



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA “TEXTILESA” DEL CANTÓN PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

**Disertación de grado previo a la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

Línea de Investigación:

Gerencia. Planificación. Organización. Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

LAURA KAROLINA RIBADENEIRA MAYORGA

Director:

HERNÁN PAUL ORTIZ COLOMA, DR.

Ambato - Ecuador

Mayo 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA “TEXTILESA” DEL CANTÓN PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

Línea de investigación:

Gerencia. Planificación. Organización. Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

LAURA KAROLINA RIBADENEIRA MAYORGA

Hernán Paul Ortiz Coloma, Dr.

CALIFICADOR

f. _____

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Christian Fernando Manobanda Pinto Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. _____

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ribadeneira Mayorga Laura portadora de la cédula de ciudadanía No. 1804633111, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad Y Auditoría son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Laura Karolina Ribadeneira Mayorga

CI. 1804633111

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por todas las bendiciones recibidas, él es el responsable de la culminación de mi carrera.

A mi familia por estar a mi lado en cada momento de mi vida, por su amor y su apoyo incondicional para terminar este proyecto.

A mi tutor de tesis Dr. Paul Ortiz por su apoyo, sus valiosos conocimientos, su paciencia y motivación que han sido fundamentales.

A la señor Gonzalo Herrera Gerente Propietario de la Empresa Textilesa, por las facilidades brindadas para la realización de la investigación.

Laura Karolina Ribadeneira Mayorga

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a:

Mis padres por ser las personas que me han acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida.

Mis hermanos por ser mi motivación para cumplir este importante meta procesional y personal.

Laura Karolina Ribadeneira Mayorga

RESUMEN

Las empresas debido al manejo de la información financiera y administrativa deben estar a la vanguardia, de tal manera que la implementación de indicadores financieros promoverá en la empresa información válida para una eficiente toma de decisiones, el problema de no generar información financiera real afecta a la dirección estratégica y hace que esta sea inadecuada en el manejo de la gestión administrativa en el departamento de cobranzas, ya que no existen datos confiables que visualicen un mejor desarrollo organizacional, en calidad y eficiencia y así proyectar una imagen de competitividad, en el aspecto metodológico y en la investigación de campo que se efectuó mediante el análisis cuali-cuantitativo, se evidencia la necesidad de generar un cambio en la estructura empresarial de tal manera que la propuesta se enfocó en un análisis financiero a la organización el mismo que refleje información de la participación empresarial en el sector comercial y así la dirección sea optimizada para acceder a una mejor cobertura en el entorno, por tanto la propuesta permitió conocer el comportamiento monetario en cada uno de sus aspectos, el cual evidencia la necesidad de fortalecer la gestión hacia un sostenimiento en el medio y por ende ampliar la cobertura local.

Palabras claves: indicadores financieros, dirección estratégica, departamento de cobranzas.

ABSTRAC

Due to the handling of the financial and administrative information, companies must be up-to-date, in such a way that the implementation of financial indicators will promote valid information for an efficient decision-making in the company. The problem with not generating real financial information affects strategic management and makes it inadequate to handle administrative management in the collections department since there are not reliable data to visualize a better organizational development, in quality and efficiency, and thus project an image of competitiveness. Regarding the methodology and the field research that was carried out through both qualitative and quantitative analysis, the need to change the business structure is demonstrated in such that the proposal focused on a financial analysis of the organization, reflecting information about the company's participation in the commercial sector and thus optimizing its management in order to gain access to better coverage in the environment. Therefore, the proposal made it possible to get to know the monetary behavior in each aspect, which demonstrated the need to strengthen management towards maintenance in the area and consequently expand local coverage.

Key words: financial indicators, strategic management, collections department.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen.....	vi
Abstrac	vii
Índice de contenidos.....	viii
Índice de Figuras	xii
Índice de tablas.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.Tema.....	2
1.2.Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1Contextualización Análisis Macro	2
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.2.1. Diagrama Causa – Efecto.....	6
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4.Definición del Problema	7
1.2.5.Preguntas Directrices	7
1.2.6.Delimitación del Tema.....	8
1.3.Justificación.....	8
1.4.Objetivos	9
1.4.1. General	9
1.4.2. Específicos	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Filosófica	11
2.3. Fundamentación Legal.....	11

2.4. Fundamentación Teórica	13
2.4.1. Análisis de Estados Financieros	13
2.4.1.1. Análisis Horizontal	13
2.4.2. Indicadores Financieros	14
2.4.2.1. Indicadores de Liquidez	14
2.4.2.1.1. Capital Neto de Trabajo	15
2.4.2.1.2. Razón Corriente	16
2.4.2.1.3. Prueba Ácida	16
2.4.2.2. Indicadores de Actividad o de Administración de los Activos	17
2.4.2.2.1. Rotación de Inventarios	18
2.4.2.2.2. Rotación de Cuentas por Cobrar	19
2.4.2.2.3. Rotación de Cuentas por Pagar	20
2.4.2.2.4. Rotación de Activos Fijos	21
2.4.2.2.5. Rotación de Activos Totales	22
2.4.2.3. Indicadores de Endeudamiento	22
2.4.2.3.1. Índice de Endeudamiento	23
2.4.2.4. Indicadores de Rentabilidad	24
2.4.2.4.1. Margen Bruto	24
2.4.2.4.2. Margen Neto	25
2.4.3. Dirección Estratégica	25
2.4.4. Toma de decisiones	26
2.4.4.1. Etapas de la toma de decisiones	27
2.4.5. Liderazgo	27
2.4.6. Comunicación	28
2.4.7. Motivación	29
CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. Modalidad de la Investigación	32
3.2. Tipo de Investigación	32
3.3. Métodos y técnicas de investigación	33
3.3.1. Métodos de investigación	33
3.4. Población y muestra	33
3.4.1. Población	33

3.4.2. Muestra.....	34
CAPÍTULO IV.....	35
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	35
4.1. Análisis de resultados.....	35
4.1.1. Técnica.....	35
4.1.1.1. Encuesta al personal administrativo de la empresa Textilesa.....	35
CAPÍTULO V.....	46
PROPUESTA.....	46
5.1. Título de la Propuesta.....	46
5.2. Beneficiarios.....	46
5.3. Equipo Responsable.....	46
5.4. Antecedentes de la propuesta.....	47
5.5. Justificación.....	47
5.6. Objetivos.....	47
5.6.1. Objetivo General.....	47
5.6.2. Objetivos específicos.....	47
5.7 Modelo operativo.....	48
I ETAPA.....	48
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	48
II ETAPA.....	51
ANÁLISIS FINANCIERO.....	51
Análisis financieros 2013.....	55
Análisis financieros 2014.....	58
ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	61
INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	62
1.- Capital de trabajo.....	62
2.- Razón corriente.....	62
3.- Prueba acida.....	63
INDICADORES ACTIVIDAD ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS.....	64
4.- Rotación de inventarios.....	64
5.- Rotación de cuentas por cobrar.....	66
6.- Rotación de cuentas por pagar.....	68
7.- Rotación de activos fijos.....	70

8.- Rotación de activos totales	71
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	72
9.- Razón de endeudamiento	72
10.- Margen Bruto	73
11.- Margen Neto	74
III ETAPA	76
MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	76
Comunicación	79
CAPÍTULO VI	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	81
Bibliografía	83
Anexos	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figuras

Figura 1.1: Árbol de Problemas.	6
Figura 2.2: Toma de decisiones.	26
Figura 2.3: Etapas de la toma de decisiones.	27
Figura 2.4: Tipos de comunicación.	29
Figura 2.5: Jerarquía de las necesidades de Maslow.	30
Figura 4.6: Toma de decisiones.	36
Figura 4.7: Administración del efectivo.	37
Figura 4.8: Análisis de estados financieros.	38
Figura 4.9: Aplicación del análisis financiero.	39
Figura 4.10: Decisiones en la empresa.	40
Figura 4.11: Mejorar del proceso.	41
Figura 4.12: Resultados financieros.	42
Figura 4.13: Gestión eficiente.	43
Figura 4.14: Dirección estratégica.	44
Figura 4.15: Mejorar de la dirección.	45
Figura 5.16: Modelo Operativo.	48
Figura 5.18: Cuentas de activo año 2013.	55
Figura 5.19: Cuentas de Activo año 2014.	57
Figura 5.20: Variaciones de las cuentas de activo corriente año 2013 – 2014.	60
Figura 5.23.- Liderazgo participativo	76
Figura 5.23.- Emisión de informes.	78
Figura 5.24.- Políticas de cobranza.	79
Figura 5.24.- Información compartida.	79

Tablas

Tabla 3.1: Población de la Empresa.	34
Tabla 5.17: Análisis FODA.	49
Tabla 5.2: Balance General.	52
Tabla 5.3: Estado de Resultados.	54
Tabla 5.4: Variaciones monetaria y porcentual.	60

INTRODUCCIÓN

El manejo empresarial establece en la actualidad la utilización de instrumentos financieros altamente participativos en la toma de decisiones, de tal manera que los indicadores financieros se convierten en la piedra angular de la dirección estratégica para promover ventajas competitivas y un alto desarrollo organizacional.

La estructura de la presente investigación consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, está conformado por el problema de la investigación, el planteamiento, la contextualización, la justificación y los objetivos.

Capítulo II, está estructurado por los antecedentes investigativos, la fundamentación legal, teórica y científica

Capítulo III, se detalla la metodología de la investigación, el enfoque, el método de campo y bibliográfico, así como las técnicas de recolección de la información.

Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo V, se encuentra la propuesta, la justificación, objetivos y el modelo operativo en cada una de sus etapas.

Finalmente en el capítulo VI, se detalla las conclusiones y recomendaciones del proceso investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

Implementación de indicadores financieros para mejorar la dirección estratégica en el departamento de cobranzas de la empresa “Textilesa” del Cantón Pelileo provincia de Tungurahua.

1.2.Planteamiento del Problema

La Empresa “TEXTILESA” comercializa tela para la elaboración de jean para damas, caballeros y niños, la empresa distribuye sus productos en toda la Provincia del Tungurahua y su principal punto de venta se encuentra en el Cantón Pelileo en donde los principales demandantes son los confeccionistas Textiles del mismo Cantón, pero debido al crecimiento comercial se ha evidenciado la problemática, como lo es la inadecuada dirección estratégica en el departamento de cobranza, la misma que no permite generar en el entorno comercial un mejor perfil empresarial, lo cual afecta a la imagen y a la potencialización de la inversión efectuada en el mercado.

1.2.1. Contextualización Análisis Macro

El sector textil y de confección de la Comunidad Europea sigue siendo una industria basada en las PYME. Las empresas de menos de 50 trabajadores representan más del 90% de la fuerza de trabajo y producen casi el 60% del valor agregado. La confección de ropa y textiles, es también una de las industrias más globalizadas con complejas cadenas de producción, al por mayor y al por menor, donde es común

encontrar que un solo producto que vincula a decenas de grupos de interés así como muchos continentes. (<http://www.europa.eu/eyd2015/>).

La relación de Europa con la industria de la moda en el mundo en desarrollo es compleja. Las importaciones de ropa de la Comunidad Europea aumentaron fuertemente durante cada uno de los trimestres de 2014. Europa importa alrededor de la mitad de toda la producción de confecciones del mundo. China manufactura un estimado de 65 por ciento de todos los textiles del mundo. Otros de los principales países y economías emergentes manufactureras de confecciones y textiles son la India, Camboya, Bangladesh y Turquía, donde los agricultores y trabajadores comúnmente ganan menos de un salario digno y muy poca protección social. El comercio europeo de manufactura de confecciones y textiles tiene la capacidad de impactar positivamente el proceso de desarrollo humano en todo el mundo. Pero hay mucho trabajo por hacer para asegurar que esto suceda, y más aún si este proceso se realiza de una manera que empodera, es participativa y sostenible en toda su cadena de valor global. (<https://www.europa.eu/eyd2015>, 2015).

En el desarrollo de la industria se presentan factores de cambio constante, de tal manera que se evidencia la existencia de una inadecuada dirección estratégica, debido a que las empresa han perdido su perfil competitivo y no generar un alto desarrollo organizacional en la industria.

- **Análisis Meso**

En el país existen tres grandes grupos de actividades que forman el sector textil, la de manufactura, comercio y servicios las mismas que se encuentran principalmente en Guayas, Pichincha y Tungurahua, de acuerdo a los datos arrojados en el Censo Nacional Económico 2010. Las actividades de manufactura cuentan con 11.006 establecimientos de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, el 8,2% a la fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir, el 8,2 a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura. Mientras que las actividades de servicios se registran

4.054 establecimientos de los cuales el 56% se dedica a la reparación de calzado y artículos de cuero, el 44% restante se dedica a lavado y limpieza de productos textiles. Lo que significa que un gran porcentaje de la economía ecuatoriana depende de este sector, es importante señalar que la gran mayoría de empresas no cuentan con una estrategia enfocada en la implementación de indicadores financieros para los departamentos de cobranzas debido a que es una estrategia relativamente nueva en lo referente a la dirección estratégica, las PYMES textiles no están al tanto de los beneficios que estos aportan. (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>).

En la provincia de Tungurahua según cifras proporcionadas por el Servicio de Rentas Internas se encuentran 129 empresas textiles registradas, las cuales están dedicadas a la venta al por mayor y menor de productos textiles, como telas, insumos, hilos y productos relacionados con la confección de ropa. Dichas empresas carecen de la aplicación de indicadores financieros lo cual ha ocasionado que exista una deficiente dirección estratégica, todo ello debido a que la recuperación de cartera de una gran parte de las empresas de la provincia se maneja empíricamente. (<http://www.sri.gob.ec>, 2015).

En la país las actuales políticas estatales han generado un cambio al manejo de la industria y de las empresa, lo cual ha permitido observar falencias en la dirección estratégica, ya que no existe dinamización de los recurso empresariales y esto conlleva al estancamiento organizacional de tal manera que no contar con instrumentos financieros ha presentado una minimización de la inversión.

- **Análisis Micro**

La empresa “TEXTILESA” inicia con su operación comercial de venta de tela jean en el año de 2006, siendo sus principales proveedores empresas conocidas en el sector como: Ecuatoriana IMPORDENIM&TINTUREXA y Colombiana DISTRITEX, desde el 23 de julio de 2007, la empresa comienza a importar tela jean de China y Brasil, lo cual ha permitido que la empresa pueda crecer en el mercado nacional, las importaciones han ido creciendo así como los proveedores de diferentes

países en la actualidad la empresa cuenta con proveedores en: Perú, Colombia, China y Argentina.

Así también se debe indicar que en el cantón Pelileo según cifras del Servicio de Rentas Internas, la empresa tiene un alto número de competidores en el mercado, por ello es necesario desarrollar una ventaja competitiva que permita crear un valor adicional para los clientes actuales y potenciales, por esta razón se considera que la dirección estratégica en el departamento de cobranzas es una necesidad prioritaria ya que permite ver una camino por donde la empresa pueda establecer sus pasos financieros, y al establecer indicadores financieros le permiten llevar un control adecuado y eficiente para el crecimiento de la empresa. (<http://www.sri.gob.ec>, 2015).

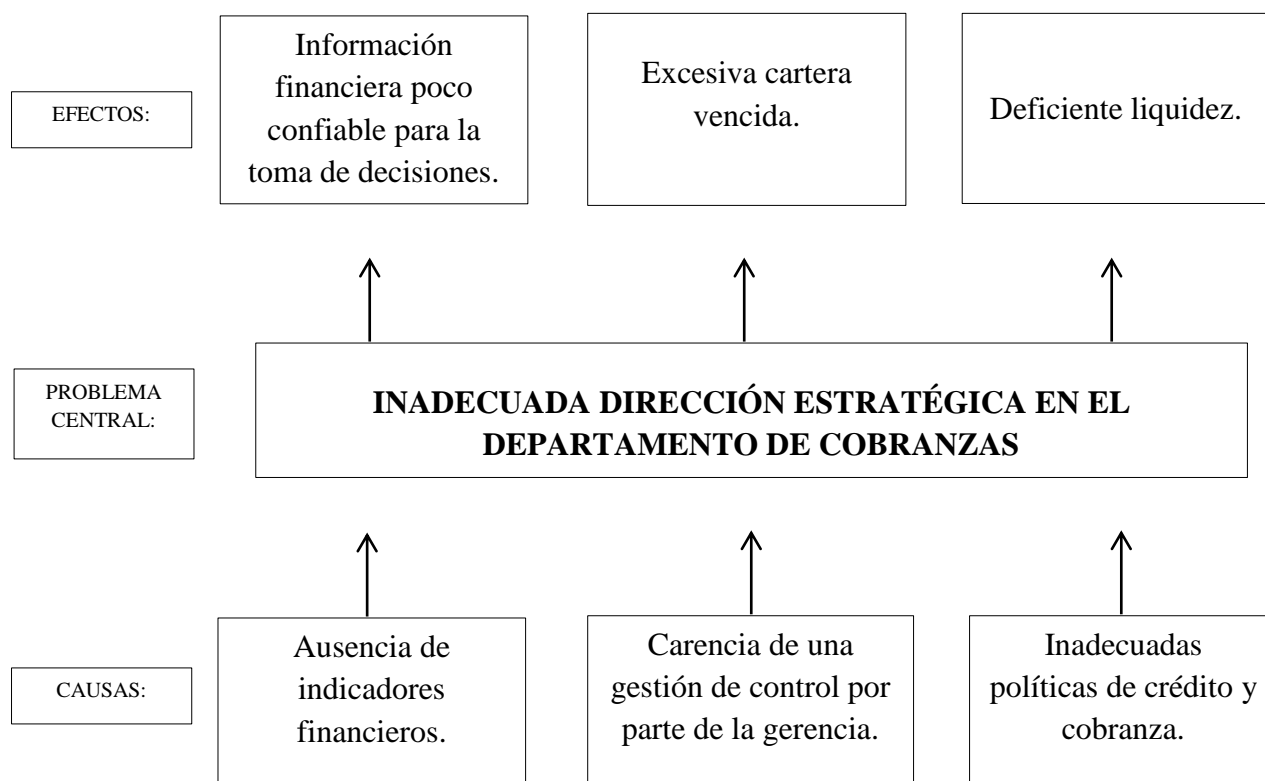
En la empresa debido a los cambios en el sector de la industria se ha evidenciado que existe un inadecuado manejo de la dirección estratégica, de tal manera que no se promueve la dinamización de los recursos empresariales, en este contexto el no contar con información financiera limita la acertada toma de decisiones, por tanto no se puede acceder a ventajas competitivas que permitan mejorar la inversión realizada para el sostenimiento en el mercado.

1.2.2. Análisis Crítico

En la empresa Textilesa se presenta un problemática relacionada con la inadecuada dirección estratégica en el departamento de cobranzas, las principales causas que han aportado al desarrollo de la problemática se deben a la ausencia de indicadores financieros, carencia de control por parte de la gerencia y la inexistencia de políticas de cobranzas. Por lo cual los efectos que se pueden observar claramente son: altos índices de cartera vencida, información financiera poco confiable y la liquidez de la empresa deficiente lo que impide cumplir con las obligaciones de pago contraídas con los proveedores.

1.2.2.1. Diagrama Causa – Efecto

Figura 1.1: Árbol de Problemas.



Fuente: Elaboración propia.

1.2.3. Prognosis

Al no implementar los indicadores financieros en la empresa Textilesa, no permitirá mejorar la dirección estratégica del departamento de cobranzas, el alto porcentaje de la cartera vencida de la organización afectaría significativamente el funcionamiento normal de la organización al comprometer los créditos otorgado con un alto riesgo de no recuperar dichos valores.

Así también se debe indicar que la empresa es un ente social y ello es un factor clave que ocasionaría una grave problemática socioeconómica en el cantón, ya que un gran

número de familias depende directa e indirectamente de eficiente funcionamiento financiero de la empresa.

Por otro lado al no aplicar los indicadores financieros en la empresa se presentarían graves irregularidades al no poder cumplir con sus obligaciones financieras con los proveedores, ocasionando la deslealtad de clientes importantes, confiabilidad en el mercado e incluso verse obligados a salir del mercado textil.

1.2.4. Definición del Problema

¿Cómo la implementación de indicadores financieros permite mejorar la dirección estratégica en el departamento de cobranzas de la empresa “Textilesa” del cantón Pelileo provincia de Tungurahua?

- **Variable Independiente**

Indicadores Financieros

- **Variable Dependiente**

Dirección Estratégica

1.2.5. Preguntas Directrices

- **¿Qué indicadores financieros son los adecuados para la empresa Textilesa del cantón Pelileo provincia de Tungurahua?**

En el análisis los indicadores financieros utilizados serán los de liquidez, actividad y rentabilidad para conocer la estructura financiera de la empresa.

- **¿Qué factores se deben tomar en cuenta para conocer la actual dirección estratégica del departamento de cobranzas de la empresa “TEXTILESA”, del cantón Pelileo provincia de Tungurahua?**

Es importante en la dirección estratégica considerara elementos como la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo para potencializar los recursos organizacionales.

- **¿Porque es necesario establecer un modelo de indicadores financieros para mejorar la dirección estratégica en el departamento de cobranzas de la empresa “TEXTILESA” del cantón Pelileo provincia de Tungurahua?**

Es importante estructurar un análisis financiero para mejorar la dirección estratégica de la empresa TEXTILESA de la ciudad e Ambato y así acceder a una mejor cobertura en el mercado.

1.2.6. Delimitación del Tema

- **Contenido**

Campo: Contabilidad y Auditoria

Área: Financiera

Aspecto: Dirección estratégica

- **Temporal**

La investigación se desarrollara de diciembre a mayo del 2015

- **Espacial**

La presente investigación se llevara a cabo en el Departamento de Cobranzas de la empresa “Textilesa” del cantón Pelileo provincia de Tungurahua.

1.3. Justificación

Esta investigación se basa en la necesidad de implementar indicadores financieros que permitan determinar la posición financiera de la empresa Textilesa, comparando el desempeño actual con el pasado y así poder establecer objetivos a corto y largo plazo, esto permitirá mejorar la dirección estratégica la misma que se encarga del análisis del entorno interno y externo de la empresa para después tomar decisiones

estratégicas y por último llevar a cabo las acciones necesarias para poner en práctica las estrategias decididas las mismas que se centraran en la recuperación de cartera vencida.

Es importante porque se pretende generar un cambio al manejo financiero de la empresa, para de esta manera tomar decisiones altamente calificadas y generar un desarrollo organizacional competitivo. El interés se sustenta en generar un análisis financiero, el mismo que permita acceder a ventajas competitivas ya que la información establecida promoverá y motivará a mejores oportunidades de negocio en el mercado.

Es factible por cuanto existe la apertura de los propietarios a generar un cambio y así establecer un proceso direccional que alinee eficientemente los recursos organizacionales al cumplimiento de los objetivos.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Implementar Indicadores Financieros para mejorar la dirección estratégica en el Departamento de Cobranzas de la Empresa “TEXTILESA” del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

1.4.2. Específicos

- Diagnosticar la aplicación de los indicadores financieros en la empresa TEXTILESA.
- Determinar los factores que generan una eficiente dirección estratégica para promover la competitividad empresarial.
- Proponer un modelo de indicadores financieros para potencializar la dirección estratégica en el Departamento de Cobranzas de la Empresa “TEXTILESA” del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En el presente trabajo se tomó en consideración las siguientes investigaciones:

De (Mayorga, L., 2010), quien concluye:

- Los indicadores financieros plantea suministrar información fiable y adecuada sobre los estados financieros, desde el punto de vista del entorno externo, además de establecer áreas de responsabilidad para el control de cada una de las actividades que realiza la empresa.
- No se ha establecido un modelo estratégico sobre los estados financieros que persigue un direccionamiento en las ventajas competitivas de la empresa

Según (Jiménez, G., 2011) quien llega a las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de la planificación estratégica de la Dirección de Recursos Humanos se encuentra asignada para el nivel directivo, por lo que los funcionarios de la Dirección tienen un conocimiento parcial del proceso por la poca comunicación y el estímulo a la participación en la elaboración de la misma.
- La misión y la visión de la Dirección de Recursos Humanos no se encuentra claramente establecida ni difundida lo que ha ocasionado el desconocimiento por parte de los servidores universitarios.
- Cada uno de los funcionarios de la Dirección ha diseñado políticas de acuerdo a su criterio para el desempeño de sus funciones las mismas que no responden al proceso de la planificación estratégica lo que estaría dificultando el logro de objetivos y propósitos departamentales.
- Con la investigación realizada y con las preguntas planteadas a nuestros encuestados acerca de su conocimiento de las fortalezas y debilidades de la

- Dirección se concluye que los funcionarios no tienen claro estos aspectos que constituyen el análisis organizacional, es decir las fuerzas propulsoras que facilitan la consecución de los objetivos departamentales y las limitaciones que dificultan el logro de estos objetivos.

2.2. Fundamentación Filosófica

Es necesario tomar en cuenta un conjunto de juicios científicos, principios, teorías y procedimientos adecuados con el fin de evidenciar los fenómenos observados durante la investigación.

Como alternativa para el desarrollo de la presente investigación se propone un enfoque Crítico Propositivo. Crítico porque se cuestiona los juicios y se maneja en base al criterio del investigador y propositivo porque la investigación no se enfocara solo en análisis de métodos sino que también se pretende diseñar alternativas de solución para la problemática existente, obteniendo como resultado el diseño de un modelo de indicadores financieros que proporcionen información financiera confiable y oportuna, generando así mejores resultados en la dirección estratégica.

2.3. Fundamentación Legal

En el desarrollo de la investigación se utilizó la siguiente base legal:

NIFF 7

Objetivo 1 El objetivo de esta NIIF es requerir a las entidades que, en sus estados financieros, revelen información que permita a los usuarios evaluar: (a) la relevancia de los instrumentos financieros en la situación financiera y en el rendimiento de la entidad; y (b) la naturaleza y alcance de los riesgos procedentes de los instrumentos financieros a los que la entidad se haya expuesto durante el ejercicio y en la fecha de

presentación, así como la forma de gestionar dichos riesgos. 2 Los principios de esta NIIF complementan a los de reconocimiento, valoración y presentación de los activos financieros y los pasivos financieros de la NIC 32 Instrumentos financieros: Presentación y de la NIC 39 Instrumentos financieros: Reconocimiento y valoración. Alcance 3 Esta Norma será aplicada por todas las entidades, a toda clase de instrumentos financieros, excepto a: (a) Las participaciones en entidades dependientes, asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen según la NIC 27 Estados financieros consolidados y separados, la NIC 28 Inversiones en entidades asociadas o la NIC 31 Participaciones en negocios conjuntos. No obstante, en algunos casos la NIC 27, la NIC 28 o la NIC 31 permiten que la entidad contabilice las participaciones en una dependiente, asociada o negocio conjunto aplicando la NIC 39; en esos casos, las entidades aplicarán las exigencias de información a revelar de la NIC 27, la NIC 28 o la NIC 31, además de las establecidas en esta Norma. Las entidades aplicarán esta Norma a todos los derivados sobre las participaciones en dependientes, asociadas o negocios conjuntos, salvo los derivados que se ajusten a la definición de instrumento de patrimonio de la NIC 32. (b) Los derechos y obligaciones de los empleadores surgidos por los planes de retribuciones a los empleados a los que se les aplique la NIC 19 Retribuciones a los empleados. (c) Los contratos que establezcan contrapartidas de carácter contingente en una combinación de negocios (véase la NIIF 3 Combinaciones de negocios). Esta exención sólo se aplicará a la entidad adquirente. (d) Los contratos de seguro, según se definen en la NIIF 4 Contratos de seguro. No obstante, esta Norma se aplicará a los derivados implícitos en contratos de seguro, siempre que la NIC 39 requiera que la entidad los contabilice por separado. Además, un emisor aplicará esta Norma a los contratos de garantía financiera si aplica la NIC 39 en el reconocimiento y valoración de esos contratos, pero aplicará la NIIF 4 si decidiese, de acuerdo con el apartado (d) del párrafo 4 de la NIIF 4, aplicar dicha NIIF 4 para su reconocimiento y valoración. (e) Los instrumentos financieros, contratos y obligaciones que surjan de transacciones con pagos basados en acciones a los que se aplique la NIIF 2 Pagos basados en acciones, excepto los contratos que estén dentro del alcance de los párrafos 5 a 7 de la NIC 39, que aplicarán esta NIIF. (<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/>, 2015).

2.4. Fundamentación Teórica

2.4.1. Análisis de Estados Financieros

Para (Amat, O., 2010 p. 14).

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa.

Según (Domínguez, P., 2011 p. 3).

El análisis de los estados financieros debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, podemos señalar cinco áreas principales de interés.

- La estructura patrimonial de la empresa
- El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo
- El flujo de fondos
- El resultado económico de las operaciones
- Rendimiento y rentabilidad

2.4.1.1. Análisis Horizontal

Según (Barajas, A., 2010 p. 81).

El análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes periodos respecto a los resultados de un año base. El resultado es la tendencia que han seguido durante los años de estudio las principales cuentas que se están analizando.

Los resultados se pueden graficar para facilitar el análisis. Además de ilustrar lo acontecido en los años anteriores, esta técnica permite planear el futuro de la empresa.

De acuerdo con (Cuatrecasas, L., 2009 p. 27).

El análisis horizontal hace posible comparar estados financieros homogéneos de periodos consecutivos, para determinar la evolución de las diferentes cuentas. La diferencia fundamental entre el análisis vertical y el horizontal es que el análisis vertical examina un momento del tiempo, mientras el horizontal tiene un carácter dinámico, lo cual facilita la observación de la tendencia de las variables más importantes y de esta forma facilita la toma de decisiones.

Tomando el concepto citado por el experto podemos decir que el análisis horizontal de los estados financieros es una herramienta importante para conocer la evolución de las cuentas de un periodo a otro, y así poder tomar medidas correctivas a tiempo.

2.4.2. Indicadores Financieros

Para (Delgado, H., 2009 p. 33).

Los índices financieros se necesitan para analizar el desempeño de una organización, bajo ciertos patrones de medida. El análisis e interpretación de los diferentes índices debe dar al analista financiero un conocimiento mejor sobre la condición financiera y el desempeño de la organización del que obtendría con un análisis simple de los datos. Se consideran indicadores precisos del verdadero estado financiero de una organización.

Según (Morales, F., 2009 p. 190).

Los indicadores financieros son las relaciones de magnitud que hay entre dos cifras que se comparan entre sí, y se denominan financieras porque se utilizan las diferentes cuentas de los estados financieros principales (estado de situación financiera, estado de resultados), los cuales se pueden comparar entre distintos periodos y con empresas que pertenecen a la rama del giro de la empresa estudiada.

2.4.2.1. Indicadores de Liquidez

Para (Delgado, H., 2009 p. 35). “Los indicadores de liquidez demuestran la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo” Los

indicadores de liquidez permiten emitir un juicio sobre la solvencia actual de la empresa y su capacidad de responder ante una situación emergente.

De acuerdo con (Hernández, R., 2010 p.190).

Los indicadores de liquidez miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo y así poder conocer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para cancelar sus pasivos corrientes y convertirlos en efectivo los activos corrientes.

2.4.2.1.1. Capital Neto de Trabajo

Para (Delgado, H., 2009 p. 36).

Es un indicador muy importante en el rubro de la liquidez. Corresponde a la cantidad de circulante con que cuenta la empresa para casos de emergencia. También se define como la cantidad de activos circulantes financiados por fondos a largo plazo.

Su fórmula es:

$$\textit{Capital de Trabajo} = \textit{Activo Corriente}(1) - \textit{Pasivo Corriente}(2)$$

(1) **Activo Corriente.-** Es aquel que puede convertirse en dinero fácilmente o consumirse en un ciclo normal de operaciones de la empresa.

(2) **Pasivo Corriente.-** Está formado por las obligaciones o deudas a corto plazo las mismas que deben ser canceladas en un periodo no mayor a doce meses.

Para (Barajas, A., 2010 p. 87).

El capital neto de trabajo es una medida importante que los administradores de una empresa deben conocer para garantizar su funcionamiento desde el punto de vista de la liquidez. El capital de trabajo se calcula restando de los activos corrientes los pasivos corrientes. Su tamaño varía de sector a sector y de empresa a empresa. Lo cierto es que la empresa debe disponer de una partida en este rubro para garantizar su operación en el corto plazo.

2.4.2.1.2. Razón Corriente

De acuerdo con (Barajas, A., 2010 p. 87).

Se calcula dividiendo el activo corriente sobre el pasivo corriente. Esta razón es la medida generalmente aceptada de solvencia a corto plazo, porque indica las veces con que las obligaciones de corto plazo están cubiertas por los activos en un periodo equivalente al vencimiento de los derechos.

Para (Brigham, H., 2011 p. 81).

La razón corriente se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Indica la medida en la que se cubren los pasivos circulantes mediante aquellos activos que se espera convertir en efectivo en el futuro cercano”.

Su fórmula es:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}(1)}{\text{Pasivo Corriente}(2)}$$

(1) **Activo Corriente.-** Es aquel que puede convertirse en dinero fácilmente o consumirse en un ciclo normal de operaciones de la empresa.

(2) **Pasivo Corriente.-** Está formado por las obligaciones o deudas a corto plazo las mismas que deber ser canceladas en un periodo no mayor a doce meses.

2.4.2.1.3. Prueba Ácida

Según (Delgado, H., 2009 p. 37).

El nombre de prueba acida se debe a que los inventarios (rubro en el último nivel de circulación), pueden tener un lento movimiento u obsolescencia, o porque pesan demasiado en la capacidad de la empresa para cubrir sus

compromisos inmediatos, se ve en la necesidad de eliminarlos para conocer la verdadera situación de liquidez de la empresa.

Su fórmula es la siguiente:

$$\textit{Prueba Ácida} = \frac{(\textit{Activo Corriente}(1) - \textit{Inventarios}(2))}{\textit{Pasivo Corriente}(3)}$$

(1) Activo Corriente.- Es aquel que puede convertirse en dinero fácilmente o consumirse en un ciclo normal de operaciones de la empresa.

(2) Inventarios.- Es la mercadería que dispone la empresa para la venta a los clientes.

(3) Pasivo Corriente.- Está formado por las obligaciones o deudas a corto plazo las mismas que deber ser canceladas en un periodo no mayor a doce meses.

Para (Barajas, A., 2010 p. 87).

La razón rápida o prueba acida se calcula de igual manera que la razón corriente, excluyendo de los activos corrientes los inventarios. Los inventarios son los activos corrientes de menos liquidez y por consiguiente resulta conveniente medir la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios.

2.4.2.2. Indicadores de Actividad o de Administración de los Activos

Según (Ramírez, H., 2012 p. 40).

Para que una empresa genere valor y pueda lograr atractivos indicadores de rentabilidad, es necesario que tenga una buena y eficiente actividad. Tener

una buena actividad, significa que la operación sea eficiente, lo que implica tener solo los recursos necesarios y maximizar el funcionamiento de estos canalizados a su fin, que es generar utilidades y, sobre todo, generar valor. Los indicadores de actividad miden la velocidad con que las cuentas como inventarios, cuentas por cobrar y activos, se convierten en ventas o en efectivo.

Para (Barajas, A., 2010 p. 89).

Estos índices miden la eficiencia con que la empresa administra sus recursos productivos, específicamente relacionan el nivel de ventas con la inversión en diferentes cuentas del activo, para determinar si están o no en un equilibrio apropiado. Con frecuencia se comparan las ventas con: los inventarios, las cuentas por cobrar, el activo fijo y los activos totales.

2.4.2.2.1. Rotación de Inventarios

Según (Ramírez, H., 2012 p. 40).

La rotación de inventarios (RI), es un indicador que me dice cuántas veces al año una empresa cambia sus inventarios. Entre mayor sea el resultado de la RI en veces, es mejor, porque significa que el producto se está vendiendo y que solo se está manteniendo la cantidad de inventarios adecuada. El tener inventarios de más no es bueno, porque el mantenerlos implica un costo, como tampoco es bueno tener un inventario insuficiente porque si no se cumple con la demanda, también se incurre en costos, como perder la confianza de los clientes, descuentos por entregas tardías, etc.

De acuerdo con (Delgado, H., 2009 p. 38). “la rotación de inventarios señala el número de veces en que es reemplazado el inventario por uno nuevo, debido a las ventas. Se obtiene dividiendo el costo de ventas entre el saldo promedio de inventarios”.

Su fórmula es:

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}(1)}{\text{Inventarios}(2)}$$

$$\text{Plazo de reposición del Inventario} = \frac{\text{Inventario}(2) \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}(1)}$$

(1) **Costo de Ventas.-** Es el valor en que se ha incurrido para producir o comprar un bien que se vende.

(2) **Inventario.-** Es la mercadería que dispone la empresa para la venta a los clientes.

Basándonos en lo que autor menciona podemos decir que la rotación de inventarios indica la rapidez con que cambia el inventario en la empresa por medio de las ventas, mientras más alta sea la rotación, más eficiente será el anejo de los mimos.

2.4.2.2.2. Rotación de Cuentas por Cobrar

De acuerdo con (Delgado, H., 2009 p. 39).

Con este indicador se puede establecer el periodo de cobro sobre las ventas a crédito. Si el numero promedio de días difiere considerablemente (tanto hacia arriba como hacia abajo) de la competencia, en promedio, indica, posiblemente una pobre administración: si es muy baja, es posible que se pierdan clientes debido a normas muy estrictas de otorgamiento de crédito, por el contrario, si es muy alta, es probable que tengamos problemas por cuentas malas debido a un relajamiento en las políticas de crédito.

Su fórmula es:

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}(1)}{\text{Cuentas por Cobrar}(2)}$$

El periodo promedio de cobro puede establecerse mediante una sola formula o razón la cual es:

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}(2)}{\text{Ventas}(1) / 360 \text{ días}}$$

(1) **Ventas.-** Es el monto total que se ha cobrado a los clientes por los productos vendidos.

(2) **Cuentas por cobrar.-** Otorgan a la empresa el derecho de exigir a los clientes el pago de la deuda documentada.

Para (Aching, C., 2009 p. 19).

La rotación de cuentas por cobrar mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este indicador es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo de cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas.

2.4.2.2.3. Rotación de Cuentas por Pagar

Dice (Delgado, H., 2009 p. 40).

La rotación de cuentas por cobrar similarmente al anterior índice, podemos establecer el periodo promedio de pago y poder establecer comparaciones. Si el periodo promedio de pago obtenido es más bajo que el de la competencia, es porque pagamos más pronto que ella, si por el contrario, es muy alto, es porque pagamos más tardíamente que la mayoría, y esto puede acarrear problemas de crédito.

Su fórmula es:

$$\textit{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\textit{Compras}(1)}{\textit{Cuentas por pagar}(2)}$$

El periodo promedio de cobro puede establecerse mediante una sola formula o razón:

$$\textit{Plazo promedio de pago} = \frac{\textit{Cuentas por Pagar}(2) \times 360}{\textit{Ventas}(3)}$$

- (1) **Compras.-** Adquisición de mercadería suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.
- (2) **Cuentas por pagar.-** Deudas contraídas por la empresa relacionada directamente con la actividad económica.
- (3) **Ventas.-** Es el monto total que se ha cobrado a los clientes por los productos vendidos.

Según (Aching, C., 2009 p. 22).

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de “buena paga” con sus proveedores de materia prima.

2.4.2.2.4. Rotación de Activos Fijos

Para (Delgado, H., 2009 p. 40). “la rotación de activos fijos señala la efectividad de la administración en el empleo de los activos fijos netos respecto a la capacidad que estos tienen para generar ventas”.

Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas(1)}}{\text{Activos Fijos(2)}}$$

- (1) **Ventas.-** Es el monto total que se ha cobrado a los clientes por los productos vendidos.
- (2) **Activos fijos.-** Son activos poco líquidos que no varía durante el periodo fiscal, por lo tanto representan un valor constante para la empresa que no puede ser alterado con rapidez.

Para (Aching, C., 2009 p. 24).

Este indicador mide la capacidad de la empresa para utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuantas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

2.4.2.2.5. Rotación de Activos Totales

Para (Delgado, H., 2009 p. 40). “esta razón indica la efectividad de la administración en el empleo de los activos o inversiones realizadas en la misma empresa, esto es, mide la capacidad que tienen los activos totales para generar ventas”

Su fórmula es:

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas(1)}}{\text{Activos totales(2)}}$$

(1) **Ventas.-** Es el monto total que se ha cobrado a los clientes por los productos vendidos.

(2) **Activos totales.-** Equivale al total de bienes y derechos financieros de la empresa.

Para (Aching, C., 2009 p. 23).

La rotación de activos totales es un indicador que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuantas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales.

2.4.2.3. Indicadores de Endeudamiento

De acuerdo con (Barajas, A., 2010 p. 86).

Muestra la participación de los recursos externos con relación a los aportes de los socios en la financiación de los activos de la compañía. El grado de

endeudamiento de una compañía indica su capacidad para acceder a nuevos créditos y para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y largo plazo.

Para (Delgado, H., 2009 p. 41).

Estos índices miden la efectividad de la administración en el uso de recursos que originan intereses o pagos a largo plazo y de la devolución de la suma principal. En otras palabras, mide la capacidad de la empresa de endeudarse sanamente, o el grado en que ya lo está. La consecuencia de este endeudamiento se ve reflejado en la autonomía en la toma de decisiones: si alguien debe mucho no está en libertad de crecer o invertir, debe pagar; de lo contrario lo embargan o lo intervienen. Para decidir qué tan libres somos para decidir sobre nuestros recursos, veremos la administración de la deuda, mediante los siguientes índices.

El autor mencionado señala que los indicadores de endeudamiento permiten establecer la ayuda que la empresa tiene de terceros y la capacidad de endeudamiento de la empresa.

2.4.2.3.1. Índice de Endeudamiento

Para (Delgado, H., 2009 p. 41). “ El índice de endeudamiento señala la proporción de recursos propiedad de los acreedores, invertidos en los activos. Cuando mayor sea este índice, mayor es la cantidad de dinero de terceras personas que se utilizan para generar las utilidades”.

Su fórmula es:

$$\textit{Indice de Endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivo Total}(1)}{\textit{Activo Total}(2)}$$

(1) **Pasivo total.**- Son el total de obligaciones de la empresa con terceros: bancos, proveedores, impuestos, empleados, etc.

(2) **Activo total.**- Equivale al total de bienes y derechos financieros de la empresa.

Para (Brigham, H., 2011 p. 89).

La razón de deuda total a activos totales, que por lo general recibe en nombre de razón d deuda, mide el porcentaje de recursos que proporcionan los acreedores.

La deuda total incluye tanto los pasivos circulantes como la deuda a largo plazo. Los acreedores prefieren razones de deuda bajas debido a que cuanto menor sea la razón, mayor será el margen de seguridad o protección contra pérdidas de los acreedores en caso de liquidación.

2.4.2.4. Indicadores de Rentabilidad

Para (Barajas, A., 2010 p. 86). “indica el rendimiento de la empresa, medido en términos de las utilidades que se obtienen de las ventas con relación a la inversión realizada”.

Para (Delgado, H., 2009 p. 42).

Este grupo de razones tiene por objeto determinar la capacidad de la empresa para generar sus utilidades, relacionando sus rendimientos con las ventas, los activos o con el capital. También muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.

2.4.2.4.1. Margen Bruto

Para (Aching, C., 2009 p. 30). “este indicador indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad monetaria de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y o vende”.

Su fórmula es:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}(1)}{\text{Ventas}(2)}$$

(1) **Utilidad bruta.-** Es la utilidad propia como resultado de las operaciones de la empresa durante un periodo fiscal.

(2) **Ventas.-** Es el monto total que se ha cobrado a los clientes por los productos vendidos.

Según (Delgado, H., 2009 p. 43). “este índice señala el número de centavos de utilidad bruta que genera cada dólar de venta. Se calcula dividiendo la utilidad bruta (ventas menos costo de ventas) entre las ventas”.

2.4.2.4.2. Margen Neto

Para (Delgado, H., 2009 p. 91). “Se calcula al dividir el ingreso neto sobre las ventas, permite conocer la utilidad por dólar de ventas”.

Su fórmula es:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}(1)}{\text{Ventas}(2)}$$

(1) **Utilidad neta.-** Es la ganancia que se obtiene después de descontar los impuestos correspondientes.

(2) **Ventas.-** Es el monto total que se ha cobrado a los clientes por los productos vendidos.

Según (Aching, C., 2009 p. 29). “este indicador expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada unidad monetaria de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos para las ventas”.

2.4.3. Dirección Estratégica

Para (Brigham, H., 2011 p. 2).

La dirección estratégica es el procediendo a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos

establecidos y ejecutan dichas estrategias todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización.

Según (Fred, D., 2008 p. 5).

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El autor citado explica que la dirección estratégica tiene por objetivo evaluar las decisiones tomadas por gerencia, para lograr el trabajo en equipo de todas las unidades funcionales que conforman la empresa en función de cumplir el objetivo empresarial.

2.4.4. Toma de decisiones

Para (Munch, L., 2010 p. 106).

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no solo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

Figura 2.2: Toma de decisiones.

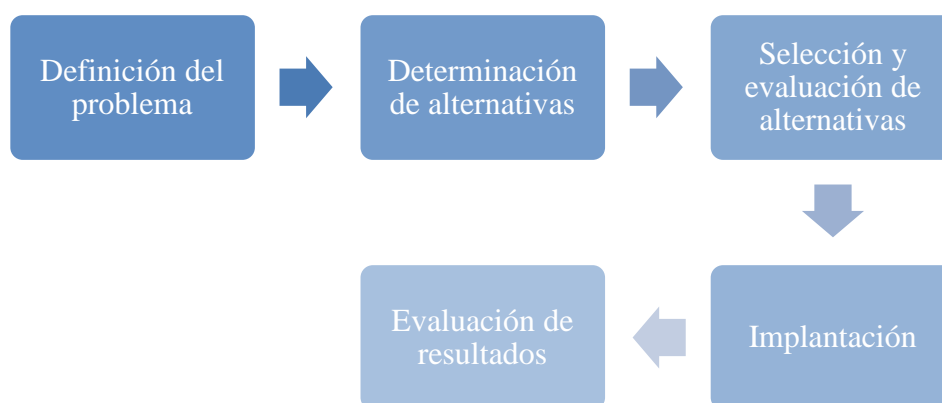


Fuente: Elaboración propia, tomado de Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

2.4.4.1. Etapas de la toma de decisiones

Para (Munch, L., 2010 p. 106). “el proceso lógico y racional de toma de decisiones se efectúa a través de los siguientes pasos”.

Figura 2.3: Etapas de la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia, tomado de Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

2.4.5. Liderazgo

Para (Munch, L., 2010 p. 110). “todas las personas que no distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder”.

Para (Koontz, H., 2010 p. 532).

Liderazgo es una influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus

objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar a aguijónar; se colocan frente al grupo para facilitar el proceso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

El autor define al liderazgo como la capacidad que posee el líder para tomar decisiones, y lograr que su equipo trabaje para lograr un fin común.

2.4.6. Comunicación

Para (Munch, L., 2010 p. 109).

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para ejecutar el trabajo se requiere sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van reprimiendo el logro de los objetivos.

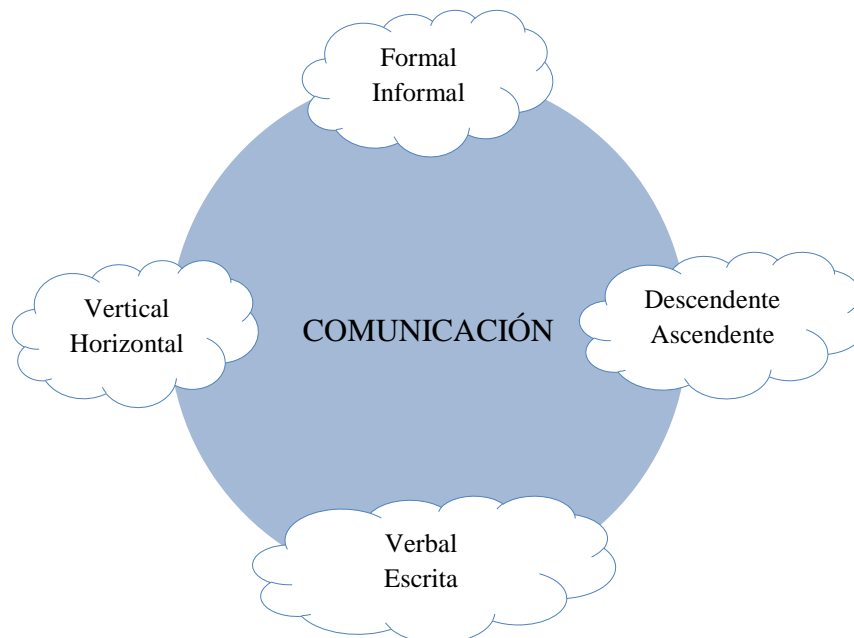
La comunicación consta de tres elementos:

- **Emisor.-** en donde se origina la información.
- **Transmisor.-** a través del cual fluye la información.
- **Receptor.-** que recibe y debe entender la información.

Existen varios tipos de comunicación que deben considerar al dirigir una empresa:

- **Formal.-** se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, ordenes, etc.
- **Informal.-** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización, por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, incluso, ir en contra de esta. Es conveniente logara que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.
- **Vertical.-** Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a un inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etc.
- **Horizontal.-** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.
- **Verbal.-** Se transmite oralmente.
- **Escrita.-** Se transmite mediante material escrito o gráfico.
- **No verbal.-** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

Figura 2.4: Tipos de comunicación.



Fuente: Elaboración propia, tomado de Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

2.4.7. Motivación

Para (Munch, L., 2010 p. 108).

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano. Existen varias teorías relacionadas con la motivación la más importante es la de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Jerarquía de las necesidades, según Abraham Maslow

Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

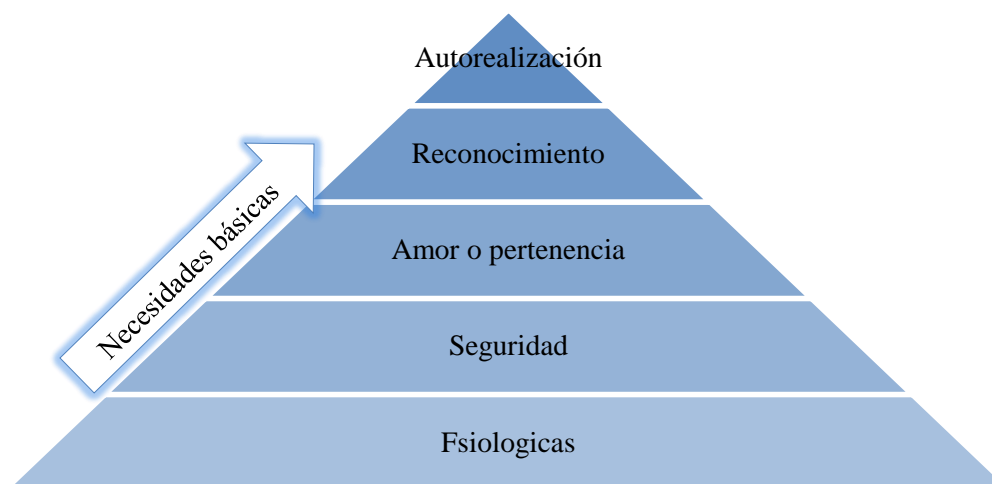
I. Básicas

- **Fisiológicas.-** Aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad de alimento, de vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través de sueldos y prestaciones.
- **De seguridad.-** Como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, a tener un empleo estable.
- **De amor o pertenencia.-** Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relacionarse afectivamente con las demás personas.
- **De reconocimiento.-** La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

II. Crecimiento

- **Autorrealización.-** El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad. (p. 108).

Figura 2.5: Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente: Elaboración propia, tomado de Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

Para (Koontz, H., 2010 p. 501).

La motivación es un término genérico que se aplica en una amplia serie de impulsos, necesidades, deseos, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modalidad de la Investigación

La modalidad de investigación pretende generar la utilización de métodos científicos en el proceso, para lo cual el método de campo y bibliográfico oriento el sustento de la investigación.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es bibliográfica documental, porque se investigó documentos de varios autores relacionados al objeto de estudio, con el objetivo de obtener información acerca del tema de diferentes fuentes bibliográficas como documentos, textos, internet, libros, permitiendo fundamentar teóricamente el presente trabajo, el cual se recabo la información en la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Se utilizó la investigación de campo en donde se procedió a obtener información financiera en el mismo lugar de los hechos, es decir en la empresa Textilesa, ubicada en el Cantón Pelileo Barrio la Libertad en la calle principal, lo cual ha permitido diagnosticar de forma financiera la realidad de la empresa para generar una planeación estrategia adecuada a la realidad de la empresa.

Se utilizó la investigación de tipo exploratoria ya que se indago las diferentes fuentes de información siendo las principales documentación financiera, el cual estuvo en registros del departamento de cobranza de la empresa, internet en artículos especializados, libros de referencia financiera y de planeación estratégica.

Además se trabajó con la investigación descriptiva nos permite detallar como realmente se están suscitando los fenómenos, conocer las políticas de crédito, cuales son los clientes claves de la empresa; es decir describir en detalle la situación actual de la empresa.

3.3. Métodos y técnicas de investigación

En el proceso investigativo el método utilizado fue el cuali-cuantitativo, ya que es un análisis a la información cuantitativa recolectada en los estados financieros, la misma que mediante un perfil cualitativo en la dirección estratégica permitirá generar un cambio a la gestión financiera.

3.3.1. Métodos de investigación

Son los pasos a seguir a través de la aplicación de procesos y técnicas.

La técnica de recolección de la información fue la encuesta, la misma que se direcciono al personal administrativo y financiero de la empresa Textilesa.

El instrumento que se utilizo fue el cuestionario, el que permitió conocer las falencias empresariales.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Esta investigación se realizó en la empresa TEXTILESA, ubicada en el Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, tomando como referencia poblacional personal administrativo de la empresa constituido por diez personas, ya que son quienes manejan la información administrativa y financiera. A continuación un resumen.

Tabla 3.1: Población de la Empresa.

Personal Empresa TEXTILESA	
ADMINISTRATIVO	N° PERSONAS
Gerencia	2
Financiero	2
Contabilidad y Aud.	3
Ventas y Marketing	2
Bodeguero	1
Total Población:	10

Fuente: Elaboración propia tomado de la Empresa Textilesa

3.4.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico regulado, ya que al ser una población pequeña formada por el personal interno de la empresa (administrativo y financiero) que son quienes manejan este tipo de información y por tanto son los únicos que están involucrados en el proceso se los considera entonces la muestra para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

El análisis de los resultados obtenidos en las encuestas, nos permiten establecer datos estadísticos para conocer la problemática existente de una manera objetiva.

Se realizó una encuesta al personal administrativo de la empresa “TEXTILESA” ubicada en el Cantón Pelileo, la cual se apoya en el cuestionario que fue el instrumento utilizado para la investigación, estructurado con preguntas cerradas para delimitar el objeto de estudio.

4.1.1. Técnica

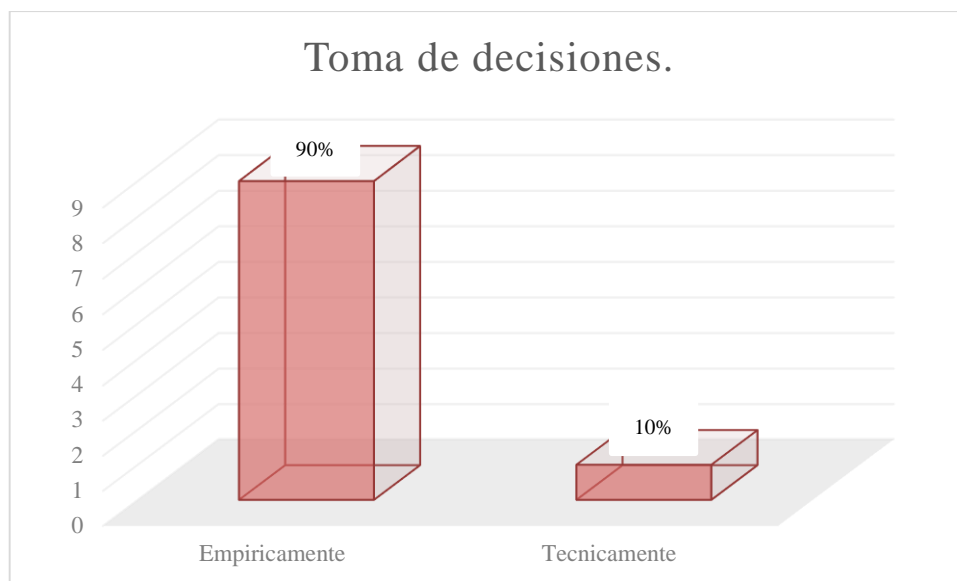
4.1.1.1. Encuesta al personal administrativo de la empresa Textilesa

La técnica de recolección de la información que se utilizó para la investigación fue la encuesta, la misma que permitió recolectar los datos en torno a la problemática presentada en la investigación.

A continuación se presentan los datos obtenidos en la encuesta realizada al personal administrativo de la empresa Textilesa.

Pregunta N° 1.- ¿Cómo considera usted que se genera la toma de decisiones financieras en la empresa?

Figura 4.6: Toma de decisiones.



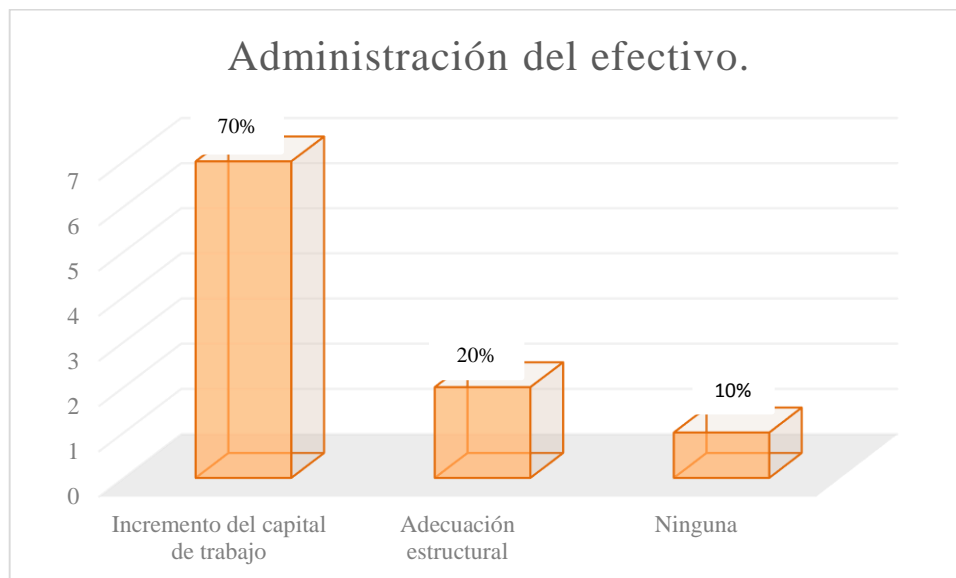
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Se determina entonces que la mayoría de los encuestados manifiestan que la toma de decisiones en la empresa se realiza de forma empírica, es decir no se cuenta con información real y válida que oriente a las decisiones de inversión afectando el desarrollo de la empresa.

Pregunta N° 2.- ¿La administración del efectivo es orientada a?:

Figura 4.7: Administración del efectivo.



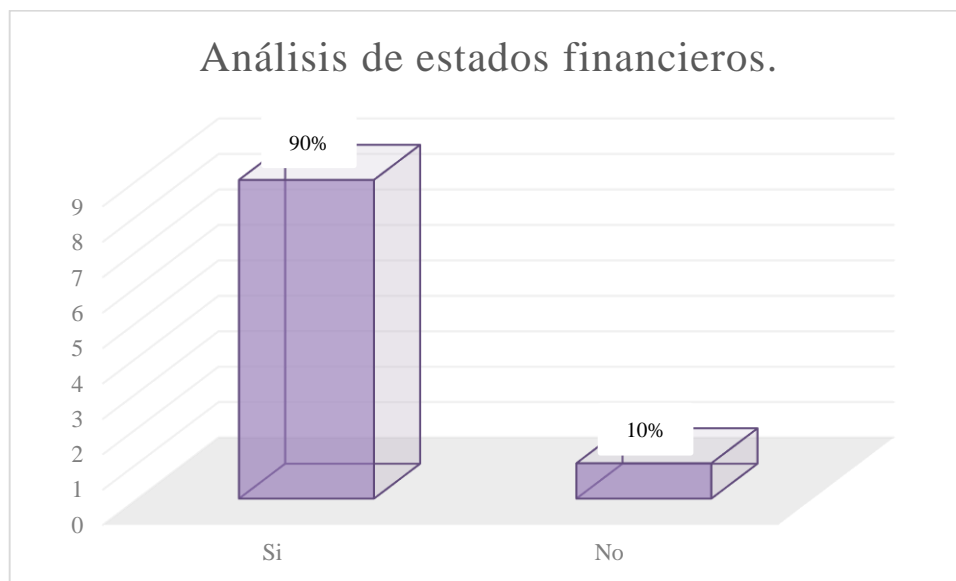
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Indican la mayoría de los encuestados, que la administración del efectivo está orientado a que se fomente el capital de trabajo, ya que no existen otras perspectivas de direccionamiento empresarial.

Pregunta N° 3.- ¿Cree usted que es importante implementar un análisis de estados financieros para una adecuada toma de decisiones?

Figura 4.8: Análisis de estados financieros.



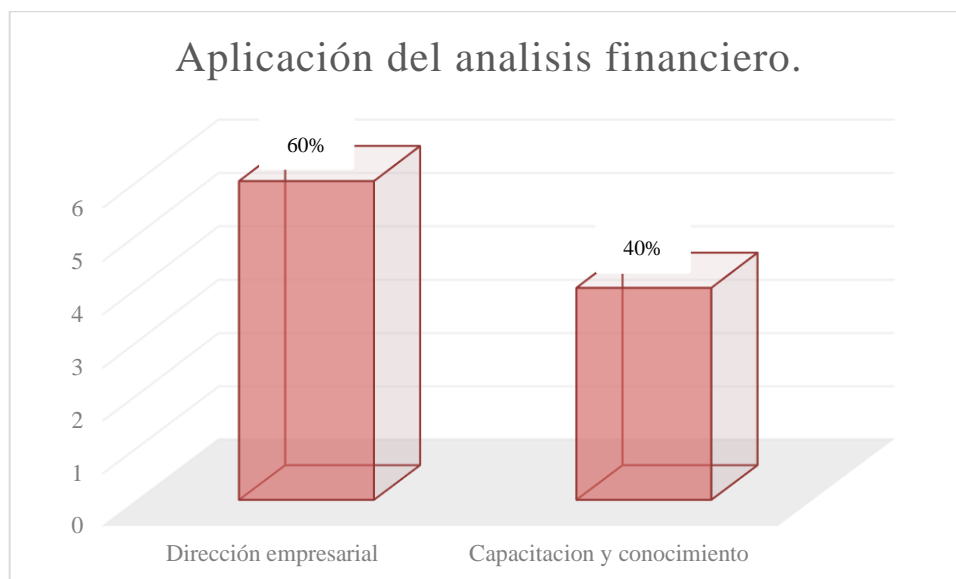
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Un grupo mayoritario de los encuestados indican que es de vital importancia generar un análisis financiero en la empresa ya que se podrá generar información no solo valida, sino real para generar inversiones y una gestión financiera sólida.

Pregunta N° 4.- ¿De qué depende la aplicación del análisis financiero?

Figura 4.9: Aplicación del análisis financiero



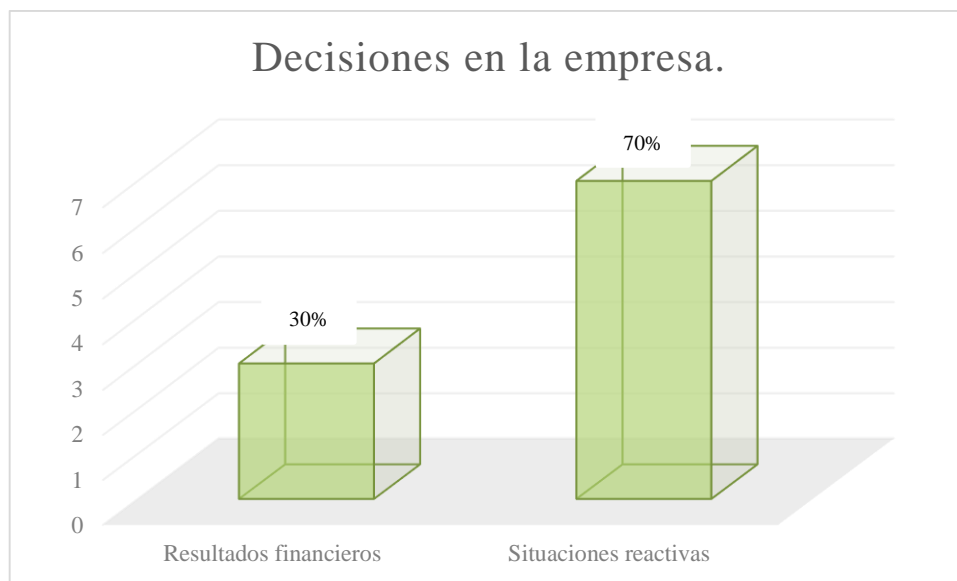
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Para un grupo considerable de los encuestados, la implementación de un análisis financiero depende de la dirección empresarial, es decir de la administración que se establezca a los recursos organizacionales.

Pregunta N° 5.- ¿Cuál considera usted que es el factor por el cual se toma las decisiones en la empresa?

Figura 4.10: Decisiones en la empresa.



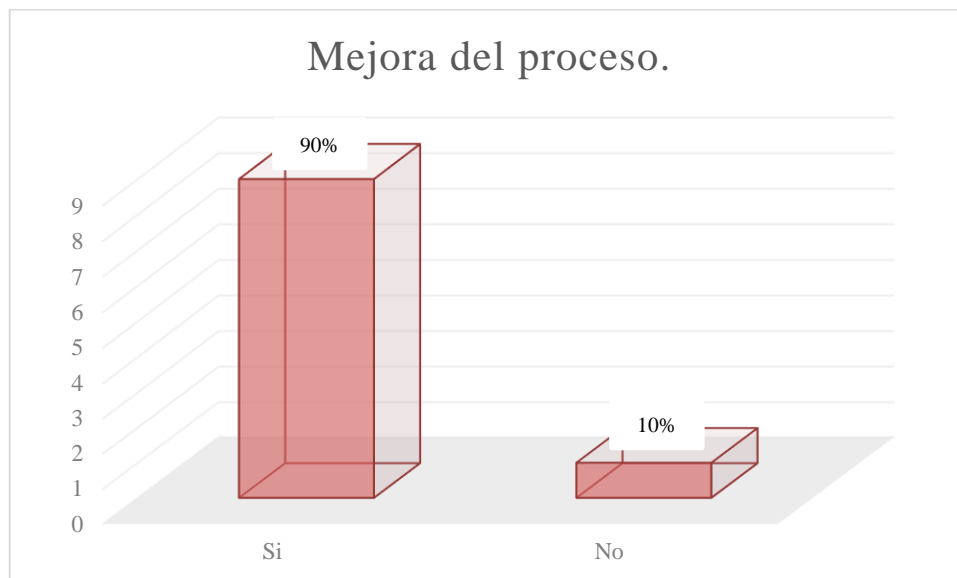
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Indican la mayoría de los encuestados que las decisiones son tomadas de forma reactiva, es decir cómo se presente las situaciones en el área comercial y financiera, sin previo análisis ni financiero ni administrativo.

Pregunta N° 6.- ¿Considera necesario mejorar el proceso de dirección en la empresa?

Figura 4.11: Mejorar del proceso.



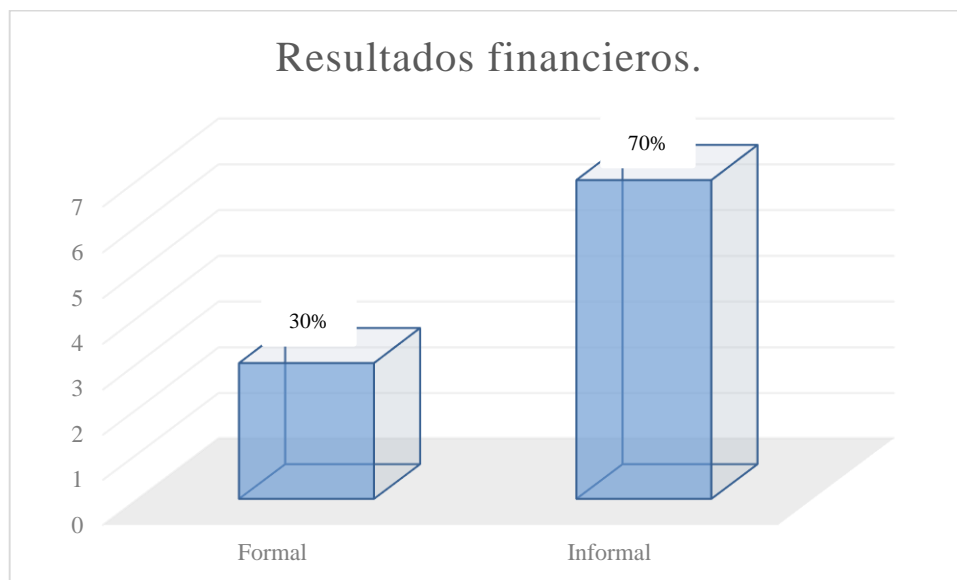
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Las personas encuestadas, indican que si es importante mejorar el proceso de dirección en la empresa, lo cual permitirá generar un mejor alineamiento de los recursos y entonces acceder a nuevas oportunidades de negocios en el mercado.

Pregunta N° 7.- ¿Cómo se comunica los resultados financieros en la empresa?

Figura 4.12: Resultados financieros.



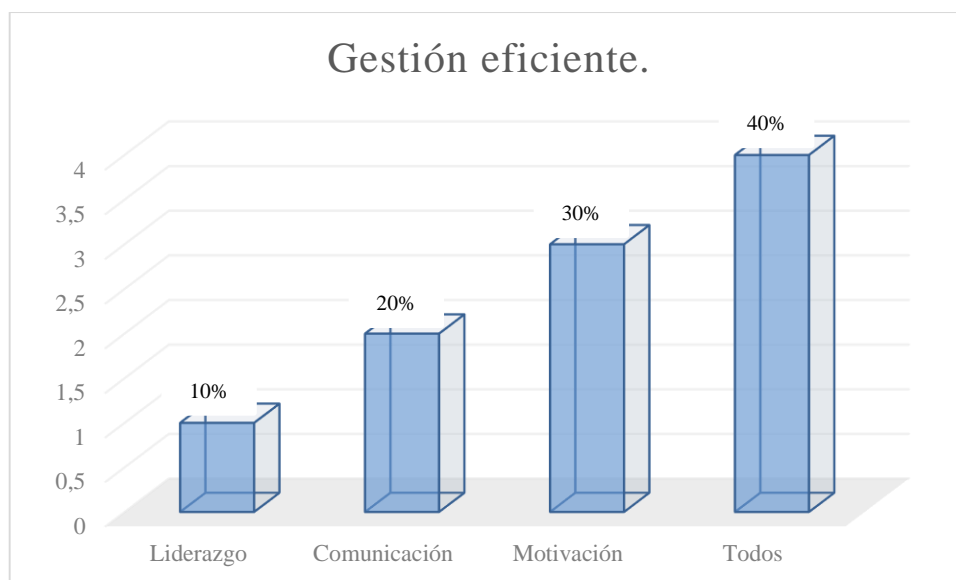
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Para los encuetados, los resultados financieros son comunicados de manera informal, es decir no existe un proceso administrativo que permita generar responsabilidad única en el manejo financiero afectando la toma de decisiones.

Pregunta N° 8.- ¿Para generar una gestión eficiente en la empresa se debe establecer?

Figura 4.13: Gestión eficiente.



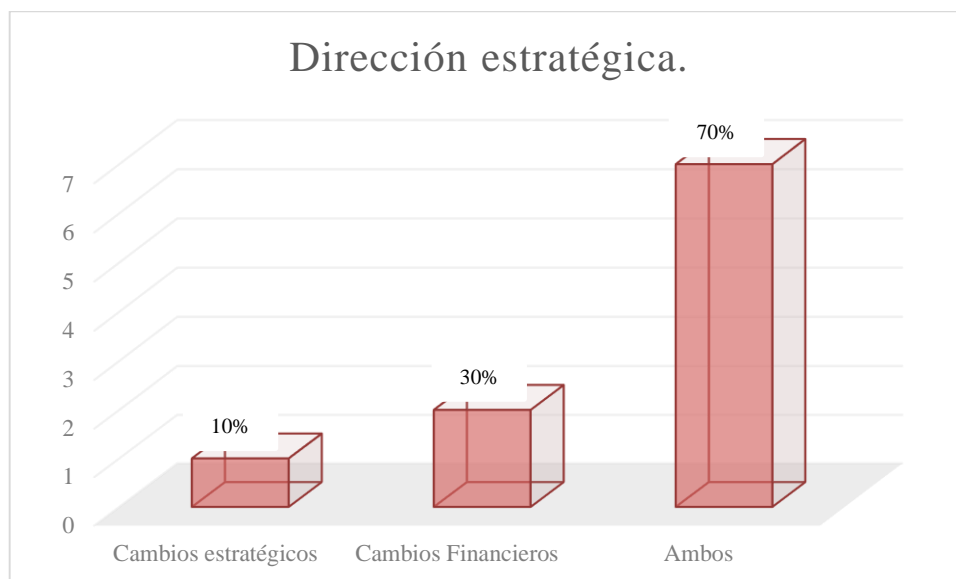
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Es importante que la gestión administrativa tome en consideración todos los elementos de direccionamiento de forma integral y coordinada con la finalidad de aprovechar al máximo oportunidades y entonces e pueda posicionar de mejor manera la imagen en el mercado.

Pregunta N° 9.- ¿Considera que la dirección estratégica debe efectuar?

Figura 4.14: Dirección estratégica.



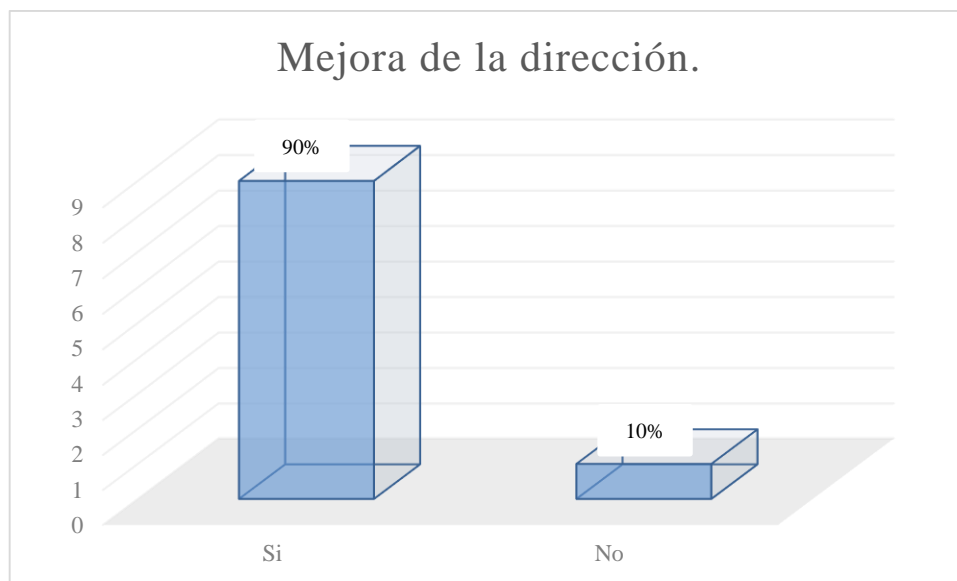
Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Declaran la mayoría de los encuestados que los cambios deben ser establecidos en todas las actividades y estos deben ser a la base administrativa a la financiera, ya que ello promoverá dinamización de procesos comerciales y económicos.

Pregunta N° 10.- ¿El mejorar la dirección en la empresa será acceder a mejores oportunidades de negocio?

Figura 4.15: Mejorar de la dirección.



Fuente: Elaboración propia, tomado de encuestas realizadas al personal administrativo de la empresa.

Análisis e interpretación:

Declaran la mayoría de los encuestados, que el mejorar la dirección empresarial si permitirá acceder a mejores oportunidades de negocio, de tal manera que se podrá efectuar cambios de direccionamiento de la gestión comercial lo que ampliará la gestión financiera.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Título de la Propuesta

Estructura de un análisis financiero para mejorar la dirección estratégica de la empresa TEXTILESA del Cantón Pelileo.

Institución Ejecutora

Empresa TEXTILESA

5.2. Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios de la propuesta serán los propietarios de la empresa ya que mediante el análisis se contará con información real y válida para tomar decisiones de forma eficiente y equilibrada a las decisiones empresariales, también los clientes internos se convertirán en beneficiarios ya que se generará un mejor servicio y se cumplirá sus requerimientos.

5.3. Equipo Responsable

El equipo responsable estará constituido por las diez personas que efectúan la gestión administrativa y financiera de la empresa

.

5.4. Antecedentes de la propuesta

Se determina que en la empresa Textilesa no se ha efectuado un análisis financiero el cual se enfoque en generar información económica confiable, de tal manera que el direccionamiento es deficiente y no se establece un cambio de visión a mejorar su participación interna y esto limita su desarrollo organizacional y financiero.

5.5. Justificación

La presente propuesta es importante porque presenta un análisis situacional de la gestión financiera con la finalidad de generar información válida para que las decisiones sean encaminadas a establecer un alto perfil competitivo y así generar una mejor cobertura en el mercado.

Al desarrollar esta investigación se pretende que la dirección sea eficiente y altamente participativa que involucre el manejo de cada uno de los recursos empresariales y se fomente una sinergia organizacional, la misma que promueva calidad y eficiencia. Es factible por cuanto la administración pretende generar un nuevo enfoque al manejo gerencial y financiero, estableciendo factores de calidad organizacional y por tanto la empresa promueva decisiones eficientes.

5.6. Objetivos

5.6.1. Objetivo General

Estructurar un análisis financiero para mejorar la dirección estratégica de la empresa TEXTILESA del Cantón Pelileo.

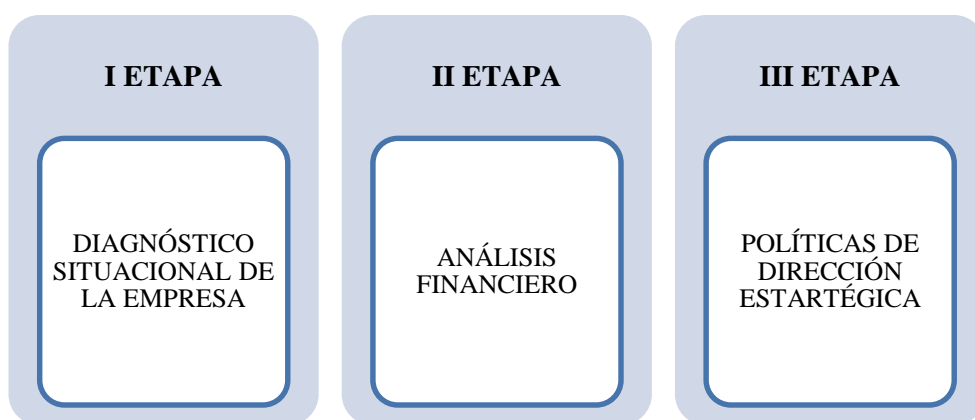
5.6.2. Objetivos específicos

- Determinar un diagnóstico situacional mediante la utilización del FODA como herramienta empresarial para conocer los requerimientos de cambios.

- Estructurar el análisis financiero a través de la aplicación de indicadores financieros para efectuar un cambio organizacional.
- Establecer las políticas de direccionamiento estratégico para el departamento de cobranzas.

5.7 Modelo operativo

Figura 5.16: Modelo Operativo.



Fuente: Elaboración propia, modelo operativo propuesto.

I ETAPA

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En el diagnóstico empresarial se tomó en consideración al herramienta del FODA

Tabla 5.17: Análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="background-color: #4a7ebb; height: 25px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"><input style="float: left; margin-right: 5px;" type="checkbox"/></div> <input type="checkbox"/> Grupo humano de alta dedicación al cumplimiento de sus obligaciones. <input type="checkbox"/> Infraestructura adecuada. <input type="checkbox"/> Predisposición para afrontar los retos.	<div style="background-color: #4a7ebb; height: 25px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"><input style="float: left; margin-right: 5px;" type="checkbox"/></div> <input type="checkbox"/> No contar con un análisis financiero que dirija una mejor participación en el mercado. <input type="checkbox"/> Falta de comunicación de los procedimientos hacia y desde otras áreas. <input type="checkbox"/> Poca difusión de los planes y objetivos financieros de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<div style="background-color: #4a7ebb; height: 25px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"><input style="float: left; margin-right: 5px;" type="checkbox"/></div> <input type="checkbox"/> Apertura de nuevos mercados. <input type="checkbox"/> Crecimiento de la demanda. <input type="checkbox"/> Acceder a nuevas oportunidades de negocios.	<div style="background-color: #4a7ebb; height: 25px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"><input style="float: left; margin-right: 5px;" type="checkbox"/></div> <input type="checkbox"/> Inestabilidad económica, social y política nacional e internacional. <input type="checkbox"/> Inestabilidad laboral. <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, análisis FODA empresa Textilesa.

La inexistencia de un análisis de los indicadores financieros no permite diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la gerencia, para encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos financieros.

El diagnóstico financiero limita el análisis de los factores claves de éxito y otras herramientas que se han manejado en los diagnósticos precedentes, con el fin principal de identificar las debilidades y fortalezas de la empresa en el manejo de los recursos financieros, mediante una matriz de valoración e impacto en la gestión.

El procedimiento anterior permite señalar los problemas con base en las debilidades asociando un tipo de riesgo de carácter financiero, administrativo, legal, etc., los que pueden estar circunscritos a los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

El área o perspectiva financiera no maneja los siguientes objetivos básicos:

- El generar utilidades para la retribución de los aportes sociales.
- No cuida la imagen corporativa ante proveedores y el sector financiero.

En el análisis se determina que la generación de utilidades como función principal de toda empresa no es importante y se encuentra afectada por decisiones de corto y largo plazo.

- ***Imagen ante el sector financiero:*** Es importante cuidar la imagen corporativa ante las instituciones que proveen los recursos, tanto para capital de trabajo como también ante las instituciones financieras que permiten atender necesidades de bienes de capital en la ampliación o nuevos proyectos.
- ***Crecimiento empresarial:*** Todas las decisiones que la gerencia tome debe conducir a operaciones rentables y sostenibles que permitan principalmente el crecimiento. Esto se logra mediante buenas relaciones con el sector financiero y económico, y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la realidad económica.

La forma de lograr el crecimiento es mediante la capitalización de utilidades para ampliación o reposición de activos, las que dan liquidez y permiten que el capital de trabajo aumente.

- ***Eficiencia y eficacia de los recursos:*** El logro del objetivo a mediano y largo plazo de obtener utilidades, depende de la calidad de los proyectos de inversión y de la adecuada asignación de recursos financieros.

II ETAPA

ANÁLISIS FINANCIERO

Como base de datos para generar el análisis financiero se tomó en consideración el balance general y el estado de resultados del año 2013 y 2014 de la Empresa TEXTILESA:

Tabla 5.2: Balance General

EMPRESA TEXTILESA

BALANCE GENERAL
ANÁLISIS HORIZONTAL

P. 1/2

Cuentas de Activo	Año 2013	Año 2014	Variación \$	Variación %
Caja	4.200,00	200,00	(4.000,00)	-95%
Bancos	177.343,55	203.403,21	26.059,66	15%
Cientes Nacionales	1.809.443,55	1.627.523,52	(181.920,03)	-10%
Provisión Cuentas Incobrables	(18.136,44)	(24.413,68)	(6.277,24)	35%
Otras cuentas	147.821,56	86.815,21	(61.006,35)	-41%
Pagos Anticipados	22.195,62	26.168,08	3.972,46	18%
Inventarios	1.857.903,45	1.620.682,78	(237.220,67)	-13%
SUBTOTAL ACTIVOS CORRIENTES	4.000.771,29	3.540.379,12	(460.392,17)	-12%
Propiedad, Planta y Equipo	56.320,54	56.972,33	651,79	1%
Depreciación Acumulada	(29.984,74)	(36.048,70)	(6.063,96)	20%
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS	26.335,80	20.923,63	(5.412,17)	-21%
Otros Activos	-	-	-	-
SUBTOTAL OTROS ACTIVOS	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS:	4.027.107,09	3.561.302,75	(465.804,34)	-12%

CUENTAS DE PASIVO	Año 2013	Año 2014	Variación \$	Variación %
Cuentas por Pagar Proveedores	3.539.519,12	2.865.606,59	(673.912,53)	-19%
Obligaciones con Instituciones Financieras	-	107.638,44	107.638,44	
Impuestos por Pagar del Ejercicio	60.416,40	56.164,93	(4.251,47)	-7%
Provisiones Sociales por Pagar	22.269,01	27.442,85	5.173,84	23%
Otras Cuentas por Pagar	-	-	-	
SUBTOTAL PASIVOS CORRIENTES	3.622.204,53	3.056.852,81	(565.351,72)	-16%
			-	
Préstamos Bancarios	-	-	-	0%
Otros Pasivos a Largo Plazo	-	-	-	0%
SUBTOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-	-	-	0%
TOTAL PASIVOS:	3.622.204,53	3.056.852,81	(565.351,72)	-16%
Capital Social	237.277,05	218.423,15	(18.853,90)	-8%
Utilidad del Ejercicio 2012	167.625,51	286.026,79	118.401,28	71%
Utilidad del Ejercicio 2013			-	
TOTAL PATRIMONIO:	404.902,56	504.449,94	99.547,38	25%
TOTAL = PASIVO + PATRIMONIO	4.027.107,09	3.561.302,75	(465.804,34)	-12%

Fuente: Elaboración propia, tomado de los Balances de la Empresa TEXTILESA.

Tabla 5.3: Estado de Resultados.

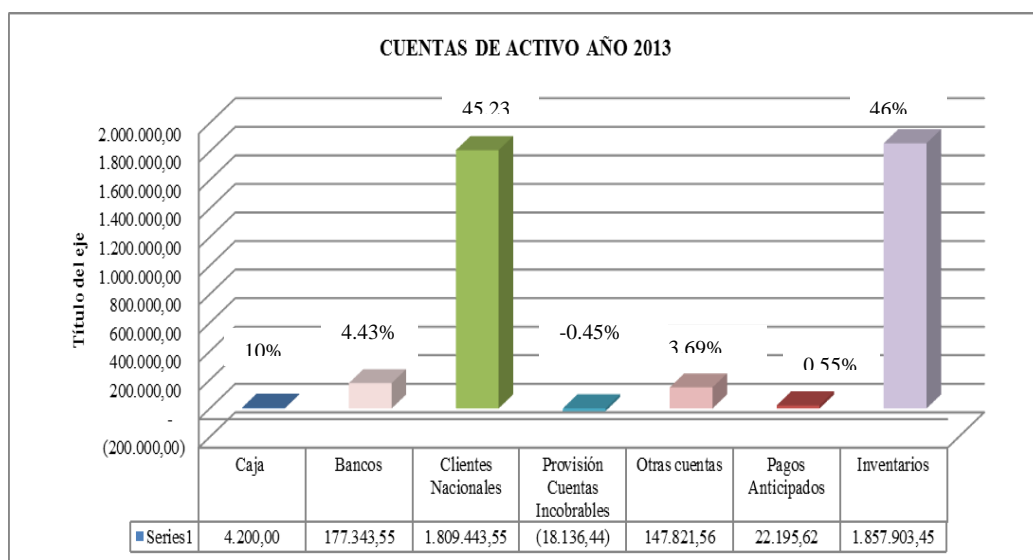
EMPRESA TEXTILESA
ESTADO DE RESULTADOS
ANÁLISIS HORIZONTAL

P. 1/1

CUENTAS	Año 2013	Año 2014	Variación \$	Variación %
Ventas de Telas 12%	3.742.281,59	3.204.896,52	(537.385,07)	-14%
Descuentos y devoluciones	-	-	-	0%
VENTAS NETAS	3.742.281,59	3.204.896,52	(537.385,07)	-14%
Otros Ingresos	15.800,00	24.000,00	8.200,00	52%
Costo de ventas	3.548.629,72	3.006.480,97	(542.148,75)	-15%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	209.451,87	222.415,55	12.963,68	6%
Gastos Administrativos	37.947,42	38.915,01	967,59	3%
Gastos de Ventas	25.017,89	21.374,00	(3.643,89)	-15%
Gastos de Gestión	4.450,38	2.572,74	(1.877,64)	-42%
UTILIDAD OPERACIONAL	142.036,18	159.553,80	17.517,62	12%
Gastos no operacionales	9.499,23	6.063,96	(3.435,27)	-36%
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	132.536,95	153.489,84	20.952,89	16%
22% Impuesto a la Renta	30.919,36	25.255,48	(5.663,88)	-18%
UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA	101.617,59	128.234,36	26.616,77	26%
15% Participación Trabajadores	23.023,48	19.880,54	(3.142,94)	-14%
UTILIDAD NETA	78.594,11	108.353,82	29.759,71	38%

Fuente: Elaboración propia, tomado de los Balances de la Empresa TEXTILESA.

Figura 5.18: Cuentas de activo año 2013.



Fuente: Elaboración propia, tomado del Balances de la Empresa TEXTILESA año 2013.

Análisis financieros 2013

En el análisis financiero de la empresa TEXTILESA se estableció su desempeño, de tal manera que se presenta un estudio fundamentado en cada una de sus cuentas del activo corriente:

Caja

El flujo de efectivo en la empresa está sustentado por la cuenta caja como eje transversal del desarrollo financiero, en el año 2013 se ha evidenciado que es baja, con un valor de \$ 4.200 lo que significa que no ha generado cobros a los clientes, de tal manera que la inexistencia de políticas administrativas y financieras debidamente controladas ha generado iliquidez inmediata para el desarrollo comercial de la empresa en el mercado.

Bancos

En tanto que la cuenta bancos, con un monto de \$ 177.343,55 del total de la estructura financiera permite observar que existe un alto nivel de efectivo por hacerse líquido, lo que ha generado que la dirección empresarial establezca estrategias financieras para acceder a efectivo rápido y la empresa establezca el cumplimiento de sus obligaciones y requerimientos sin ningún problema.

Clientes nacionales

La empresa por su cobertura en el mercado cuenta con una amplia cartera de clientes, de tal manera que estos se reflejan en el Balance General, con \$ 1.809.443,55 lo que permite observar que las cuentas por cobrar de la empresa han sido excesiva afectando al comportamiento organizacional.

Provisión de cuentas incobrables

El manejo financiero de la empresa en su estructura a determinado que existe una provisión de cuentas incobrables de \$ (18.136,44), es decir que ha sido necesario establecer un aprovisionamiento de efectivo para dar cumplimiento a la gestión comercial de la empresa.

Otras cuentas

La empresa en su proceso de comercialización ha generado la presencia de varias cuentas por cobrar, lo que determina un ingreso adicional a la estructura financiera, de tal manera que el valor de \$ 147.821,56 dólares, genera un ingreso importante para la liquidez empresarial.

Pagos por anticipado

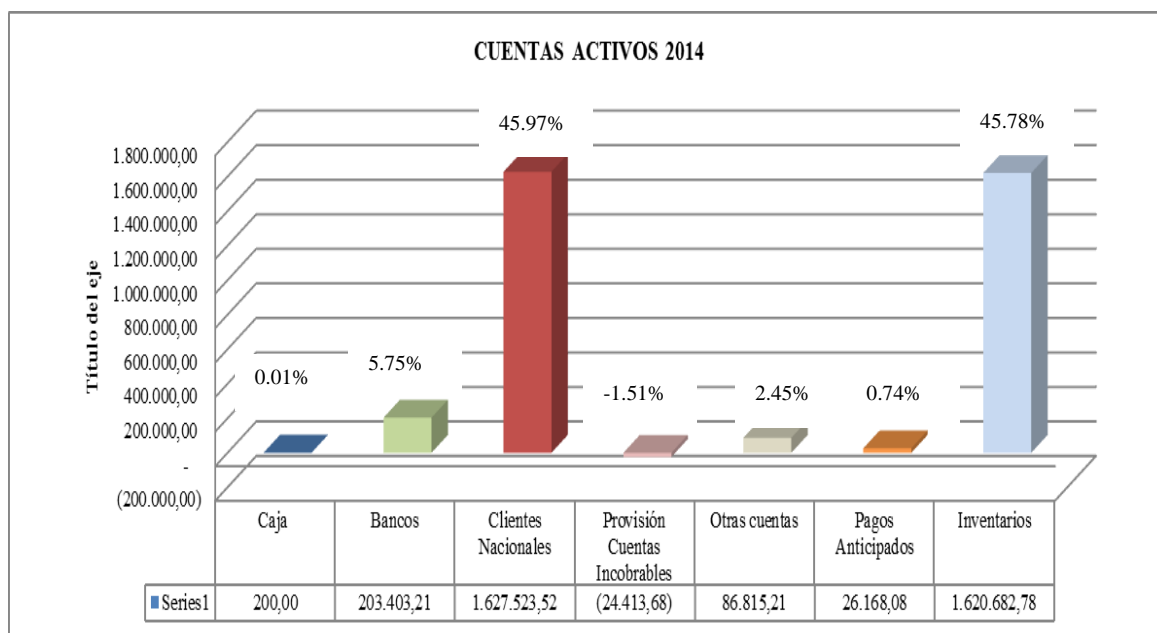
La empresa debido a su gestión comercial ha evidenciado en su movimiento mercantil el pago anticipado, en este contexto el nivel de este elemento es de \$

22195.62 representado por el pago legal de un anticipo a la renta, lo cual no significa un problema financiero.

Inventarios

El ciclo de comercialización empresarial determina que la cuenta de inventarios sea alto debido a que deben existir los productos para ser colocados en el mercado, en este sentido se evidencia que existe en cartera de productos \$1`857.903,45 dólares, lo que presenta que la empresa cuenta con productos para atender las necesidades del cliente y aquí se encuentra una alta inversión del efectivo corriente. (Ver anexo 2-3).

Figura 5.19: Cuentas de Activo año 2014.



Fuente: Elaboración propia, tomado del Balances de la Empresa TEXTILESA año 2014.

Análisis financieros 2014

Luego de establecido el proceso financiero del año 2014, la cuenta el activo genero una variación significativa en sus movimientos el cual se refleja en el siguiente análisis:

Caja

El modelo financiero y administrativo acorde a las fuerzas del entorno ha generado problemas en la facilidad de efectivo, el cual se evidencia en la cuenta caja, ya que en referencia al año anterior ha decrecido significativamente, de tal manera que la recaudación de movimiento no permite que al estructura financiera de la empresa sea equilibrada \$ 200 ha generado problemas de liquidez inmediata para sus necesidades comerciales.

Bancos

En tanto que la cuenta banco acorde al movimiento empresarial ha observado un crecimiento del \$ 203.403,20 en relación al año anterior, en este sentido existe un aporte financiero en activos en proceso de liquidez el cual permitirá generar un cumplimiento de las actividades empresariales.

Clientes nacionales

Se evidencia en el movimiento comercial de la empresa que los clientes nacionales que han generado adquisiciones ha disminuido su nivel de aportación, debido a factores como la competencia lo que significa que la empresa debe generar un marco estratégico para mejorar su posición en el mercado, en este contexto el valor de \$ 1.627.523,52 de ellos han generado la sostenibilidad de la empresa en el entorno.

Provisión de cuentas incobrables

Las cuentas incobrables en la estructura financiera en referencia al año anterior generaron un incremento y el nivel del \$ (24413.68) han limitado en la organización actividades de desarrollo ya que fue necesaria la inyección de efectivo para cumplir con los requerimientos.

Otras cuentas

Esta cuenta en relación al año anterior no ha sido recuperada en su totalidad, pero el nivel ha disminuido considerablemente y los \$ 86.815,21 no representan problemas de fondo en la dirección.

Pagos anticipados

Acorde a los movimientos comerciales que se efectuaron esta cuenta aumento su nivel y el pago de \$ 426.168,08 no representa en la gestión financiera un problema que afecte a todo el movimiento comercial.

Inventarios

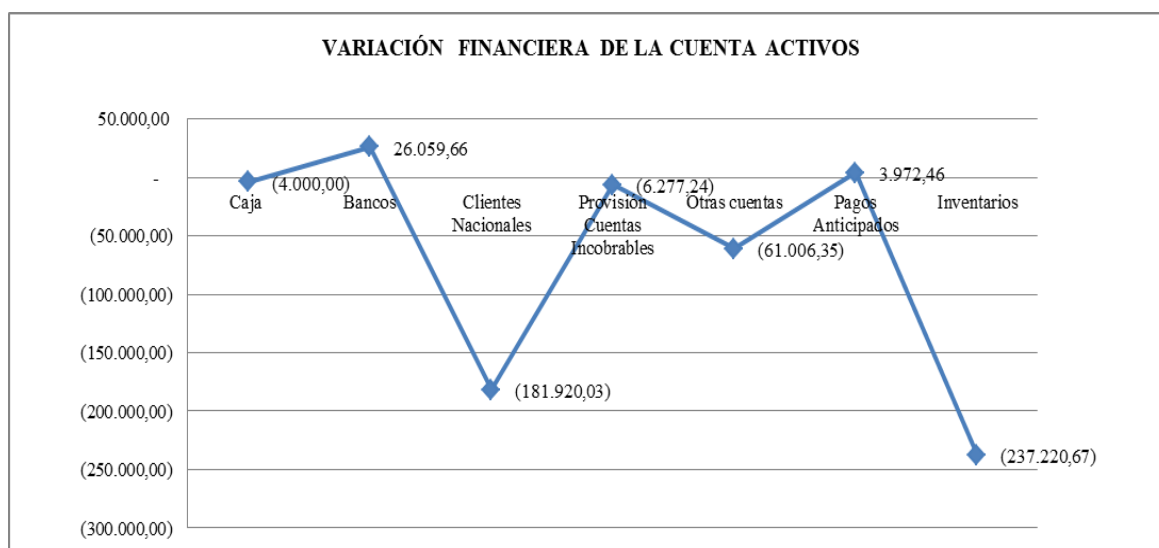
En relación al año anterior esta cuenta presenta una variación, de tal manera que el \$ 1.620.682,78 no genera mayor problema para la cobertura en el mercado lo que indica la necesidad de mejorar el direccionamiento empresarial para seguir colocando los productos en el mercado. (Ver anexo 4-5).

Tabla 5.4: Variaciones monetaria y porcentual.

CUENTAS DE ACTIVO	Variación \$	Variación %
Caja	(4.000,00)	-95%
Bancos	26.059,66	15%
Clientes Nacionales	(181.920,03)	-10%
Provisión Cuentas Incobrables	(6.277,24)	35%
Otras cuentas	(61.006,35)	-41%
Pagos Anticipados	3.972,46	18%
Inventarios	(237.220,67)	-13%

Fuente: Elaboración propia, tomado del Balances de la Empresa TEXTILESA año 2013 - 2014.

Figura 5.20: Variaciones de las cuentas de activo corriente año 2013 – 2014.



Fuente: Elaboración propia, tomado del Balances de la Empresa TEXTILESA año 2013 - 2014.

La administración financiera de la empresa TEXTILESA indica en el manejo de sus cuentas que existe una variación significativa, la cual se evidencia en el análisis anual, por tanto caja ha generado una variación negativa de \$ 4.000 dólares equivalente al 95% en la estructura económica evidenciando esto falencias en su contexto organizacional para acceder a un flujo de caja permanente, en tanto que bancos la rotación del efectivo ha sido del 15% que representa \$ 26.059,66 lo que

determina que en las cuentas empresariales se cuenta con dinero que se efectuará en corto plazo, en tanto que los clientes nacionales evidencian una disminución , ya que el valor de \$ 181.920,03 debido a elementos importantes como la competencia y la inestabilidad financiera, lo cual es el 10% de la estructura financiera, en tanto que la provisión de cuentas incobrables presenta un incremento de \$ 6227,24 en la gestión efectuada, por otra parte en las otras cuentas por cobrar se generó un considerable disminución debido a que existió control, el cual se evidencia en la recaudación del \$ 86.815,21 represento una baja del 41%, pero es importante generar un fortalecimiento a la gestión, la misma que mediante un direccionamiento estratégico, participativo permitirá la disminución. En tanto que los pagos anticipados evidencio un crecimiento de \$ 3.972,46 debido a que la empresa ha generado una mayor demanda de gastos de comercialización. Finalmente inventarios dentro de los activos corrientes representa una alta participación, pero debido a que se han presentado falencias organizacionales se evidencio una disminución del 13% lo que ha reflejado en las ventas, siendo este \$ 1.620.682,78, debido a que la imagen organizacional no mantiene una amplia cobertura en el mercado.

El balance comparativo entonces permite observar que las variaciones son el producto decisiones administrativas y financieras en torno a un contexto comercial. En este sentido es importante resaltar la capacidad de los activos en producir beneficios, para compensar los costos naturales del proceso de comercialización del producto y servicio.

ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

El análisis de los indicadores financieros permitió diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la empresa, para encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos en el pasado y modificarlos mediante planes de mejoramiento y nuevas políticas de crédito y cobranza así como también metas que se tendrá en cuenta en la planeación y evaluación del plan de negocios.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

1.- Capital de trabajo

Objetivo del indicador.- Medir la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.

Aplicación del indicador

$$\textit{Capital de Trabajo} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

AÑO 2013

$$CT = 4.000.771,29 - 3.622.204,53$$

$$CT = 483.526,31$$

AÑO 2014

$$CT = 3.540.379,12 - 3.056.852,81$$

$$CT = 378.566,76$$

Análisis e interpretación:

El valor del capital de trabajo para la empresa TEXTILESA para el año 2013 es de \$ 378.566,76 y para el año 2014 es de \$ 483.526,31 lo que significa que la empresa genero una disminución de su capital de trabajo, debido a que no cuenta con acciones administrativas que dinamicen la gestión financiera.

2.- Razón corriente

Objetivo del indicador.- Medir la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.

Aplicación del indicador

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO 2013

$$\text{RC} = \frac{4.000.771,29}{3.622.204,53}$$

$$\text{RC} = 1,10$$

AÑO 2014

$$\text{RC} = \frac{3.540.379,12}{3.056.852,81}$$

$$\text{RC} = 1,16$$

Análisis e interpretación:

La empresa TEXTILESA para el año 2013 cuenta con \$ 1,10, evidencia que si cuenta con recursos financieros, lo que le permite hacer frente a sus proveedores sin problema alguno debido a que existe efectivo para generar pagos a corto plazo, en tanto que el año siguiente ha evidenciado en crecimiento del \$ 0.06 puntos, lo cual permite que la empresa fortalezca su flujo de efectivo para mantenerse en el mercado.

3.- Prueba acida

Objetivo del indicador.- Medir la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.

Aplicación del indicador

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$$

AÑO 2013

$$\text{PA} = \frac{4.000771,29 - 1.857.903,45}{3.622.204,53}$$

$$\text{PA} = 0,59$$

AÑO 2014

$$\text{PA} = \frac{3.540.379,12 - 1.620.682,78}{3.056.852,81}$$

$$\text{PA} = 0,63$$

Análisis e interpretación:

En el año 2013 se evidencio que la empresa no necesita liquidar sus inventarios para acceder a liquidez debido a que el porcentaje de 0.59% no es alto y en la estructura financiera no representa mayor peso. Para el año siguiente se mantienen una ligera variación del 0.04, lo que indica que en este año comercial tampoco existe la necesidad de generar una liquidación inmediata de los inventarios.

INDICADORES DE ACTIVIDAD O DE ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS

4.- Rotación de inventarios

Objetivo del indicador.-Conocer la rotación de inventario en el contexto comercial.

Aplicación del indicador

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

AÑO 2013

$$\text{RI} = \frac{3.548.629,72}{1.857.903,45}$$

$$\text{RI} = 1,91$$

AÑO 2014

$$\text{RI} = \frac{3.006.480,97}{1.620.682,78}$$

$$\text{RI} = 1,86$$

Análisis e interpretación:

En el año 2013 esta cuenta generó una rotación del 1.91%, lo que determina que existe una amplia cobertura debido a la gestión que se efectuó, en tanto que el año siguiente se evidencia una disminución del 0.05% debido a elementos como el incremento de la competencia que son factores que no son manejables.

4.1 Plazo de reposición del inventario

Objetivo del indicador.-Conocer la rotación de inventario acorde a las disponibilidades del mercado.

Aplicación del indicador

$$\text{Plazo de reposición del Inventario} = \frac{\text{Inventario} \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

AÑO 2013

$$\text{PRI} = \frac{1.857.903,45 \times 360 \text{ días}}{3.548.629,72}$$

$$\text{PRI} = 188,48$$

AÑO 2014

$$\text{PRI} = \frac{1.620.682,78 \times 360 \text{ días}}{3.006.480,97}$$

$$\text{PRI} = 194,06$$

Análisis e interpretación:

En la empresa la reposición del inventario permitió evidenciar un movimiento de 188 días, es decir existe cobertura comercial, lo que permite colocar el producto de forma permanente y satisfacer los requerimientos del cliente, en tanto que en el año 2014, este indicador creció debido a que se generó una mayor demanda.

5.- Rotación de cuentas por cobrar

Objetivo del indicador.- Identificar la efectividad con la que el departamento de cobranzas recupera la cartera en la empresa.

Aplicación del indicador

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

AÑO 2013

$$\text{RCC} = \frac{3.742.281,59}{1.809.443,55}$$

$$\text{RCC} = 2,07$$

AÑO 2014

$$\text{RCC} = \frac{3.204.896,52}{1.627.523,52}$$

$$\text{RCC} = 1,97$$

Análisis e interpretación:

En la estructura del activo las cuentas por cobrar indican que en la empresa en el año 2013 generar una recuperación de su efectivo de 2.07 veces al año, debido a que el clase de producto genera una comercialización estratégica, ya que es parte de una cadena productiva, y también al monto de adquisición en el mercado, el mismo que para el año siguiente ha disminuido por factores externos como la apertura de nuevos competidores, políticas estatales abiertas, lo cual se evidencia que en el año se generó un cambio de 0.10 y esta diferencia permitió que la empresa fortalezca su gestión y dirección estratégica.

5.1. Periodo promedio de cobro

Objetivo del indicador.- permite el periodo que se genera el cobro a los clientes.

Aplicación del indicador

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas a Crédito} / 360 \text{ días}}$$

AÑO 2013

$$\text{PPC} = \frac{1.809.443,55}{3.742.281,59 / 360 \text{ días}}$$

$$\text{PCC} = 174,06 \text{ días}$$

AÑO 2014

$$\text{PPC} = \frac{1.627.523,52}{3.204.896,52 / 360 \text{ días}}$$

$$\text{PPC} = 182,82 \text{ días}$$

Análisis e interpretación:

La empresa en su proceso comercial determina que para el año 2013 los días de cobro que genera su capital de trabajo está determinado en 174 días, es decir las políticas de venta que se coloca en el mercado han sido efectivas para el sostenimiento y el año 2014 presenta una variación a 182 días debido a que no se han fortalecido dichas acciones empresariales.

6.- Rotación de cuentas por pagar

Objetivo del indicador.-conocer la renovación de las cuentas por pagar en a la empresa

Aplicación del indicador

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

AÑO 2013

$$\text{RCP} = \frac{1.857.903,45}{3.539.519,12}$$

$$\text{RCP} = 0.52$$

AÑO 2014

$$\text{RCP} = \frac{1.620.682,78}{2.865.606,59}$$

$$\text{RCP} = 0.57$$

Análisis e interpretación:

La comercialización del producto indica que en el año 2013 la adquisición de los productos generó un nivel de rotación de las cuentas de 0.52 veces, es decir la importación de la materia prima al ser a gran escala ha generado un proceso de negociación anual, en tanto que para el año 2014 se mantiene.

6.1. Plazo promedio de pago

Objetivo del indicador.- Conocer la renovación de las cuentas por pagar en la empresa.

Aplicación del indicador

$$\text{Plazo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 360}{\text{Ventas}}$$

AÑO 2013

$$\text{PPP} = \frac{3.539.519,12 \times 360 \text{ días}}{3.742.281,59}$$

$$\text{PPP} = 340,49$$

AÑO 2014

$$\text{PPP} = \frac{2.856.606,59 \times 360 \text{ días}}{3.204.896,52}$$

$$\text{PPP} = 321.88$$

Análisis e interpretación:

El pago que la empresa efectúa sus deudas es de 320 días en promedio, es debido a que al realizar las importaciones se genera una compra anual, lo que indica que el pago de sus deudas tienen una política basada en el proceso de importación.

7.- Rotación de activos fijos

Objetivo del indicador.- Conocer el movimiento de los activos para generar su rentabilidad en el mercado.

Aplicación del indicador

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

AÑO 2013

$$\text{RAF} = \frac{3.742.281,59}{26.335,80}$$

$$\text{RAF} = 142,10$$

AÑO 2014

$$\text{RAF} = \frac{3.204.896,52}{20.923,63}$$

$$\text{RAF} = 153,17$$

Análisis e interpretación:

La efectividad de la empresa para generar direccionamiento de sus activos fijos fue de 142 veces es decir que existe un amplio movimiento de activos fijos, lo que indica que la inversión efectuada es maximizada, en tanto que el año 2014 tuvo un crecimiento debido a que se generó un cambio de actividades empresariales.

8.- Rotación de activos totales

Objetivo del indicador.-conocer la utilización de los activos en la participación comercial

Aplicación del indicador

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

AÑO 2013

$$\text{RAT} = \frac{3.742.281,59}{4.027.107,09}$$

$$\text{RAT} = 0,93$$

AÑO 2014

$$\text{RAT} = \frac{3.204.896,52}{3.561.302,75}$$

$$\text{RAT} = 0,90$$

Análisis e interpretación:

En la empresa para el año 2013 el aprovechamiento de los activos totales es bajo, es decir no existe una amplia participación en las ventas debido a que no se maximiza sus recursos, el mismo que para el año 2014 presenta una leve disminución, en este sentido se debe fortalecer el manejo empresarial para acceder a una mejor participación de los activos como fuente de desarrollo en el mercado.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**9.- Razón de endeudamiento**

Objetivo del indicador.-Conoce la dependencia de una deuda sana de la empresa en el mercado financiero.

Aplicación del indicador

$$\text{Indice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO 2013

$$\text{IE} = \frac{3.622.204,53}{4.027.107,09}$$

$$\text{IE} = 0,89$$

AÑO 2014

$$\text{IE} = \frac{3.056.852,81}{3.561.302,75}$$

$$\text{IE} = 0,85$$

Análisis e interpretación:

Se determina que en la gestión administrativa de la empresa en el año 2013, no existe un alto nivel de endeudamiento que le generen gastos financieros y afecte el desarrollo de la empresa, su indicador del 0.85 devala que no es alto, el mismo que para el año 2014 disminuye generando tranquilidad a la dirección empresarial.

INDICADORES DE RENTABILIDAD**10.- Margen Bruto**

Objetivo del indicador.-Mide la capacidad de las ventas para efectuar utilidad.

Aplicación del indicado

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

AÑO 2013

$$\text{MB} = \frac{209.451,87}{3.742.281,59}$$

$$\text{MB} = 0,05$$

AÑO 2014

$$\text{MB} = \frac{222.415,55}{3.204.896,52}$$

$$\text{MB} = 0,06$$

Análisis e interpretación:

La empresa en el 2013 determina que la capacidad de sus ventas para efectuar utilidades es baja debido a factores y gastos externos que afectan su proceso de cambio, en tanto que el año 2014, ha evidenciado un leve crecimiento debido a que se ha generado mayores utilidades globales.

11.- Margen Neto

Objetivo del indicador.-mide la eficiencia de la administración en el manejo de las inversiones efectuadas.

Aplicación del indicador

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

AÑO 2013

$$\text{RCC} = \frac{78.594,11}{3.742.281,59}$$

$$\text{RCC} = 0,02$$

AÑO 2014

$$\text{RCC} = \frac{108.353,82}{3.204.896,52}$$

$$\text{RCC} = 0,03$$

Análisis e interpretación:

La empresa en el 2013, tiene una utilidad de 0,02 por cada unidad monetaria vendida después de los impuestos y la utilidad a trabajadores y para el año 2014 hay un leve incremento.

El activo fijo, tiende a crecer al ganar un mayor valor en el tiempo por ajuste por inflación y las valorizaciones, a pesar del ajuste a la depreciación, con lo cual se afectan los indicadores de solidez y disminuye el endeudamiento, favorable para la empresa.

El pasivo se incrementa por los nuevos créditos concedidos, que están apoyando en gran medida el crecimiento de los activos y las operaciones, en otros casos se da por concepto de ajuste de las cuentas o deudas que ya se habían tomado en cuenta en la contabilidad general, de tal manera que su efecto solamente se ejerce sobre los activos corrientes y por consiguiente, afecta las razones de liquidez, capital neto de trabajo y la eficiencia en los inventarios.

Uno de los pasivos corrientes que tiende a aumentar o a disminuir es el impuesto de renta y complementarios por pagar, debido a la utilidad o pérdida que se han generado en el periodo pero que no se tiene en cuenta porque su efecto es extracontable y en nada modifica la contabilidad.

El patrimonio tiende a aumentar en primera instancia por la capitalización de los socios o accionistas, luego por la revalorización del capital social y los superávits que son capitalizados, y tienen un efecto económico, y en tercer lugar por las utilidades generadas en el ejercicio y la utilidad o pérdida. De todas maneras este crecimiento disminuye el endeudamiento y mejora la autonomía y el multiplicador del patrimonio, lo cual se traduce en mayor solvencia.

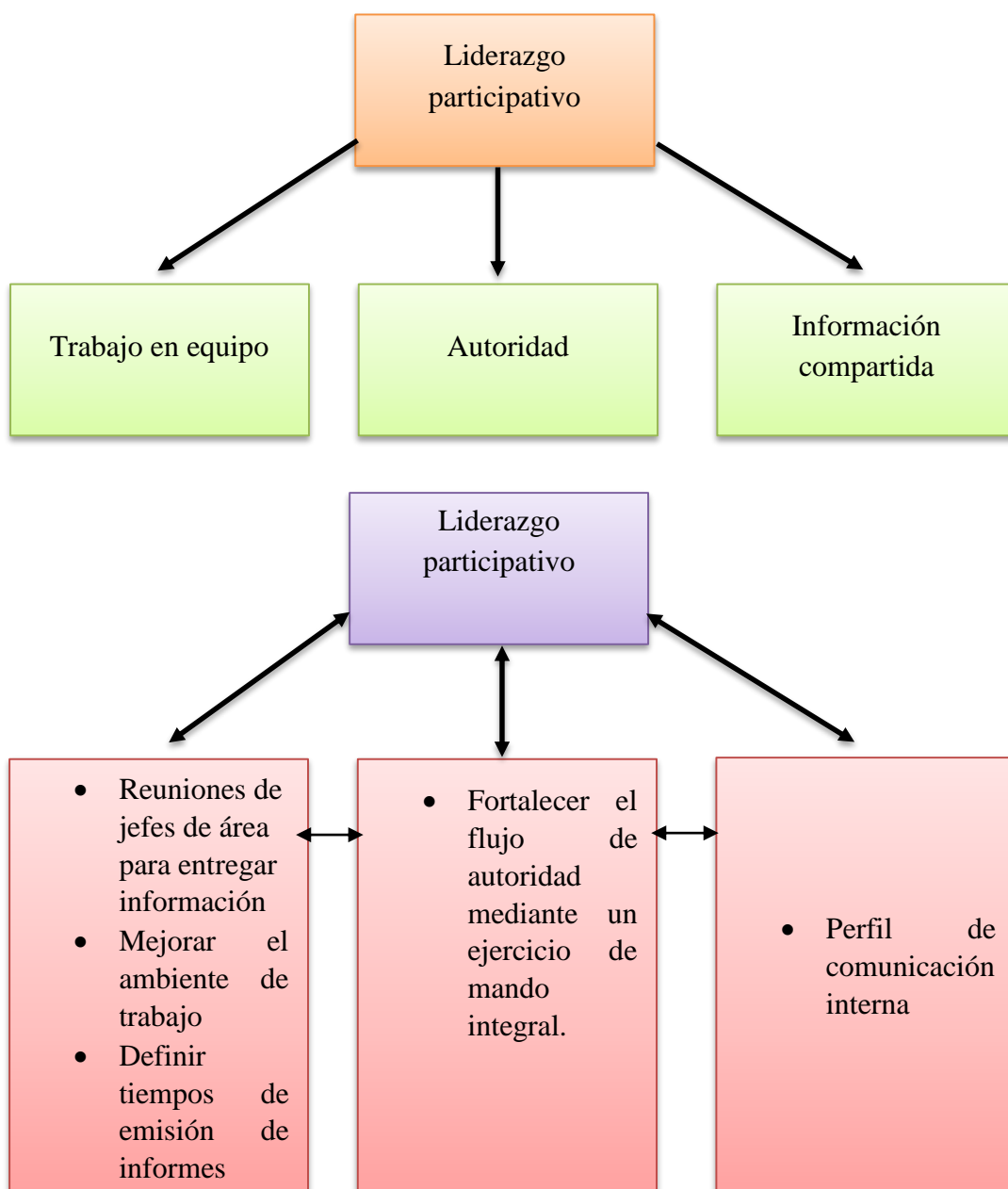
Las ventas se incrementan proporcionalmente por los cambios en los precios y por el mayor número de unidades vendidas en el tiempo, mejorando las utilidades operacionales y las netas al finalizar el ejercicio.

III ETAPA

MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el modelo de direccionamiento estratégico se propone generar una estrategia que permita agrupar y aprovechar cada uno de los recursos empresariales, de tal manera que se genere una sinergia para acceder a un mejor posicionamiento en el mercado, esta dirección tendrá el siguiente esquema de liderazgo participativo:

Figura 5.23.- Liderazgo participativo



Fuente: Elaboración propia

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo mantendrá las siguientes actividades:

- Reuniones de jefes de área para entregar información
- Mejorar el ambiente de trabajo
- Definir tiempos de emisión de informes

- **Reuniones de jefes de área para entregar información**

Estas reuniones serán quincenalmente para evaluar el proceso de recolección de información del movimiento financiero de la empresa y de los clientes en el departamento de cobranza, el cual permitirá generar un marco de referencia para fortalecer o cambiar las actuales políticas empresariales para los clientes.

La orientación del liderazgo; permitirá:

1. *Ánimo*.- El esfuerzo se describe a las particulares del personal, el desarrollo de las habilidades y destrezas para generar un manejo de la información e integrarla al desarrollo organizacional.

2. *Estimulación al liderazgo*.- es importante que en la empresa se fomente al liderazgo en sus puestos de trabajo mediante actividades de capacitación en sus actividades, lo cual permitirá acceder a un establecimiento de compromiso y se refleje en la rentabilidad empresarial.

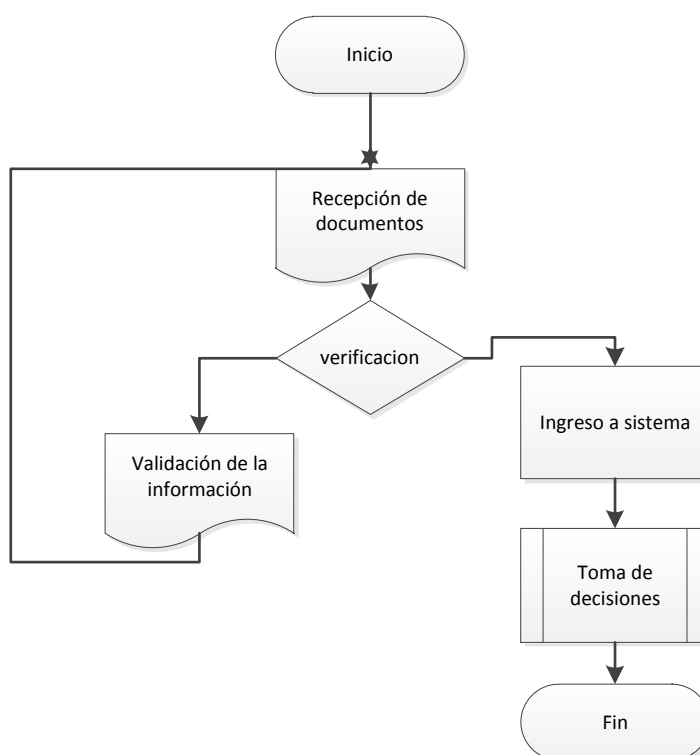
- **Mejorar el ambiente de trabajo**

Para generar un mejor ambiente de trabajo se establecerá un perfil de compromiso en el personal, con la finalidad de acceder a una fuerza laborar motivada a trabajar en equipo, para lo cual se cumplirá actividades como:

- Generar un fiel cumplimiento de valores empresariales para acceder a una mejor satisfacción de las necesidades del cliente.
 - Respeto
 - Responsabilidad
 - Calidad
 - Confianza
- Definir tiempos de emisión de informes**

El tiempo de entrega de informes estará estipulado mediante los resultados logrados en las reuniones, de tal manera que esto seguirá un flujo de trabajo informativo determinado de la siguiente manera:

Figura 5.23.- Emisión de informes.



Fuete: Elaboración propia.

Fortalecer el flujo de autoridad mediante un ejercicio de mando integral.

Es actividades será fortalecida mediante:

- Control interno permanente en cada una de las áreas
- Evaluaciones de gestión al departamento de cobranza
- Estructura de política para mejorar gestión del área de cobranza

Figura 5.24.- Políticas de cobranza.

Política	Actividad
Generar un aval de cobro mediante documentos que acrediten el pago seguro del cliente	Se firmaran letras de cambio conforme la cantidad de compra
Monitoreo de fechas de pago	En caso de atraso se generar una renegociación de la deuda
Mantener el tiempo de negociación de pago con los clientes	Colocar el producto justo a tiempo a los clientes

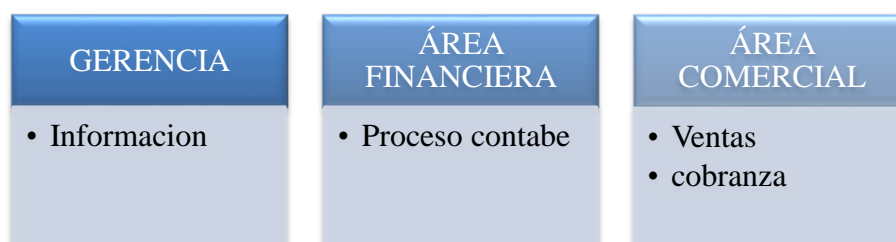
Fuente: Elaboración propia

Información compartida

Comunicación

Es importante que el flujo de comunicación sea horizontal, ya que se constituye en una herramienta de trabajo en el cual la empresa se apoya para fomentar cambio, en este contexto la comunicación mantendrá el siguiente esquema:

Figura 5.24.- Información compartida.



Fuente: Elaboración propia.

De tal manera que este esquema permitirá generar información compartida, la misma que promueva la toma de decisiones de calidad y resolver conflictos mediante una sinergia organizacional que permita cumplir con el objetivo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se concluye que en la empresa no se ha efectuado el desarrollo de un análisis financiero, en el cual se utilicen indicadores de gestión que permitan conocer el comportamiento interno y su impacto en el posicionamiento en el mercado.
- Es importante también conocer qué factores conllevan a establecer un direccionamiento estratégico y como impactan en el alineamiento de los recursos empresariales.
- En la empresa TEXTILESA no se cuenta con un modelo de indicadores financieros que optimicen la dirección estratégica y generar competitividad.
- Se determina que la empresa genera en el mercado una sostenibilidad financiera debido a que efectúa una gran inversión, ya que las importaciones generan aporte de capital de trabajo en gran escala.
- Debido a que la empresa genera un proceso comercial anual el manejo de efectivo limita las decisiones organizacionales.
- La inversión y su rendimiento debe ser mejorado con la finalidad que la imagen empresarial mantenga su posicionamiento en el entorno comercial.
- La empresa genera un factor multiplicador de su capital, la misma que por su frecuencia de manejo de la inversión debe ser mejorada para generar una ventaja competitiva.

Recomendaciones

- Se debe establecer un análisis financiero, en el cual se evidencia los factores claves de la empresa en el comportamiento en el mercado, de tal manera que

se convierte en instrumento estratégico lo indicadores financieros para una eficiente toma de decisiones.

- La empresa debe generar un modelo de dirección estratégica que permita alinear los recursos organizacionales para cumplir con los objetivos organizacionales.
- Se debe estructurar un modelo de análisis financiero, mediante la aplicación de índices que revelen la información real de la empresa para generar un direccionamiento estratégico competitivo y mejorar así su cobertura en el entorno.
- Es importante que la empresa fortalezca su gestión financiera enmarcado en un contexto integral de información para mejorar la participación en el mercado.
- En la gestión administrativa y financiera que efectúa la empresa es importante que se estructuren estrategias con la finalidad de acceder a mayor cobertura y poder mantener un flujo de efectivo en l estructura financiera alto para cumplir con requerimientos internos y externos.
- Para mejorar el rendimiento de los activos la empresa debe efectuar una dirección no solo estratégica sino participativa, ya que esto promoverá mejor desarrollo organizacional y se posicionara como eficiencia comercial para acceder a la fidelidad del cliente.
- Es importante que se potencialice el capital de manera que se genere un fortalecimiento del capital de trabajo para sostenerse en el mercado y poder acceder a la lealtad del cliente.

Bibliografía

Aching, C. (2009). Finanzas. Argentina: Pearson.

Amat, O. (2010). Análisis de Estados Financieros. España: Getsión.

Barajas, A. (2010). Administración Financiera. España: Pearson.

Biblioteca Central de la Comisión Europea. (2015). Año Europeo para el Desarrollo. 2015/04/01, de UE Sitio web: <https://europa.eu/eyd2015/es>

Brigham, H. (2011). Finanzas Corporativas. México: Mc Graw Hill.

Cuatrecasas, L. (2009). Gestión Financiera-Economica. España: Mc Graw Hill.

Delgado, H. (2009). Análisis Financero. México: Mc Graw Hill.

Dominguez, P. (2011). Análisis Financieros. México: Mc Graw Hill.

Fred, D. (2008). Dirección estratégica. 2008: Mc Graw Hill.

Hernández, G. (2011). Administración Financiera. España: Mc Graw Hill.

Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. España: Mac Graw Hill.

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2015). Ecuador en Cifras. 2015/04/01, de Ecuador en Cifras Sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Jiménez, G. (2011). “La planificación estratégica y su influencia en la gestión administrativa de la dirección de recursos humanos de la Universidad Técnica de Ambato”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Koontz, H. (2010). Administración una Prespectiva Global. México: Mc Graw Hill.

Mayorga, L. (2010). Los indicadores financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa pública – empresa municipal mercado mayorista. Ambato en el año 2010”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Morales, F. (2009). Finanzas Corporativos. México.

Munch, L. (2010). Administración. Argentina: Mc Graw Hill.

Ramirez, H. (2012). Indicadores Financieros. México: Umbral.

New Center System, S.L. (2015). Normas Internacionales de Contabilidad en la empresa. 2015/04/01, de New Center System, S.L. Sitio web: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es>

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta

1.- ¿Cómo se genera la toma de decisiones financieras?

EMPÍRICAMENTE ()
 TÉCNICAMENTE ()

2.- ¿La administración del efectivo es orientada a?:

INCREMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO ()
 ADECUACIÓN ESTRUCTURAL ()
 NINGUNA ()

3.- ¿Cree usted que es importante implementar un análisis de estados financieros para obtener información real?

SI ()
 NO ()

4.- ¿De qué depende la aplicación del análisis financiero?

DIRECCIÓN EMPRESARIAL ()
 CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTO ()

5.- ¿Cuál considera usted que es el factor por el cual se toma las decisiones en la empresa?

RESULTADOS FINANCIEROS ()
 SITUACIONES REACTIVAS ()

6.- ¿Considera necesario mejorar el proceso de dirección en la empresa?

SI ()
 NO ()

7.- ¿Cómo se comunica los resultados financieros en la empresa?

FORMAL ()
 INFORMAL ()

8.- ¿Para generar una gestión eficiente en la empresa se debe establecer?

LIDERAZGO ()
 COMUNICACIÓN ()
 MOTIVACIÓN ()
 TODOS ()

9.- ¿Considera que la dirección estratégica debe efectuar?

CAMBIOS ESTRATÉGICOS ()
 CAMBIOS FINANCIEROS ()
 AMBOS ()

10.- ¿El mejorar la dirección en la empresa será acceder a mejores oportunidades de negocio?

SI ()
 NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 2
BALANCE GENERAL 2013**

TEXTILESA			
BALANCE GENERAL			
Desde: 01/01/2013		Hasta: 31/12/2013	
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
I.	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE		
1.1.1.01.	CAJA BANCOS		
1.1.1.01.01.	CAJA GENERAL		
1.1.1.01.01.001.	Caja General	4.000,00	
1.1.1.01.01.002.	Caja Cheques Posfechados	200,00	
TOTAL:	CAJA GENERAL		4.200,00
1.1.1.01.02.	BANCOS		
1.1.1.01.02.001.	Banco Pichincha Cta. Cte. 3273177004	10.379,43	
1.1.1.01.02.002.	Banco Austro Cta. Cte. 18017555	166.964,12	
TOTAL:	BANCOS		177.343,55
1.1.1.02.	INVERSIONS CORRIENTES		
1.1.1.02.01.	Inversiones		
TOTAL:	INVERSIONS CORRIENTES		
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE		
1.1.2.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
1.1.2.01.001.	Clientes Nacionales	1.809.443,55	
TOTAL:	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		1.809.443,55
1.1.2.02.	(-) PROVISION CTAS. INCOBRABLES		
1.1.2.02.001.	Provisión Cuentas Incobrables	(18.136,44)	
TOTAL:	(-) PROVISION CTAS. INCOBRABLES		(18.136,44)
1.1.2.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACIONADOS		
1.1.2.03.01.	Cuentas y Documentos por Cobrar no Relacionados	-	
TOTAL:	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACIONADOS		-
1.1.2.04.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
1.1.2.04.001.	Otras Cuentas por Cobrar	-	
TOTAL:	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		-
1.1.2.05.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)		
1.1.2.05.01.	CREDITO TRIBUTARIO DEL SUJETO PASIVO		
1.1.2.05.01.001.	12% Iva en Compras	18.874,56	
1.1.2.05.01.002.	Crédito Tributario IVA	122.349,23	
TOTAL:	CREDITO TRIBUTARIO DEL SUJETO PASIVO		141.223,79
1.1.2.05.02.	RETENCIONES IVA QUE HAN SIDO EFECTUADAS EMPRESA		
1.1.2.05.02.001.	Retenciones IVA Clientes	132,03	
TOTAL:	RETENCIONES IVA QUE HAN SIDO EFECTUADAS EMPRESA		132,03
1.1.2.06.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RTA)		
1.1.2.06.01.	CREDITO TRIBUTARIO RETENCIONES IMP. A LA RENTA		
1.1.2.06.01.001.	Retención Fuente Clientes 2012	5.225,91	
1.1.2.06.01.002.	Retención Fuente Clientes 2011	1.239,83	
TOTAL:	CREDITO TRIBUTARIO RETENCIONES IMP. A LA RENTA		6.465,74
1.1.2.06.02.	IMPUESTOS ANTICIPADOS		
1.1.2.06.02.001.	Anticipo Impuesto a la Renta	22.195,62	
TOTAL:	IMPUESTOS ANTICIPADOS		22.195,62

1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE		
1.1.3.01.	INVENTARIOS		
1.1.3.01.01.	INVENTARIO MATERIA PRIMA		
1.1.3.01.01.001.	Materia Prima	1.857.903,45	
TOTAL:	INVENTARIO MATERIA PRIMA		1.857.903,45
1.1.4.	ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO		
1.1.4.01.	ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO		
1.1.4.01.01.	SEGUROS POR ANTICIPADO		
TOTAL:	SEGUROS POR ANTICIPADO		
1.1.4.02.	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADOS		
1.1.4.02.01.	Arriendos por Anticipados	-	
TOTAL:	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADOS		-
1.1.4.03.	ANTICIPO EMPLEADOS		
1.1.4.03.01.	Empleados	-	
TOTAL:	EMPLEADOS		-
1.1.4.04.	PRESTAMOS A TERCEROS		
1.1.4.04.01.	Prestamos a Terceros	-	
TOTAL:	PRESTAMOS A TERCEROS		-
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.2.1.	ACTIVO FIJO		
1.2.1.01.	ACTIVO NO DEPRECIABLE		
1.2.1.01.01.	Terrenos	-	
TOTAL:	ACTIVO NO DEPRECIABLE		-
1.2.1.02.	ACTIVO DEPRECIABLE		
1.2.1.02.01.	MUEBLES Y ENCERES		
1.2.1.02.01.001.	Muebles y Enceres	550,00	
1.2.1.02.01.002.	Dep. Acum. Muebles y Enceres	(384,76)	
TOTAL:	MUEBLES Y ENCERES		165,24
1.2.1.02.02.	EQUIPO DE OFICINA		
1.2.1.02.02.001.	Equipo de Oficina	450,00	
1.2.1.02.02.002.	Dep. Acum. Equipo de Oficina	(315,00)	
TOTAL:	EQUIPO DE OFICINA		135,00
1.2.1.02.03.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		
1.2.1.02.03.001.	Equipo de Computación	-	
TOTAL:	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		-
1.2.1.02.04.	RADIOS MOTOROLA		
1.2.1.02.04.001.	Radios Motorola	1.000,00	
1.2.1.02.04.002.	Dep. Acum. Radios Motorola	(658,09)	
TOTAL:	RADIOS MOTOROLA		341,91
1.2.1.02.05.	BODEGAS		
1.2.1.02.05.001.	Bodegas	4.000,00	
1.2.1.02.05.002.	Dep. Acum. Bodegas	(2.799,76)	
TOTAL:	BODEGAS		1.200,24
1.2.1.02.06.	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMIONERO MOVIL		
1.2.1.02.06.001.	Vehículos Equipo de Transporte	50.320,54	
1.2.1.02.06.002.	Dep. Acum. Vehículos EQUIPO DE Transporte	(25.827,13)	
TOTAL:	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMIONERO MOVIL		24.493,41

TOTAL ACTIVOS:			4.027.107,09
2.	PASIVOS		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		
2.1.1.	CUENTAS Y DOC. POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES		
2.1.1.01.	PROVEEDORES LOCALES		
2.1.1.01.001.	Proveedores Generales	3.539.519,12	
TOTAL:	PROVEEDORES LOCALES		3.539.519,12
2.1.1.02.	CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS		
2.1.1.02.01.	Proveedores Exterior	-	
TOTAL:	CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS		-
2.1.1.03.	CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.1.1.03.01.	Préstamos Propietarios	-	
TOTAL:	CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		-
2.1.2.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		
2.1.2.01.	OBLIGACIONES INST. FINANCIERAS LOCALES		
2.1.2.01.01.	BANCOS LOCALES		
2.1.2.01.01.001.	Banco del Austro	-	
TOTAL:	OBLIGACIONES INST. FINANCIERAS LOCALES		-
2.1.3.	OBLIGACIONES CON EL ESTADO		
2.1.3.01.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.1.3.01.01.	RETENCIÓN IMPUESTO A LA RENTA		
2.1.3.01.01.001.	1% Retención en la Fuente	1.572,08	
TOTAL:	RETENCIÓN IMPUESTO A LA RENTA		1.572,08
2.1.3.01.02.	SUJETO PASIVO AGENTE DE RETENCIÓN IVA		
2.1.3.01.02.001.	12% IVA en Ventas	33.588,36	
2.1.3.01.02.002.	30% Retención IVA	0,48	
TOTAL:	SUJETO PASIVO AGENTE DE RETENCIÓN IVA		33.588,84
2.1.3.02.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.1.3.02.01.	Impuesto a la Renta por Pagar	25.255,48	
TOTAL:	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		25.255,48
2.1.3.03.	OBLIGACIONES CON EL IEISS		
2.1.3.03.01.	Aporte IEISS por pagar	-	
2.1.3.03.02.	Fondo de Reserva por pagar	-	
TOTAL:	OBLIGACIONES CON EL IEISS		-
2.1.3.04.	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.1.3.04.01.	15% Utilidades por Pagar Trabajadores	19.880,54	
TOTAL:	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		19.880,54
2.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		
2.1.4.01.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
2.1.4.01.01.	Otras Cuentas por Pagar	-	
TOTAL:	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		-
2.1.4.02.	PROVISIONES		
2.1.4.02.01.	Provision Décimo Tercer Sueldo	158,18	
2.1.4.02.02.	Provision Décimo Cuarto Sueldo	815,32	
2.1.4.02.03.	Provision Vacaciones	1.414,97	
TOTAL:	PROVISIONES		2.388,47
2.2.	PASIVOS A LARGO PLAZO		

ANEXO 3
ESTADO DE RESULTADOS 2013

TEXTILESA			
ESTADO DE RESULTADOS			
Desde: 01/01/2013		Hasta: 31/12/2013	
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
4.	INGRESOS		
4.1.	VENTAS NETAS		
4.1.01.	VENTAS NETAS LOCALES		
4.1.01.01	Venta de Telas 12%	3.742.281,59	
TOTAL:	VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 12%		3.742.281,59
4.1.02.	OTROS CARGOS EN VENTAS		
4.1.02.01.	Otros cargos en ventas	-	
TOTAL:	OTROS CARGOS EN VENTAS		-
4.1.03.	DESC. Y DEVOL. EN VENTAS		
4.1.03.01.	Desc. Y Devol. En Ventas	-	
TOTAL:	DESC. Y DEVOL. EN VENTAS		-
	TOTAL VENTAS NETAS:		3.742.281,59
4.2.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		
4.4.01.	Rendimientos Financieros	-	
TOTAL:	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		-
4.3.	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		
4.3.01.	Utilidad en venta de Activos Fijos	-	
TOTAL:	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		-
4.4.	NOTAS DE CREDITO EN COMPRAS		
4.4.01.	Notas de Credito en Compras	-	
TOTAL:	NOTAS DE CREDITO EN COMPRAS		-
4.5.	OTROS INGRESOS		
4.5.01.	Arriendos	15.800,00	
TOTAL:	OTROS INGRESOS		15.800,00
	TOTAL INGRESOS:		3.758.081,59
5.	COSTOS		
5.1.	COSTO DE VENTAS		
5.1.01.	Costo de Ventas Mercaderías	3.548.629,72	
TOTAL:	COSTO DE VENTAS		3.548.629,72
	TOTAL COSTO DE VENTAS:		3.548.629,72
5.2.	COSTO POR BAJA DE INVENTARIOS		
5.2.01.	Costo por baja de Inventarios	-	
TOTAL:	COSTO POR BAJA DE INVENTARIOS		-
5.6.	GASTOS		
5.6.1.	GASTOS OPERACIONALES		
5.6.1.01.	CARGOS POR NOMINA Y DEMAS		
5.6.1.01.01.	SUELDOS Y SALARIOS		

5.6.1.01.01.001.	Sueldos y salarios	23.428,48	
TOTAL:	SUELDOS Y SALARIOS		23.428,48
5.6.1.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		
5.6.1.01.02.001.	Aporte Personal	2.846,36	
5.6.1.01.02.002.	Fondo de Reserva	2.049,62	
TOTAL:	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		4.895,98
5.6.1.01.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		
5.6.1.01.03.001.	Décimo Tercer Sueldo	1.830,69	
5.6.1.01.03.002.	Décimo Cuarto Sueldo	1.948,65	
5.6.1.01.03.003.	Vacaciones	976,21	
TOTAL:	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		4.755,55
5.6.1.02.	HONORARIOS Y COMISIONES		
5.6.1.02.01.	Honorarios y Comisiones	-	
TOTAL:	HONORARIOS Y COMISIONES		-
5.6.1.03.	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		
5.6.1.03.01.	Arrendamiento de Inmuebles	-	
TOTAL:	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		-
5.6.1.04.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
5.6.1.04.01.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE BIENES		
5.6.1.04.01.001.	Vehículos	1.516,96	
5.6.1.04.01.002.	Equipo de Oficina	13,39	
5.6.1.04.01.003.	Bodega	247,74	
5.6.1.04.01.004.	Oficinas	3.089,32	
TOTAL:	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		4.867,41
5.6.1.05.	COMBUSTIBLES		
5.6.1.05.01.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		
5.6.1.05.01.001.	Combustibles	670,12	
5.6.1.05.01.002.	Lubricantes	48,00	
TOTAL:	COMBUSTIBLES		718,12
5.6.1.06.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
5.6.1.06.01.	Promocion y Publicidad	-	
TOTAL:	PROMOCION Y PUBLICIDAD		-
5.6.1.07.	SUMINISTROS Y MATERIALES		
5.6.1.07.01.	SUMINISTROS Y MATERIALES		
5.6.1.07.01.001.	Suministros y Materiales de Oficina	287,85	
5.6.1.07.01.002.	Utiles de Aseo y Limpieza	22,40	
5.6.1.07.01.003.	Desinfectantes	14,07	
5.6.1.07.01.004.	Repuestos y Herramientas	95,27	
5.6.1.07.01.005.	Sistema de Contabilidad	1.400,00	
TOTAL:	SUMINISTROS Y MATERIALES		1.819,59
5.6.1.08.	TRANSPORTE		
5.6.1.08.01.	Transporte	-	
TOTAL:	TRANSPORTE		-
5.6.1.09.	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		

5.6.1.09.01.	Provision Cuentas Incobrables	18.136,44	
TOTAL:	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		18.136,44
5.6.1.10.	COMISIONES A TERCEROS		
5.6.1.10.01.	Comisiones a Terceros	-	
TOTAL:	COMISIONES A TERCEROS		-
5.6.1.11.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS		
5.6.1.11.01.	Intereses y Comisiones Bancarias	-	
TOTAL:	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS		-
5.6.1.12.	INTERESES PAGADOS A TERCEROS		
5.6.1.12.01.	Intereses Pagados a Terceros	-	
TOTAL:	INTERESES PAGADOS A TERCEROS		-
5.6.1.13.	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		
5.6.1.13.01.	Perdida en Venta de Activos Fijos	4.343,74	
TOTAL:	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		4.343,74
5.6.1.14.	OTRAS PERDIDAS		
5.6.1.14.01.	Otras Perdidas	-	
TOTAL:	OTRAS PERDIDAS		-
5.6.1.15.	SEGUROS Y REASEGUROS		
5.6.1.15.01.	Seguros y Reaseguros	-	
TOTAL:	SEGUROS Y REASEGUROS		-
5.6.1.16.	GASTOS DE GESTION		
5.6.1.16.01.	Gastos de Gestión	-	
TOTAL:	GASTOS DE GESTION		-
5.6.1.17.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		
5.6.1.17.01.	Impuestos, Contribuciones y otros	-	
TOTAL:	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		-
5.6.1.18.	GASTOS DE VIAJES		
5.6.1.18.01.	Gastos de Viajes	-	
TOTAL:	GASTOS DE VIAJES		-
5.6.1.19.	IVA QUE SE CARGO AL GASTO		
5.6.1.19.01.	Iva que se cargo al gasto	-	
TOTAL:	IVA QUE SE CARGO AL GASTO		-
5.6.1.20.	SERVICIOS PÚBLICOS		
5.6.1.20.01.	Servicio Telefónico	532,40	
5.6.1.20.02.	Servicio Energía Eléctrica	2.306,58	
TOTAL:	SERVICIOS PÚBLICOS		2.838,98
5.6.1.21.	PAGOS PPR OTROS SERVICIOS		
5.6.1.21.01.	Pagos por otros Servicios	-	
TOTAL:	PAGOS PPR OTROS SERVICIOS		-
5.6.1.22.	PAGOS POR OTROS BIENES		
5.6.1.22.01.	Cámaras de Seguridad	1.583,40	

**ANEXO 4
BALANCE GENERAL 2014**

TEXTILESA			
BALANCE GENERAL			
Desde: 01/01/2014		Hasta: 31/12/2014	
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
1.	ACTIVO		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE		
1.1.1.01.	CAJA BANCOS		
1.1.1.01.01.	CAJA GENERAL		
1.1.1.01.01.001.	Caja Cheques Posfechados	200,00	
TOTAL:	CAJA GENERAL		200,00
1.1.1.01.02.	BANCOS		
1.1.1.01.02.001.	Banco Pichincha Cta. Cte. 3273177004	13.824,52	
1.1.1.01.02.002.	Banco Austro Cta. Cte. 18017555	189.578,69	
TOTAL:	BANCOS		203.403,21
1.1.1.02.	INVERSIONS CORRIENTES		
1.1.1.02.01.	Inversiones	-	
TOTAL:	INVERSIONS CORRIENTES		-
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE		
1.1.2.01.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
1.1.2.01.001.	Cientes Nacionales	1.627.523,52	
TOTAL:	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		1.627.523,52
1.1.2.02.	(-) PROVISION CTAS. INCOBRABLES		
1.1.2.02.001.	Provisión Cuentas Incobrables	(24.413,68)	
TOTAL:	(-) PROVISION CTAS. INCOBRABLES		(24.413,68)
1.1.2.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACIONADOS		
1.1.2.03.01.	Cuentas y Documentos por Cobrar no Relacionados	-	
TOTAL:	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELACIONADOS		-
1.1.2.04.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
1.1.2.04.001.	Otras Cuentas por Cobrar	-	
TOTAL:	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		-
1.1.2.05.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)		
1.1.2.05.01.	1.1.2.06.01.		
1.1.2.05.01.001.	12% Iva en Compras	15.705,91	
1.1.2.05.01.002.	Crédito Tributario IVA	61.196,10	
TOTAL:	CREDITO TRIBUTARIO DEL SUJETO PASIVO		76.902,01
1.1.2.05.02.	RETENCIONES IVA QUE HAN SIDO EFECTUADAS EMPRESA		
1.1.2.05.02.001.	Retenciones IVA Clientes	132,03	
TOTAL:	RETENCIONES IVA QUE HAN SIDO EFECTUADAS EMPRESA		132,03
1.1.2.06.	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RTA)		
1.1.2.06.01.	CREDITO TRIBUTARIO RETENCIONES IMP. A LA RENTA		
1.1.2.06.01.001.	Retención Fuente Clientes 2012	3.405,88	
1.1.2.06.01.002.	Retención Fuente Clientes 2013	6.375,29	
TOTAL:	CREDITO TRIBUTARIO RETENCIONES IMP. A LA RENTA		9.781,17
1.1.2.06.02.	IMPUESTOS ANTICIPADOS		
1.1.2.06.02.001.	Anticipo Impuesto a la Renta	26.168,08	
TOTAL:	IMPUESTOS ANTICIPADOS		26.168,08

1.1.3.	ACTIVO REALIZABLE		
1.1.3.01.	INVENTARIOS		
1.1.3.01.01.	INVENTARIO MATERIA PRIMA		
1.1.3.01.01.001.	Materia Prima	1.620.682,78	
TOTAL:	INVENTARIO MATERIA PRIMA		1.620.682,78
1.1.4.	ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO		
1.1.4.01.	ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO		
1.1.4.01.01.	SEGUROS POR ANTICIPADO	-	
TOTAL:	SEGUROS POR ANTICIPADO		-
1.1.4.02.	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADOS		
1.1.4.02.01.	Arriendos por Anticipados	-	
TOTAL:	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADOS		-
1.1.4.03.	ANTICIPO EMPLEADOS		
1.1.4.03.01.	Empleados	-	
TOTAL:	EMPLEADOS		-
1.1.4.04.	PRESTAMOS A TERCEROS		
1.1.4.04.01.	Prestamos a Terceros	-	
TOTAL:	PRESTAMOS A TERCEROS		-
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE		
1.2.1.	ACTIVO FIJO		
1.2.1.01.	ACTIVO NO DEPRECIABLE		
1.2.1.01.01.	Terrenos	-	
TOTAL:	ACTIVO NO DEPRECIABLE		-
1.2.1.02.	ACTIVO DEPRECIABLE		
1.2.1.02.01.	MUEBLES Y ENCERES		
1.2.1.02.01.001.	Muebles y Enceres	550,00	
1.2.1.02.01.002.	Dep. Acum. Muebles y Enceres	(439,72)	
TOTAL:	MUEBLES Y ENCERES		110,28
1.2.1.02.02.	EQUIPO DE OFICINA		
1.2.1.02.02.001.	Equipo de Oficina	450,00	
1.2.1.02.02.002.	Dep. Acum. Equipo de Oficina	(360,00)	
TOTAL:	EQUIPO DE OFICINA		90,00
1.2.1.02.03.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		
1.2.1.02.03.001.	Equipo de Computación	651,79	
TOTAL:	EQUIPO DE COMPUTACIÓN		651,79
1.2.1.02.04.	RADIOS MOTOROLA		
1.2.1.02.04.001.	Radios Motorola	1.000,00	
1.2.1.02.04.002.	Dep. Acum. Radios Motorola	(758,05)	
TOTAL:	RADIOS MOTOROLA		241,95
1.2.1.02.05.	BODEGAS		
1.2.1.02.05.001.	Bodegas	4.000,00	
1.2.1.02.05.002.	Dep. Acum. Bodegas	(3.199,72)	
TOTAL:	BODEGAS		800,28
1.2.1.02.06.	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMIONERO MOVIL		
1.2.1.02.06.001.	Vehículos Equipo de Transporte	50.320,54	
1.2.1.02.06.002.	Dep. Acum. Vehículos EQUIPO DE Transporte	(31.291,21)	
TOTAL:	VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMIONERO MOVIL		19.029,33

TOTAL ACTIVOS:			3.561.302,75
2.	PASIVOS		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		
2.1.1.	CUENTAS Y DOC. POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES		
2.1.1.01.	PROVEEDORES LOCALES		
2.1.1.01.001.	Proveedores Generales	2.865.606,59	
TOTAL:	PROVEEDORES LOCALES		2.865.606,59
2.1.1.02.	CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS		
2.1.1.02.01.	Proveedores Exterior	-	
TOTAL:	CUENTAS POR PAGAR NO RELACIONADAS		-
2.1.1.03.	CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.1.1.03.01.	Préstamos Propietarios		
TOTAL:	CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS		
2.1.2.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		
2.1.2.01.	OBLIGACIONES INST. FINANCIERAS LOCALES		
2.1.2.01.01.	BANCOS LOCALES		
2.1.2.01.01.001.	Banco del Austro	107.638,44	
TOTAL:	OBLIGACIONES INST. FINANCIERAS LOCALES		107.638,44
2.1.3.	OBLIGACIONES CON EL ESTADO		
2.1.3.01.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.1.3.01.01.	RETENCIÓN IMPUESTO A LA RENTA		
2.1.3.01.01.001.	1% Retención en la Fuente	1.310,49	
TOTAL:	RETENCIÓN IMPUESTO A LA RENTA		1.310,49
2.1.3.01.02.	SUJETO PASIVO AGENTE DE RETENCIÓN IVA		
2.1.3.01.02.001.	12% IVA en Ventas	23.910,01	
2.1.3.01.02.002.	30% Retención IVA	25,07	
TOTAL:	SUJETO PASIVO AGENTE DE RETENCIÓN IVA		23.935,08
2.1.3.02.	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.1.3.02.01.	Impuesto a la Renta por Pagar	30.919,36	
TOTAL:	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO		30.919,36
2.1.3.03.	OBLIGACIONES CON EL IESS		
2.1.3.03.01.	Aporte IESS por pagar	526,81	
2.1.3.03.02.	Fondo de Reserva por pagar	135,38	
TOTAL:	OBLIGACIONES CON EL IESS		662,19
2.1.3.04.	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		
2.1.3.04.01.	15% Utilidades por Pagar Trabajadores	23.023,48	
TOTAL:	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO		23.023,48
2.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES		
2.1.4.01.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
2.1.4.01.01.	Otras Cuentas por Pagar	-	
TOTAL:	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		-
2.1.4.02.	PROVISIONES		
2.1.4.02.01.	Provision Décimo Tercer Sueldo	198,96	
2.1.4.02.02.	Provision Décimo Cuarto Sueldo	994,80	
2.1.4.02.03.	Provision Vacaciones	2.563,42	
TOTAL:	PROVISIONES		3.757,18

ANEXO 5
ESTADO DE RESULTADOS 2014

TEXTILESA			
ESTADO DE RESULTADOS			
Desde: 01/01/2014		Hasta: 21/12/2014	
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA		
4.	INGRESOS		
4.1.	VENTAS NETAS		
4.1.01.	VENTAS NETAS LOCALES		
4.1.01.01	Venta de Telas 12%	3.204.896,52	
TOTAL:	VENTAS NETAS LOCALES TARIFA 12%		3.204.896,52
4.1.02.	OTROS CARGOS EN VENTAS		
4.1.02.01.	Otros cargos en ventas	-	
TOTAL:	OTROS CARGOS EN VENTAS		-
4.1.03.	DESC. Y DEVOL. EN VENTAS		
4.1.03.01.	Desc. Y Devol. En Ventas	-	
TOTAL:	DESC. Y DEVOL. EN VENTAS		-
	TOTAL VENTAS NETAS:		3.204.896,52
4.2.	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		
4.4.01.	Rendimientos Financieros	-	
TOTAL:	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		-
4.3.	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		
4.3.01.	Utilidad en venta de Activos Fijos	-	
TOTAL:	UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		-
4.4.	NOTAS DE CREDITO EN COMPRAS		
4.4.01.	Notas de Credito en Compras	-	
TOTAL:	NOTAS DE CREDITO EN COMPRAS		-
4.5.	OTROS INGRESOS		
4.5.01.	Arriendos	24.000,00	
TOTAL:	OTROS INGRESOS		24.000,00
	TOTAL INGRESOS:		3.228.896,52
5.	COSTOS		
5.1.	COSTO DE VENTAS		
5.1.01.	Costo de Ventas Mercaderías	3.006.480,97	
TOTAL:	COSTO DE VENTAS		3.006.480,97
TOTAL:	COSTO DE VENTAS		3.006.480,97
5.2.	COSTO POR BAJA DE INVENTARIOS		
5.2.01.	Costo por baja de Inventarios	-	
TOTAL:	COSTO POR BAJA DE INVENTARIOS		-
5.6.	GASTOS		
5.6.1.	GASTOS OPERACIONALES		
5.6.1.01.	CARGOS POR NOMINA Y DEMAS		
5.6.1.01.01.	SUELDOS Y SALARIOS		
5.6.1.01.01.001.	Sueldos y salarios	27.566,08	
TOTAL:	SUELDOS Y SALARIOS		27.566,08
5.6.1.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		
5.6.1.01.02.001.	Aporte Personal	3.349,85	

5.6.1.01.02.002.	Fondo de Reserva	1.831,49	
TOTAL:	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL		5.181,34
5.6.1.01.03.	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		
5.6.1.01.03.001.	Décimo Tercer Sueldo	2.297,20	
5.6.1.01.03.002.	Décimo Cuarto Sueldo	2.254,18	
5.6.1.01.03.003.	Vacaciones	1.148,57	
TOTAL:	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		5.699,95
5.6.1.02.	HONORARIOS Y COMISIONES		
5.6.1.02.01.	Honorarios y Comisiones	-	
TOTAL:	HONORARIOS Y COMISIONES		-
5.6.1.03.	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		
5.6.1.03.01.	Arrendamiento de Inmuebles	-	
TOTAL:	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES		-
5.6.1.04.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
5.6.1.04.01.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE BIENES		
5.6.1.04.01.001.	Vehículos	455,36	
5.6.1.04.01.002.	Equipo de Oficina	12,28	
5.6.1.04.01.003.	Bodega	-	
5.6.1.04.01.004.	Oficinas	-	
TOTAL:	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		467,64
5.6.1.05.	COMBUSTIBLES		
5.6.1.05.01.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		
5.6.1.05.01.001.	Combustibles	1.243,98	
5.6.1.05.01.002.	Lubricantes	-	
TOTAL:	COMBUSTIBLES		1.243,98
5.6.1.06.	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
5.6.1.06.01.	Promocion y Publicidad	-	
TOTAL:	PROMOCION Y PUBLICIDAD		-
5.6.1.07.	SUMINISTROS Y MATERIALES		
5.6.1.07.01.	SUMINISTROS Y MATERIALES		
5.6.1.07.01.001.	Suministros y Materiales de Oficina	917,08	
5.6.1.07.01.002.	Utiles de Aseo y Limpieza	223,21	
5.6.1.07.01.003.	Desinfectantes	-	
5.6.1.07.01.004.	Repuestos y Herramientas	-	
5.6.1.07.01.005.	Sistema de Contabilidad	-	
TOTAL:	SUMINISTROS Y MATERIALES		1.140,29
5.6.1.08.	TRANSPORTE		
5.6.1.08.01.	Transporte	-	
TOTAL:	TRANSPORTE		-
5.6.1.09.	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		
5.6.1.09.01.	Provision Cuentas Incobrables	16.277,24	
TOTAL:	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		16.277,24
5.6.1.10.	COMISIONES A TERCEROS		
5.6.1.10.01.	Comisiones a Terceros	-	
TOTAL:	COMISIONES A TERCEROS		-
5.6.1.11.	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS		
5.6.1.11.01.	Intereses y Comisiones Bancarias	2.712,49	

TOTAL:	INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS		2.712,49
5.6.1.12.	INTERESES PAGADOS A TERCEROS		
5.6.1.12.01.	Intereses Pagados a Terceros	-	
TOTAL:	INTERESES PAGADOS A TERCEROS		-
5.6.1.13.	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		
5.6.1.13.01.	Perdida en Venta de Activos Fijos	-	
TOTAL:	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS		-
5.6.1.14.	OTRAS PERDIDAS		
5.6.1.14.01.	Otras Perdidas	-	
TOTAL:	OTRAS PERDIDAS		-
5.6.1.15.	SEGUROS Y REASEGUROS		
5.6.1.15.01.	Seguros y Reaseguros	-	
TOTAL:	SEGUROS Y REASEGUROS		-
5.6.1.16.	GASTOS DE GESTION		
5.6.1.16.01.	Gastos de Gestión	748,43	
TOTAL:	GASTOS DE GESTION		748,43
5.6.1.17.	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		
5.6.1.17.01.	Impuestos, Contribuciones y otros	-	
TOTAL:	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		-
5.6.1.18.	GASTOS DE VIAJES		
5.6.1.18.01.	Gastos de Viajes	-	
TOTAL:	GASTOS DE VIAJES		-
5.6.1.19.	IVA QUE SE CARGO AL GASTO		
5.6.1.19.01.	Iva que se cargo al gasto	-	
TOTAL:	IVA QUE SE CARGO AL GASTO		-
5.6.1.20.	SERVICIOS PÚBLICOS		
5.6.1.20.01.	Servicio Telefónico	451,11	
5.6.1.20.02.	Servicio Energía Eléctrica	1.373,20	
TOTAL:	SERVICIOS PÚBLICOS		1.824,31
5.6.1.21.	PAGOS PPR OTROS SERVICIOS		
5.6.1.21.01.	Pagos por otros Servicios	-	
TOTAL:	PAGOS PPR OTROS SERVICIOS		-
5.6.1.22.	PAGOS POR OTROS BIENES		
5.6.1.22.01.	Cámaras de Seguridad	-	
5.6.1.22.02.	Otros Bienes	-	
TOTAL:	PAGOS POR OTROS BIENES		-
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES:		62.861,75
5.6.2.	GASTOS GENERALES (NO EFECTIVO)		
5.6.2.01.	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA		
5.6.2.01.001.	Depreciacion Muebles y Enceres	54,96	
5.6.2.01.002.	Depreciacion Equipo de Oficina	45,00	
5.6.2.01.003.	Depreciacion Radios Motorola	99,96	
5.6.2.01.004.	Depreciacopn Bodegas	399,96	
5.6.2.01.005.	Depreciacion Vehiculos	5.464,08	
TOTAL:	GASTOS GENERALES (NO EFECTIVO)		6.063,96

