derechos que integran el patrimonio de la empresa, su vida entera en suma, están minuciosamente regulados por el ordenamiento jurídico. Muchas anotaciones contables se hallan obligatoriamente prefijadas por ley, que concede importancia probatoria e impone requisitos formales a la manera de llevar la teneduría de libros.

La contabilidad se define como una ciencia encargada de la sistematización de los registros contables basados en fundamentos legales, que sirve como una herramienta para el análisis de la situación financiera de la empresa.

Según (Mallo, Rodríguez, 2005)

La contabilidad general constituye un conjunto de conocimientos, elaborados de acuerdo a una metodología científica y que de forma práctica genera una información económico-financiera sobre el estado del Patrimonio o riqueza y sobre las rentas o resultados de cada período de las diversas organizaciones o agentes a que se aplique.

La contabilidad general es un conjunto de conocimientos que mediante métodos científicos generan información financiera sobre la situación de una empresa durante un período contable.

2.4.3.2 CONTABILIDAD FINANCIERA

Según (Alcarria & José, 2009):

La contabilidad financiera es un área de la contabilidad cuyo objetivo es preparar y elaborar información contable destinada a los usuarios externos. Los usuarios externos toman sus decisiones sobre la base de la información que proporcionan las empresas, debiendo confiar en ella. Como se ha comentado, la información que se proporciona a los usuarios externos está sujeta a una regulación externa a la empresa (del Estado, de Organizaciones profesionales etc.).

La regulación contable persigue alcanzar dos objetivos:

- que los informes contables de las empresas sean fiables al basarse en principios y criterios de general aceptación y aplicados por todas ellas,
- que la información proporcionada por una empresa a lo largo del tiempo sea comparable y también que sea comparable la información proporcionada por distintas empresas.

La contabilidad financiera es un área de la contabilidad que prepara la información contable para los usuarios externos como son el Estado, Contralorías, etc.

Según (Aguirre, 2009):

La contabilidad financiera es la encargada de contabilizar las operaciones por medio de las cuales la empresa se relaciona con el mundo exterior: compras, ventas, financiación, entre otros. Su principal cometido es la elaboración de balances y cuentas de resultados, para ello desarrolla un completo procedimiento de registro de todas y cada una de las actividades de la empresa que constituyen hechos contables.

La contabilidad financiera es la que registra las operaciones de la empresa, siendo su principal objetivo la preparación de Balances y cuentas de resultados.

Según (Mallo, Rodriguez, 2005):

la contabilidad financiera es un sistema de información para medir la evolución del patrimonio o riqueza y los resultados o rentas periódicas, mediante registro sistemático de las transacciones realizadas en la actividad económico-financiera de la empresa, lo que conduce a la elaboración de las cuentas anuales: balance, cuentas de pérdidas y ganancias y memoria que formuladas con arreglo a los principios contables y normas de valoración uniformes, son interpretables y comparables por cualquier agente económico autorizado en conocer el funcionamiento de la empresa.

La contabilidad financiera es un sistema que sirve para medir los resultados que tiene la empresa conduciendo hacia la preparación de cuentas anuales, bajo principios contables.

2.4.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

Según (Castañeda, 2008)

El análisis financiero es explicar el sentido de algo que no está expresado claramente. Consiste en asignar objetiva y subjetivamente un valor al resultado del análisis, que habrá de permitir emitir un diagnóstico sobre la situación financiera de la empresa, asimismo, nos permitirá detectar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

La interpretación de los estados financieros es un proceso mental y por ello no puede ser ni exacta ni precisa; dependerá de los conocimientos que posea el interpretador sobre:

- La clase de negocios a los que se dedica la empresa examinada
- Los fenómenos económicos que influyen en sus resultados y
- Sobre las transacciones financieras que sean factibles de realizar para su mejoramiento, tomando en cuenta las condiciones que prevalezcan en el mercado.

La interpretación financiera es la apreciación subjetiva, de los resultados obtenidos mediante el análisis financiero.

El análisis financiero asigna un resultado que permite diagnosticar la situación económica de la empresa para detectar las debilidades y las fortalezas como una base para el mejoramiento de resultados.

Según (Warren, Reeve, & Fess, 2005)

El análisis financiero es un reporte útil para banqueros, acreedores, propietarios y otros grupos de interés para analizar e interpretar el desempeño financiero y las condiciones económicas de una empresa.

El análisis financiero es un reporte útil para propietarios de negocios que sirve para medir el desempeño financiero y las condiciones en las que se encuentra la empresa.

Según (Cantú, 2004)

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los Estados Financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones.

Los indicadores sirven para evaluar el desempeño con fines de comparación, en el caso de los indicadores financieros sirven para efectos similares, ya que se utilizan para ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la empresa, por lo tanto las cifras contables tienen poco significado en sí mismas. La manera de establecer si una cantidad es adecuada, es decir, si se mejora o empeora, o si está dentro de una proporción, consiste en relacionarla o compararla con otras partidas, por ende, diversas organizaciones proporcionan información de sí mismas pero de años anteriores, o concerniente a la industria en la cual operan.

Para ello es indispensable el análisis financiero, que se basa en indicadores financieros que es la relación de una cifra con otra dentro o entre los Estados Financieros de una empresa, que permiten ponderar o evaluar los resultados de las operaciones de la compañía. Existen diferentes indicadores financieros, también llamados razones financieras, que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios. Cada uno de estos indicadores tiene ciertos propósitos. Algunos ejemplos de indicadores financieros típicos que utilizan los analistas financieros son los siguientes:

- Rentabilidad (Margen de Utilidad, rendimiento sobre el Capital contable)
- Liquidez (razón Circulante)
- Utilización de los Activos (Rotación de cuentas por cobrar, Rotación de Inventarios)
- Utilización de Pasivo (Relación del Pasivo total con Activo Total)

El análisis financiero consiste es estudiar los Estados Financieros a través de indicadores para compararla con otras empresas o a su vez con el comportamiento de la misma empresa en años anteriores y evaluar sus resultados.

Metodologías de Análisis Financiero

Según (Villagomez, 2012)

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir

las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Los métodos de análisis financiero son procedimientos utilizados para simplificar los datos de los Estados Financieros.

Según (Urias, 2005)

Los métodos de análisis financieros son ciertas técnicas utilizadas que sirven para investigar y enjuiciar, a través de la información contable cuáles han sido las causas y los efectos de la gestión de la empresa para llegar a su actual situación y, así, predecir cuál será su desarrollo en el futuro, para tomar decisiones consecuentes.

Los métodos de análisis financiero son técnicas para investigar las causas y efectos de la gestión de la empresa y tomar decisiones consecuentes.

Según (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2007)

Los métodos de análisis financiero son:

Análisis Horizontal

Los analistas realizan un análisis de los estados Financieros corporativos revisando los balances, las declaraciones de ingresos, o las declaraciones del flujo de efectivo, consecutivo de un período a otro. Esto por lo común implica una revisión de los cambios en las cuentas de los Balances individuales en un intervalo de uno o varios años. La información más importante que a menudo revela el análisis de estados financieros corporativos es la tendencia. Una comparación de los Estados a lo largo de varios períodos indica la dirección, la velocidad y el alcance de una tendencia. El análisis corporativo también compara las tendencias en las partidas relacionadas. A éste análisis de Estados Financieros comparativos también se lo conoce como análisis horizontal, debido a que el análisis de los saldos de las cuentas se efectúa de izquierda a derecha o viceversa cuando se examinan los Estados comparativos. Dos técnicas de análisis comparativo son usadas con frecuencia: el análisis del cambio de un año al otro que se realiza con el análisis de cambios de año de cuentas individuales en períodos relativamente cortos (2 a 3 años); y el análisis de la tendencia del número índice que requiere la elección de un período base, para todas las partidas, con un número índice seleccionado con anterioridad.

El análisis horizontal es un estudio que se realiza tomando la información de dos o tres años para evaluar los cambios en los resultados y en las cuentas más significativas.

Análisis Vertical

El análisis de Estados Financieros se puede beneficiar del hecho de saber qué proporción de un grupo o subgrupo se compone una cuenta particular. De manera específica, al analizar un balance, es común expresar los activos totales (o Pasivo más Capital) como 100 %. Después, las cuentas dentro de esos agrupamientos se expresan como un porcentaje de su respectivo total. Este procedimiento también se le conoce como análisis vertical debido a la evaluación de arriba – abajo (o de abajo hacia arriba) de las cuentas en los Estados Financieros porcentuales.

El análisis vertical es una revisión proporcional de las cuentas de grupo y de subgrupo para establecer los porcentajes de abajo hacia arriba.

Análisis de Razones Financieras

El análisis de razones financieras se encuentra entre las herramientas más populares y más ampliamente utilizadas del análisis financiero. Sin embargo, su función a menudo se mal interpreta y, en consecuencia, frecuentemente se exagera su importancia. Una razón financiera expresa una relación matemática entre dos cantidades. Una razón de 200 a 100 se expresa como 2:1, o simplemente como 2. Aun cuando el cálculo de una razón es simplemente una operación aritmética, su interpretación es más compleja. Para que sea significativa, una razón se debe referir a una relación económicamente importante.

El análisis de razones financieras es una herramienta popular donde se expresa una relación matemática entre dos valores de las cuentas del Estado Financiero cuya interpretación es compleja.

2.4.4. Variable Dependiente: Toma de decisiones.

2.4.4.1 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Según (Vilcarromero, 2010):

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos.

Debemos tener en cuenta ciertas definiciones:

- Las cinco funciones administrativas que se debe ejercer en las diferentes organizaciones son planeación, organización, integración de personal y el control.
- La administración es aplicable para todo tipo de organizaciones.
- Persigue el buen manejo de la productividad, que conlleva a la eficacia y eficiencia.

La administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate.

La administración de empresas es un proceso estratégico que ayuda a mantener el trabajo en equipo de manera eficiente y eficaz con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

Según (Koontz, Cannice, & Weirich, 2012)

La administración es el proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios.

La administración es un proceso mediante el cual se mantiene el cumplimiento de las metas grupales de manera eficaz, se aplica en todo tipo de empresas.

Según (Jones & George, 2006)

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de la otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes como la gente y sus capacidades, habilidades y conocimientos; la maquinaria, materias primas, tecnología de cómputo y de información y capital económico.

La administración es un proceso sistemático que permite concentrar todos los recursos utilizándolos de manera eficaz para alcanzar las metas de una organización.

2.4.4.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Según (Koontz, Cannice, & Weirich, 2012)

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación pueden colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Planear

Incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlo; requiere decir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación.

Organizar

Las personas que trabajan juntas o en grupo para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismo las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo.

Dirigir

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; así mismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas sus deseos y actitudes. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Control

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

El proceso administrativo incluye elegir misiones y objetivos, desarrollar grupos de trabajo, influir en las personas a que contribuyan a cumplir con las metas establecidas y medir el desempeño individual.

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008)

En el proceso administrativo el buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, la cantidad de tiempo que dedica a cada una depende del nivel de la labor.

- La planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos.
- La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de los puestos.
- La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.
- El control es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas.

En el proceso administrativo debe desempeñar cuatro funciones que son planeación, organización, dirección y control; todo esto con el fin de cumplir una meta organizacional.

2.4.4.3 TOMA DE DECISIONES

Según (García, 2004):

La toma de decisión es el proceso de identificar los problemas y las oportunidades y resolverlos. Las decisiones directivas deben ser tomadas por directivos, equipos o empleados individuales, dependiendo del alcance de la decisión y del diseño y estructura de la organización. Las organizaciones con estructuras descentralizadas delegan alguna toma de decisión directiva a los equipos y a los empleados de primera línea.

La toma de decisiones es el proceso de resolver problemas que normalmente está a cargo de los empleados de primera línea es decir el equipo directivo.

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008)

La toma de decisiones comprende la definición de problemas, recopilación de datos, generación de opciones y elección del curso de acción, es la forma en que los gerentes y empleados pueden abordar diferentes tipos de decisiones con la base en la naturaleza del problema que hay que resolver, las posibles soluciones a la mano y el grado de riesgo implícito.

Los gerentes eficaces se basan en varias competencias gerenciales para tomar e instrumentar sus decisiones. A su vez, la toma de decisiones es la base de casi todas las competencias gerenciales.

La toma de decisiones consiste en una recopilación de datos para solucionar un problema, buscando alternativas de solución y analizando sus posibles resultados para establecer el grado de riesgo, y encaminar una solución que mejore los resultados de la empresa.

Según (Beranek, 2005)

Una decisión financiera constituye el conjunto de objetivos del que toma las decisiones, estas elecciones representan combinaciones de proyectos y fuentes de suministro de fondos. El tomar decisiones financieras no se limita a acoplar la demanda de recursos con la oferta de estos, sino que trata más bien de emparejar de suministro con la demanda, de modo tal que se logre maximizar el logro de los objetivos de la organización.

Es un conjunto de objetivos de la persona que toma la decisión con el fin de maximizar el logro de los objetivos de la organización y de corregir los errores existentes.

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008)

Condiciones para la toma de decisiones

Numerosos hechos o circunstancias influyen en el proceso de la toma de decisiones y en las decisiones de una persona. Muchas de estas decisiones están fuera del control directo de éstas. Cuando se toman decisiones se pueden imperar tres condiciones:

- **Certidumbre:** es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas a cerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución.
- **Riesgo:** que se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se

presentan ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado.

- Incertidumbre: es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.

Las condiciones de la toma de decisiones son la certidumbre que es un resultado que ya se conoce, el riesgo que significa que cada solución lleve a un resultado y la incertidumbre que es cuando no se pueden adjudicar probabilidades a los resultados de dicha decisión.

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008)

Tipos de decisiones

No existe un método único para tomar decisiones que todos los administradores y los empleados puedan usar en todas las situaciones. Al principio, la persona que toma la decisión debe definir con exactitud el problema en cuestión, después debe generar soluciones alternativas y evaluarlas y, por último, debe tomar la decisión sin embargo, hacer todo lo anterior no resulta tan sencillo en la realidad. Las consideraciones relativas a la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre son el sostén de los tipos básicos de decisión como la rutina, las de adaptación y las innovadoras. Estas reflejan las clases de problema que se encuentran y las de soluciones que se consideran.

- Decisión de rutina: Son aquellas elecciones que se hacen, por lo normal, ante problemas y soluciones alternativas relativamente comunes y bien definidas por lo habitual se toman en condiciones de certidumbre y en razón de riesgos como una probabilidad objetiva, las reglas establecidas, los procedimientos de operación estándar, o cada vez más el software cubren la forma de tomar diversas decisiones de rutina.
- Decisiones de adaptación: Se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de problemas y soluciones alternativas que se salen un poco de lo habitual. Por lo normal las decisiones de adaptación implican modificar y mejorar las prácticas y las decisiones de rutina del pasado.
- Decisiones innovadoras: Son elecciones que se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Éstas por lo normal se toman en condiciones que van desde las que entrañan una probabilidad subjetiva de riesgos hasta aquellas que implican incertidumbre.

Existen 3 tipos de decisiones que son las decisiones de rutina que se realizan ante problemas comunes, las decisiones de adaptación que son las se salen de lo habitual y las decisiones innovadoras que implican soluciones creativas en casos de incertidumbre.

Según (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008)

Imagen N° 02: Etapas de la toma de decisión



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Identificar y diagnosticar el problema: La tarea correspondiente al diagnóstico y la definición del problema necesita de tres habilidades que forman parte de la competencia del administrador para la planeación y gestión: advertir, interpretar e incorporar.

Generar soluciones alternativas: Este paso implica la búsqueda de información adicional, pensar con creatividad, consultar a expertos y hacer investigaciones.

Evaluar alternativas: Una vez que las personas han identificado soluciones alternativas, deben compararlas y evaluarlas

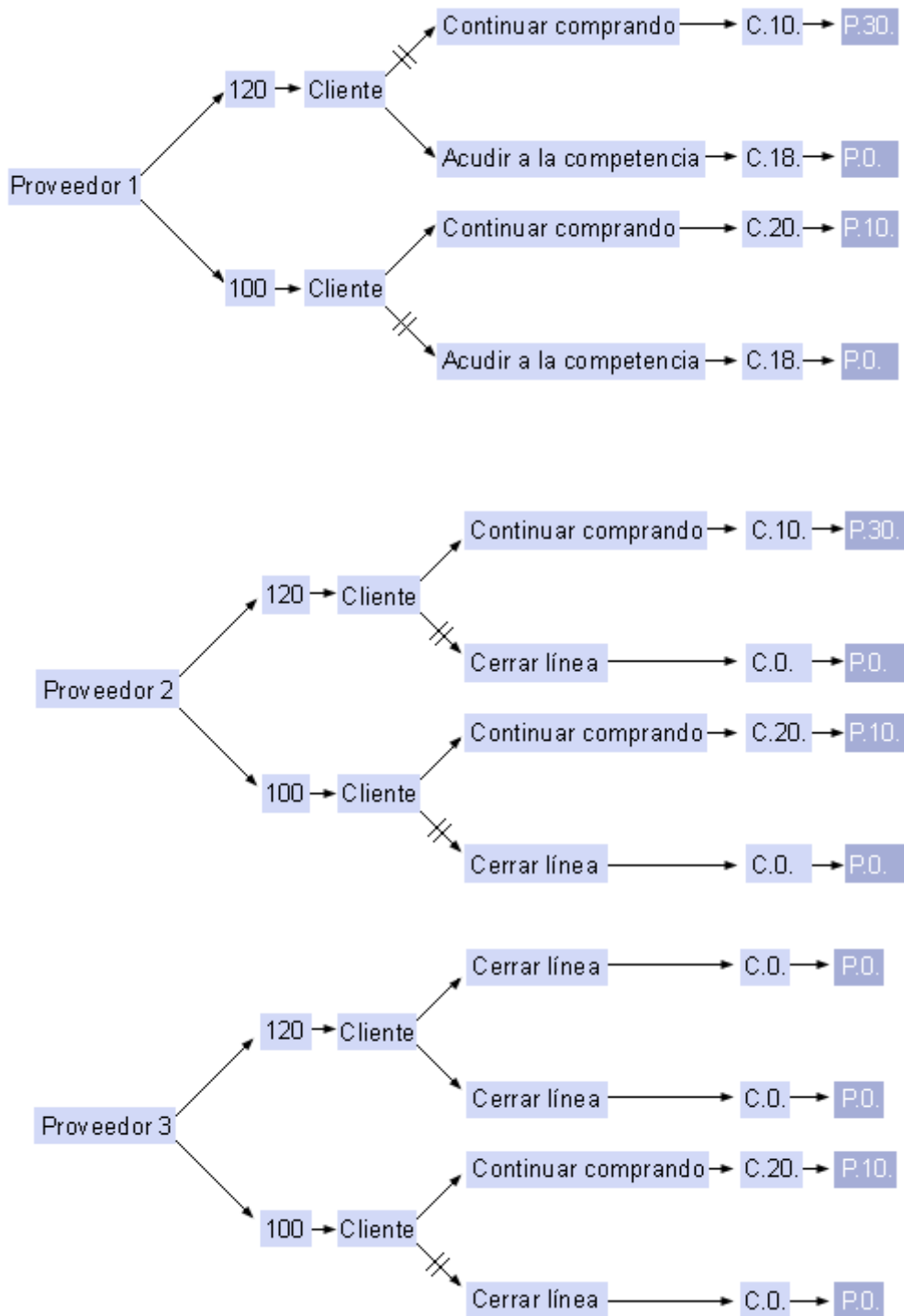
Seleccionar la mejor alternativa: Se considera que seleccionar la mejor alternativa es tomar una decisión final.

Implantar la decisión: Una solución bien elegida no siempre tiene éxito. Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y aprobada por las personas que se encargarán de su implantación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión.

Evaluar la decisión: La implementación de la solución que se ha preferido no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma.

Al momento de tomar decisiones gerenciales, la utilización del árbol de problemas como una herramienta de soporte puede facilitar la búsqueda de una solución adecuada. A continuación se presenta un ejemplo gráfico de éste:

Imagen N° 03: Árboles de decisión (Compra de nuevos productos)



Fuente: (García, López, 2004)

2.5. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

La metodología de análisis financiero afecta la toma de decisiones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

- **Variable independiente:** Metodología de Análisis Financiero
- **Variable dependiente:** Toma de decisiones
- **Unidad de observación:** La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua. Cantón Ambato en la Av. El Cóndor y Tangaiche. Según Registro Único de Contribuyes RUC (Ver Anexo1).
- **Términos de relación:** afecta

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de la presente investigación está basada en un enfoque cualitativo que se trata de alcanzar un conocimiento profundo de las causas de los hechos objeto de estudio, encaminada a buscar una solución al problema, mediante una realidad única, orientado a la formación de la hipótesis y con énfasis en el proceso. Se busca la construcción de alternativas de solución por medio de una propuesta viable que contribuya a la solución de la problemática estudiada, así como analizar las propiedades y fenómenos cualitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de instituir, fortalecer y explorar la teoría existente.

Una investigación de campo permitió ver de cerca el problema y tomar contacto con su realidad, el mismo que estuvo orientado al personal administrativo de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. que nos proporcionaron criterios basados en hechos reales.

El enfoque cualitativo fue de gran ayuda en la presente investigación ya que permite determinar la situación actual de la empresa, por medio de técnicas cualitativas con una perspectiva desde dentro, proporcionándonos información idónea para establecer la propuesta.

3.2.NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación alcanza el nivel exploratorio, este nivel de investigación es el primero ya que se ha buscado un problema objeto de estudio, contactándose directamente con la empresa e indagando para conseguir la información suficiente facilitando la construcción del análisis crítico, una vez recopilados estos datos se ha generado una hipótesis de trabajo con la finalidad de reconocer la variable independiente y la variable dependiente, de esta manera dar solución a la

problemática. El problema investigado no ha sido abordado antes en la empresa, por lo que este nivel de investigación ayudará a llevar una investigación más amplia y completa por medio de una metodología flexible.

La presente investigación avanza gradualmente al segundo nivel, descriptivo, debido a que es un tema de interés de acción social y describe hechos y eventos de los determinados fenómenos del problema de estudio, realizando comparaciones con otras investigaciones relacionadas del tema en cuestión.

El próximo nivel que seguirá esta investigación es el tercero, asociación de variables, en este nivel se podrá evaluar las variaciones de comportamiento de una variable en función de variaciones de otra variable, y de esta manera determinar modelos de tendencias para la elaboración de una propuesta que sirva de solución efectiva al problema planteado.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Para el presente trabajo de investigación se ha considerado los siguientes elementos como población de estudio:

TABLA N° 01: Población

ELEMENTO	DETALLE	NÚMERO
Balance General	Años 2012 - 2013	2
Estado de Resultados	Años 2012 – 2013	2
Gerente General	Lcda. Raquel Abril	1

Fuente: Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

3.3.2. Muestra

3.3.2.1 Cálculo de la Muestra

Considerando que la población a investigar está conformada por los Estados Financieros del año 2013 en comparación con los del año 2012; y por la información facilitada por la Gerente General de la empresa Manufacturas Calzafer Cia. Ltda. no se realiza el cálculo de la muestra debido a que la investigación se aplica a toda la población.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1. Operacionalización de la variable independiente

TABLA N° 02: Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Según (Villagomez, 2012): Los métodos de análisis financiero se consideran como los <u>procedimientos</u> utilizados para <u>simplificar</u>, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.</p>	PROCEDIMIENTOS	<p>Análisis Horizontal</p> <p>Análisis Vertical</p> <p>Razones Financieras</p>	¿Cómo se realizó el análisis financiero del año 2013?	<p>Fuentes de información interna</p> <p>Estados Financieros</p>
	SIMPLIFICACIÓN DE DATOS	Matrices de comparación	¿Cuáles fueron los resultados del análisis financiero del año 2013?	Fuentes de información interna

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

TABLA N° 03: Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Según (García, 2004) La toma de decisiones es el proceso de <u>identificar los problemas</u> y las oportunidades y resolverlos. Las decisiones directivas deben ser tomadas por directivos, equipos o empleados individuales, dependiendo del alcance de la decisión y del diseño y estructura de la organización, para ser <u>evaluadas</u> luego de su ejecución.</p>	Identificación de sucesos	Matriz de decisiones	¿Cuáles fueron las decisiones relevantes que se tomaron en el año 2013?	Indagación Fuentes de información interna
	Evaluación de la decisión	Efecto de la decisión	¿Qué decisiones afectaron negativamente los resultados de la empresa?	Ficha de Observación

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

3.4.PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

TABLA N° 04: Plan de recolección de información

PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Para qué?	Para obtener información sobre las decisiones que afectaron negativamente los resultados de la empresa en el año 2013
2. ¿De qué personas u objetos nos valemos para realizar la investigación?	Estados financieros de los años 2012 y 2013 y la Gerente de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía Ltda.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Análisis financiero y la toma de decisiones.
4. ¿Quién?	Investigadora: Srta. Tannia Venegas
5. ¿Cuándo?	El 01 de septiembre del 2014
6. ¿Dónde?	Empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.
7. Frecuencia	Una vez
8. ¿Qué técnica?	Indagación
	Entrevista
	Fuentes de información interna
9. ¿Qué instrumentos?	Cuestionario
	Grabadora
	Matriz de comparación

Fuente: Investigación de Campo (2015)

Elaborado por: Tannia Venegas

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Al aplicar los instrumentos de la recolección de la información como son: cuestionario, grabadora y matriz de comparación, para el estudio del problema planteado se deberá realizar el siguiente proceso:

- a) Solicitar al Departamento de Contabilidad el análisis financiero del año 2013.
- b) Realizar una revisión crítica de los resultados del análisis financiero que elaboró la empresa en el año 2013 con el fin de detectar posibles errores.
- c) Realizar el análisis estadístico en base a gráficos para la presentación de resultados.
- d) Obtener información de fuentes internas acerca de la toma de decisiones.
- e) Revisar la información recolectada, es decir, limpiar la información defectuosa, contradictoria, incompleta o no trascendental.
- f) Se procederá al análisis de la información revisada, mediante matrices de comparación, la cual servirá de base para el cumplimiento de objetivos.
- g) Los resultados obtenidos de esta recolección de información servirán para determinar las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos y la hipótesis planteada.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Con los resultados obtenidos en el análisis financiero y a través de la matriz de comparación se procedió al tratamiento adecuado mediante la representación en tablas y gráficos estadísticos que permiten una correcta interpretación de los mismos.

4.1.1. Análisis financiero

4.1.1.1 ¿Cómo se realizó el análisis financiero del año 2013?

TABLA N°05: Indicadores financieros

INDICES	AÑO 2013	
INDICE DE LIQUIDEZ		
ACTIVO CORRIENTE	494.438,56	= 2,06
PASIVO CORRIENTE	240.466,57	
INDICE DE SOLVENCIA		
ACTIVO TOTAL	821.401,56	= 1,77
PASIVO TOTAL	462.917,80	

CAPITAL DE TRABAJO		
ACTIVO CORRIENTE	494.438,56	= 253.971,99
- PASIVO CORRIENTE	240.466,57	
LIQUIDEZ INMEDIATA		
ACTIVO CORRIENTE -INVENTARIOS	190.498,85	= 0,79
PASIVO CORRIENTE	240.466,57	
INDICE ENDEUDAMIENTO		
PASIVO TOTAL	462.917,80	= 0,56
ACTIVO TOTAL	821.401,56	
UTILIDAD POR PARTICIPACION		
UTILIDAD NETA	17.643,49	= 8,82
CAPITAL SOCIAL	2.000,00	
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO		
UTILIDAD NETA	17.643,49	= 0,05
PATRIMONIO	358.483,76	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS		

UTILIDAD NETA	17.643,49	= 0,02
ACTIVO TOTAL	821.401,56	

Fuente: Información Interna

Elaborado por: Contadora de Calzafer Cía. Ltda.

4.1.1.2 ¿Cuáles fueron los resultados del análisis financiero del año 2013?

- El índice de liquidez mostró que por cada dólar de Pasivo Corriente que tiene la empresa hay \$2.06 de Activo Corriente para cubrir estas obligaciones, esto es muy favorable para la empresa porque las deudas a corto plazo no superan el Activo Corriente.
- El índice de solvencia mostró que por cada dólar de Pasivo Total hay \$1.77 de Activo Total, lo que indica que la empresa tiene obligaciones de corto y largo plazo que pueden ser cubiertas sin mayor problema.
- El índice de Capital de Trabajo mostró que la empresa tiene un capital de trabajo neto de \$253.971,99, esto es lo que realmente posee la empresa como recurso para emprender el negocio.
- El índice de liquidez inmediata mostró que la empresa cuenta con \$0,79 para cubrir las obligaciones del Pasivo Corriente, no es muy favorable porque la liquidez inmediata debería ser por lo menos de un dólar.
- El índice de endeudamiento mostró que la empresa tiene \$0,56 de deuda en relación a cada dólar de Activo Total, lo que significa que el 56% del Activo son deudas contraídas por la empresa.

- El índice de Utilidad por Participación mostró que la empresa ha ganado \$8,82 por cada dólar de Participación de los socios de la empresa, esta situación es muy favorable porque la empresa está generando beneficios.
- El índice de Rentabilidad del Patrimonio mostró que la empresa produce \$0,05 de rentabilidad por cada dólar de Patrimonio, lo que no es bueno para la empresa porque no llega a su punto óptimo de rentabilidad.
- El índice de rentabilidad sobre los Activos mostró que la empresa cuenta con \$0,02 por cada dólar de Activo Total, lo que no es favorable para la empresa porque no cuenta con una utilidad representativa.

TABLA N°06: Análisis horizontal del balance general años 2012-2013

MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA.

BALANCE GENERAL

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO	\$ 886.546,26	\$ 821.401,56	\$ (65.144,70)	-7,35%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 526.406,95	\$ 494.438,56	\$ (31.968,39)	-6,07%
Caja-Bancos	\$ 6.568,32	\$ 15.756,05	\$ 9.187,73	139,88%
Clientes	\$ 157.847,38	\$ 166.307,99	\$ 8.460,61	5,36%
Provisión incobrables	\$ (4.358,76)	\$ (8.758,90)	\$ (4.400,14)	100,95%
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	\$ 1.533,34	\$ 17.193,71	\$ 15.660,37	91,08%
CT Retención Impto. a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	
Inventario de materia prima	\$ 141.181,39	\$ 122.910,21	\$ (18.271,18)	-12,94%
Inventario de producto terminado	\$ 223.635,28	\$ 181.029,50	\$ (42.605,78)	-19,05%
ACTIVO FIJO	\$ 360.139,31	\$ 326.963,00	\$ (33.176,31)	-9,21%
Maquinaria y equipo	\$ 255.616,41	\$ 255.616,41	\$ -	0,00%
Muebles y Enseres	\$ 11.454,49	\$ 11.454,49	\$ -	0,00%
Equipo de computo	\$ 19.409,60	\$ 19.409,60	\$ -	0,00%
Otros	\$ 107.866,02	\$ 107.866,02	\$ -	0,00%
Depreciación Acumulada de activos fijos	\$ (34.207,21)	\$ (67.383,52)	\$ (33.176,31)	96,99%
PASIVO	\$ 489.993,00	\$ 462.917,80	\$ (27.075,20)	-5,53%
PASIVO CORRIENTE	\$ 447.752,44	\$ 240.466,57	\$ (207.285,87)	-46,29%
Proveedores y Ctas por pagar	\$ 335.160,74	\$ 233.067,79	\$ (102.092,95)	-30,46%
Sueldos por pagar	\$ 14.202,97	\$ 7.398,78	\$ (6.804,19)	-47,91%
IESS por pagar	\$ 7.594,38	\$ -	\$ (7.594,38)	-100,00%
Impuestos por pagar	\$ 36.222,88	\$ -	\$ (36.222,88)	-100,00%
Participación de trabajadores	\$ 6.339,78	\$ -	\$ (6.339,78)	-100,00%
Préstamos bancarios x pagar Corto plazo	\$ 45.000,00	\$ -	\$ (45.000,00)	-100,00%
Anticipos de Clientes	\$ 3.231,69	\$ -	\$ (3.231,69)	-100,00%
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 42.240,56	\$ 222.451,23	\$ 180.210,67	426,63%
Préstamos bancarios x pagar LP	\$ 42.240,56	\$ 222.451,23	\$ 180.210,67	426,63%
PATRIMONIO	\$ 396.553,26	\$ 358.483,76	\$ (38.069,50)	-9,60%
Capital social	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ -	0,00%

reserva legal y estatutaria	\$ 12.985,49	\$ 6.584,28	\$ (6.401,21)	-49,30%
Otras Reservas		\$ 178.843,70	\$ 178.843,70	0,00%
Resulta Acum Prov de la adopción	\$ 171.470,44	\$ -	\$ (171.470,44)	-100,00%
Aporte capital futuras capitalizaciones	\$ 89.700,17	\$ 89.700,17	\$ -	0,00%
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 100.956,06	\$ 63.712,12	\$ (37.243,94)	-36,89%
Resultado del Ejercicio	\$ 19.441,10	\$ 17.643,49	\$ (1.797,61)	-9,25%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 886.546,26	\$ 821.401,56	\$ (65.144,70)	-7,35%
LCDA. RAQUEL ABRIL		DRA. CECILIA PÉREZ		
GERENTE		CONTADORA		

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

TABLA N°07: Análisis horizontal de los estados de resultados años 2012-2013

MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	ABSOLUTA	RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.195.340,78	\$ 1.262.524,37	\$ 67.183,59	5,62%
VENTAS	\$ 1.195.340,78	\$ 1.262.524,37	\$ 67.183,59	5,62%
Ventas tarifa 12%	\$ 1.195.340,78	\$ 1.262.524,37	\$ 67.183,59	5,62%
Ingresos tarifa 0% IVA			\$ -	0,00%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS			\$ -	0,00%
Devoluciones y Descuento en Ventas			\$ -	0,00%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 44,13		\$ (44,13)	-100,00%
Intereses Financieros	\$ 44,13		\$ (44,13)	-100,00%
COSTO DE VENTAS	\$ 1.024.764,20	\$ 1.122.861,52	\$ 98.097,32	9,57%
COSTO DE MATERIALES	\$ 610.273,94	\$ 689.909,92	\$ 79.635,98	13,05%
Inventario Inicial de MP	\$ 164.105,44	\$ 141.181,39	\$ (22.924,05)	-13,97%
Compras MP	\$ 587.349,89	\$ 671.638,74	\$ 84.288,85	14,35%
Inventario Final MP	\$ (141.181,39)	\$ (122.910,21)	\$ 18.271,18	-12,94%

MANO DE OBRA DIRECTA UTILIZADA	\$ 297.245,85	\$ 275.526,39	\$ (21.719,46)	-7,31%
Sueldos y salarios	\$ 297.245,85	\$ 248.190,05	\$ (49.055,80)	-16,50%
Beneficios sociales		\$ 27.336,34	\$ 27.336,34	0,00%
GASTO DE FABRICACION INDIRECTO	\$ 117.244,41	\$ 157.425,21	\$ 40.180,80	34,27%
Servicios ocasionales			\$ -	0,00%
Mantenimiento de maquinaria y equipo			\$ -	0,00%
Arriendo de planta			\$ -	0,00%
Seguros de planta			\$ -	0,00%
Gasto en compras			\$ -	0,00%
Seguridad			\$ -	0,00%
Mantenimiento de vehículos			\$ -	0,00%
Fuerza eléctrica	\$ 12.394,28	\$ 13.426,67	\$ 1.032,39	8,33%
Troquelería	\$ 4.283,17		\$ (4.283,17)	-100,00%
Hormas			\$ -	0,00%
Atención al personal			\$ -	0,00%
Sueldos y salarios indirectos	\$ 63.305,12	\$ 68.216,45	\$ 4.911,33	7,76%
Beneficios sociales indirectos			\$ -	0,00%
Bonificación por desahucio y voluntarias			\$ -	0,00%
Ropa de trabajo			\$ -	0,00%
Muestras para modelaje			\$ -	0,00%
Depreciaciones	\$ 31.413,70	\$ 33.176,31	\$ 1.762,61	5,61%
Otros gastos indirectos			\$ -	0,00%
Inventario Inicial Proceso			\$ -	0,00%
Inventario final proceso			\$ -	0,00%
Inventario Inicial Producto termina	\$ 229.483,42	\$ 223.635,28	\$ (5.848,14)	-2,55%
Inventario final Terminado	\$ (223.635,28)	\$ (181.029,50)	\$ 42.605,78	-19,05%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 170.576,58	\$ 139.662,85	\$ (30.913,73)	-18,12%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 136.709,55	\$ 112.661,85	\$ (24.047,70)	-17,59%
Sueldos y salarios administrac y ventas	\$ 57.255,90	\$ 43.798,25	\$ (13.457,65)	-23,50%

Beneficios sociales administra y ventas	\$ 8.607,77	\$ 9.412,35	\$ 804,58	9,35%
Aportes al IESS	\$ 11.651,36	\$ 13.210,33	\$ 1.558,97	13,38%
Transporte de ventas	\$ 3.359,86	\$ 2.613,78	\$ (746,08)	-22,21%
Publicidad y propaganda	\$ 830,00	\$ 950,00	\$ 120,00	14,46%
Ferías y eventos			\$ -	0,00%
Gastos de viaje y estadía administración	\$ 7.899,24	\$ 4.800,00	\$ (3.099,24)	-39,23%
Otros gastos de ventas	\$ 7.772,50		\$ (7.772,50)	-100,00%
Honorarios profesionales	\$ 4.919,80	\$ 10.349,93	\$ 5.430,13	110,37%
Seguros y reaseguros	\$ 2.913,88	\$ 8.451,23	\$ 5.537,35	190,03%
Cursos y congresos			\$ -	0,00%
Comunicaciones y publicaciones			\$ -	0,00%
Gastos legales	\$ 10.332,99		\$ (10.332,99)	-100,00%
Mantenimiento de oficinas			\$ -	0,00%
Materiales de oficina	\$ 2.823,51	\$ 1.771,36	\$ (1.052,15)	-37,26%
Papelería e imprenta			\$ -	0,00%
Teléfono, internet, fax	\$ 8.691,51	\$ 670,04	\$ (8.021,47)	-92,29%
Mantenimiento de activos fijos administrativos		\$ 2.693,21	\$ 2.693,21	0,00%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 1.545,50	\$ 600,00	\$ (945,50)	-61,18%
Provisión cuentas incobrables		\$ 4.400,14	\$ 4.400,14	0,00%
Depreciaciones activos fijos admin y vtas			\$ -	0,00%
Suscripciones			\$ -	0,00%
Intereses instituciones de crédito	\$ 8.105,73	\$ 8.941,23	\$ 835,50	10,31%
Comisiones servicios banco			\$ -	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.058.631,23	\$ 1.149.862,52	\$ 91.231,29	8,62%
GASTOS NO DEDUCIBLES				
Interés y multas			\$ -	0,00%
Varios gastos no deducibles			\$ -	0,00%
OTROS INGRESOS				
Interés ganados			\$ -	0,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 1.161.473,75	\$ 1.235.523,37	\$ 74.049,62	6,38%

UTILIDAD ANTES DE DISTRIBUCIÓN SOCIOS	\$ 33.911,16	\$ 27.001,00	\$ (6.910,16)	-20,38%
15% TRABAJADORES	\$ 5.086,67	\$ 4.050,15	\$ (1.036,52)	-20,38%
UTILIDAD ANTES DE IMPTO RTA	\$ 28.824,49	\$ 22.950,85	\$ (5.873,64)	-20,38%
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 9.383,39	\$ 5.049,19	\$ (4.334,20)	-46,19%
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ 19.441,10	\$ 17.901,66	\$ (1.539,43)	-7,92%
5% RESERVA LEGAL	\$ 972,05	\$ 258,17	\$ (713,88)	-73,44%
UTILIDAD FINAL DEL EJERCICIO	\$ 18.469,04	\$ 17.643,49	\$ (825,55)	-4,47%
LCDA. RAQUEL ABRIL		DRA. CECILIA PÉREZ		
GERENTE		CONTADORA		

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

TABLA N°08: Análisis vertical del balance general año 2013

MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA.

BALANCE GENERAL

CUENTAS	AÑO 2013	%
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	\$ 494.438,56	60,19%
Caja-Bancos	\$ 15.756,05	1,92%
Clientes	\$ 166.307,99	20,25%
Provisión incobrables	\$ (8.758,90)	-1,07%
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	\$ 17.193,71	2,09%
CT Retención Impto. a la Renta	\$ -	0,00%
Inventario de materia prima	\$ 122.910,21	14,96%
Inventario de producto terminado	\$ 181.029,50	22,04%
ACTIVO FIJO	\$ 326.963,00	39,81%
Maquinaria y equipo	\$ 255.616,41	31,12%
Muebles y Enseres	\$ 11.454,49	1,39%
Equipo de computo	\$ 19.409,60	2,36%
Otros	\$ 107.866,02	13,13%
Depreciación Acumulada de activos fijos	\$ (67.383,52)	-8,20%
TOTAL ACTIVO	\$ 821.401,56	100,00%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	\$ 240.466,57	29,28%
Proveedores y Ctas. por pagar	\$ 233.067,79	28,37%
Sueldos por pagar	\$ 7.398,78	0,90%
Iess por pagar	\$ -	0,00%
Impuestos por pagar	\$ -	0,00%
Participación de trabajadores	\$ -	0,00%

Préstamos bancarios x pagar Corto plazo	\$	-	0,00%
Anticipos de Clientes	\$	-	0,00%
PASIVO LARGO PLAZO	\$	222.451,23	27,08%
Préstamos bancarios x pagar LP	\$	222.451,23	27,08%
TOTAL PASIVO	\$	462.917,80	56,36%
PATRIMONIO			
Capital social	\$	2.000,00	0,24%
reserva legal y estatutaria	\$	6.584,28	0,80%
Otras Reservas	\$	178.843,70	21,77%
Resultados Acum. prov. de la adopción	\$	-	0,00%
Aporte capital futuras capitalizaciones	\$	89.700,17	10,92%
Resultados de ejercicios anteriores	\$	63.712,12	7,76%
Resultado del Ejercicio	\$	17.643,49	2,15%
Pérdida Acumulada de Ejercicios anteriores	\$	-	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	\$	358.483,76	43,64%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			
		\$	821.401,56
			100,00%
LCDA. RAQUEL ABRIL		DRA. CECILIA PÉREZ	
GERENTE		CONTADORA	

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

TABLA N°09: Análisis vertical del estado de resultados año 2013

MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CÍA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	AÑO 2013	%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.262.524,37	100,00%
VENTAS	\$ 1.262.524,37	100,00%
Ventas tarifa 12%	\$ 1.262.524,37	100,00%
Ingresos tarifa 0% IVA		0,00%
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS		0,00%
Devoluciones y Descuento en Ventas		0,00%
INGRESOS NO OPERACIONALES		0,00%
Intereses Financieros		0,00%
TOTAL INGRESOS	\$ 1.262.524,37	
COSTO DE VENTAS	\$ 1.122.861,52	88,94%
COSTO DE MATERIALES	\$ 689.909,92	54,65%
Inventario Inicial de MP	\$ 141.181,39	11,18%
Compras MP	\$ 671.638,74	53,20%
Inventario Final MP	\$ (122.910,21)	-9,74%
MANO DE OBRA DIRECTA UTILIZADA	\$ 275.526,39	21,82%
sueldos y salarios	\$ 248.190,05	19,66%
beneficios sociales	\$ 27.336,34	2,17%
GASTO DE FABRICACION INDIRECTO	\$ 157.425,21	12,47%
servicios ocasionales		0,00%
mantenimiento de maquinaria y equipo		0,00%
Arriendo de planta		0,00%
seguros de planta		0,00%

gasto en compras		0,00%
Seguridad		0,00%
mantenimiento de vehículos		0,00%
fuerza eléctrica	\$ 13.426,67	1,06%
Troquelería		0,00%
Hormas		0,00%
atención al personal		0,00%
Sueldos y salarios indirectos	\$ 68.216,45	5,40%
Beneficios sociales indirectos		0,00%
Bonificación por desahucio y voluntarias		0,00%
ropa de trabajo		0,00%
muestras para modelaje		0,00%
Depreciaciones	\$ 33.176,31	2,63%
otros gastos indirectos		0,00%
Inventario Inicial Proceso		0,00%
Inventario final proceso		0,00%
Inventario Inicial Producto terminado	\$ 223.635,28	17,71%
Inventario final Terminado	\$ (181.029,50)	-14,34%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 139.662,85	11,06%
		0,00%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 112.661,85	8,92%
Sueldos y salarios administración y ventas	\$ 43.798,25	3,47%
Beneficios sociales administra y ventas	\$ 9.412,35	0,75%
Aportes al IESS	\$ 13.210,33	1,05%
transporte de ventas	\$ 2.613,78	0,21%
publicidad y propaganda	\$ 950,00	0,08%
Ferías y eventos		0,00%
Gastos de viaje y estadía administración	\$ 4.800,00	0,38%
otros gastos de ventas		0,00%

honorarios profesionales	\$ 10.349,93	0,82%
Seguros y reaseguros	\$ 8.451,23	0,67%
cursos y congresos		0,00%
comunicaciones y publicaciones		0,00%
gastos legales		0,00%
mantenimiento de oficinas		0,00%
materiales de oficina	\$ 1.771,36	0,14%
papelería e imprenta		0,00%
teléfono, internet, fax, télex	\$ 670,04	0,05%
mantenimiento de activos fijos administrativos	\$ 2.693,21	0,21%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 600,00	0,05%
provisión ctas. Incobrables	\$ 4.400,14	0,35%
depreciaciones activos fijos Adm. y ventas		0,00%
Suscripciones		0,00%
Intereses instituciones de Crédito	\$ 8.941,23	0,71%
Comisiones servicios banco		0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.149.862,52	91,08%
GASTOS NO DEDUCIBLES		0,00%
Interés y multas		0,00%
Varios gastos no deducibles		0,00%
OTROS INGRESOS		0,00%
Interés ganados		0,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 1.235.523,37	97,86%
UTILIDAD ANTES DE DISTRIBUCIÓN SOCIOS	\$ 27.001,00	2,14%
15% TRABAJADORES	\$ 4.050,15	0,32%
UTILIDAD ANTES DE IMPTO RTA	\$ 22.950,85	1,82%
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 5.049,19	0,40%
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ 17.901,66	1,42%

5% RESERVA LEGAL	\$ 258,17	0,02%
UTILIDAD FINAL DEL EJERCICIO	\$ 17.643,49	1,40%
LCDA. RAQUEL ABRIL	DRA. CECILIA PÉREZ	
GERENTE	CONTADORA	

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

4.1.2 Interpretación de Datos

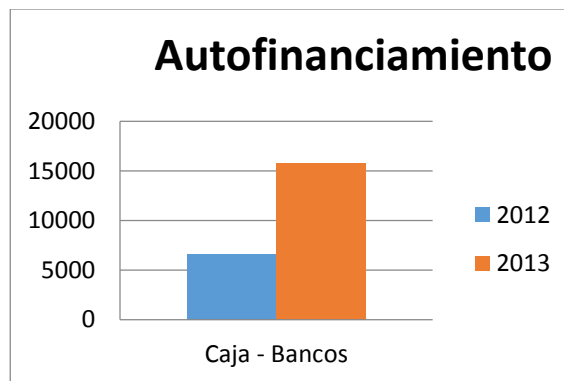
4.1.2.1 Interpretación del análisis horizontal del Balance General años 2012-2013

TABLA N° 10: Autofinanciamiento

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	ABSOLUTA	RELATIVA
Caja-Bancos	\$ 6.568,32	\$ 15.756,05	\$ 9.187,73	139,88%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 04: Autofinanciamiento



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

La cuenta Caja – Bancos aumentó en \$9187.73 que representa el 139.88% en relación al año 2012

Interpretación:

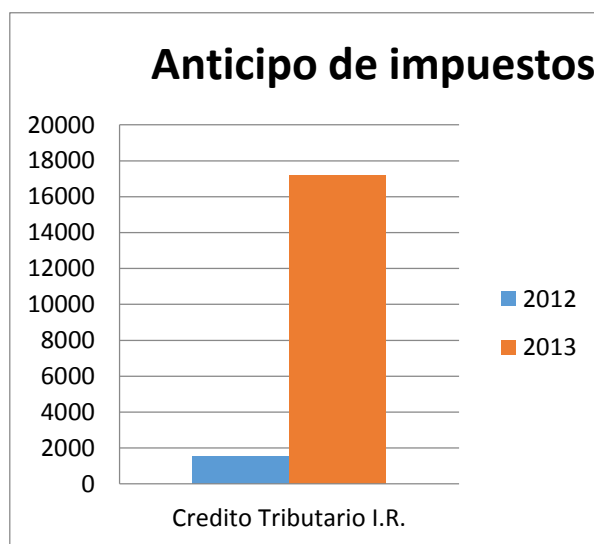
Lo que quiere decir que existió mayor disponibilidad del efectivo en el año 2013.

TABLA N° 11: Anticipo de impuestos

CUENTAS	AÑO		ABSOLUTA	RELATIVA
	2012	AÑO 2013		
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	\$1.533,34	\$17.193,71	\$15.660,37	91,08%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 05 Anticipo de impuestos



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El Crédito Tributario del impuesto a la Renta aumentó significativamente en \$15.660,37 que representa el 91.08% con relación al año 2012.

Interpretación:

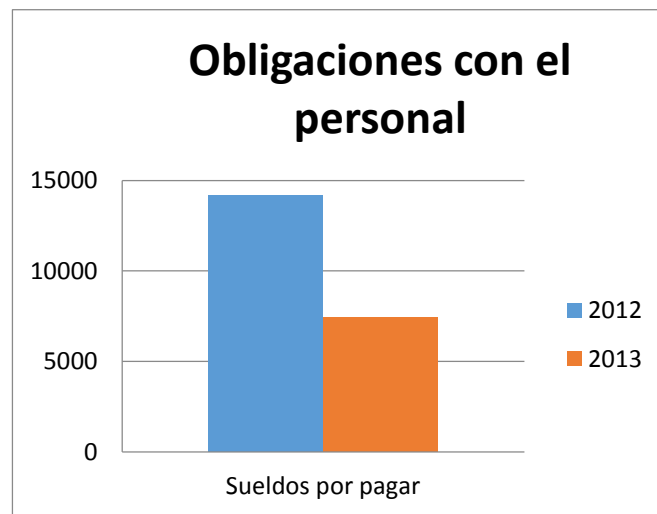
Lo que reflejó que en el año aumentaron las compras de materiales y de otros servicios por lo que se generó un mayor valor en el Crédito Tributario.

TABLA N° 12: Obligaciones con el personal

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	ABSOLUTA	RELATIVA
Sueldos por pagar	\$14.202,97	\$7.398,78	\$(6.804,19)	-47,91%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 06: Obligaciones con el personal



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

La cuenta Sueldos por Pagar disminuyó en \$6804.19 que representa el -47.91% con respecto al año 2012

Interpretación:

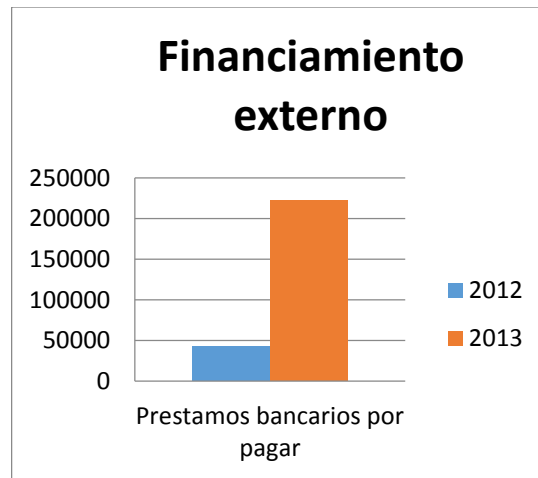
Lo que significa que para el año 2013 han disminuido notablemente las obligaciones con los empleados de la empresa.

TABLA N° 13: Financiamiento externo

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	ABSOLUTA	RELATIVA
Préstamos bancarios por pagar LP	\$42.240,56	\$222.451,23	\$180.210,67	426,63%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 07: Financiamiento externo



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

La Cuenta Préstamos Bancarios por Pagar aumentó en \$180.210,67, lo que representa el 426,63% con respecto al año 2012.

Interpretación:

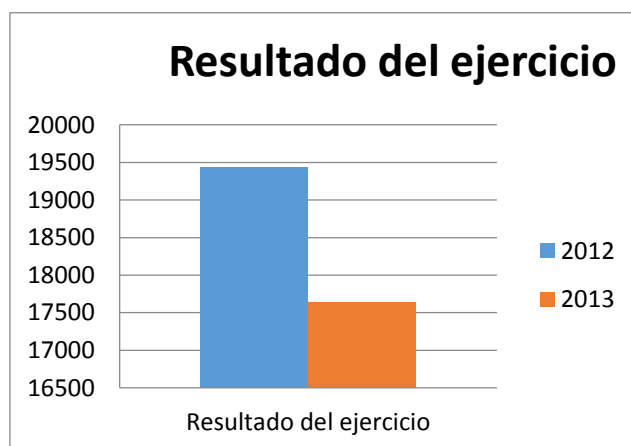
Esta información da a conocer que en el año 2013 se ha realizado un financiamiento bastante alto en una Institución Financiera, por motivos de falta de liquidez.

TABLA N° 14: Resultado del ejercicio

CUENTAS	AÑO		ABSOLUTA	RELATIVA
	2012	AÑO 2013		
Resultado del Ejercicio	\$ 19.441,10	\$ 17.643,49	\$ (1.797,61)	-9,25%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 08: Resultado del ejercicio



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El resultado del ejercicio disminuyó en \$ 1797,67 que representa el -9,25% con respecto al año 2012

Interpretación:

Esto significa que las utilidades decrecieron, siendo este un efecto negativo y poniendo en riesgo la buena marcha del negocio.

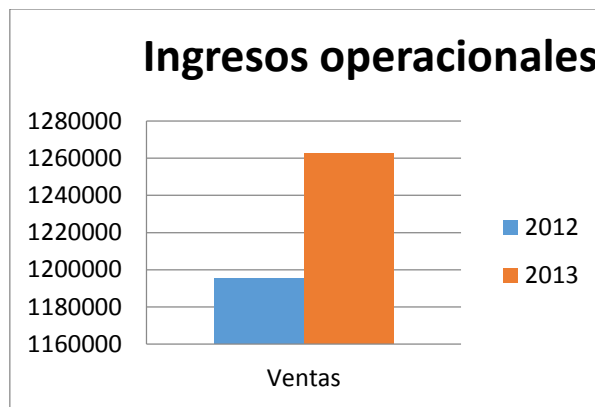
4.1.2.2 Interpretación del análisis horizontal del Estado de Resultados años 2012-2013

TABLA N 15: Ingresos operacionales

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	ABSOLUTA	RELATIVA
VENTAS	\$ 1.195.340,78	\$ 1.262.524,37	\$ 67.183,59	5,62%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 09: Ingresos operacionales



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

Las ventas de la empresa aumentaron en \$67183,59 lo que representa el 5.62% con respecto al año 2012

Interpretación:

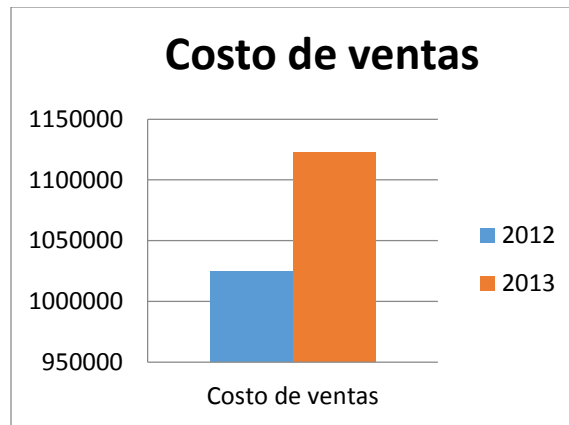
Esto refleja que aunque las ventas hayan sido mayores en el año 2013 se han cargado mayores gastos y las utilidades disminuyeron.

TABLA N° 16: Costo de ventas

CUENTAS	AÑO 2012	AÑO 2013	ABSOLUTA	RELATIVA
COSTO DE VENTAS	\$ 1.024.764,20	\$ 1.122.861,52	\$ 98.097,32	9,57%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 10: Costo de ventas



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El costo de ventas ha aumentó en \$98.097,32 que representa el 9.57% con respecto al año 2012

Interpretación:

Esto refleja que por el volumen de las ventas los costos también aumentaron, lo que ha generado que la utilidad disminuya por el costo muy elevado.

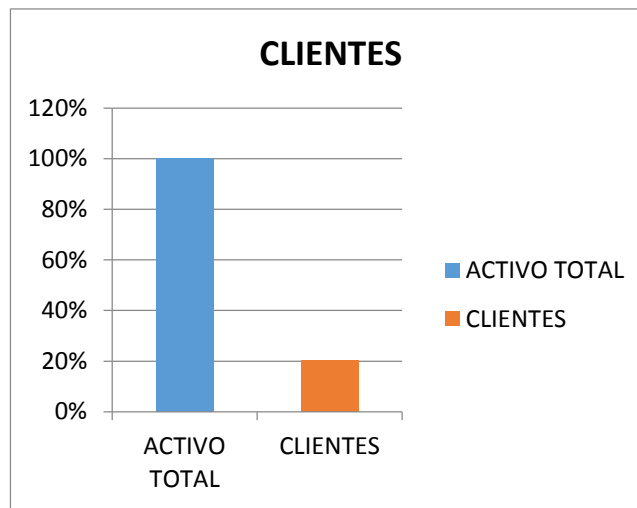
4.1.2.3 Interpretación del análisis vertical del Balance General año 2013

TABLA N° 17: Clientes

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
ACTIVO TOTAL	100%	\$ 821.401,56
CLIENTES	20,25%	\$ 166.307,99

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 11: Clientes



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Clientes representó el 20.25% del Activo Total.

Interpretación

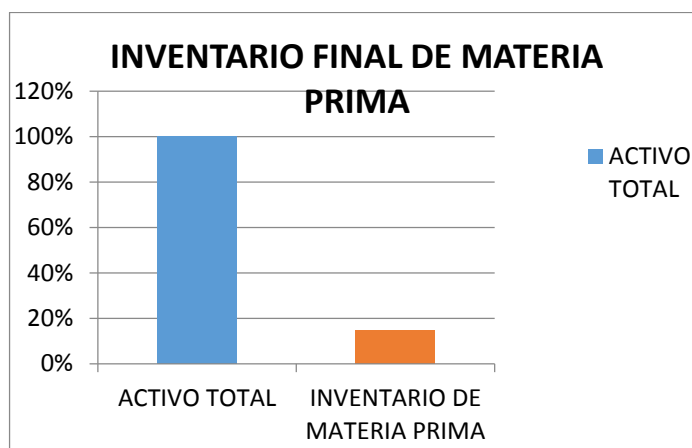
Esto significa que \$166.333,82 corresponden a cuentas por cobrar de los clientes lo que es un valor significativo en relación al Activo que posee la empresa.

TABLA N° 18: Inventario de materia prima

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
ACTIVO TOTAL	100%	\$ 821.401,56
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	14,96%	\$ 122.910,21

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 12: Inventario de materia prima



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Inventario de Materia Prima representó el 14.96% con relación al Activo Total.

Interpretación

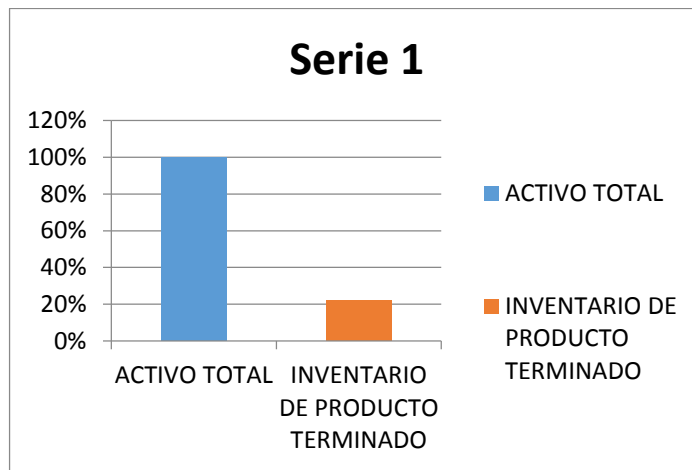
Esto significa que \$ 122.910,21 corresponden a Inventario de Materia Prima, representando un valor importante invertido en materiales para la producción.

TABLA N° 19: Inventario de producto terminado

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
ACTIVO TOTAL	100%	\$ 821.401,56
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	22,04%	\$ 181.029,50

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 13: Inventario de producto terminado



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Inventario de Producto Terminado representó el 22.04% con respecto del Activo Total.

Interpretación

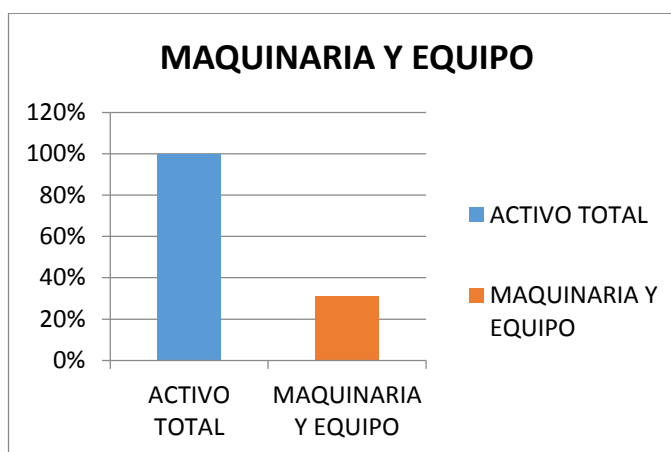
Esto significa que \$181.029,50 correspondieron a Inventario de Producto Terminado, lo que no fue favorable para la empresa ya que el producto terminado debió ser despachado a los clientes.

TABLA N° 20: Maquinaria y equipo

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
ACTIVO TOTAL	100%	\$ 821.401,56
MAQUINARIA Y EQUIPO	31,12%	\$ 255.616,41

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 14: Inventario de producto terminado



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Maquinaria y Equipo representó el 31.12% con respecto al Activo Total.

Interpretación

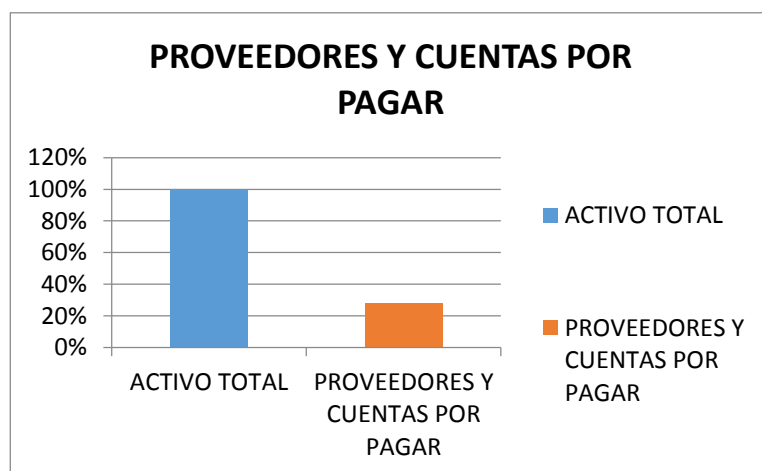
Esto significa que \$ 255.616,41 fue el valor de Maquinaria y Equipo, es decir que existió un valor representativo en este rubro ya que la maquinaria es necesaria para la producción del calzado.

TABLA N° 21: Proveedores y cuentas por pagar

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
ACTIVO TOTAL	100%	\$ 821.401,56
PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR	28,37%	\$ 233.067,79

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N°15: Proveedores y cuentas por pagar



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

La Cuenta Proveedores y Cuentas por Pagar representó el 28.37% con respecto del Activo Total.

Interpretación:

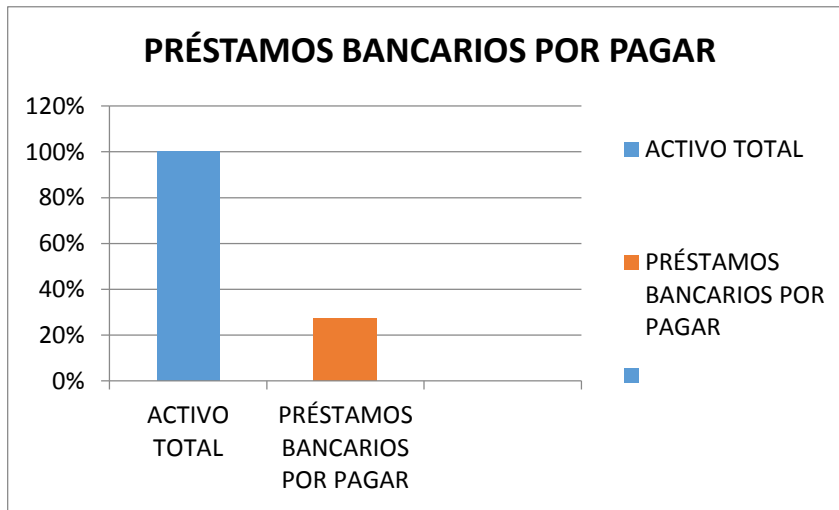
Esto significa que \$233.067,79 fue el valor que corresponde a Proveedores y Cuentas Por Pagar, lo que reflejó un valor bastante alto en obligaciones por Pagar.

TABLA N° 22: Préstamos bancarios por pagar

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
ACTIVO TOTAL	100%	\$ 821.401,56
PRÉSTAMOS BANCARIOS POR PAGAR	27,08%	\$ 222.451,23

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 16: Préstamos bancarios por pagar



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Préstamos Bancarios representa el 27,08% con respecto al Activo Total.

Interpretación

Esto significa que \$222451,23 corresponde a Préstamos Bancarios Por Pagar, éste valor fue bastante representativo porque la empresa tuvo un valor de obligaciones muy alto.

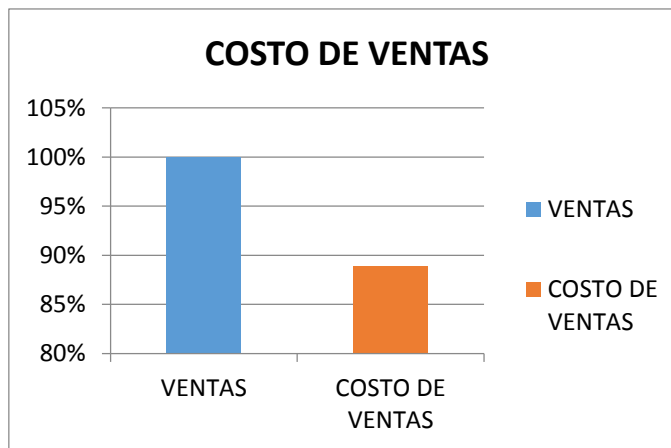
4.1.2.4 Interpretación del análisis vertical del Estado de Resultados año 2013

TABLA N° 23: Costo de ventas

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
VENTAS	100%	\$ 1.262.524,37
COSTO DE VENTAS	88,94%	\$ 1.122.861,52

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N°17: Costo de ventas



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Costo de Ventas representó el 88.94% con respecto a las ventas.

Interpretación

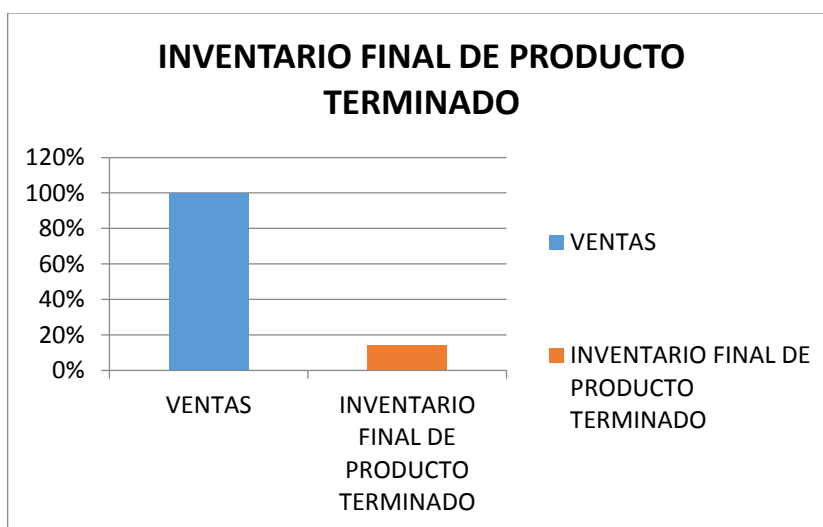
Esto significa que \$ 1122.861,52 fue el valor de Costo de Ventas, mostrando que este rubro es excesivamente alto en costos y presentando un margen de utilidad muy bajo.

TABLA N° 24: Inventario final de producto terminado

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
VENTAS	100%	\$ 1.262.524,37
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	14,34%	\$ 181.029,50

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 18: Inventario final de producto terminado



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Inventario Final de Producto Terminado representó el 14.34% con respecto a las ventas en el año 2013.

Interpretación

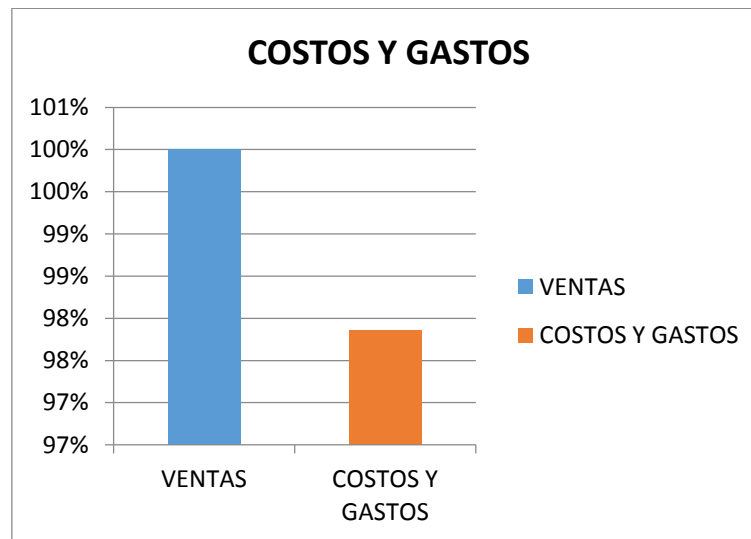
Esto significa que \$181.029,50 fue el valor correspondiente a Inventario Final de Producto terminado siendo este un valor alto, teniendo en cuenta que el Producto Terminado debe ser despachado al cliente, y no mantenerse en la bodega.

TABLA N° 25: Costos y gastos

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
VENTAS	100%	\$ 1.262.524,37
COSTOS Y GASTOS	97,86%	\$ 1.235.523,37

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 19: Costos y gastos



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

El Total de Costos y Gastos representó el 97.86% con respecto a las ventas en el año 2013.

Interpretación

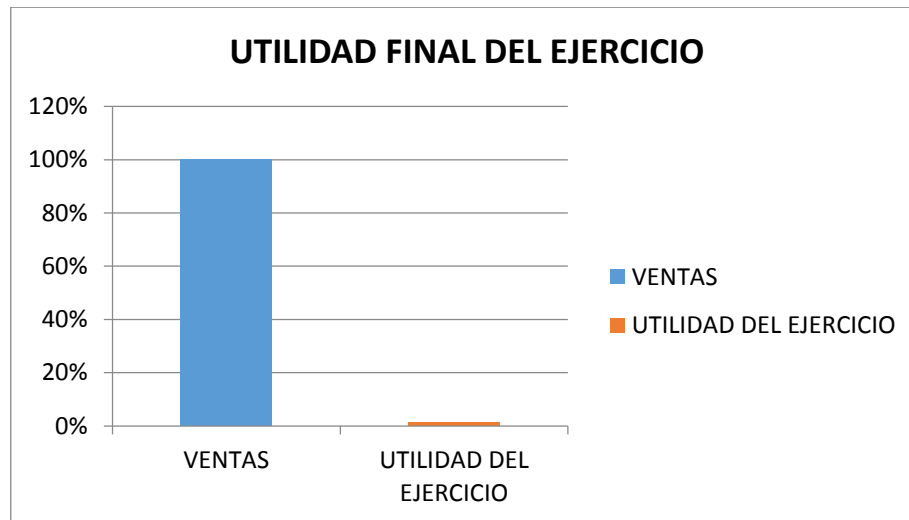
Esto quiere decir que \$1.235.523,37 es el valor que corresponde a Costos y Gastos, este rubro es muy alto ya que está provocando que la utilidad sea mínima, y por tanto los beneficios fueron menores.

TABLA N° 26: Utilidad final del ejercicio

CUENTAS	PORCENTAJE	VALOR
VENTAS	100%	\$ 1.262.524,37
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,40%	\$ 17.643,49

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 20: Utilidad final del ejercicio



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

La cuenta Utilidad Final del Ejercicio representó el 1.40% con respecto a las ventas en el año 2013

Interpretación

Esto significa que \$ 17643,49 fue el valor de Utilidad Final del Ejercicio, lo que refleja un rubro de poca representatividad, impidiendo que se pueda hacer una reinversión de utilidades con fines de crecimiento.

TABLA N°27: Variación de indicadores financieros años 2012-2013

ÍNDICES	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Índice de liquidez	1,18	2,06	0,88	75%
Índice de liquidez inmediata	0,36	0,79	0,43	119%
Índice de solvencia	1,81	1,77	-0,04	-2%
Capital de trabajo	1,18	2,06	0,88	75%
Índice de endeudamiento	0,55	0,56	0,01	2%
Utilidad por participación	9,72	8,82	-0,9	-9%
Rentabilidad de patrimonio	0,05	0,05	0	0%
Rentabilidad sobre activos	0,02	0,02	0	0%

Fuente: Estados Financieros

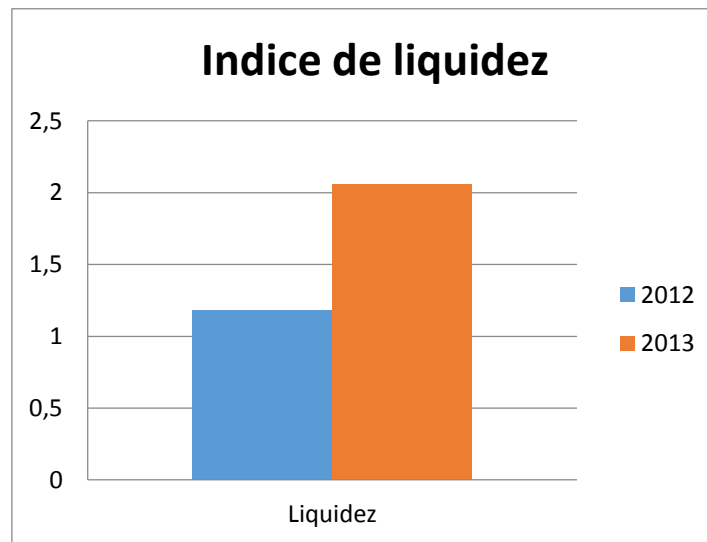
Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

TABLA N° 28: Índice de liquidez

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Índice de liquidez	1,18	2,06	0,88	75%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 21: Índice de liquidez



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El índice de liquidez se incrementó en \$0.88 que representa el 75% con respecto al año 2012.

Interpretación:

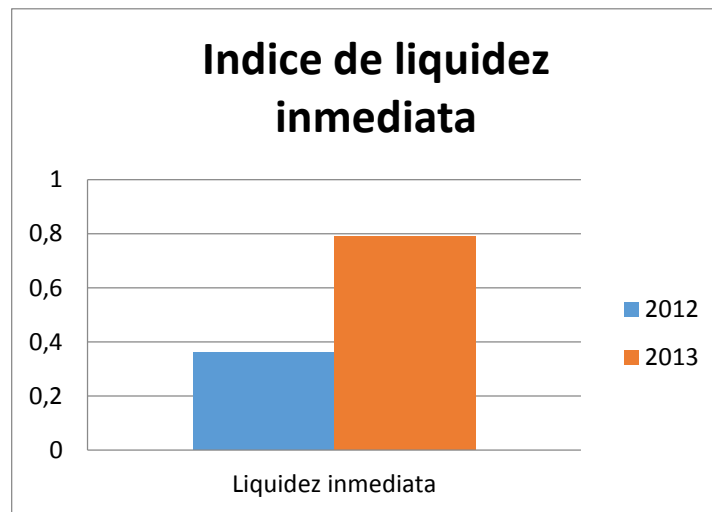
Esto indica que la liquidez ha aumentó por causa del aumento en las ventas, aunque este incremento no se ha dado en un nivel óptimo.

TABLA N° 29: Índice de liquidez inmediata

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Índice de liquidez inmediata	0,36	0,79	0,43	119%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 22: Índice de liquidez inmediata



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

La liquidez inmediata de la empresa se incrementó en \$0,43 lo que refleja el 1.19% con respecto al año 2012

Interpretación:

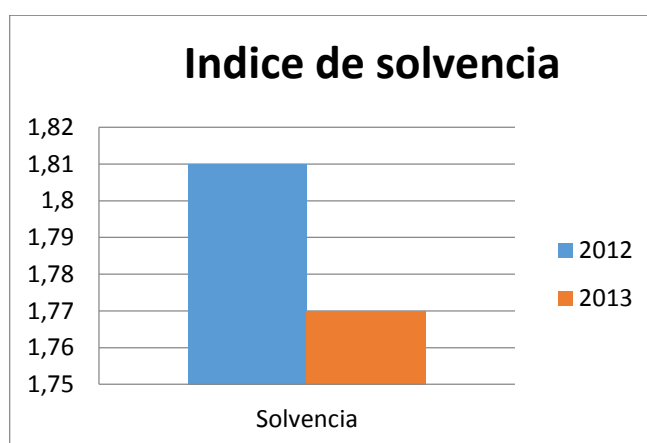
El incremento de la liquidez inmediata se dio por el incremento de la gestión de cobros a los clientes, lo que fue favorable para tener efectivo disponible para destinar a los pagos.

TABLA N° 30: Índice de solvencia

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Índice de solvencia	1,81	1,77	-0,04	-2%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 23: Índice de solvencia



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El índice de solvencia se ha disminuido en \$0,04 lo que refleja el -2% con respecto al año 2012.

Interpretación:

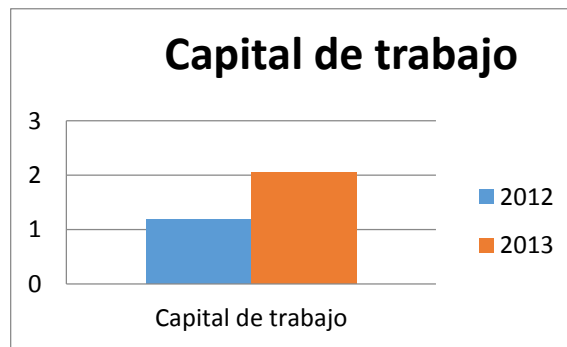
El índice de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas, en este caso éste índice está en -2% con respecto al año anterior pero aun así tuvo \$1,77 por cada dólar de deuda.

TABLA N° 31: Capital de trabajo

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Capital de trabajo	1,18	2,06	0,88	75%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 24: Capital de trabajo



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El índice del Capital de Trabajo incrementó en \$0,88 lo que representa el 75% con relación al año 2012.

Interpretación:

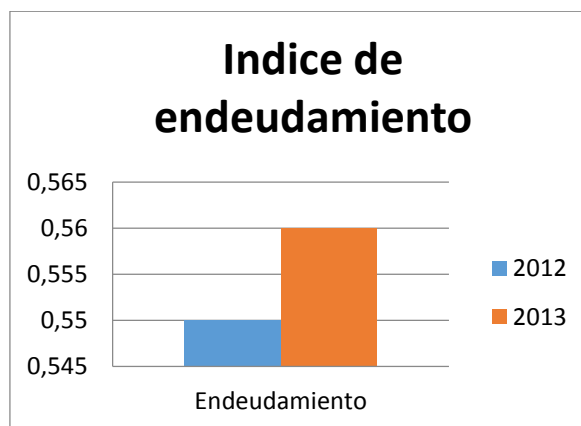
Esto significa que en el año 2013, la empresa contó con \$2,06 por cada dólar de Pasivo Corriente, como recursos para poder operar, siendo esto muy favorable para la empresa.

TABLA N° 32: Índice de endeudamiento

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Índice de endeudamiento	0,55	0,56	0,01	2%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 25: Índice de endeudamiento



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El índice de endeudamiento se incrementó en \$0,01 lo que representa el 2% con respecto al año 2012.

Interpretación:

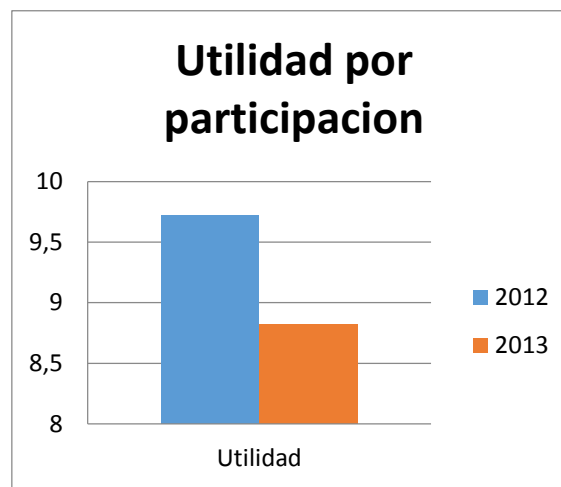
Esto significa que para el año 2013 existió \$0,56 por cada dólar de Pasivo para cubrir las obligaciones, lo que fue muy bajo y puede afectar la vulnerabilidad de la empresa.

TABLA N° 33: Utilidad por participación

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Utilidad por participación	9,72	8,82	-0,9	-9%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRAFICO N° 26: Utilidad por participación



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El índice de Utilidad por participación disminuyó en \$0,90 lo que refleja el 9% con respecto al año 2012.

Interpretación:

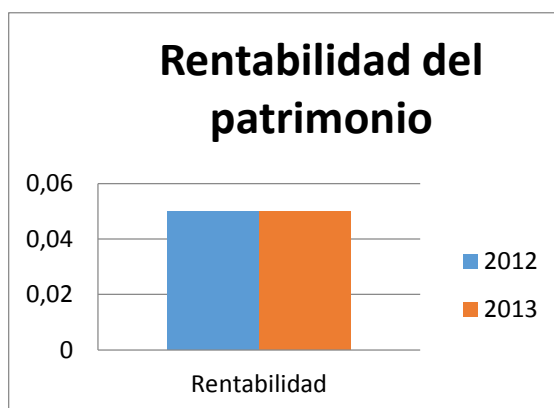
Esto significa que para el año 2013 existió \$8.82 por cada dólar de participación de los socios de la empresa

TABLA N° 34: Rentabilidad del patrimonio

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Rentabilidad de patrimonio	0,05	0,05	0	0%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 27: Rentabilidad del patrimonio



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El índice de rentabilidad del patrimonio se mantuvo igual que en el año 2012.

Interpretación:

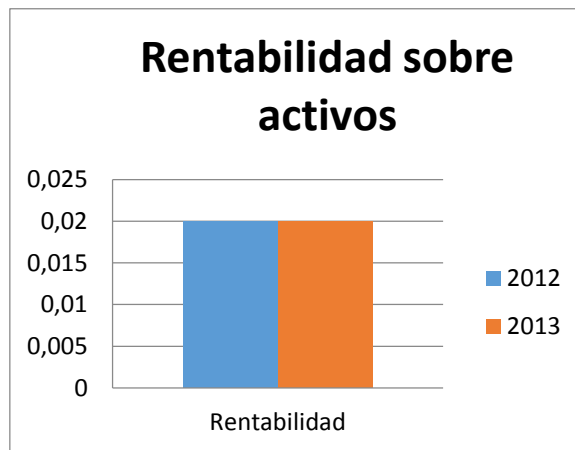
Esto significa que no aumentó la utilidad en relación a la inversión realizada por los socios, pero que para el año 2013 se tiene \$0,50 por cada dólar de Patrimonio.

TABLA N° 35: Rentabilidad sobre activos

ÍNDICE	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Rentabilidad sobre activos	0,02	0,02	0	0%

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

GRÁFICO N° 28: Rentabilidad sobre activos



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

El índice de rentabilidad del activo se mantuvo igual que en el año 2012.

Interpretación:

Esto quiere decir que para el año 2013 por cada dólar de activo existió \$0,20 de rentabilidad.

TABLA N°36: Ficha de comparación

MÉTODOS		INDICADORES	ÍNDICES BASE SECTOR MANUFACTU RERO SUPER CIAS	RESULTADO	POSITIVO	NEGATIVO
INDICADORES (aplicados por la empresa)		Índice de Liquidez	1,2563	2,060	X	
		Índice de Endeudamiento	0,5980	0,560	X	
		Rentabilidad del Patrimonio	0,4556	0,050		X
		Rotación de Ventas	1,4265	NO CALCULA		X
		Rentabilidad	0,1053	NO CALCULA		X
ANÁLISIS HORIZONTAL (realizado en el desarrollo de la investigación)	Balance General	Caja Bancos	-	139.88%	X	
		Préstamos Bancarios	-	426.63%		X
		Resultado del Ejercicio	-	(9.25%)		X
	Estado de Resultados	Ingresos Operacionales	-	5.62%		X
		Costo de Ventas	-	9.57%	X	
		Utilidad Operacional	-	8.62%		X
ANÁLISIS VERTICAL (realizado en el desarrollo de la investigación)	Balance General	Maquinaria y Equipo	-	31.12%	X	
		Clientes	-	20.25%		X
		Inventario Producto Terminado	-	22.04%		X
		Inventario Materia Prima	-	14.96%	X	
		Préstamos Bancarios	-	27.08%		X
		Proveedores	-	28.37%		X
	Estado de Resultados	Costo de Ventas	-	88.94%		X
		Utilidad del Ejercicio	-	1.40%		X

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

De acuerdo a la comparación realizada entre los indicadores aplicados por la empresa y los índices base proporcionados por la Superintendencia de Compañías para el sector manufacturero se determina que los índices de liquidez y endeudamiento tienen resultados positivos, mientras que el índice de Rentabilidad del Patrimonio tiene un resultado negativo. Los índices de Rotación de Ventas y Rentabilidad no son aplicados por la empresa.

En cuanto al análisis horizontal y vertical, se establece la calificación mediante criterios contables, debido a que no existen parámetros preestablecidos para realizar comparaciones.

Interpretación

Esto quiere decir que el 40% de los indicadores aplicados por la empresa presentan interpretaciones positivas, mientras que el análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros se determinó que en su mayoría las interpretaciones eran negativas para la empresa.

4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

4.2.1. Toma de decisiones

4.2.1.1 ¿Cuáles fueron las decisiones relevantes que se tomaron en el año 2013?

TABLA N° 37: Decisiones relevantes año 2013

NRO.	DECISIONES RELEVANTES AÑO 2013
1	Extender plazos de crédito a los clientes
2	Bajar el margen de utilidad
3	Adquirir un endeudamiento para aumento de Capital de Operación
4	Contratar 2 nuevos vendedores
5	Participación en 2 Ferias
6	Mantener en el Activo de la empresa Maquinaria que no se está usando.
7	Lanzamiento de una línea nueva de calzado Taiwan, sin estudios técnicos de mercado

8	Capacitación al personal de Modelaje, sin un previo convenio de Fidelidad con la empresa.
9	Implementación de un plan de mejoramiento continuo en el área de producción.
10	Aceptación de la Cadena Comercial Superéxito como cliente de la empresa bajo términos de consignación del producto
11	Desaprobación de la negociación con Almacenes Tía para vender la mercadería Tipo B (por no acordar el precio de venta)
12	Autoriza aumento del 10 % sobre el nivel máximo establecido para stock de materia prima de la línea escolar

Fuente: Información Interna (2013)

4.2.1.2 ¿Qué decisiones afectaron negativamente los resultados de la empresa?

TABLA N° 38: Matriz de decisiones

NRO.	DECISIONES RELEVANTES AÑO 2013	INDICES FINANCIEROS										OBSERVACION	EFECTOS	RESULTADO ANALISIS HORIZONTAL - VERTICAL	RESULTADO ESPERADO	POSITIVO	NEGATIVO
		L	LI	S	CT	E	UP	RP	RA	N							
1	Extender plazos de crédito a los clientes										X	Precios de la competencia	Reducción de la liquidez inmediata	0,79	1,5		X
2	Bajar el margen de utilidad										x		Baja Rentabilidad	-0,18	0,5		X
3	Adquirir un endeudamiento para aumento de Capital de Operación					X							Incremento de las Obligaciones con Instituciones Financieras	4,26	0,5		X
4	Contratar 2 nuevos vendedores			x									Incremento en las Ventas	0,05	0,5	X	
5	Participación en 2 Ferias										x	Innovación de productos y estudio de tendencias	Captación de nuevos clientes	0,05	0,5	X	

6	Mantener en el Activo de la empresa Maquinaria que no se está usando.								x	Desacuerdo en la valoración de la maquinaria	Desperdicio de Capital de Trabajo	0,34	0		X
7	Lanzamiento de una línea nueva de calzado Taiwan, sin estudios técnicos de mercado								x	Tendencia observada en la Feria FICCE 2013	Incremento del Costo de Ventas con relación a las Ventas Netas	0,03	0		X
8	Capacitación al personal de Modelaje, sin un previo convenio de Fidelidad con la empresa.								x		Un modelador renuncia, no se recupera la Inversión de Capacitaciones				X
9	Implementación de un plan de mejoramiento continuo en el área de producción.				x						Control de desperdicios de materia prima			X	
10	Aceptación de la Cadena Comercial Superéxito como cliente de la empresa bajo términos de consignación del producto	x									Inflación del Inventario de Producto terminado	-0,19	-0,5		X
11	Desaprobación de la negociación con Almacenes Tía para vender la mercadería Tipo B (por no acordar el precio de venta)								x	Desacuerdo en el precio	Inflación del Inventario de Producto terminado	-0,19	-0,5		X

12	Autoriza aumento del 10 % sobre el nivel máximo establecido para stock de materia prima de la línea escolar								x			Disminución de la liquidez inmediata	0,79	1,5			x
----	---	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--------------------------------------	------	-----	--	--	---

Fuente: Información Interna

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis:

Se determinó que el 75% de las decisiones más relevantes escogidas han tenido resultados negativos, mientras que el 25% de decisiones tuvieron resultados positivos.

Interpretación:

Esto quiere decir que la mayoría de decisiones tomadas por la gerencia tomando en cuenta la interpretación de los indicadores, presentan resultados que ponen en riesgo la vida de la empresa, está situación se está dando debido a la mala interpretación de los resultados del análisis financiero porque el análisis que realiza la empresa de cierta manera es incompleto y no engloba todas las situaciones necesarias para la toma de decisiones.

4.2.2 Entrevista a la Gerente de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

TABLA N° 39: Cuestionario a la gerente de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

N°	PROCEDIMIENTO	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	¿Utiliza indicadores financieros para analizar la situación económica-financiera de la empresa?	X	
	¿Utiliza el método de análisis horizontal para analizar la situación económica-financiera de la empresa?		X
2	¿Utiliza el método de análisis vertical para analizar la situación económica-financiera de la empresa?		X
3	¿Se realiza presupuestos de forma periódica?		X
4	¿La toma de decisiones se ha efectuado en concordancia con el cumplimiento de la misión y visión organizacional?	X	
5	¿En caso de contingencias, cuenta con un plan empresarial que permite tomar decisiones oportunas?		X
6	¿Utiliza flujos de efectivo como una herramienta de gestión?		X
8	¿Ha establecido plazos para la recuperación de la cartera de la empresa?	X	
9	¿Controla la utilización de materiales en el área de producción?	X	
10	¿Ha establecido niveles de desperdicio de materiales?		X

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

Análisis

En la entrevista realizada a la Gerente de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda., se determinó que hubo un cumplimiento del 40% de los procesos mencionados.

Interpretación

Se detectó que no se realizan los métodos de análisis horizontal y vertical, además tampoco se realiza el flujo de efectivo lo que es muy desfavorable para la empresa porque los pagos se realizan sin ninguna programación y de esta manera no pueden establecer prioridades. De la misma manera no existen niveles de desperdicios de materiales, omitiendo un control importante para la optimización de los recursos que tiene la empresa.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Luego de haber analizado el problema de investigación se procede al planteamiento de la hipótesis para su posterior verificación a traves del método estadístico chi-cuadrado, que es un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la relación entre los valores observados y los esperados, y, de esta manera comprobar si los valores obtenidos son representativos.

4.3.1. Planteamiento de la hipótesis

La metodología de análisis financiero afecta la toma de decisiones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Variable independiente: Metodología de Análisis Financiero

Variable dependiente: Toma de decisiones

a) Modelo lógico

H₀= La metodología de análisis financiero NO afecta la toma de decisiones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

H₁= La metodología de análisis financiero SI afecta la toma de decisiones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

b) Modelo matemático

H₀: O = E

H₁: O ≠ E

c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

X^2 = chi-cuadrado

Σ = sumatoria

O = frecuencia observada

E = frecuencia esperada

4.3.2 Tabla de frecuencias observadas

TABLA N° 40: Frecuencias observadas

INDICADORES	POSITIVO	NEGATIVO	TOTAL
Indicadores	2	3	5
Análisis Horizontal Balance General	1	2	3
Análisis Horizontal Estado de Resultados	1	2	3
Análisis Vertical Balance General	2	4	6
Análisis Vertical Estado de Resultados	0	2	2
Matriz de decisiones	3	8	11
Entrevista a la gerente	4	6	10
TOTAL	13	27	40

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

4.3.3 Tabla de frecuencias observadas y esperadas

TABLA N° 41: Frecuencias observadas y esperadas

Fo	Fe
2	1.63
3	0.98
1	0.98
2	1.95
1	0.65
2	3.58
2	3.25
4	3.38
0	2.03
2	2.03
3	4.05

8	1.35
4	7.43
6	6.75
40	40.04

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

4.3.4 Nivel de significación

En la presente investigación se trabaja con un grado de significación del 5% el cual se considera normal para el efecto.

4.3.5 Grados de libertad

$$\mathbf{gl = (C-1) (F-1)}$$

Donde:

gl: grados de libertad

C: columna

F: fila

$$\mathbf{gl = (2-1) (7-1)}$$

$$\mathbf{gl = (1) (6)}$$

$$\mathbf{gl = 6}$$

Con el 95% y 6 grados de libertad X^2 es igual a 1.635

4.3.6 Calculo del chi-cuadrado

TABLA N° 42: Cálculo del chi-cuadrado

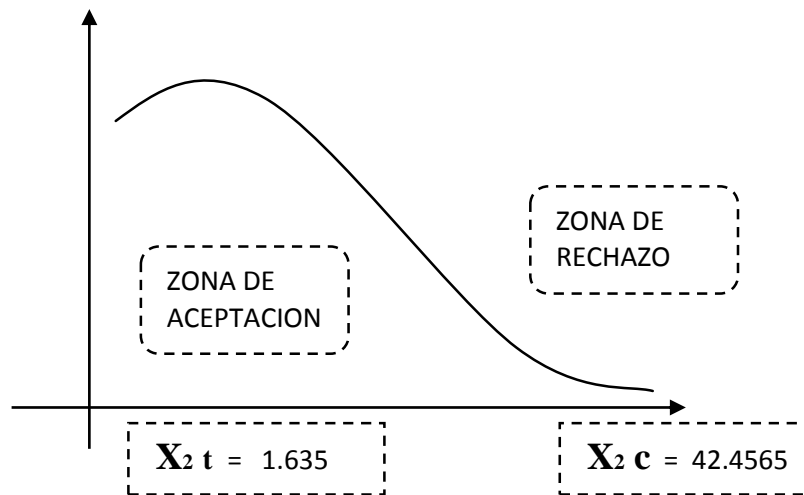
O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)²/E
2	1.63	0.37	0.1369	0.0840
3	0.98	2.02	4.0804	4.1637
1	0.98	0.02	0.0004	0.0004
2	1.95	0.05	0.0025	0.0013
1	0.65	0.35	0.1225	0.1885
2	3.58	-1.58	2.4964	0.6973
2	3.25	-1.25	1.5625	0.4808
4	3.38	0.62	0.3844	0.1137
0	2.03	-2.03	4.1209	2.0300
2	2.03	-0.03	0.0009	0.0004
3	4.05	-1.05	1.1025	0.2722
8	1.35	6.65	44.2225	32.7574
4	7.43	-3.43	11.7649	1.5834
6	6.75	-0.75	0.5625	0.0833
40	40.04	-0.04	70.5602	42.4565

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

4.3.7 Verificación de la hipótesis

4.3.7.1 Zona de aceptación o rechazo

GRAFICO N° 29: Verificación de la hipótesis



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

4.3.8 Conclusión

El chi-cuadrado calculado ($X_2 c$) dio como resultado 42.4565, este valor es mayor que 1.635 con 6 grados de libertad y un nivel de significación de 0.05. Por lo cual se rechaza H_0 (hipótesis nula) y se acepta H_1 (hipótesis alterna), es decir, se confirma que la metodología de análisis financiero SI afecta la toma de decisiones de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

- En esta investigación se encontró que se utiliza los índices de liquidez, solvencia, capital de trabajo, liquidez inmediata, endeudamiento, utilidad por participación, rentabilidad del patrimonio, rentabilidad de activos; además no se aplica un análisis financiero a través de los métodos horizontal y vertical, limitando su interpretación al momento de tomar decisiones.
- Se determinó que el 75% de las decisiones que se tomaron en la empresa durante el año 2013 afectaron negativamente y la causa fue la metodología de análisis financiero que maneja la empresa, ya que el método es insuficiente y no abarca la comparación e interpretación de toda la información contable.
- Después de realizar un análisis horizontal y vertical de los Estados Financieros del año 2013 se determinó que el 56,36% corresponde a obligaciones por pagar con respecto al Activo Total de la empresa, lo que representa una gran cantidad de deudas obtenidas sin tomar en cuenta la liquidez para poder cubrir estos rubros.
- En el ejercicio económico 2013 se obtuvo como resultado una utilidad de \$17.643,49 mientras que en el año 2012 la utilidad fue de \$18.469,04 lo

cual representa una variación negativa del 4.47% esto debido a que se han cargado valores muy altos de costos y gastos.

- El 75% de las decisiones tomadas por parte de la gerente de la empresa han sido realizadas sin poner mucho énfasis en la situación real empresarial, sino basadas en experiencias anteriores, poniendo en riesgo la buena marcha del negocio.

5.2 RECOMENDACIONES

De las conclusiones antes descritas se puede señalar las recomendaciones que se detallan a continuación:

- Aplicar los métodos de análisis vertical y horizontal al momento de realizar el análisis financiero, con el fin de tener un conocimiento amplio de los resultados económicos y así poder tomar decisiones oportunas y que apoyen al crecimiento de la empresa y al cumplimiento de los objetivos.
- Establecer una metodología de análisis financiero que permita conocer la situación empresarial y facilite la toma de decisiones y de esta manera encaminar el cumplimiento de los objetivos direccionados con la misión y la visión de la empresa, enfocándose siempre en aumentar la rentabilidad.
- Realizar gestiones de recuperación de cartera y ventas para cubrir las obligaciones contraídas por la empresa, estableciendo además un plan de financiamiento para los momentos de inestabilidad económica.
- Establecer límites en los rubros de Gastos de manera que se puedan reducir estos desembolsos y disminuir, al menos en una parte, el efecto que tienen en la rentabilidad de la empresa.

- Basar todas las decisiones que se toman en la empresa en una visión amplia de indicadores a través de un cuadro de mando integral que permita controlar oportunamente las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título

Cuadro de Mando Integral en la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Institución ejecutora

Empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Beneficiarios

Esta propuesta está enfocada al beneficio de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Ubicación

La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. ubicada en la Avda. El Cóndor, El Buen Pastor y Vía a Tangaiche, según Registro Único de Contribuyentes RUC

Tiempo estimado para la ejecución

Inicia el 16 de octubre y termina el 15 de diciembre de 2014

Equipo técnico responsable

Investigador: Tannia Venegas

Tutor: Ing. Mauricio Sánchez

Costo

TABLA N° 43: Costo

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSOS MATERIALES			
Materiales de oficina			50,00
Copias	200	0,02	4,00
Impresiones	500	0,10	50,00
Empastados	4	5,00	20,00
RECURSOS TECNOLÓGICOS			
Computador portátil	1	720,00	720,00
Internet	120	1,00	120,00
OTROS RECURSOS			
Transporte			150,00
Servicios básicos			50,00
Alimentación			70,00
SUBTOTAL			1234,00
+ 10% imprevistos.			123,40
TOTAL			1357,40

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. realiza un análisis de la situación económica – financiera a través de indicadores financieros, lo cual resulta

poco confiable al momento de tomar decisiones importantes, pues si bien es cierto la empresa genera activo circulante también tiene un alto nivel de obligaciones pendientes.

En este mercado cada vez más competitivo, es importante que la Gerencia tenga herramientas para manejar la información financiera, realizando una interpretación correcta, la misma que ayudará para no cometer errores en el futuro y mejorará el cumplimiento de la misión y la visión organizacional, enfocándose en mejorar la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

En la actualidad se han desarrollado diferentes sistemas de análisis financieros complementarios al análisis vertical, horizontal e indicadores financieros, los mismos que tienen un enfoque global de la situación económica de la empresa. En esta investigación se ha determinado que el Cuadro de Mando Integral sería de gran utilidad para tener un análisis más amplio que permita tener datos reales y tomar decisiones oportunas, sin poner en riesgo la estabilidad empresarial.

La implementación de un análisis financiero y no financiero a través del Cuadro de Mando Integral permitirá a la gerencia tener mayor control y dirección de sus recursos, evitando desperdicios de Capital de trabajo, reduciendo costos y controlando el exceso de gastos innecesarios.

6.3 JUSTIFICACIÓN

A través de la presente investigación se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permitirá a la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. direccionar la correcta utilización de sus recursos, es decir, tomar decisiones que conlleven al crecimiento continuo y progresivo; constituyéndose en una herramienta de gestión indispensable para la consecución de objetivos empresariales.

Si la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. continúa basando sus decisiones solamente en ciertos índices financieros, corre el riesgo de cometer errores vitales y provocar a su vez la quiebra de la empresa.

Es indispensable para la Gerente de Manufacturas de Cuero Calzafer cía. Ltda., conocer y controlar el cumplimiento de objetivos propuestos para mantener el curso del negocio, analizando los resultados y proponiendo alternativas de solución a las falencias que se encuentren en el transcurso de las transacciones económicas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo general

Aplicar un cuadro de mando integral que permita diagnosticar la situación financiera y facilite la toma de decisiones.

6.4.2 Objetivos específicos

- Determinar objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la empresa aplicando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer el sistema de indicadores de gestión de la empresa de acuerdo con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Administrativo

La propuesta de esta investigación es factible en el aspecto administrativo ya que existe la predisposición para aplicar nuevas herramientas, siempre y cuando ayuden a la organización y mejora de la información como una base para el crecimiento de la empresa.

6.5.2 Legal

La propuesta cumple con todos los requerimientos legales, por lo que no existe ningún impedimento para ser realizada.

6.5.3 Económico

La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. cuenta con recursos destinados a la inversión de proyectos que ayuden al desarrollo económico de la misma, y como el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que generará grandes beneficios, se considera factible invertir en pro del mejoramiento empresarial.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

6.6.1 Cuadro de Mando Integral

Según (Francisco, 2010) el Cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión, ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor representándole de la siguiente manera:

IMAGEN N° 04: Estrategias del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Francisco, 2010)

Según (Altair, 2006) El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite **describir y comunicar una estrategia** de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de **enlace entre la estrategia de la empresa y la acción**, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental "**convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados**" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

Según (Kaplan & Norton, 2005):

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno.

Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tabloneros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

4. Aumentar el feedback y la formación estratégica

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las

piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización.

¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Según (Kaplan & Norton, 2005) mencionan lo siguiente:

Los Indicadores Financieros

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el “lenguaje de los negocios”. Durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble. La Revolución Industrial engendró gigantescas empresas textiles, ferroviarias, del acero, etc. Las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre la inversión y los presupuestos de caja y de explotación, fueron críticas para el gran éxito de la empresa de principios del siglo XX. Ahora, al final XX, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la

creación en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos indican algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

Según (Kaplan & Norton, 2005) mencionan lo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Cuadro De Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, ente los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

IMAGEN N° 05: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Altair, 2006)

Según (Altair, 2006) menciona lo siguiente:

Las perspectivas financieras:

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente:

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

La perspectiva del proceso interno:

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de formación y crecimiento:

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

La Perspectiva Financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, sólo identificaremos tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de las unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones

y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa.

Es aconsejable que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

La gestión del riesgo

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos.

Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costo mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

- a) Nuevos productos: Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos.
- b) Nuevas aplicaciones: El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo. Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que se les encuentra nuevas aplicaciones. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.
- c) Nuevos clientes y mercados: Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos.
- d) Nuevas relaciones: Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en las ventas de proyectos a los clientes. tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa.
- e) Nueva variedad de productos y servicios: Puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.

- f) Una nueva estrategia de precios: Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos.

Reducción de costos/mejora de la productividad

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costos y productividad.

- a) El aumento de la productividad de los ingresos: Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.
- b) La reducción de los costos unitarios: En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costos sea reducir el costo unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para medir de forma adecuada el costo por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, será necesario disponer de un sistema de cálculo de costo orientado hacia el proceso y basado en la actividad.
- c) Mejorar el mix de los canales: Un método especialmente prometedor de reducir costos es pasar la relación con clientes y proveedores de uno canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo. Si una unidad de negocio emplea esta estrategia de reducción de costos, esta podrá medir el porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo costo. Así pues, el mero pase a unos canales de proceso más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costos.
- d) Reducir los gastos de explotación: Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de ventas, generales y

administrativos. El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales. Los análisis de costos basados en las actividades proporcionan la clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven.

Utilización de los activos/estrategia de inversión

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

- a) Ciclo de caja: El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja; el cual representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores, en cobros de los clientes.
- b) Mejorar la utilización de los activos: Otras medidas de utilización de los activos pueden encontrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto. Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

Según (Altair, 2006):

La Perspectiva del Cliente

Definición, Objetivos.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir.

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

La Segmentación del Mercado

Permite identificar las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Esto permite identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado.

Indicador de las Propuestas de Valor Añadido

Las propuestas de valor añadido representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Atributos de productos y/o servicios
- Relación con los clientes
- Imagen y Prestigio

Según (Altair, 2006) menciona lo siguiente:

La Perspectiva del Proceso Interno

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación, ya que estos últimos se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Sin embargo, hoy en día, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Según (Altair, 2006) menciona lo siguiente:

La Cadena de Valor del Proceso Interno:

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de Cadena de Valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del Proceso Interno. La cadena de valor está integrada

por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas.

También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos.

Según (Altair, 2006) menciona lo siguiente:

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. A estos también se les llama los inductores que son necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo para las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. La organización debe invertir en su el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo.

De acuerdo a las experiencias de Kaplan y Norton en la aplicación de Cuadro de Mando Integrales en las organizaciones, han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
- La capacidad de los sistemas de información

6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

6.7.1. Establecimiento del modelo operativo

GRÁFICO N° 30: Modelo Operativo



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.7.2. Planeación y cronograma de trabajo

TABLA N° 44: Planeación y cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	SEMANAS	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
FASE 1: Analizar la situación interna y externa de la empresa	1										
FASE 2: Definir la filosofía empresarial	1										
FASE 3: Definición de las perspectivas	2										
FASE 4: Establecer indicadores	2										
FASE 5: Control estratégico del cuadro de mando integral	2										

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.7.2.1 Fase uno: Analizar la situación interna y externa de la empresa

TABLA N° 45: Análisis situacional

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIAS FODA	Reconocimiento de la marca "GUIFER" en el mercado nacional Excelente calidad del producto Maquinaria importada Personal operativo calificado Calzado escolar y de niño	Falta de motivación al personal Insuficiente mano de obra en temporadas altas Altos valores de obligaciones por pagar Fracaso en la producción de nuevos diseños Diseños de calzado que no generan ingresos considerables Falta de publicidad
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Mercado de calzado en crecimiento Diversidad en línea de calzado Distribución de calzado a nivel nacional Potenciales clientes de cadenas comerciales	Alianzas con cadenas comerciales para realizar ventas en altos volúmenes Fomentar la organización y trabajo en equipo	Asesoramiento en marketing para publicitar en diferentes medios Fortalecer la fidelidad del personal a través de motivaciones
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Alto nivel de competencia Incremento de precio de materia prima Escases de cueros Situación económica del país	Fortalecer la confianza de los clientes Afianzar una buena relación con los proveedores Aprovechar al máximo la capacidad de la maquinaria	Establecer un programa de charlas motivacionales Establecer trabajo por maquila en temporadas altas Analizar la opción de importación de cueros desde México Realizar un estudio de mercado para analizar las tendencias

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.7.2.2 Fase dos: Definir la filosofía empresarial



MISIÓN

Diseñar, producir y vender calzado con excelente calidad, mejorando día a día nuestra tecnología y talento humano, para satisfacer las necesidades del público ecuatoriano, con un producto actualizado en moda y confort, dando siempre satisfacción a las expectativas del cliente tanto interno como externo



VISIÓN

Alcanzar el 100% de efectividad en la fabricación y comercialización de calzado, con crecimiento sostenido del 25% anual en la cantidad de pares fabricados y vendidos, utilizando las últimas herramientas tanto tecnológicas como humanas, buscando y concretando nuevos nichos de mercado, que posibiliten un posicionamiento de marca medible



VALORES CORPORATIVOS

CALIDAD: La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

COMUNICACIÓN: La comunicación constituye una de las formas en que las personas interactúan entre sí, estableciendo lazos.

COMPROMISO: Es la base para producir cualquier tipo de cambio.

PUNTUALIDAD: Es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

INNOVACIÓN: Es la aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

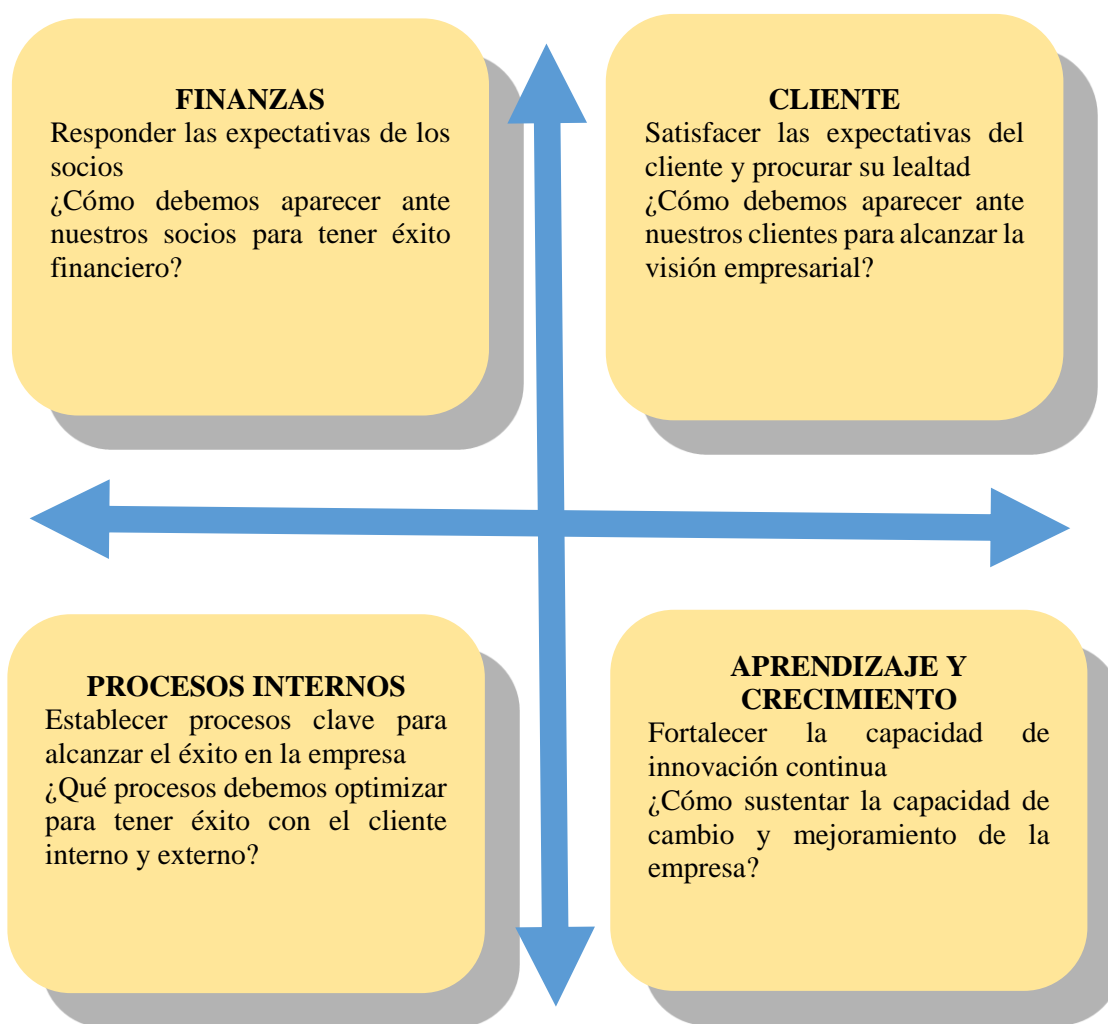
RESPONSABILIDAD. Es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho.

HONESTIDAD. Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

6.7.2.3 Fase tres: Definición de las perspectivas

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión facilitará la coordinación que llevará al éxito a la empresa, a través de indicadores financieros y no financieros basados en cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

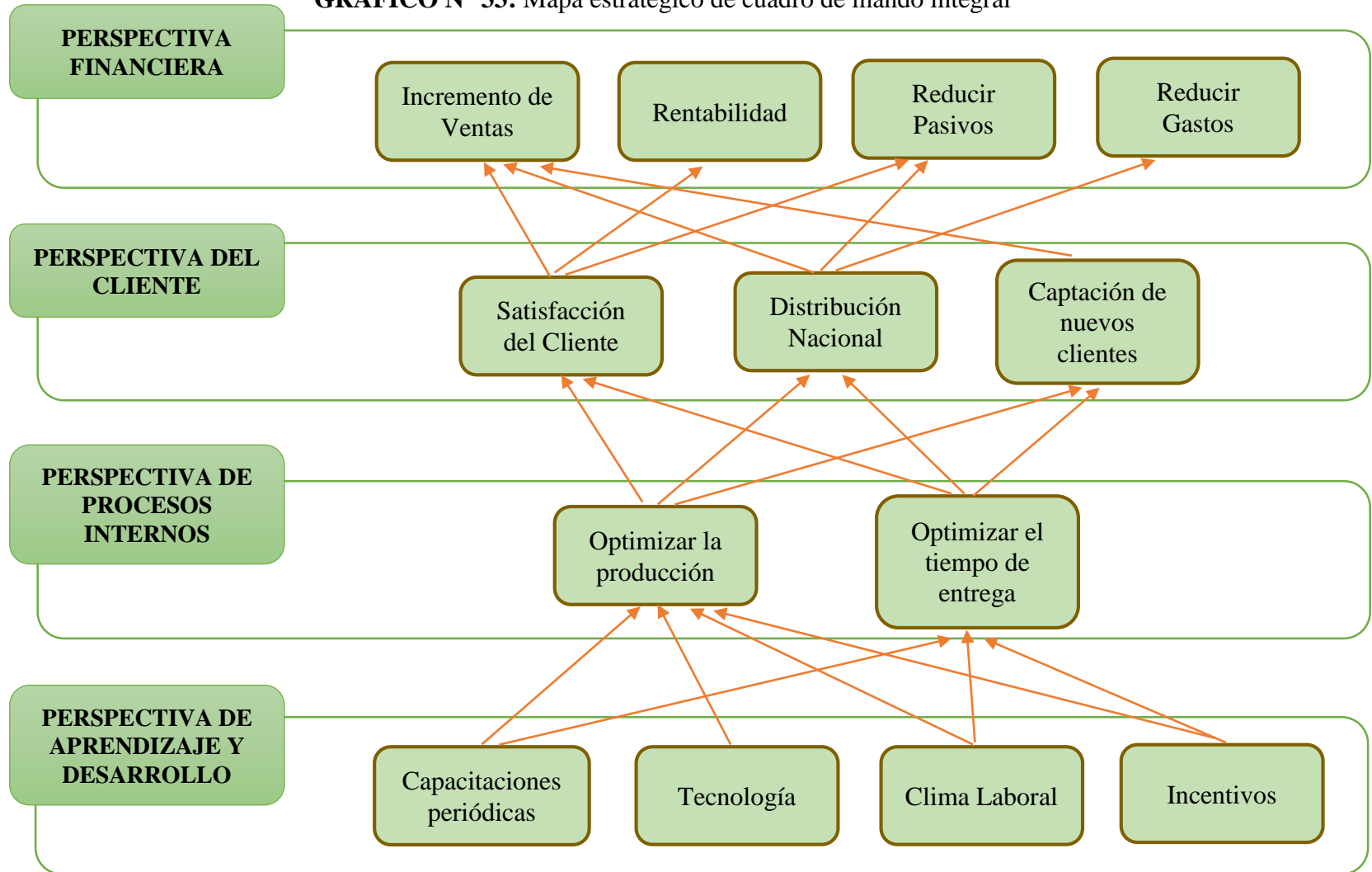
GRÁFICO N° 32: Perspectivas del cuadro de mando integral



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.7.2.3.1 Elaboración del mapa estratégico

GRÁFICO N° 33: Mapa estratégico de cuadro de mando integral



6.7.2.4 Fase cuatro: Establecer indicadores

TABLA N° 46: Cuadro de Mando Integral

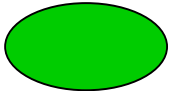
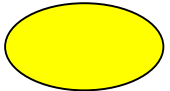
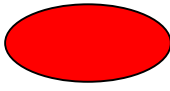
PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	FUENTE DE INFORMACIÓN	
FINANCIERA	Incrementar en un 25% las ventas	Incremento de ventas	$((\text{Período actual}-\text{período anterior})-1) * 100$	Mensual	Estados Financieros	
	Incrementar en un 20% el margen de utilidad	Rentabilidad	Utilidad neta/Ventas netas	Mensual	Estados Financieros	
			Utilidad neta/Activo Total	Mensual	Estados Financieros	
			Utilidad neta/Capital Social	Mensual	Estados Financieros	
	Reducir en un 25% el valor de la obligaciones pendientes de pago	Endeudamiento (Activos Totales)	Total Pasivo/Total Activo	Mensual	Estados Financieros	
			Endeudamiento (Apalancamiento)	Total Pasivo/Total Patrimonio	Mensual	Estados Financieros
				Concentración de Endeudamiento	Pasivo Corriente/Total Pasivo	Mensual
	Reducir los gastos en un 20%	Gastos Operativos	Pasivo No Corriente/Total Pasivo	Mensual	Estados Financieros	
			Gastos Operativos	Gastos Operativos/Ventas	Mensual	Estados Financieros
				Gastos Administrativos	Gastos Administrativos/Ventas	Mensual
Gastos de Ventas			Gastos de Ventas/Ventas	Mensual	Estados Financieros	
CLIENTE	Conseguir en 95% de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Clientes perdidos/Clientes Totales	Trimestral	Información interna	
			Devoluciones/Ventas Totales	Mensual	Estados financieros	
	Incrementar en un 30% la distribución a nivel nacional	Distribución	Provincias cubiertas/Total Provincias	Trimestral	Información interna	
Captar nuevos clientes en un 35%	Nuevos clientes	N° clientes año anterior/N° clientes año en curso	Anual	Información interna		
PROCESOS INTERNOS	Reducir retrasos en la producción en un 20%	Nivel de Producción	Productos Fabricados/Nivel máx. de producción	Mensual	Estados financieros	
		Nivel de retrasos	Entrega con retrasos/Entregas Totales	Mensual	Información interna	
	Reducir el nivel de desperdicio de materiales al 1%	Nivel de desperdicios	Costo de desperdicios/Ventas Netas	Mensual	Información interna	
	Optimizar al 100% el despacho de producto terminado	Tiempo de entrega	Tiempo de entrega/Tiempo óptimo de entrega	Mensual	Información interna	

	Reducir en un 20% los costos de fallas	Costo de Fallas	Costo Producto con falla/Ventas Netas	Mensual	Información interna y estados financieros
	Incrementar en un 25% la eficiencia en el uso de los Activos	Eficiencia de Activos	Producción Total/Activos Totales	Trimestral	Estados Financieros
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar en un 25% las capacitaciones y talleres al personal operativo	Nivel de capacitación	Empleados capacitados/Total empleados	Trimestral	Información interna
	Incrementar en un 20% maquinaria con tecnología de punta	Maquinaria	Inversiones en maquinaria/Activos Totales	Anual	Estados financieros
	Mantener el 60% de personal clave para la empresa	Retención de empleados	Trabajadores que abandonan la empresa/Nº promedio de trabajadores	Trimestral	Información interna
	Incremento de tecnologías en un 40% para procesamiento de la información	Nivel de tecnología de la información	Inversiones en tecnología/Activos Totales	Anual	Estados financieros
	Mejorar en un 40% la toma de decisiones clave	Toma de decisiones	Decisiones acertadas/ Total de decisiones	Trimestral	Información interna
	Mejorar en un 30% el clima laboral	Clima Laboral	Horas de ausentismo/horas efectivas	Mensual	Información interna
			Nº de accidentes de trabajo/Total Trabajadores	Trimestral	Información interna
Aumentar en un 15% los incentivos a los trabajadores	Nivel de incentivos	Salario mínimo/ Salario Máximo	Trimestral	Información interna	

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.7.2.5 Fase cinco: Desarrollo de objetivos estratégicos en el Cuadro de Mando Integral análisis e interpretación

TABLA N° 47: Sistema de evaluación y control de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con el método del semáforo.

RESULTADO	COLOR	SIGNIFICADO
Si cumple más del 80%	Se representa con el color verde 	EXCELENTE: Los objetivos se han alcanzado de acuerdo a lo planeado.
Si cumple entre el 60% y el 80%	Se representa con el color amarillo 	ACEPTABLE: Las metas se han alcanzado en niveles razonables. Poner mucha atención en la ejecución.
Si cumple menos del 60%	Se representa con el color rojo 	NIVEL MÍNIMO: Los objetivos deben mejorar su accionar para llegar al éxito deseado.

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

TABLA N° 48: Aplicación del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE CONTROL	FÓRMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS	CONTROL	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar en un 25% las ventas	Incremento de ventas	$(\text{Ventas 2013} - \text{Ventas 2012}) / \text{Ventas 2012}$	$(1262524,37 - 1195340,78) / 1195340,78 = 5,62\%$	El 5.62% correspondió al incremento en ventas.	22.48%	Jefe de Ventas
	Incrementar en un 20% el margen de utilidad	Rentabilidad	Utilidad neta/Ventas netas	$17643,49 / 1262524,37 = 1,40\%$	El 1,40% correspondió al porcentaje de la utilidad con respecto a las ventas.	7%	Contadora
			Utilidad neta/Activo Total	$17643,49 / 821401,56 = 2,15\%$	El 2,15 % correspondió al porcentaje de la utilidad con respecto al activo total.	10.75%	Contadora
			Utilidad neta/Capital Social	$17643,49 / 2000 = \$8,82$	Por cada dólar de Capital Social hubo \$8.82 de utilidad	44.1	Contadora
			Endeudamiento (Activos Totales)	Total Pasivo/Total Activo	AÑO 2012 = $489993 / 886546,26 = 55.27\%$ AÑO 2013 = $462917,80 / 821401,56 = 56\%$	El porcentaje de las obligaciones pendientes de pago incrementó en un 0.73%	-2.92%
	Reducir en un 25% el valor de la obligaciones pendientes de pago	Endeudamiento (Apalancamiento)	Total Pasivo/Total Patrimonio	AÑO 2012 = $489993 / 396553,26 = 124\%$ AÑO 2013 = $462917,80 / 358483,76 = 129\%$	El nivel de endeudamiento tuvo un incremento del 5%.	-20%	Contadora
		Concentración de	Pasivo Corriente/Total Pasivo	AÑO 2012 = $457742,44 / 489993 = 93\%$ AÑO 2013 =	El nivel de endeudamiento a corto plazo se redujo en un 43%.	172%	Contadora

		Endeudamiento		$240466,57/462917,80=51\%$			
			Pasivo No Corriente/Total Pasivo	AÑO 2012 = $42240.56/489993=8.62\%$ AÑO 2013 = $222451,23/462917,80=48,05\%$	El nivel de endeudamiento a largo plazo se incrementó en un 39%	-156%	Contadora
	Reducir los gastos en un 20%	Gastos Administrativos	Gastos Administrativos/Ventas	AÑO 2012 = $136709.55/1195340,78=11,44\%$ AÑO 2013 = $11261,85/1262524,37=8,92\%$	El nivel de Gastos administrativos se reduce en un 2,52%.	12.6%	Contadora
		Gastos de Ventas	Gastos de Ventas/Ventas	AÑO 2012 = $117244,41/1195340,78=9.81\%$ AÑO 2013 = $157425,21/1262524,37=12,47\%$	Los Gastos de venta muestran un incremento del 2,66%.	-13,3%	Contadora
CLIENTE	Conseguir un 95% de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Clientes perdidos/Clientes Totales	$42/480=8.75\%$	Se perdió el 8,75% de clientes.	91.25%	Jefe de Ventas
			Devoluciones/Ventas Totales	$\$35720,56/\$1262524,37=2,83\%$	El 2,83% de las ventas fueron devueltas.	97.%	Jefe de Ventas
	Incrementar en un 30% la distribución a nivel nacional	Distribución	Provincias cubiertas/Total Provincias	$10/24=41,67\%$	La distribución a nivel del país fue del 41.67%.	138.90%	Jefe de Ventas
	Captar nuevos clientes en un 35%	Nuevos clientes	Nº clientes año anterior/Nº clientes año en curso	$490/480=102,08\%$	Existió el 102.08% de clientes en al año anterior con respecto al 2013.	102.08%	Jefe de Ventas
PROCESOS INTERNOS	Reducir retrasos en la	Nivel de Producción	Productos Fabricados/Nivel máx. de producción	$86400/120000=72\%$	Se produjeron el 72% de pares de zapatos en relación al nivel máximo.	28%	Jefe de Producción

	producción en un 20%	Nivel de retrasos	Entrega con retrasos/Entregas Totales	$474/873 = 54,29\%$	El 54.29% de pedidos se enviaron con retrasos.	45.71%	Jefe de Bodega de Producto Terminado
	Reducir el nivel de desperdicio de materiales al 1%	Nivel de desperdicios	Costo de desperdicios/Ventas Netas	$15890.00/1262524,37 = 1,26\%$	Se registró que las ventas generaron el 1.26% de desperdicios.	74%	Jefe de Producción
	Optimizar al 100% el despacho de producto terminado	Tiempo de entrega	Tiempo de entrega/Tiempo óptimo de entrega	$120 \text{ horas}/48 \text{ horas} = 250\%$	Los pedidos demoran el 250% del tiempo óptimo de entrega.	250%	Jefe de Ventas
	Reducir en un 20% los costos de fallas	Costo de Fallas	Costo Producto con falla/Ventas Netas	AÑO 2012= $29870,45/1195340,78 = 2,50\%$ AÑO 2013 = $15174,27/1262524,37 = 1,20\%$	Se redujo el conto de fallas en un 1,30%	208,33%	Jefe de Producción
	Incrementar en un 25% la eficiencia en el uso de los Activos	Eficiencia de Activos	Producción Total/Activos Totales	AÑO 2012= $1762000,24/886546,26 = 198,75\%$ AÑO 2013= $1555200/821401,56 = 189,33\%$	La eficiencia de los activos disminuyó en un 9,42% con respecto al año 2012	-37,68%	Jefe de Producción
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar en un 25% las capacitaciones y talleres al personal operativo	Nivel de capacitación	Empleados capacitados/Total empleados	AÑO 2012= $20/95 = 21,05\%$ AÑO 2013= $15/91 = 16,48\%$	Se registró una diferencia negativa de un 4,57% con respecto al año 2012.	-18,28%	Jefe de Recursos Humanos
	Incrementar en un 20% maquinaria con tecnología de punta	Maquinaria	Total maquinaria/Activos Totales	AÑO 2012= $255616,41/886546,26 = 28,83\%$ AÑO 2013= $255616,41/821401,56 = 31,12\%$	Se registró un incremento de maquinaria en un 2.5%	62,50%	Contadora

Mantener el 60% de personal clave para la empresa	Retención de empleados	Trabajadores que abandonan la empresa/Nº promedio de trabajadores	$22/85 = 25,88\%$	Existió un 25,88% de retención de empleados	43.13%	Jefe de Recursos Humanos
Incremento de tecnologías en un 40% para procesamiento de la información	Nivel de tecnología de la información	Inversiones en tecnología/Activos Totales	$19409,60/821401,56 = 2,36\%$	Existió un 2,36% de nivel de tecnología con respecto a los Activos Totales.	5,9%	Gerencia
Mejorar en un 40% la toma de decisiones clave	Toma de decisiones	Decisiones acertadas/ Total de decisiones	$3/12 = 25\%$	El 25% de decisiones clave fueron acertadas.	62,5%	Gerencia
Mejorar en un 30% el clima laboral	Clima Laboral	Horas de ausentismo/horas efectivas	AÑO 2012(promedio) = $45/265 = 16,98\%$ AÑO 2013(promedio) = $28/240 = 11,67\%$	Existió una disminución de ausentismo del 5,31%	17,7%	Jefe de Recursos Humanos
		Nº de accidentes de trabajo/Total Trabajadores	AÑO 2012 = $5/95 = 5,26\%$ AÑO 2013 = $2/85 = 2,35\%$	Existió una disminución del 44,67% con respecto al año 2012.	148,9	Jefe de Recursos Humanos
Aumentar en un 15% los incentivos a los trabajadores	Nivel de incentivos	Salario mínimo/ Salario Máximo	AÑO 2012 = $292/4000 = 7,3\%$ AÑO 2013 = $318/4700 = 6,77\%$	Existió una disminución del 0,53% de los incentivos a los trabajadores	-3,53%	Gerencia

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.7.2.5.1 Interpretación

Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico 1: Incrementar en un 25% las ventas

En el año 2013 se incrementaron las ventas en un 5.62% con relación al año 2012, el cual se considera un porcentaje muy bajo. El resultado esperado es que las ventas tengan un incremento del 25% anual, lo cual se lograría contratando dos vendedores para ampliar la cobertura de mercado a nivel nacional. Se recomienda realizar evaluaciones mensuales para controlar el avance de las ventas y trabajar por conseguir el objetivo planteado.

Objetivo Estratégico 2: Incrementar en un 20% el margen de utilidad

Se determinó que en el año 2013 el margen de utilidad fue del 1.40%. Este porcentaje muestra una diferencia mínima entre las ventas y los costos-gastos, lo cual no permite a la empresa generar un nivel de rentabilidad adecuado. Se espera alcanzar un margen de utilidad del 20% lo cual se debe controlar y monitorear mensualmente.

Objetivo Estratégico 3: Reducir en un 25% el valor de las obligaciones pendientes de pago

El balance general del año 2013 muestra que el 56% corresponde a obligaciones pendientes de pago, con relación a los activos totales; de estos el 51% corresponde a obligaciones a corto plazo y el 40.05% a deudas a largo plazo. La empresa se proyecta a reducir este rubro en un 25% al finalizar el siguiente periodo.

Objetivo Estratégico 4: Reducir los gastos en un 20%

Los gastos administrativos corresponden al 8.92% del total de Ventas mientras que los gastos de ventas alcanzan el 12.47%. Estos rubros deben reducirse en un 20% mediante la aplicación de políticas de control para optimizar el uso de los recursos: humano, materiales, financieros.

Perspectiva del Cliente

Objetivo Estratégico 1: Conseguir un 95% de satisfacción del cliente

La empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. durante el año 2013 ha perdido 42 clientes de 480 que constan en su cartera lo cual equivale al 8.75%. Por otro lado ha registrado como devolución en ventas el 2.83% de las ventas realizadas.

El objetivo planteado es conseguir que estos porcentajes sean reducidos al 5% mediante la atención al cliente y la oferta de un producto de calidad.

Objetivo Estratégico 2: Incrementar en un 30% la distribución a nivel nacional

Se determinó que la empresa ha cubierto el 41.67% del mercado nacional. Al proponer la contratación de dos vendedores se espera llegar a provincias estratégicas cubriendo el mercado en un 70% y así impulsar el cumplimiento de otros objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico 3: Captar nuevos clientes en un 35%

Se determinó que el año 2012 la empresa tuvo el 2.08% más que el año 2013, presentando de ésta manera un decremento de la captación de nuevos clientes. Se incumple totalmente el objetivo estratégico que sugiere incrementar la captación de nuevos clientes con el motivo de mejorar las ventas.

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico 1: Reducir retrasos en la producción en un 20%

En cuanto al nivel de producción en el año 2013 se detectó que se produjo el 72% del nivel máximo de producción lo que quiere decir que no se explotó al máximo la capacidad de la empresa para producir calzado. Las entregas del producto tuvieron un nivel de retraso del 54.29% lo que no es favorable para la empresa porque por esta razón se pierden clientes importantes.

Objetivo Estratégico 2: Reducir el nivel de desperdicio de materiales al 1%

Se determinó un nivel de desperdicios del 1,26% con respecto a las Ventas Netas, este porcentaje, si bien es cierto no es muy alto, pero teniendo en cuenta el valor de las ventas representó \$15890 de desperdicios, por lo que es necesario disminuir este nivel para que la empresa utilice al máximo sus recursos.

Objetivo Estratégico 3: Optimizar al 100% el despacho de producto terminado

El tiempo de entrega del producto generó retrasos en un 250% del tiempo óptimo de entrega lo que quiere decir que si el tiempo óptimo de entrega son 48 horas la empresa está despachando el producto al quinto día del pedido, generando molestias en el cliente y poniendo en riesgo la credibilidad de la misma.

Objetivo Estratégico 4: Reducir en un 20% los costos de fallas

Se determinó que el 1,20% de las ventas netas generó productos con fallas, creando una cantidad considerable de calzado tipo B que se puede vender pero a precio de remate, de esto se deduce que no se aplicaron los debidos controles en la producción.

Objetivo Estratégico 5: Incrementar en un 25% la eficiencia en el uso de los activos

Se registró una eficiencia del 189,33% de los Activos Totales, lo que quiere decir que por cada dólar de activo existió productividad de \$1,89, expresando así que existe una buena productividad en la empresa, pudiendo siempre ser mejorada para alcanzar los niveles óptimos de rentabilidad.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico 1: Incrementar en un 25% las capacitaciones y talleres al personal operativo

El nivel de capacitación registrado en el año 2013 fue al 16,48% del personal, lo que muestra solo se capacitó a 15 personas durante este año, este nivel es demasiado bajo ya que todo el personal que labora en la empresa debería obtener capacitación para desempeñar sus funciones de una manera efectiva y eficiente, evitando pérdidas de tiempo.

Objetivo Estratégico 2: Incrementar en un 20% maquinaria con tecnología de punta

En el año 2013 se registró que el 31,12% del Activo Total corresponde a la maquinaria que posee la empresa, siendo éste un buen nivel debería incrementarse en la medida que se incrementen las ventas y se necesite una mayor capacidad de producción.

Objetivo Estratégico 3: Mantener el 60% de personal clave para la empresa

Se registró que el 25,88% de los empleados abandonó la empresa, esta situación se ha estado dando por la falta de motivación al personal lo que ha generado consecuencias

en los retrasos de la producción y por ende problemas con los clientes, poniendo en riesgo la estabilidad de los empleados y del negocio mismo.

Objetivo Estratégico 4: Incrementar la tecnología para procesamiento de información en un 40%

Se registró un 2,36% de tecnología con respecto a los Activos Totales de la empresa lo que no es favorable para la empresa ya que el equipo de cómputo y el sistema contable que posee la empresa son obsoletos y retrasan el procesamiento de la información.

Objetivo Estratégico 5: Mejorar en un 40% la toma de decisiones clave

De las decisiones más relevantes del año 2013 solo el 25% tuvieron resultados acertados por lo que se han cometido errores que no tienen reversión, y la empresa ha disminuido su rentabilidad notablemente con respecto a períodos anteriores.

Objetivo Estratégico 6: Mejorar en un 30% el clima laboral

En cuanto al nivel de ausentismo se registró un nivel del 11,67% mensual, lo que generó desperdicios de horas hombre que eran necesarias para cumplir con los procesos. Los accidentes laborales registrados trimestralmente presentaron un 6,77% del total de los trabajadores, lo que significa que no existen las medidas de seguridad necesarias para el personal de la planta.

Objetivo Estratégico 7: Aumentar en un 15% los incentivos a los trabajadores

Se registró el 6,77% de desigualdad en los salarios del personal, lo que provocó desmotivación y desinterés por parte de los empleados, además que el factor económico es una de las causas más importantes de abandono del trabajo.

TABLA N° 49: Planes de acción para el cumplimiento de objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	¿QUÉ HACER?	ACCIONES	RECURSOS	PRESUPUESTO	FRECUENCIA DE CONTROL	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar en un 25% las ventas	<ul style="list-style-type: none"> Contratar 2 vendedores Aperturar mercado en cadenas comerciales 	Humanos Financieros	Sueldo mas comisiones \$1.500,00	Semanal	Jefe de Ventas
	Incrementar en un 20% el margen de utilidad	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir gastos administrativos Mejorar la gestión de ventas 	Humanos Financieros	Capacitación en ventas \$150,00	Mensual	Contadora Gerente
	Reducir en un 25% el valor de la obligaciones pendientes de pago	<ul style="list-style-type: none"> Realizar planificación financiera 	Humanos Financieros	No aplica	Semanal	Contadora
CLIENTE	Conseguir en 95% de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir pedidos a tiempo Presentar un producto de excelente calidad y confort. 	Humanos Financieros Tecnológicos	Promedio mensual horas extras \$8.142,00	Semanal	Jefe de Ventas Jefe de Producción
	Incrementar en un 30% la distribución a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la apertura de nuevos clientes. Incrementar publicidad para reconocimiento de la marca 	Humanos Financieros Tecnológicos	Publicidad en diversos medios \$500,00	Mensual	Jefe de Ventas
	Captar nuevos clientes en un 35%	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la apertura de nuevos clientes. Incrementar publicidad para reconocimiento de la marca 	Humanos Financieros Tecnológicos	Publicidad en diversos medios \$500,00	Mensual	Jefe de Ventas

PROCESOS INTERNOS	Reducir retrasos en la producción en un 20%	<ul style="list-style-type: none"> Abastecer la materia prima necesaria. Contratar personal idóneo. Realizar mantenimiento de maquinaria 	Humanos Financieros Tecnológicos	Mantenimiento y reparaciones de maquinaria \$200,00	Mensual	Jefe bodega Materia Prima Jefe de Producción Jefe Talento Humano
	Reducir el nivel de desperdicio de materiales al 1%	<ul style="list-style-type: none"> Controlar el ingreso de materiales a producción. Seleccionar proveedores en base a la calidad. 	Humanos Financieros	No aplica	Semanal	Jefe bodega Materia Prima Jefe de Producción
	Optimizar al 100% el despacho de producto terminado	<ul style="list-style-type: none"> Priorizar pedidos urgentes. Controlar la efectividad de la producción. 	Humanos Financieros Tecnológicos	No aplica	Diario	Jefe de Ventas Jefe de Producción
	Reducir en un 20% los costos de fallas	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal operativo. Concientizar al personal sobre el uso de recursos. 	Humanos	Capacitación personal operativo \$ 100,00	Mensual	Jefe de Producción
	Incrementar en un 25% la eficiencia en el uso de los Activos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer procesos continuos de producción. 	Humanos Tecnológicos	No aplica	Semanal	Jefe de Producción
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar en un 25% las capacitaciones y talleres al personal operativo	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar el fondo del IECE para cursos de capacitación. 	Humanos	No aplica	Semestral
Incrementar en un 20% maquinaria con		<ul style="list-style-type: none"> Asistir a ferias internacionales donde exponen maquinaria con tecnología avanzada y 	Humanos Financieros	\$ 30000,00	Cada 5 años	Contadora

tecnología de punta	gestionar la posibilidad de adquisición.				
Mantener el 60% de personal clave para la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar al personal de manera emocional y económica. 	Humanos Financieros	Bonos de cumplimiento \$1000,00	Trimestral	Jefe de Recursos Humanos
Incremento de tecnologías en un 40% para procesamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> Destinar un valor para el mejoramiento de los sistemas de información. 	Humanos Financieros Tecnológicos	10000,00	Cada 3 años	Gerencia
Mejorar en un 40% la toma de decisiones clave	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar métodos de análisis previos a la toma de decisiones 	Humanos	No aplica	Semanal	Gerencia
Mejorar en un 30% el clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> Brindar charlas afectivas de compañerismo. 	Humanos Financieros	No aplica	Mensual	Jefe de Recursos Humanos
Aumentar en un 15% los incentivos a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar al personal de manera emocional y económica. 	Humanos Financieros	Bonos de cumplimiento \$1000,00	Trimestral	Gerencia

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

TABLA N° 50: Balance General Proyectado

**MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CÍA. LTDA.
BALANCE GENERAL
PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

CUENTAS	AÑO 2013	AÑO 2015
ACTIVO	\$ 821.401,56	\$ 757.084,45
ACTIVO CORRIENTE	\$ 494.438,56	\$ 371.234,33
Caja-Bancos	\$ 15.756,05	\$ 12.139,28
Cientes	\$ 166.307,99	\$ 124.730,99
Provisión incobrables	\$ (8.758,90)	\$ (6.486,01)
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	\$ 17.193,71	\$ 12.895,28
CT Retención Impto. a la Renta	\$ -	\$ -
Inventario de materia prima	\$ 122.910,21	\$ 92.182,66
Inventario de producto terminado	\$ 181.029,50	\$ 135.772,13
ACTIVO FIJO	\$ 326.963,00	\$ 385.850,12
Maquinaria y equipo	\$ 255.616,41	\$ 306.739,69
Muebles y Enseres	\$ 11.454,49	\$ 11.454,49
Equipo de cómputo	\$ 19.409,60	\$ 27.173,44
Otros	\$ 107.866,02	\$ 107.866,02
Depreciación Acumulada de activos fijos	\$ (67.383,52)	\$ (67.383,52)
PASIVO	\$ 462.917,80	\$ 373.132,87
PASIVO CORRIENTE	\$ 240.466,57	\$ 184.049,32
Proveedores y Cuentas por pagar	\$ 233.067,79	\$ 174.800,84
Sueldos por pagar	\$ 7.398,78	\$ 9.248,48
IESS por pagar	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -
Participación de trabajadores	\$ -	\$ -
Préstamos bancarios x pagar Corto plazo	\$ -	\$ -
Anticipos de Clientes	\$ -	\$ -
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 222.451,23	\$ 189.083,55
Préstamos bancarios x pagar LP	\$ 222.451,23	\$ 189.083,55
PATRIMONIO	\$ 358.483,76	\$ 383.951,58
Capital social	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Reserva legal y estatutaria	\$ 6.584,28	\$ 6.584,28
Otras Reservas	\$ 178.843,70	\$ 178.843,70
Resulta Acum prov de la adopción	\$ -	\$ -
Aporte capital futuras capitalizaciones	\$ 89.700,17	\$ 89.700,17

Resultados de ejercicios anteriores	\$ 63.712,12	\$ 63.712,12
Resultado del Ejercicio	\$ 17.643,49	\$ 43.111,31
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 821.401,56	\$ 757.084,45
LCDA. RAQUEL ABRIL	DRA. CECILIA PÉREZ	
GERENTE	CONTADORA	

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

TABLA N° 51: Estado de Resultados Proyectado

**MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

CUENTAS	AÑO 2013	AÑO 2015
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.262.524,37	\$ 1.578.155,46
VENTAS	\$ 1.262.524,37	\$ 1.578.155,46
Ventas tarifa 12%	\$ 1.262.524,37	\$ 1.578.155,46
Ingresos tarifa 0% IVA		
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN V		
Devoluciones y Descuento en Ventas		
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Intereses Financieros		
TOTAL INGRESOS	\$ 1.262.524,37	\$ 1.578.155,46
COSTO DE VENTAS	\$ 1.122.861,52	\$ 1.394.308,77
COSTO DE MATERIALES	\$ 689.909,92	\$ 888.547,16
Inventario Inicial de MP	\$ 141.181,39	\$ 141.181,39
Compras MP	\$ 671.638,74	\$ 839.548,43
Inventario Final MP	\$ (122.910,21)	\$ (92.182,66)
MANO DE OBRA DIRECTA UTILIZADA	\$ 275.526,39	\$ 303.079,03
Sueldos y salarios	\$ 248.190,05	\$ 273.009,06
Beneficios sociales	\$ 27.336,34	\$ 30.069,97
GASTO DE FABRICACION INDIRECTO	\$ 157.425,21	\$ 202.682,58
Servicios ocasionales		
Mantenimiento de maquinaria y equipo		
Arriendo de planta		
Seguros de planta		
Gasto en compras		
Seguridad		
Mantenimiento de vehículos		
Fuerza eléctrica	\$ 13.426,67	\$ 13.426,67
Troquelaría		

Hormas		
Atención al personal		
Sueldos y salarios indirectos	\$ 68.216,45	\$ 68.216,45
Beneficios sociales indirectos		
Bonificación por desahucio y voluntarias		
Ropa de trabajo		
Muestras para modelaje		
Depreciaciones	\$ 33.176,31	\$ 33.176,31
Otros gastos indirectos		
Inventario Inicial Proceso		
Inventario final proceso		
Inventario Inicial Producto termina	\$ 223.635,28	\$ 223.635,28
Inventario final Terminado	\$ (181.029,50)	\$ (135.772,13)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 139.662,85	\$ 183.846,69
GASTOS OPERACIONALES	\$ 112.661,85	\$ 112.661,85
Sueldos y salarios administración y ventas	\$ 43.798,25	\$ 43.798,25
Beneficios sociales administra y ventas	\$ 9.412,35	\$ 9.412,35
Aportes al IESS	\$ 13.210,33	\$ 13.210,33
Transporte de ventas	\$ 2.613,78	\$ 2.613,78
publicidad y propaganda	\$ 950,00	\$ 950,00
Ferías y eventos		
Gastos de viaje y estadía administración	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Otros gastos de ventas		
Honorarios profesionales	\$ 10.349,93	\$ 10.349,93
Seguros y reaseguros	\$ 8.451,23	\$ 8.451,23
Cursos y congresos		
Comunicaciones y publicaciones		
Gastos legales		
Mantenimiento de oficinas		
Materiales de oficina	\$ 1.771,36	\$ 1.771,36
Papelería e imprenta		
Teléfono, internet, fax, telex	\$ 670,04	\$ 670,04
Mantenimiento de activos fijos administrativos	\$ 2.693,21	\$ 2.693,21
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 600,00	\$ 600,00
Provisión cuentas incobrables	\$ 4.400,14	\$ 4.400,14
Depreciaciones activos fijos administración y ventas		
Suscripciones		
Intereses instituciones de cre	\$ 8.941,23	\$ 8.941,23
Comisiones servicios banco		
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 1.235.523,37	\$ 1.506.970,62
UTILIDAD ANTES DE DISTRIBUCIÓN SOCIOS	\$ 27.001,00	\$ 71.184,84
15% TRABAJADORES	\$ 4.050,15	\$ 10.677,73

UTILIDAD ANTES DE IMPTO RTA	\$ 22.950,85	\$ 60.507,11
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 5.049,19	\$ 15.126,78
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ 17.901,66	\$ 45.380,33
5% RESERVA LEGAL	\$ 258,17	\$ 2.269,02
UTILIDAD FINAL DEL EJERCICIO	\$ 17.643,49	\$ 43.111,31
LCDA. RAQUEL ABRIL	DRA. CECILIA PÉREZ	
GERENTE	CONTADORA	

Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

NOTAS EXPLICATIVAS

De acuerdo a los objetivos estratégicos se espera obtener un 25% de incremento en las ventas y una reducción del 20% en los costos y gastos, con lo cual se obtendrá una utilidad en el ejercicio de \$226.906,91 como se muestra en el Estado de Resultados Proyectado.

Este resultado permitirá disminuir las Obligaciones por Pagar a corto y largo plazo, además de invertir en maquinaria y equipo de cómputo con tecnología de punta.

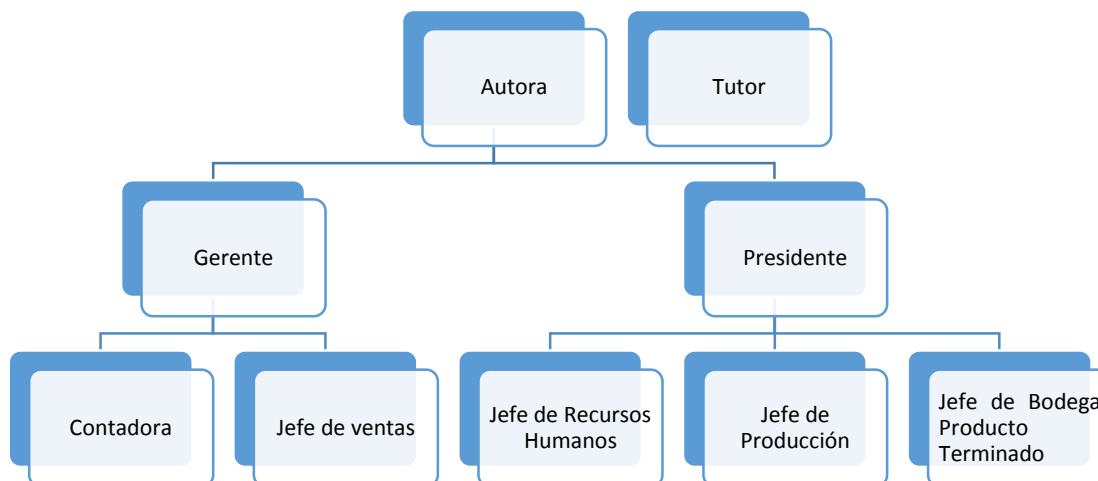
La aplicación del Cuadro de Mando Integral como una base para la toma de decisiones, mejorará notablemente la situación económica de la empresa, ya que se trabajará siempre mirando hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de revisiones de indicadores de manera periódica, todo éste análisis impulsará el crecimiento de la producción y venta de calzado mejorando la rentabilidad y manteniendo su posición en el mercado a nivel nacional.

Es importante que la gerencia aplique ésta herramienta para mejorar el desempeño empresarial y evitar cometer los mismos errores que han ocurrido en años anteriores, de ésta manera tendrá un soporte basado en cifras reales que le permitirán encaminar a la empresa a un futuro muy exitoso.

6.8 ADMINISTRACIÓN

Personas que intervienen en la propuesta.

GRÁFICO N° 34: Personas que intervienen en la propuesta



Elaborado por: Tannia Venegas (2015)

6.8.1 Funciones del Personal Administrativo

CARGO: CONTADORA GENERAL

DEPENDENCIA

- Depende directamente de GERENCIA GENERAL
- Dependiente: Auxiliar de Contabilidad
- Coordina Directamente con: Gerencia General, Gerencia Financiera, Recursos Humanos, Producción y Bodegas

FUNCIÓN PRINCIPAL

Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables de la Empresa; proveer información requerida; asesorar a los diversos niveles, sobre aspectos contables;

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

SEMANAL

- Clasificación de recibos de gastos y elaboración de solicitudes de cheques
- Ingreso de diversos anticipos en el rol de pagos
- Revisión de saldos de las cuentas en el Internet
- Contabilizar ventas, cobros, ingresos y egresos a bodega, devoluciones y actualizar datos en el sistema.

MENSUAL

- Revisión, cuadro de información para presentar impuestos.
- Cálculo y presentación de Impuestos (IVA, Retenciones, Anexos Transaccional)
- Cotejar ingresos de producto terminado en el sistema con el reporte de producción.
- Revisión de egresos de materiales por orden de producción y cotejar con los ingresos al sistema informático de la presa y determina ordenes de producción en proceso
- Revisión de todas las cuentas de gastos en el sistema
- Cálculo de costos de los ingresos a bodega del mes y modificación de costos de producto terminado ingresado en el sistema
- Cálculo de comisiones
- Calculo y registro depreciaciones
- Elaboración y registro de roles de pago
- Elaboración de balance de Situación Financiera y Estado de Resultados
- Avisos de salida o entrada de personal en el IESS

- Impresión de planillas de aportes al IESS y Fondos de Reserva de personal cesante
- Actualización de Indicadores de ISO pertinentes a Contabilidad
- Solicitud de requerimientos de Materiales de oficina e imprenta
- Atención inquietudes de personal , sobre Roles

SEMESTRAL

- Coordinar y llevar a cabo Inventarios Físicos
- Elabora y presenta balance de Situación Financiera y Estado de Resultados Semestrales con anexos
- Realiza cuadro Comparativo de Estado de Resultados del año con el del año anterior

ANUAL

- Elabora y presenta balance de Situación Financiera y Estado de Resultados Anual con anexos
- Presentar Balances al SRI
- Coordinar la preparación de información y presentar Balances y demás documentación correspondiente a la Superintendencia de Compañías
- Calcula Fondos de Reserva, IESS
- Calcula los Décimo Cuarto y Décimo Tercer Sueldo de trabajadores
- Calcula los Ingresos Individual Anual del Personal y Deducciones, y Retenciones para Anexo Renta.
- Presenta Anexos Renta en Relación de Dependencia SRI
- Presenta balances con anexos que soliciten al Municipio para sacar la patente municipal y el 1.5 x 1000 sobre activos totales
- Prepara documentación para obtener los permisos ambiental y de bomberos
- Presenta Balances y toda la información requerida de compras, ventas y producción al INEC.
- Coordina para la obtención del informe del Comisario Revisor

OCASIONAL

- Ingresar cambio de precios en el sistema
- Solicitar y coordinar modificación de informes en el sistema
- Realiza ingresos de nuevos parámetros en el sistema
- Dar accesos al sistema, mediante las necesidades del usuario
- Realiza Liquidación de personal cesante
- Crea nuevos usuarios en el sistema
- Creación de códigos de cuentas por pagar
- Participa como Auditor Interno del SGC
- Entrega información al día de costos cuando lo requieren

CARGO: GERENTE GENERAL

DEPENDENCIA

- Depende directamente de: Junta General de Accionistas
- Dependiente: Subgerente, Nivel Asesor, Jefes Departamentales, Auxiliares, Operacionales
- Coordina Directamente: Subgerente, Nivel Asesor, Jefes Departamentales, Auxiliares, Operacionales

FUNCIÓN PRINCIPAL

Se encarga de planificar, organizar, direccionar, controlar y evaluar las actividades de la Empresa así como de la coordinación y toma de decisiones sobre producción, comercialización y personal de la organización.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Preparar el Presupuesto General y el informe anual a la Junta General para su análisis
- Contratar al personal Administrativo de la Empresa
- Cumplir y hacer cumplir el presupuesto General de la Empresa

- Evaluar las funciones de cada uno de los Jefes Departamentales y sustituirlos en caso sea necesario
- Realizar juntas de trabajo semanales con los jefes departamentales
- Evaluar semanal y mensualmente los resultados finales de cada departamento
- Proveer los recursos necesarios para el funcionamiento de la Empresa
- Ejercer la representación legal, judicial y extra-judicial de la compañía, en todos los actos y contratos pertinentes a su giro normal
- Aceptar y suscribir toda clase de documentos como cheques, letras de cambios, pagares, contratos, etc.
- Convocar a junta general de socios y actuar como secretario de la misma
- Nombrar y remover al personal de la compañía , fijar la remuneraciones y decidir sobre las renunciaciones que le fueren presentados
- Suscribir en representación de la compañía todas las actas y contratos en que ella intervenga exceptuando aquellos que no pertenecen al giro ordinario y cuya cuantía supere al valor de cinco veces el capital social de la compañía
- Contratar y aceptar créditos
- Actuar por medio de Apoderados
- Tomar bajo su responsabilidad los dineros y valores de la Compañía
- Coordina, supervisa y dirige las actividades relacionadas con la responsabilidad de la dirección y gestión de recursos de la Norma ISO
- Coordina con los mandos medios actividades organizacionales
- Supervisa el funcionamiento integral de los procesos de Calidad

CARGO: JEFE DE PERSONAL

DEPENDENCIA

- Depende directamente de: Gerencia General
- Coordina Directamente: Subgerente, Nivel Asesor, Jefes Departamentales

FUNCIÓN PRINCIPAL

Se encarga de mantener y custodiar todo tipo de información del personal que labora en la compañía con su respectiva documentación, además se debe mantener el control disciplinario y motivación del personal

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones Empleado – Empresa
- Elaboración de contratos laborales
- Elaborar carpetas de información y registros del personal
- Elaborar información necesaria y complementaria para roles de pago
- Control de asistencia del personal
- Mantener al pendiente la salud laboral del personal IESS
- Organizar eventos de capacitación
- Asegurar con la oportunidad y calidad debida la más adecuada provisión del recurso humano que se demande, acorde con las necesidades existentes en cada departamento.
- Obtener y mantener un sistema de clasificación de puestos y compensaciones justo, equitativo que satisfaga las necesidades de incentivos al personal y que sirva como guía en la ejecución de las tareas asignadas a cada puesto
- Proporciona el desarrollo de potencialidad y habilidad, la adquisición de conocimientos y la madurez formativa del personal, con miras a obtener un mayor grado de eficiencia y superación en el desempeño de las funciones
- Contribuye al mantenimiento del más armónico desarrollo de las relaciones obrero-patronales, para hacer de cada trabajador un individuo satisfecho de pertenecer y laborar para la empresa
- Elaborar documentos, memorandos, llamadas de atención y felicitaciones al personal en general

SEMANAL

- Preparar informe de indicadores del Departamento

MENSUAL

- Preparar informes sobre el personal

ANUAL

- Evaluar desempeño
- Evaluación de clima laboral
- Crear planes de capacitación

OCASIONALES

- Inspeccionar normas de seguridad e higiene industrial
- Mediar conflictos entre Empleados

CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

DEPENDENCIA

- Depende directamente de: Gerencia General
- Dependiente: Supervisores de áreas, bodega de materia prima y grupo operativo de planta.
- Coordina Directamente: Gerencia, Subgerencia, Diseño, Ventas, Recursos Humanos, Contabilidad, Compras y Secretaría.

FUNCIÓN PRINCIPAL

Dirige, controla, diseña y ejecuta, normas y procesos establecidos por la organización en lo referente a producción, cumpliendo con los parámetros establecidos como cantidad y calidad de acuerdo con los requerimientos del cliente y la Empresa, además debe mantener la disponibilidad para desarrollar nuevas líneas de acuerdo al requerimiento del mercado y la empresa.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Cumplir con el programa anual de mantenimiento de equipos y herramientas
- Mantener y cumplir las políticas de calidad del producto
- Asegurarse que se cumplan los procesos establecidos por la Norma ISO
- Planea, programa y controla el flujo adecuado de la producción
- Mantener y diseñar procesos de mejoramiento continuo en procesos de manufactura
- Manejo y control del personal de planta
- Manejo de estándares de calidad
- Capacita y entrena al personal de planta en cada una de las áreas
- Se encarga del control de producción en:
 - a) Corte
 - b) Aparado
 - c) Montaje , terminado e inyección
- Manejo y control total de documentos de producción
- Elabora y da seguimiento a programas piloto de calidad de producción en coordinación con diseño
- Controlar la producción diaria
- Mantener el reporte diario de producción
- Asegurarse que las maquinarias se encuentren en optimo estado para la producción
- Manejo de estándares de calidad y asegurarse que el producto final sea de calidad y sin defectos

OCASIONALES

- Presentar programas macro de mejora, mecanización, distribución y crecimiento del área de producción.
- Recuperar, proyectar y aprovechar los recursos en obsolescencia: materia prima, equipos y maquinarias
- Elaborar planeamientos de distribución de planta
- Velar por los elementos y sistemas de seguridad industrial en el área productiva

CARGO: JEFE DE VENTAS

DEPENDENCIA

- Depende directamente: Gerente General
- Dependiente: Vendedores y Jefe de Bodega de producto terminado.
- Coordina directamente con: Gerente Financiero, Jefe de Producción, Departamento de Diseño-Modelaje y Contadora.

FUNCION PRINCIPAL

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las ventas y cobranzas de acuerdo al objetivo dado por la gerencia general.
- Cumplir y hacer cumplir en el 100% el presupuesto de ventas.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

SEMANALES

- Planificar semanalmente, las rutas de trabajo de los vendedores y hacer el seguimiento de las mismas a través de visitas periódicas o telefónicas.
- Recibir las cobranzas de los vendedores semanalmente
- Solucionar los problemas de cuentas atrasadas y de clientes que presenten problemas de cobro.
- Mantener en cero el stock de la bodega de producto terminado.
- Minimizar las devoluciones analizando las causas y solucionando los problemas.
- Participar en juntas o reuniones de trabajo semanalmente.
- Revisar que estén correctamente elaborados los siguientes documentos: notas de débito, notas de crédito, documentos de cobranzas, cheques, reporte de cuentas por cobrar etc. sean correctos.
- Reporte semanal de cobros, ventas por línea y vendedor.
- Establecer las rutas y viáticos para la gira semanal de los vendedores.

MENSUALES

- Realizar auditorías periódicas a los vendedores dentro de la empresa y en el campo de trabajo.
- Estudiar y evaluar la situación del mercado para el lanzamiento de nuevas líneas y la eliminación de aquellas que no tienen una demanda representativa.
- Exigir y evaluar a los vendedores el cumplimiento de metas fijadas semanalmente, quincenalmente y mensualmente.
- Atención personalizada y permanente a :
 - a) Clientes mayoristas.
 - b) Clientes con problemas.
 - c) Clientes que hayan bajado su nivel de compras.
 - d) Clientes nuevos
 - e) Clientes rescatables
 - f) Concesionarios
 - g) Clientes de remates
- Estudiar y entregar los reportes mensuales de:
 - a) Ventas por zonas, líneas y vendedores.
 - b) Devoluciones mensual por causas, zonas y vendedores.
 - c) Comportamiento mensual de bodega.
 - d) Eficiencia de visitas por vendedor.
 - e) Ingresos de nuevos clientes previa calificación y salidas de los mismos.

ANUALES

- Visitar a todos los clientes por lo menos una vez cada año y evaluar los resultados de las visitas .entregando los informes a Gerencia

OCASIONALES

- Coordina con el departamento de diseño el modelaje de nuevas líneas en cuento a tendencias y modelos
- Autorizar la realización de Notas de crédito por descuentos por pronto pago, diferencias de transporte, IVA, diferencias de precios con la debida constatación de los documentos que los respaldan.
- Asistir a eventos que estén inherentes a su función, conferencias, seminarios, simposios, ferias, etc.
- Remplazar a los vendedores cuando se requiere.
- Salir con los vendedores para apoyo y evaluación del mercado.
- Presentar periódicamente nuevas ideas y tendencias del mercado (de acuerdo a exigencias de gerencia).
- Tener actualizado la hoja de vida comercial de los clientes.
- Preparación de ofertas

CARGO: JEFE DE BODEGA PRODUCTO TERMINADO

DEPENDENCIA

- Depende directamente: Jefe de Ventas
- Coordina directamente con: Dpto. Ventas, Producción, Contabilidad, y Secretaría.

FUNCION PRINCIPAL

- Recepción de pedidos de clientes lo cual coordina con Producción, la planificación de fechas de despachos y digita los pedidos en el Sistema. Recepción de los productos terminados, elaboración de facturas y sus respectivos despachos, recepción de devoluciones, atención al cliente personal o vía telefónica.

DEBERES Y RESPONSABILIDADES

- Manejo de producto terminado que se encuentra en stock, manipulación, despacho y custodia del mismo.
- Mantener el producto en condiciones adecuadas para su venta y comercialización
- Estipula sitios adecuados para la colocación del producto terminado
- Clasificación del producto de acuerdo a color, talla y referencia.
- Mantener el orden y la limpieza de la bodega.
- Justificación de gastos de transporte

SEMANALES

- Entrega de facturas despachadas a vendedores.
- Presentación de indicadores ISO
- Justificación de gastos de transporte.

MENSUAL

- Facturas ventas trabajadores Empresa.
- Facturas concesionarios.
- Indicadores SGC.

ANUAL

- Inventarios

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

TABLA N° 52: Previsión de la evaluación

PREGUNTA	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	La gerente de Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.
¿Por qué evaluar?	Para dar seguimiento de la propuesta y verificar si se pueden realizar ajustes.
¿Para qué evaluar?	Para verificar el cumplimiento de los objetivos programados en la propuesta, en cuanto a el análisis financiero y la toma de decisiones.
¿Qué evaluar?	La aplicación de indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.
¿Quién evalúa?	La Gerente
¿Cuándo evaluar?	Cada trimestre
¿Con qué evaluar?	Interpretación de indicadores y los efectos de las decisiones relevantes que se toman en la empresa.

C.- MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía

- Aguirre, O. (2009). *Contabilidad General I*. San Diego: Cultural S.A.
- Alcarria, J., & José. (2009). *Contabilidad Financiera I*. España: Publicaciones de la Universidad de la Universidad Jaume.
- Altair. (2006). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Credi & Soluciones.
- Beranek, W. P. (2005). *Análisis para la toma de decisiones financieras*. U.S.A.: Labor S. A.
- Cámara, I. (2012). *Estudio de sectores económicos de Tungurahua*. H. Consejo Provincial de Tungurahua.
- Cantú, G. G. (2004). *Contabilidad Financiera*. México: Mc. Graw- Hill.
- Castañeda, A. M. (2008). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. México: México.
- Comercio, G. E. (2013). *Revista Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-calzado-pisa-fuerte-pais.html>
- Cruz, A. F. (2008). *Análisis e interpretación de los Estados Financieros*. México: FCA - UNAM.
- Echeverría, G., & Abril, R. (2014). *Contexto Micro*. Ambato.
- Federación Nacional de Contadores del Ecuador . (2009). *NEC 1*.
- Francisco, A. B. (2010). *El cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, L. S. (2004). *La toma de decisiones en las empresas*. España: Sn.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Administración un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson.
- Jimenez, G. D. (2008). *Uso de la gestión financiera como geberador de valor y toma de decisiones Pymes Ecuador*. Quito: Maestría en alta gerencia.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA*. México: Mc. Graw -Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Cuadro de mando integral*. Valencia: CEATE.
- Koontz, H., Cannice, M., & Weirich, H. (2012). *Administración como una prespectiva global*. México: Mc. Graw Interamericana de México S.A.
- Mallo, Rodriguez, C. (2005). *Introducción a la Contabilidad Financiera (Vol. 1)*. España: Thomson.
- Moposita, J. (2013). *Análisis financiero y su incidencia en la estabilidad financiera de Point del Ecuador Agropoint S.A*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Morales, M. (2009). *Análisis e Interpretación de ESTados Financieros en una empresa de servicios de Investigación de mercado*. Ambato: Repositorio UTA.
- NIC. (2006). *Norma Internacional de Contabuilidad 1*. Obtenido de <http://www.facssystem.com/descargas/nic/NIC01.pdf>
- NIIF. (2006). *Normas Internacionales de Información Financiera 1*. Unión Europea.
- NIIF. (2006). *Normas Internacionles de Información Financiera 8*. Unión Europea.
- Norma Interna de Calzafer Cía. Ltda. (2014). Ambato.
- Núñez, C. D. (2012). *Incidencia del cuadro dIncidencia del CMI en la gestión administrativa y financiera para mejorar el resultado económico de la empresa Gloabsa*. Ambato.
- Palacios, J. (2012). *Incidecncia de los instrumentos de análisis financiero en las previsiones de liquidez y rentabilidad de Plasticaucho*. Ambato: Repositorio UTA.
- Rodriguez, M., & Acanda, R. Y. (2008). *Metodologás para realizar el análisis financiero en una entidad económica*. Cuba: Cnic.

- Salazar, R. J. (2011). *Sistema de control de gestión*. Ambato: sn.
- Urias, J. V. (2005). *Análisis de Estados Financieros*. Madrid: Mc Graw - Hill.
- Vilcarromero, R. R. (2010). *La gestión de la producción*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para Eumed.net.
- Villagomez, J. (2012). *Metodologías de análisis financiero*. Bogotá: sn.
- Warren, C. S., Reeve, J. M., & Fess, P. E. (2005). *CONTABILIDAD FINANCIERA*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Wild, J. J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. F. (2007). *Análisis de estados Financieros*. México: Mc Graw-Hill.

2. ANEXOS

Anexos



Anexo N° 1: Entrevista
Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Contabilidad y Auditoría
Carrera de Contabilidad y Auditoría

Entrevista dirigida al Gerente de la empresa de Manufacturas de cuero
Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda.

Objetivo de la Entrevista: El objetivo de la presente encuesta es recopilar información para estructurar un trabajo de investigación, referente al análisis financiero y la toma de decisiones de la empresa Calzafer Cía. Ltda.

1. ¿Se lleva un control riguroso de la cartera de la empresa?

La cartera de clientes es manejada por el departamento de Ventas, el mismo que realiza un seguimiento para efectivizar el cobro de los valores pendientes.

2. ¿Cuáles son los indicadores financieros que utiliza como herramienta para la toma de decisiones?

Los indicadores financieros que se utilizan en la empresa son: liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad de esta manera se analiza la situación de la empresa.

3. Al momento de tomar decisiones importantes ¿Qué acción toma?

Se analiza con la ayuda de los Jefes de los diferentes departamentos para establecer las alternativas y se toma la decisión que a nuestro criterio es la mejor.

4. Cuando la empresa necesita acceder a un financiamiento ¿Qué acciones se toman?

Cuando existen estos requerimientos primero se realiza una reunión con los socios de la empresa para autorizar el monto que la empresa necesita, y se procede a la adquisición del financiamiento en una institución financiera.

5. ¿La toma de decisiones se ha efectuado en concordancia con el cumplimiento de la misión y visión organizacional?

Las decisiones tomadas se han basado en un crecimiento económico para la empresa más que en la misión y visión.

6. ¿En caso de contingencias cuál es el plan empresarial que permite tomar decisiones oportunas?

No existe un plan para contingencias, pero se ha basado las decisiones en base a la experiencia de períodos anteriores.

7. ¿Al realizar los flujos de efectivo como prioriza el pago de las diferentes obligaciones para que la empresa mantenga su credibilidad?

Las prioridades son pagar los impuestos, sueldos al personal, obligaciones bancarias y posteriormente el pago a proveedores según se cumpla las fechas de vencimiento de estas obligaciones, en el caso que existiere liquidez se realiza la adquisición de maquinaria y de tecnología.

8. ¿Antes de realizar inversiones importantes, se realizan estudios de factibilidad?

Como explicaba en una pregunta anterior este tipo de decisiones de inversión se realizan basadas en la experiencia, más no bajo un estudio.

9. ¿Cómo controla la utilización de materiales en el área de producción?


El Jefe de producción elabora indicadores de desperdicios como una medida de control para la utilización de los materiales.

10. ¿Ha establecido niveles de desperdicio de materiales?

Si se han establecido niveles de desperdicios de materiales, se analizan las causas y reclamo al proveedor, mientras que para evitar el desperdicio de material por parte de los trabajadores cada proceso tiene un supervisor quien es el encargado de verificar que no ocurran estos sucesos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 2: Registro Único de Contribuyentes



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1890140447001

RAZON SOCIAL: MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: ABRIL BAZANTE FANNY RAQUEL

CONTADOR: PEREZ PAZMIÑO JACQUELINE DE LA MACARENA

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	21/03/1996	FEC. CONSTITUCION:	21/03/1996
FEC. INSCRIPCION:	11/04/1996	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	17/06/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

DOMICILIO TRIBUTARIO:


Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: EL BUEN PASTOR Calle: AV. EL CONDOR Número: S/N Intersección: JULIO VELASTEGUI Carratero: VIA A TANGAICHE Referencia ubicación: FRENTE A LA CARGEL Apartado Postal: 18011109 Email: calzafer@hotmail.com Telefono Trabajo: 032408373 Telefono Trabajo: 032408179

DOMICILIO ESPECIAL:


OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA	CERRADOS:	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: ICEVALLOS **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 **Fecha y hora:** 17/06/2014 15:23:42

Página 1 de 2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890140447001
RAZON SOCIAL: MANUFACTURAS DE CUERO CALZAFER CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 21/03/1996
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
FABRICACION DE CALZADO DE CUERO			
FABRICACION DE CALZADO DE CAUCHO Y PLASTICO			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: EL BUEN PASTOR Calle: AV. EL CONDOR
 Número: S/N Intersección: JULIO VELASTEGUI Referencia: FRENTE A LA CARCEL Garradero: VIA A TANGAICHE Apartado Postal:
 18011109 Email: calzafer@hotmail.com Telefono Trabajo: 032408373 Telefono Trabajo: 032408179

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declara que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asume la responsabilidad legal que de ellos se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: ICEVALLOS

Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560

Fecha y hora: 17/06/2014 15:23:42

Anexo N° 3: Estados Financieros Año 2013



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

COMPROBANTE DEL ENVÍO DE LA INFORMACIÓN ANUAL
MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA. LTDA.
NÚMERO DE EXPEDIENTE: 37232
INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE AL AÑO: 2012
FECHA DE EMISIÓN DEL COMPROBANTE: 19/12/2014 15:31:47

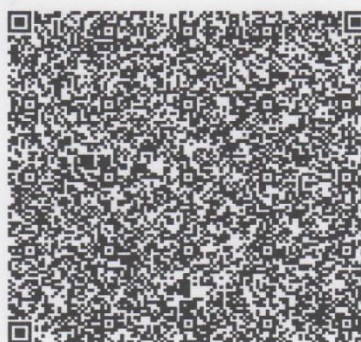
Fecha de presentación de la información:

31/05/2013 21:09:10

Listado de documentos enviados en formato

PDF:

- 1.- Balance / Estado de Situación Financiera
- 2.- Nómina de Socios / Accionistas
- 3.- Informe de Gerente
- 4.- Nómina de Administradores
- 5.- RUC
- 6.- Estado de Resultado Integral
- 7.- Estado de Cambios en el Patrimonio
- 8.- Estado de Flujos de Efectivo
- 9.- Conciliación del Estado de Situación Financiera
- 10.- Conciliación del Estado de Resultado Integral
- 11.- Conciliación del Estado de Cambios en el Patrimonio
- 12.- Conciliación del Estado de Flujos de Efectivo
- 13.- Notas a los Estados Financieros
- 14.- Acta de la Junta General



Determinación Tributaria:

De acuerdo a la información financiera ingresada, el valor a pagar por concepto de contribución societaria a la Superintendencia de Compañías en este periodo contable es de \$ 673.78 dólares de los Estados Unidos de América.

Los intereses y multas serán calculados en las ventanillas de Contribuciones del Departamento Financiero de esta entidad o comuníquese a la(s) siguiente(s) dirección(es) de correo electrónico: Enrique Espín (enriquee@supericas.gob.ec)

[Imprimir el comprobante](#)

[Cerrar esta ventana](#)

www.supercias.gov.ec / Servicios Personalizados / Su compañía on line / Opciones de la compañía / Detalle del Balance

EXPEDIENTE: 37232

NOMBRE: MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA. LTDA.

AÑO: 2012

EMPLEADOS:

Nº. DIRECTIVOS	Nº. ADMINISTRATIVOS	Nº. PRODUCCIÓN	Nº. OTROS	DIGITADOR	FECHA DE DIGITACIÓN	ESTADO	Nº. FORMULARIO
3	6	57	10	1890140447001	31/05/2013 21:09:10	BALANCE CUADRADO	SC.NIIF.37232.2012.1

CUENTA	BALANCE: NOMBRE	VALOR
1	ACTIVO	886.546,26
2	PASIVO	489.993,00
3	PATRIMONIO NETO	396.553,26
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.195.340,78
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	170.576,58
43	OTROS INGRESOS	44,13
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	1.024.764,20
52	GASTOS	136.709,55
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	33.911,16
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	5.086,67
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS --> SUBTOTAL C (B - 61)	28.824,49
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	9.383,39
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	19.441,10
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0,00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0,00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0,00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	19.441,10
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	19.441,10
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0,00
95	INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS EN LA TASA DE CAMBIO	143.831,55
96	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	33.911,16
97	AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	157.000,38
98	CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	27.523,65
101	ACTIVO CORRIENTE	526.406,95
102	ACTIVO NO CORRIENTE	360.139,31
201	PASIVO CORRIENTE	447.752,44
202	PASIVO NO CORRIENTE	42.240,56
301	CAPITAL	2.000,00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	89.700,17
304	RESERVAS	12.985,49

305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	272.426,50
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	19.441,10
4101	VENTA DE BIENES	1.224.394,95
4102	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	307,06
4106	INTERESES	0,00
4110	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-530,99
4111	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-28.830,24
4302	INTERESES FINANCIEROS	44,13
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	616.122,08
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	297.245,85
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	43.305,12
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	68.091,15
5201	GASTOS	26.010,19
5202	GASTOS	92.260,64
5203	GASTOS FINANCIEROS	8.105,73
5204	OTROS GASTOS	10.332,99
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0,00
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0,00
9501	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	218.435,19
9502	FLUJOS DE EFECTIVOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-30.852,79
9503	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-43.750,85
9504	EFFECTOS DE LA VARIACIÓN EN LA TASA DE CAMBIO SOBRE EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	-137.263,23
9505	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	6.568,32
9507	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	6.568,32
9701	AJUSTES POR GASTO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-33.911,16
9708	AJUSTES POR GANANCIAS (PÉRDIDAS) EN VALOR RAZONABLE	-8.007,39
9711	OTROS AJUSTES POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO	198.918,93
9801	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	-104.694,70
9803	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS DE PROVEEDORES	8.994,19
9804	(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN INVENTARIOS	28.772,19
9806	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	63.429,53
9807	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	22.890,66
9808	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN BENEFICIOS EMPLEADOS	2.891,02
9809	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN ANTICIPOS DE CLIENTES	3.231,69
9810	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTROS PASIVOS	2.009,07
9820	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	218.435,19
10101	EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	6.568,32
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	153.488,62
10103	INVENTARIOS	364.816,67
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1.533,34
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	360.139,31
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0,00
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	0,00
10204	ACTIVO INTANGIBLE	0,00
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0,00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0,00
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	283.806,41

20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	45.000,00
20105	PROVISIONES	0,00
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	64.360,01
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	3.231,69
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	51.354,33
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0,00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	42.240,56
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0,00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00
20209	PASIVO DIFERIDO	0,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	2.000,00
30401	RESERVA LEGAL	5.612,23
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	7.373,26
30601	GANACIAS ACUMULADAS	100.956,06
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	171.470,44
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	19.441,10
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	164.105,44
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	572.235,61
510107	(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	15.114,28
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-141.181,39
510111	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	229.483,42
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-223.635,28
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	297.245,85
510301	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	43.305,12
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	31.413,70
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3.910,13
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	373,04
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	32.394,28
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	15.858,55
520102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	3.248,36
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	2.514,15
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	830,00
520121	DEPRECIACIONES	0,00
520122	AMORTIZACIONES	0,00
520123	GASTO DETERIORO	0,00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0,00
520128	OTROS GASTOS	3.559,13
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	41.397,35
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	8.403,00
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	6.093,62
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	4.919,80
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	30,00
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	2.913,88
520215	TRANSPORTE	3.359,86
520217	GASTOS DE VIAJE	7.899,24
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	8.691,51
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	1.545,50
520221	DEPRECIACIONES	2.793,51
520222	AMORTIZACIONES	0,00

Anexo N° 4: Estados Financieros Año 2013

Comprobante del envío de la información anual

Page 1 of 1



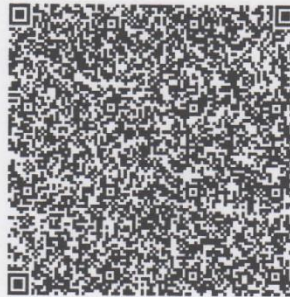
SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

COMPROBANTE DEL ENVÍO DE LA INFORMACIÓN ANUAL
MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA. LTDA.
NÚMERO DE EXPEDIENTE: 37232
INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE AL AÑO: 2013
FECHA DE EMISIÓN DEL COMPROBANTE: 19/12/2014 15:34:57

Fecha de presentación de la información:
25/06/2014 12:28:46

Listado de documentos enviados en formato PDF:

- 1.- Balance / Estado de Situación Financiera
- 2.- Nómina de Socios / Accionistas
- 3.- Informe de Gerente
- 4.- Nómina de Administradores
- 5.- RUC
- 6.- Estado de Resultado Integral
- 7.- Estado de Cambios en el Patrimonio
- 8.- Estado de Flujos de Efectivo
- 9.- Notas a los Estados Financieros
- 10.- Acta de la Junta General



Determinación Tributaria:

De acuerdo a la información financiera ingresada, el valor a pagar por concepto de contribución societaria a la Superintendencia de Compañías en este periodo contable es de \$ 624.27 dólares de los Estados Unidos de América.

Los intereses y multas seán calculados en las ventanillas de Contribuciones del Departamento Financiero de esta entidad o comuníquese a la(s) siguiente(s) dirección(es) de correo electrónico: Enrique Espin (enriquee@supericias.gob.ec)

[Imprimir el comprobante](#)

[Cerrar esta ventana](#)

www.supercias.gov.ec / Servicios Personalizados / Su compañía on line / Opciones de la compañía / Detalle del Balance

EXPEDIENTE: 37232

NOMBRE: MANUFACTURAS DE CUERO CALZA FER CIA. LTDA.

AÑO: 2013

EMPLEADOS:

Nº. DIRECTIVOS	Nº. ADMINISTRATIVOS	Nº. PRODUCCIÓN	Nº. OTROS	DIGITADOR	FECHA DE DIGITACIÓN	ESTADO	Nº. FORMULARIO
2	2	54	17	1890140447001	25/06/2014 12:28:46	BALANCE CUADRADO	SC.NIIF.37232.2013.1

CUENTA		BALANCE: NOMBRE	VALOR
1		ACTIVO	821.401,56
101		ACTIVO CORRIENTE	494.438,56
10101		EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	15.756,05
10102		ACTIVOS FINANCIEROS	157.549,09
1010205		DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	0,00
1010206		DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	166.307,99
1010209		(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	-8.758,90
10103		INVENTARIOS	303.939,71
1010301		INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	122.910,21
1010305		INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	181.029,50
10104		SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,00
10105		ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	17.193,71
1010502		CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	17.193,71
102		ACTIVO NO CORRIENTE	326.963,00
10201		PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	326.963,00
1020105		MUEBLES Y ENSERES	11.454,49
1020106		MAQUINARIA Y EQUIPO	255.616,41
1020108		EQUIPO DE COMPUTACIÓN	19.409,60
1020110		OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	107.866,02
1020112		(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-67.383,52
1020114		ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	0,00
10202		PROPIEDADES DE INVERSIÓN	0,00
10203		ACTIVOS BIOLÓGICOS	0,00
10204		ACTIVO INTANGIBLE	0,00
10206		ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0,00
10207		OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0,00
2		PASIVO	462.917,80
201		PASIVO CORRIENTE	240.466,57
20103		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	233.067,79
2010301		LOCALES	233.067,79
20104		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00
20105		PROVISIONES	0,00
20107		OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	0,00

https://www.supercias.gov.ec/web/privado/extranet/cgi/clientes/cl_extranet_compania... 19/12/2014

20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	7.398,78
2011202	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	7.398,78
202	PASIVO NO CORRIENTE	222.451,23
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0,00
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	222.451,23
2020301	LOCALES	222.451,23
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	0,00
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,00
20209	PASIVO DIFERIDO	0,00
3	PATRIMONIO NETO	358.483,76
301	CAPITAL	2.000,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	2.000,00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	89.700,17
304	RESERVAS	185.427,98
30401	RESERVA LEGAL	6.584,28
30402	RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	178.843,70
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	0,00
306	RESULTADOS ACUMULADOS	63.712,12
30601	GANACIAS ACUMULADAS	63.712,12
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	17.643,49
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	17.643,49
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.262.524,37
4101	VENTA DE BIENES	1.262.524,37
4106	INTERESES	0,00
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	151.318,16
43	OTROS INGRESOS	0,00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	1.111.206,21
5101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	732.515,70
510105	(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	141.181,39
510106	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	671.638,74
510108	(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	-122.910,21
510111	(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	223.635,28
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-181.029,50
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	343.742,84
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	343.742,84
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0,00
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	34.947,67
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	33.176,31
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	1.771,36
52	GASTOS	124.575,33
5201	GASTOS	88.714,23
520101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	43.798,25
520103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	9.412,35
520105	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	10.349,93
520108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2.693,21
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	950,00
520115	TRANSPORTE	2.613,78
520116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	4.800,00
520118	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	14.096,71
520121	DEPRECIACIONES	0,00
520122	AMORTIZACIONES	0,00