



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA Y
AUDITORA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
RECURSOS DE LA EMPRESA NOVAPIEL CIA. LTDA.**

AUTOR: LÓPEZ TOAPANTA, EVELYN MARISOL

DIRECTOR: ING. GUILLÉN, RODRIGO

SANGOLQUÍ

AÑO 2015



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA EMPRESA NOVAPIEL CIA. LTDA.”, realizado por la señorita EVELYN MARISOL LÓPEZ TOAPANTA, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita EVELYN MARISOL LÓPEZ TOAPANTA para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, Noviembre del 2015

Ing. Rodrigo Guillén

DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Evelyn Marisol López Toapanta, con cédula de identidad N° 1725484990, declaro que este trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA EMPRESA NOVAPIEL CIA. LTDA.”, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros, considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, Noviembre del 2015

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Evelyn Marisol López Toapanta', is positioned above a horizontal line.

Evelyn Marisol López Toapanta
C.I.: 1725484990



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, EVELYN MARISOL LÓPEZ TOAPANTA, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA EMPRESA NOVAPIEL CIA. LTDA.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, Noviembre del 2015

Evelyn Marisol López Toapanta
C.I.: 1725484990

DEDICATORIA

“La suerte tiene lugar cuando la preparación se encuentra con la oportunidad”

Earl Nightingale

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios, quien es mi guía y soporte espiritual, y quien me permite gozar de salud, vida, amor y trabajo cada día.

A mi familia, quienes conforman la parte más importante de mi existencia, y a quienes debo lo que soy ahora, en la mujer, hija, hermana y profesional en la que me he convertido; a mi papá y a mi hermano dedico mi esfuerzo y esmero de todos mis años de estudio.

Indiscutiblemente a mi Madre, quien a pesar de haber partido hace unos años, sigue guiando mi camino y mi vida desde el cielo, y a quien dedico todo el esfuerzo puesto a lo largo de mis años de estudio, pues el verme consiguiendo mi título universitario siempre fue su sueño, y a pesar de no estar presente en este logro profesional, desde el cielo estará muy feliz por haberlo conseguido.

Finalmente dedicar mi trabajo a todos quienes aportaron en mi investigación, amigos, y compañeras de trabajo, de quienes he aprendido que el éxito no es la clave de la felicidad, pues la felicidad es la clave del éxito; si no se ama lo que se hace, jamás se tendrá el éxito esperado.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecer a Dios, por todos los favores recibidos a lo largo de mi vida, por tener una familia maravillosa, amigos increíbles y personas realmente valiosas que han llenado mi vida de alegría y amor.

Agradecer inmensamente a mi familia, a mi mamá, a mi papá y a mi hermano por todo el apoyo incondicional que me han brindado siempre y por su constante cariño demostrado.

Un extenso agradecimiento a mis compañeros y compañeras de trabajo, que a lo largo de estos tres años que he compartido con ellos, he logrado crecer como profesional y como persona, pudiendo aportar con mi conocimiento para el éxito de la empresa.

Un sincero agradecimiento a mis profesores, que a lo largo de mi carrera universitaria han sabido aportar con su amplia experiencia para el crecimiento académico de cada uno de sus estudiantes, y de forma especial al Ing. Rodrigo Guillén, con quien tuve la oportunidad de preparar esta investigación, y a quien doy mis sinceras gracias por el tiempo otorgado para la misma, por sus consejos e importantes conocimientos.

Finalmente agradecer a la Sra. Irmgart Rothenbach por permitirme formar parte de su equipo de trabajo, aprender de sus innumerables experiencias profesionales y personales, y ser un aporte importante dentro de la empresa Novapiel.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Tema	1
1.2. Problema	1
1.2.1. Antecedentes	1
1.2.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.2.1. Situación Actual.....	2
1.2.2.2. Pronóstico	4
1.2.2.3. Control Pronóstico	5
1.2.3. Formulación del Problema y Sistematización del Problema	5
1.2.3.1. Formulación del Problema.....	5
1.2.3.2. Sistematización del Problema.....	5
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación e Importancia	7
1.4.1. Justificación	7
1.5. Marco Referencial.....	8

1.5.1. Marco Teórico.....	8
1.5.1.1. Las Finanzas Empresariales:.....	8
1.5.1.2. Definición de PYMES	9
1.5.1.3. Importancia de las PYMES en la Economía:.....	10
1.5.1.4. Aspectos Positivos de las PYMES en Ecuador.....	10
1.5.1.5. Aspectos Negativos de las Pequeñas y Medianas Empresas	11
1.5.1.6. Características de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	12
1.5.1.7. Decisiones Financieras en las Pequeñas y Medianas Empresas	13
1.5.1.8. Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación.....	14
1.5.1.9. Gestión Financiera	15
1.5.1.10. Modelo Económico – Financiero.....	16
1.5.1.11. Indicadores Financieros	17
1.5.1.12. Análisis e Interpretación de Estados Financieros	18
1.5.1.13. Presupuestación en las Empresas Manufactureras.....	20
1.5.1.14. Estrategias Económicas Gubernamentales:	22
1.5.1.15. Plan Primero Ecuador	24
1.5.1.16. Estándares Emitidos por el Ministerio de Industrias y Productividad.....	25
1.6. La Empresa	26
1.6.1. Base Legal.....	26
1.6.2. Identificación de la Empresa.....	27
1.6.3. Reseña Histórica	30
1.6.4. Portafolio de Productos.....	31
1.6.5. Organigramas	34
1.6.5.1. Organigrama Estructural.....	35
CAPÍTULO II	36
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	36
2.1. Análisis del Macroambiente	36
2.1.1. Factor Económico	37
2.1.1.1. Tasas de Interés.....	37

2.1.1.2. Producto Interno Bruto	40
2.1.1.3. Inflación	42
2.1.1.4. Desempleo.....	45
2.1.1.5. Restricción a las Importaciones	48
2.1.1.6. Riesgo País.....	55
2.1.2. Factor Político.....	59
2.1.3. Factor Social –Cultural	61
2.1.4. Factor Tecnológico	65
2.1.5. Factor Ambiental	66
2.2. Análisis del Microambiente	68
2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes.....	68
2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores	70
2.2.3. Rivalidad entre Competidores.....	72
2.2.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	73
2.2.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	75
2.2.6. Análisis Fuerzas de Porter	77
2.2.7. Cuadro Resumen Análisis de Porter	78
2.3. Análisis Interno.....	78
2.3.1. Área Administrativa.....	79
2.3.2. Área Financiera.....	80
2.3.3. Área de Producción.....	81
2.3.4. Área Comercial	82
2.4. Diagrama de Ishikawa.....	84
2.4.1. Análisis Diagrama de Ishikawa	85
CAPÍTULO III.....	88
3. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ENTIDAD	88
3.1. Estados Financieros	88
3.1.1. Balance General	89
3.1.2. Estado De Resultados	91

3.2.	Análisis Vertical de Estados Financieros.....	93
3.2.1.	Análisis Vertical del Balance General	93
3.2.2.	Análisis Vertical del Estado de Resultados	100
3.3.	Análisis Horizontal de Estados Financieros	105
3.3.1.	Análisis Horizontal del Balance General.....	106
3.3.2.	Análisis Horizontal del Estado de Resultados	113
3.4.	Indicadores Financieros	119
3.4.1.	Indicadores de Rentabilidad.....	119
3.4.2.	Indicadores de Liquidez.....	122
3.4.3.	Indicadores De Actividad	124
3.4.4.	Indicadores de Endeudamiento.....	128
3.5.	EVA	131
3.6.	Criterio Financiero Global	133
CAPÍTULO IV		136
4.	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	136
4.1.	Aspectos Generales.....	136
4.1.1.	Importancia del Modelo.....	136
4.1.2.	Objetivo de la Propuesta	136
4.2.	Direccionamiento Estratégico.....	137
4.2.1.	Visión.....	137
4.2.2.	Misión	137
4.2.3.	Objetivos.....	138
4.2.4.	Estrategias	139
4.2.5.	Políticas.....	140
4.2.6.	Valores	141
4.3.	Administración de Recursos	142
4.3.1.	Control de Recursos	142
4.3.2.	Presupuesto de Recursos.....	143
4.4.	Informes e Indicadores Financieros	144

4.4.1.	Informes Financieros	144
4.4.2.	Análisis de Gestión Financiera	145
4.5.	Aplicación del Modelo de Gestión Financiera.....	145
4.5.1.	Modelo de Gestión Financiera N° 1	146
4.5.2.	Modelo de Gestión Financiera N° 2.....	164
CAPÍTULO V		187
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	187
5.1.	Conclusiones.....	187
5.2.	Recomendaciones	188
6.	Bibliografía	190

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Margen de Contribución Almacenes – Año 2014.....	4
Tabla 2. Clasificación de las PYMES	12
Tabla 3. PYMES por Sectores Económicos.....	13
Tabla 4. Accionistas de Novapiel Cía. Ltda.....	27
Tabla 5. Balance General Novapiel Cía. Ltda. (Años 2012-2014)	89
Tabla 6. Estado de Resultados Novapiel Cía. Ltda. (Años 2012-2014)	92
Tabla 7. Análisis Vertical Balance General (Años 2012-2014).....	93
Tabla 8. Análisis Vertical Estado de Resultados (Años 2012-2014)	100
Tabla 9. Análisis Horizontal Balance General (Años 2012-2014)	106
Tabla 10. Análisis Horizontal Estado de Resultados (Años 2012-2014).....	113
Tabla 11. Variación en Ventas por Almacenes (Años 2012-2013)	114
Tabla 12. Variación en Dólares de Ventas por Almacenes (Años 2013-2014)	117
Tabla 13. Indicadores de Rentabilidad.....	120
Tabla 14. Indicadores de Liquidez	123
Tabla 15. Indicadores de Actividad	125
Tabla 16. Indicadores de Endeudamiento	129
Tabla 17. Costo de Capital Empleado.....	131
Tabla 18. EVA	132
Tabla 19. Presupuesto para el Proyecto	143
Tabla 20. Generalidades Modelo N° 1	151
Tabla 21. Presupuesto de Ventas Modelo N° 1	156
Tabla 22. Presupuesto de Costo de Ventas Modelo N° 1	158
Tabla 23. Estado de Resultados Proyectado Modelo N° 1	161
Tabla 24. Flujo de Fondos.....	163
Tabla 25. Gastos: Estrategia N° 1 – Modelo N° 2	164
Tabla 26. Ingresos: Estrategia N° 1 – Modelo N° 2.....	165
Tabla 27. Resumen Estrategias	165
Tabla 28. Detalle Activos Fijos – Nuevo Local (Propuesta)	166
Tabla 29. Detalle Activos Diferidos – Nuevo Local (Propuesto)	166
Tabla 30. Detalle Costos Productivos _ Incremento Producción (Propuesto).....	167
Tabla 31. Financiamiento Inversión Inicial (Propuesto).....	168
Tabla 32. Nivel de Ventas – Producción Nacional	169
Tabla 33. Nivel de Ventas – Producto Importado.....	170
Tabla 34. Margen de Contribución Locales	171
Tabla 35. Detalle Margen de Contribución Incluido Pago a Proveedores	172
Tabla 36. Detalle Margen de Contribución Sin Incluir Pago a Proveedores	173

Tabla 37. Detalle Margen de Contribución con Producto Importado.....	173
Tabla 38. Conformación del Costo de Producción	174
Tabla 39. Punto de Equilibrio	176
Tabla 40. Ingresos Proyectados – Escenario Normal.....	177
Tabla 41. Ingresos Proyectados – Escenario de Auge	178
Tabla 42. Ingresos Proyectados – Escenario de Recesión	179
Tabla 43. Gastos Proyectados – Escenario Normal	180
Tabla 44. Gastos Proyectados – Escenario de Auge.....	181
Tabla 45. Gastos Proyectados – Escenario de Recesión.....	182
Tabla 46. Escenario Normal.....	184
Tabla 47. Escenario De Auge	185
Tabla 48. Escenario de Recesión	186

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Listado de Almacenes Novapiel. Cía. Ltda.....	29
Cuadro 2. Descripción Calzado Femenino.....	32
Cuadro 3. Descripción Calzado Masculino.....	32
Cuadro 4. Descripción Carteras	33
Cuadro 5. Descripción Billeteras - Cinturones	33
Cuadro 6. Listado de Proveedores de Novapiel Cía. Ltda.	71
Cuadro 7. Cuadro Resumen Análisis de Porter.....	78
Cuadro 8. Estrategias para el Cumplimiento de Objetivos	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural Novapiel Cía. Ltda.	35
Figura 2. Tasas de Interés Banco Central del Ecuador (Abril 2015)	38
Figura 3. Tasas de Interés Activas por Segmento (Febrero 2015).....	39
Figura 4. PIB - Participación por Sectores Económicos 2014.....	41
Figura 5. Índice de Precios al Consumidor (Febrero 2015).....	42
Figura 6. Evolución de la Inflación Anual (Febrero 2015).....	43
Figura 7. Índice de Inflación por Productos (Febrero 2015).....	44
Figura 8. Índice de Inflación por ciudades (Febrero 2015).....	45
Figura 9. Tasa de Desempleo (Diciembre 2014)	47
Figura 10. Población con empleo por Actividad (Septiembre 2014).....	48
Figura 11. Exportaciones Petroleras y no Petroleras (Enero 2015)	52
Figura 12. Exportación Productos Tradicionales y no Tradicionales (Ene-15)	53
Figura 13. Participación de Productos en el Producto Interno Bruto (Marzo 2015).....	54
Figura 14. Riesgo País (Mayo 2015)	55
Figura 15. Industrias Priorizadas por cambio de Matriz Productiva.....	61
Figura 16. Población de Pichincha por Edad y Sexo	63
Figura 17. Población de Pichincha por Rango de Edades.....	64
Figura 18. Análisis Fuerzas de Porter	77
Figura 19. Diagrama de Ishikawa	84
Figura 20. Índice de Presentación – Modelo N° 1 en Excel	148
Figura 21. Instrucciones Modelo N° 1 en Excel	149
Figura 22. Detalle Activos Fijos Novapiel – Modelo N° 1 en Excel.....	152
Figura 23. Detalle Activos Diferidos Novapiel – Modelo N° 1 en Excel.....	152
Figura 24. Detalle Préstamo CFN – Modelo N° 1 en Excel	153
Figura 25. Detalle Depreciación Muebles y Enseres – Modelo N° 1 en Excel	154
Figura 26. Detalle Amortización Activos Diferidos – Modelo N° 1 en Excel	154
Figura 27. Tabla de Amortización Préstamo CFN – Modelo N° 1 en Excel.....	155
Figura 28. Evolución en Ventas Producción Nacional (Años 2012-2014).....	169
Figura 29. Evolución en Ventas Producto Importado (Años 2012-2014)	170

RESUMEN EJECUTIVO

Novapiel Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización e importación de artículos de cuero, con más de 30 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano; la misma que ha tenido que adaptarse a las diversas situaciones cambiantes del mismo, obligándole a establecer estrategias innovadoras para poder contrarrestar aquellas amenazas del entorno, o, por el contrario, aprovechar las principales oportunidades haciendo hincapié en sus fortalezas internas y una adecuada toma de decisiones. En vista de ello, el presente Proyecto de Investigación se plantea la elaboración de un Modelo de Gestión Financiera, que tenga como propósito fundamental la optimización de los diversos recursos con los que cuenta la empresa, a través de una acertada y oportuna toma de decisiones por parte del nivel directivo. Dichos Modelos Financieros se plantean de dos formas distintas; el primer modelo proyecta datos como ventas, costos y gastos en base a la tendencia que ha tenido la empresa en los últimos tres años; y, en el segundo modelo, se proyectan datos en base a cuatro escenarios: normal, auge, depresión y recesión, de acuerdo a la asignación de factores por cada uno de ellos, para observar la variación numérica y sobre todo para pronosticar los posibles resultados a obtenerse en cada caso. En vista de que la Gerencia no posee una herramienta financiera sólida para la toma de decisiones, se propone el uso de este Modelo Financiera, como soporte contable, financiero, y sobre todo, para un mejor direccionamiento en Novapiel.

PALABRAS CLAVES:

- **MODELOS FINANCIEROS**
- **TOMA DE DECISIONES**
- **DIRECCIONAMIENTO**
- **PRONÓSTICOS**
- **ESCENARIOS**

ABSTRACT

Novapiel is a company dedicated to the manufacture, sale and importation of leather articles, with over 30 years of experience in the Ecuadorian market; it has had to adapt to various changing situations of the same, forcing it to establish innovative strategies to counter those threats in the environment, or, conversely, seize the main opportunities emphasizing its internal strengths and appropriate decision making. In view of this, the present research project developing a financial management model, which has as main purpose the optimization of the various resources that the company has raised, through a successful and timely decisions by part of the management level. These Financial Modeling arise in two ways; the first model project elements as sales, costs and expenses based on the trend that the company has had in the last three years; the second model project data in four possible scenes: normal, boom, depression and recession, according to the allocation factors for each one, to observe the numerical variation and especially to predict the possible results to be obtained. Since management doesn't have a solid financial tool for making decisions, proposed the use of this financial model as accounting support, financial, and above all, for better addressing of Novapiel.

KEYWORDS:

- **FINANCIAL MODELS**
- **DECISION MAKING**
- **ADDRESSING**
- **FORECASTS**
- **SCENARIOS**

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Tema

Diseño de un modelo de gestión financiera como herramienta para la optimización de recursos de la empresa Novapiel Cía. Ltda.

1.2. Problema

1.2.1. Antecedentes

Novapiel Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización e importación de artículos de cuero desde hace más de tres décadas, y año tras año, desde su establecimiento definitivo en Ecuador, considerando que ésta tuvo sus inicios en Bogotá – Colombia en la década de los 70, se han visualizado cambios constantes en el mercado, que han obligado a la empresa a reconsiderar ciertas estrategias, con el propósito de mantenerse competitiva.

La empresa desde sus inicios, no ha tenido herramientas financieras apropiadas que permita a la Junta General de Accionistas y a la Gerencia General, tomar decisiones oportunas y acertadas. Cabe resaltar que la empresa desde sus inicios, se vio limitada por cuanto no disponía de equipos tecnológicos y de un sistema automatizado contable, lo que no permitió generar información económica - financiera necesaria para la toma de decisiones por parte de la Gerencia.

Al implantar el sistema automatizado contable “DECWIN”, se logró clasificar de forma adecuada la información diaria generada como resultado de las operaciones mercantiles realizadas por la empresa. Así mismo, con el soporte tecnológico, se pudo disponer de datos contables y financieros oportunos para la toma de decisiones; sin embargo, esto ha implicado que en ciertas ocasiones, se tomen medidas erradas por la

falta de datos conclusivos y confiables que permita al nivel directivo de Novapiel, tomar decisiones más acertadas y efectivas.

1.2.2. Planteamiento del Problema

1.2.2.1. Situación Actual

Actualmente, Novapiel cuenta con 34 empleados, 14 de ellos pertenecientes al área de Producción, 12 al área de Ventas y los 8 restantes al Departamento Administrativo – Financiero, equipo humano que ha tenido que adaptarse a los diferentes cambios del entorno que se han presentado en sus 32 años de trayectoria; cabe resaltar que en los últimos tres años se ha presentado rotación de personal, especialmente en el área de Ventas al por mayor y Producción, ocasionando falta de continuidad en los planes de trabajo establecidos, falencia que fue considerada para el análisis situacional de la empresa.

Novapiel se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos, donde funciona tanto la planta industrial como las oficinas administrativas; la fábrica está distribuida en un galpón, que es propiedad de la empresa, en el cual se elaboran toda la gama de productos de cuero; además hay que señalar que se adquirió maquinaria en Brasil hace 5 años aproximadamente, la misma que no ha sido aprovechada en su capacidad total, generando costos adicionales para la empresa.

Novapiel Cía. Ltda., a julio del 2015, contaba con 6 locales comerciales ubicados estratégicamente en centros comerciales de la ciudad de Quito, siendo éstos: Quicentro Shopping, Centro Comercial El Bosque, Centro Comercial Multicentro, San Luis Shopping, Scala Shopping y por último el Mall de los Andes ubicado en la ciudad de Ambato.

La empresa en los últimos tres años ha logrado expandir su participación en el mercado, estableciendo locales comerciales en Scala Shopping y en el Mall de los Andes, sin embargo, desde el inicio de sus actividades en el año 2012 (Scala) y 2013

(Ambato), no se tuvo el éxito esperado, a pesar de manejar promociones y descuentos a través de la comercialización de mercadería importada y producción nacional con diseños exclusivos, ocasionando desde su apertura, una tendencia decreciente en las ventas , y limitando a la empresa a cubrir los excesivos gastos que en cada uno de los locales antes mencionados se generaban.

Los locales ubicados en Quicentro Shopping, El Bosque, Multicentro y San Luis, generan a la empresa mensualmente la liquidez requerida, cubriendo con esto los gastos corrientes y operativos relativos al giro propio de la empresa. Cabe resaltar que la liquidez generada por dichos almacenes permite cubrir sus propios gastos, y el excedente es utilizado en los gastos de los almacenes ubicados en Scala Shopping y el Mall de los Andes, afectando de esta forma la rentabilidad de la empresa en su conjunto.

Novapiel, siendo una empresa comercializadora, productora e importadora, requiere efectuar un análisis minucioso acerca de los diversos elementos que intervienen en el costo de producción: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, así como, los costos de importación y los gastos administrativos y de venta incurridos en la operación de la empresa, para sobre la base de los costos y gastos, fijar un porcentaje de utilidad, y un precio de venta al público competitivo en relación a la oferta del mercado.

Actualmente, la empresa efectúa análisis esporádicos acerca de costos, precios de venta, descuentos y otros, de acuerdo a la necesidad o requerimiento de la Gerencia, sin embargo, no cuenta con una herramienta financiera preestablecida que permita analizar la situación económica - financiera de Novapiel de forma continua. Además, la Gerencia está evaluando la posibilidad del cierre de los almacenes ubicados tanto en Scala Shopping como en el Mall de los Andes, debido a las cifras desfavorables que se han presentado desde su apertura, y que afectan de manera global a la rentabilidad de la empresa, y que se presenta en el siguiente cuadro explicativo sobre el margen de contribución que registró cada almacén en el año 2014:

Tabla 1.**Margen de Contribución Almacenes – Año 2014**

LOCAL	MARGEN CONTRIBUCIÓN (USD)
MULTICENTRO	30,361.15
QUICENTRO	65,366.98
BOSQUE	19,430.19
SAN LUIS	20,089.10
SCALA	(15,482.62)
AMBATO	(9,897.84)
TOTALES	109,866.96

A través de estos resultados, se puede verificar que tanto Scala como Ambato generan un margen de contribución negativo, debido a Gastos y Costos que exceden su nivel de Ventas, afectando de manera global a la rentabilidad de la empresa, y sobre todo retrasando pagos importantes tales como: arriendos, sueldos, pago a proveedores, impuestos, entre otros. Además, se debe considerar que los almacenes de Scala y Ambato poseen Gastos de Concesión, Arriendo, Mantenimiento y Servicios Básicos superiores a los que se registra en Quicentro o San Luis, siendo sus Ventas inferiores a dichos almacenes.

1.2.2.2. Pronóstico

En función de lo expuesto, y de acuerdo a la variabilidad del mercado de calzado, se puede estimar un crecimiento en las ventas para el año 2015 de aproximadamente un 4%, de acuerdo a datos históricos que mantienen una tendencia creciente a partir del año 2013, recalcando que en los meses de mayo, agosto y diciembre, dicho porcentaje puede incrementarse hasta un 7% por ser temporadas de ventas mayores que van direccionadas al día de la madre, temporada escolar y Navidad, razón por la cual se

requiere definir estrategias competitivas para el negocio, de modo que se mantenga o incremente dicho margen de rentabilidad, generando un nivel óptimo de liquidez que permita cubrir todos los gastos en los que incurran los locales comerciales, así como también el departamento administrativo y de producción, tomando en cuenta variables internas así como variables macroeconómicas, que serán analizadas en el Capítulo II.

1.2.2.3. Control Pronóstico

La propuesta se enfoca básicamente en el diseño de un modelo de gestión financiera que permita al equipo directivo de Novapiel Cía. Ltda., tomar decisiones oportunas, efectivas y acorde a la realidad y a las expectativas que tiene el mercado, para lo cual será importante definir con precisión los datos financieros a emplearse en los modelos financieros propuestos, ya que de esta forma se podrán generar resultados acertados a la realidad de la empresa y del entorno, analizados en los diferentes escenarios (normal, auge, recesión y depresión).

1.2.3. Formulación del Problema y Sistematización del Problema

1.2.3.1. Formulación del Problema

¿El diseño de un modelo de gestión financiera aportará para la toma de decisiones oportunas y efectivas en la empresa Novapiel Cía. Ltda.?

1.2.3.2. Sistematización del Problema

- ¿El personal del Departamento Contable cuenta con los conocimientos suficientes y actualizados para poder manejar el modelo de gestión financiera de la empresa?

- ¿El modelo de gestión financiera será una herramienta útil para el direccionamiento adecuado del equipo directivo, de manera que se planteen estrategias que generen ventajas competitivas en la empresa?
- ¿Se dará el uso óptimo al modelo de gestión financiera dentro de Novapiel, con el propósito de mejorar el nivel de rentabilidad de la misma?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proporcionar a la Gerencia de una herramienta financiera adecuada, para que las decisiones que tome el equipo directivo sean oportunas y efectivas, considerando los escenarios probables que pueden presentarse, de modo que se logre maximizar las utilidades y minimizar los costos de la operación realizada por la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Justificar técnicamente la realización del presente proyecto, determinando la problemática actual de la empresa, de modo que se establezcan los parámetros a seguir durante el desarrollo de la investigación.
- Conocer el macroambiente y microambiente en el cual se desarrollan las actividades de Novapiel Cía. Ltda., de modo que se puedan determinar tanto aspectos positivos como negativos, y de esta manera generar estrategias dirigidas a minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.
- Efectuar un análisis a los estados financieros de la empresa, tomando en cuenta las variables que afectan tanto interna como externamente, para determinar la situación económica – financiera de la misma.
- Diseñar un modelo de gestión financiera enfocado tanto en un análisis aritmético basado en datos históricos, así como en el planteamiento de escenarios en base a

variables del entorno, para proveer a la alta dirección de una herramienta administrativa óptima para la toma de decisiones.

1.4. Justificación e Importancia

1.4.1. Justificación

Este estudio corresponde a la siguiente línea y sublínea de investigación de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE):

LÍNEA: Emprendedorismo y Estrategia Organizacional

SUBLÍNEA: Finanzas de PYMES.

En vista de la modernización del mercado y los cambios que sufren las empresas comercializadoras y productoras, por el hecho de innovar y otorgar valor agregado a sus productos con el fin de captar mayor participación en el mercado, se ven en la necesidad de establecer estrategias financieras que les permita tener un posicionamiento favorecedor en el mismo, debiendo determinar acertadamente sus costos, porcentajes de utilidad y precios de venta, de igual manera, es necesario analizar variables externas tales como: financiamiento en entidades bancarias, plazos de crédito de proveedores, precios y tiempo de entrega de materia prima, entre otros factores que se convierten en elementos fundamentales para el manejo global de las finanzas de un negocio.

Por tal motivo Novapiel, al ser una de las empresas más prestigiosas dentro del mercado de calzado y de mayor trayectoria en el mismo, requiere establecer estrategias adecuadas que le permitan competir con éxito, y sobre todo, que generen un valor agregado a sus productos, de modo que marque una diferenciación con su competencia directa.

El diseño de un modelo de gestión financiera se justifica en su totalidad para Novapiel, por el hecho de que la mencionada empresa carece de herramientas

financieras que le permitan guiar su negocio y tomar decisiones acertadas y oportunas por parte de la Gerencia, basándose en datos que involucren la realidad propia de la empresa, así como la del entorno económico del país.

Además, el hecho de que la empresa haya empezado a expandirse a otras provincias y que se ha incrementado el nivel de importaciones provenientes de Colombia desde el año 2014, requiere determinar la viabilidad de dichas decisiones de acuerdo a la realidad del entorno, siendo necesaria la aplicación de una herramienta financiera, que arroje datos reales, comparables y que den una perspectiva sobre el posible panorama al que se enfrenta Novapiel.

1.5. Marco Referencial

1.5.1. Marco Teórico

1.5.1.1. Las Finanzas Empresariales:

Las finanzas tienen una relación directa con la contabilidad y la información que se genera a través de ella dentro de una empresa. De acuerdo a CLIPE Formación en su Manual Práctico de Introducción a la Contabilidad menciona que “la contabilidad es una técnica de gestión que se emplea para registrar las operaciones realizadas por las empresas. Su función principal es suministrar información sobre la situación y el desarrollo de la actividad empresarial” (p. 6).

Objetivos de las Finanzas

Según el Manual Práctico de Introducción a la Contabilidad, se mencionan los siguientes objetivos:

- Representa la situación al inicio del ejercicio.
- Registra todas las operaciones efectuadas durante el mismo.

- Refleja el beneficio o la pérdida obtenidos de la actividad.
- Establece la nueva situación del patrimonio al final del ejercicio.
- Su proceso radica en elaborar informes, comunicar resultad, verificar registro y analizar datos. (p. 6)

Funciones del Departamento Financiero – Contable

El Manual Práctico de Introducción a la Contabilidad menciona a su vez las siguientes funciones:

- **Elaboración:** Corresponde a la identificación de los hechos contables, para posteriormente valorarlos en unidades monetarias, registrarlos y finalmente elaborar cuadros síntesis y de informaciones complementarias.
- **Comunicación:** Comunica la información contable a los diferentes destinatarios (socios, entidades bancarias, administradores, etc.)
- **Verificación:** La auditoría es una verificación de los estados financieros de la empresa.
- **Análisis e interpretación:** Los usuarios de la información contable, a la vista de lo que resulte de su análisis e interpretación, adoptarán las decisiones pertinentes y oportunas. (p. 6,7)

1.5.1.2. Definición de PYMES

De acuerdo a lo mencionado en su portal web, el SRI (2015), establece a las PYMES como un “conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos, presentan características propias de este tipo de entidades económicas.”

De igual manera, el SRI (2015), menciona las principales actividades económicas a las que se dedican en su mayoría las PYMES en el Ecuador, entre las cuales se pueden mencionar:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.

1.5.1.3. Importancia de las PYMES en la Economía:

“Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes” (Revista EKOS, 2012, p. 35).

De igual manera Revista EKOS (2012) menciona que:

Al contar con estructuras más pequeñas es sencillo ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sobre todo, si se trabaja con grandes empresas e igualmente pueden tener un trato más cercano con sus clientes. Sin embargo, también existen varias dificultades relacionadas con el éxito de estos emprendimientos, debido a la menor disponibilidad de recursos, acceso al crédito, limitantes para emprender procesos de desarrollo tecnológico, entre otros. (p. 35)

1.5.1.4. Aspectos Positivos de las PYMES en Ecuador

En cuanto a la economía ecuatoriana, Revista EKOS (2012) menciona que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) poseen fortalezas y características radicadas en ciertos aspectos tales como:

- A nivel de concentración, Pichincha y Guayas son las provincias que agrupan la mayor cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). En la primera

provincia se estima que existen 43,29% y en Guayas 40,46%, esto, debido a la concentración de la población en estas localidades así como de las empresas más grandes, a las que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) proveen de bienes y servicios, en gran medida especializados. (p. 35)

- Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) se registró un crecimiento cercano al 8% en la economía nacional debido al aumento en la producción de diversas actividades desarrolladas por las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). En base a estas cifras, se destaca el crecimiento del 21,6% en la construcción, 13,4% en alojamiento y servicios de comida, correo y comunicaciones 12,5%, entre otros. (p. 35)
- A nivel nacional, dentro del Producto Interno Bruto, la actividad comercial es una de las más importantes junto con la manufactura y construcción, lo que mantiene una relación con los resultados que refleja la composición de los ingresos operacionales de las actividades en 2011. (p. 35)
- En promedio, las empresas medianas a nivel nacional tienen un ingreso anual de USD 2,5 millones, en tanto que las pequeñas de USD 451 341. Los sectores con mayor ingreso operacional entre las empresas medianas fueron la cría de animales, las agrícolas y las de alimentos y bebidas con USD 3 millones, USD 2,96 millones y USD 2,79 millones, respectivamente. (p. 36)

1.5.1.5. Aspectos Negativos de las Pequeñas y Medianas Empresas

En relación a las principales debilidades que aquejan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), se puede mencionar las siguientes:

- Conocimiento limitado en cuanto a aspectos empresariales globales.
- Liquidez reducida en comparación con las grandes empresas.
- Acceso limitado a tecnología y maquinaria de última generación.
- Competencia agresiva con grandes empresas.

1.5.1.6. Características de las Pequeñas y Medianas Empresas

Para poder identificar a una Pequeña y Mediana Empresa (PYME), se debe tomar en cuenta las siguientes características:

Tabla 2.

Clasificación de las Pequeñas y Medianas Empresas

TIPO DE EMPRESA	N° DE EMPLEADOS	FACTURACIÓN ANUAL
Microempresa	1 – 9	0 a \$99 000
Pequeña empresa	10 – 49	\$100 000 a \$999 999
Mediana empresa	50 – 199	\$1 000 000 a \$4 999 999
Gran empresa	200 en adelante	\$5 000 000 en adelante

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2014)

En vista de que Novapiel recae en la categoría de Pequeña Empresa, tanto por su número de empleados así como por su monto en ventas, es necesario recalcar el porcentaje de participación de los diversos sectores económicos dentro de este grupo de empresas:

Tabla 3.**Pequeñas y Medianas Empresas por Sectores Económicos**

SECTOR ECONÓMICO	N° DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Comercio	2453	28%
Industria	752	9%
Servicios	3761	43%
Construcción	594	7%
Agroindustria	682	8%
Alimentos	155	2%
Hoteles y restaurantes	243	3%
TOTAL	8610	100%

Fuente: (Revista Ekos, 2014)

1.5.1.7. Decisiones Financieras en las Pequeñas y Medianas Empresas

Según lo dicho por Fowler (2010), se menciona que “la administración intenta combinar los recursos de la organización de la manera que mejor satisfaga el cumplimiento de sus fines y los objetivos particulares de sus integrantes” (p. 8).

Por tal razón es necesario efectuar un Proceso Decisorio dentro de la empresa, mediante las directrices establecidas por Fowler (2010):

- Detectar situaciones que requieren la adopción de alguna decisión.
- Identificar los principales cursos posibles de acción, incluyendo la posible cesación de actividades o el cambio de objetivos o metas.
- Evaluar los efectos esperados de cada uno de los cursos de acción identificados.

- Seleccionar un curso de acción, que puede consistir tanto en hacer algo como en no hacer nada.
- Actuar de acuerdo con lo oportunamente decidido.
- Captar los resultados reales de lo actuado.
- Comparar los resultados reales con los esperados, establecer si hubo desviaciones importantes o no. (p. 9)

1.5.1.8. Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación

“Las nuevas tecnologías han cambiado el modo en que las personas trabajan, se relacionan y aprenden. Por ello, en el inicio del nuevo milenio la comunidad internacional ha volcado su atención sobre el papel que las Tecnologías de la Información y la Comunicación pueden jugar como motor de cambio económico, social y educativo” (Varela, 2008, p. 7).

Un estudio efectuado por PwC, denominado Talent Mobility 2020, indica que “las Tecnologías de Información y Comunicación son esenciales para mejorar la productividad, calidad y competitividad de las empresas” (p. 5). Por ello, Jaime Soto, Presidente de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información, afirma que “las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC’s) aportan con fuerza a la reducción de costos de las compañías, ahorrando no sólo en dinero, sino que también en horas hombre y recursos energéticos. Así, las tecnologías de la información se han convertido en un elemento trascendental en nuestra forma de trabajar, y es imposible pensar el trabajo de un profesional o el desempeño de una compañía sin ellas.”

Ventajas que Ofrecen las Tecnologías de Información a las PYMES

De acuerdo a un informe elaborado por la ESADE Business School (2012), a través de una encuesta efectuada a empresarios españoles, se obtuvieron dos respuestas

importantes relacionadas a la importancia y ventajas que aportan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) dentro de sus negocios:

- “La mayoría de los ejecutivos entrevistados consideran que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) son imprescindibles para sus negocios, y su incorporación y perfecto funcionamiento son una prioridad de primer orden. Sin embargo, son menos las compañías que ven las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) como un medio para incrementar los ingresos y explorar nuevas vías de negocio. Así, más del 60% de los directivos entrevistados no creen que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) puedan aportarles ventajas competitivas” (ESADE Business School, 2012, p. 33).
- “Una abrumadora mayoría de los entrevistados consideran que su compañía no debe arriesgar en la incorporación temprana de tecnologías innovadoras. Y 9 de cada 10 máximos ejecutivos consideran que su compañía debe ser un “fast follower” en Tecnología de Información, incorporando la tecnología en segunda oleada y sólo aquella que ha demostrado su valor en otras organizaciones y cuyos riesgos están bien acotados” (ESADE Business School, 2012, p. 34).

Entre las múltiples ventajas que ofrecen las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), se pueden mencionar principalmente a “reemplazar procesos manuales que consumen tiempo y energía, y permitir ingresos adicionales a través de la web para comercializar los productos y/o servicios que ofrece la empresa, alcanzando nuevos mercados y clientes” (UNESCO, 2005).

1.5.1.9. Gestión Financiera

Para llevar a cabo una adecuada gestión financiera, el equipo que forme parte de la empresa deberá ser el más adecuado e idóneo. Como lo menciona (Gómez, 2004):

Salvo en las pequeñas empresas, ninguna persona es responsable por sí sola de todas las decisiones. En la mayor parte de los casos, la responsabilidad está

dispersa. La alta dirección está, por supuesto, continuamente involucrada en las decisiones financieras. Pero el ingeniero que diseña unas nuevas instalaciones de producción también está implicado: el diseño determina la clase de activos reales que utilizará la empresa. (p. 9)

“El director financiero está profundamente implicado en el diseño de la política financiera y de la planificación estratégica. A menudo tendrá responsabilidades directivas generales más allá de los importantes temas estrictamente financieros” (Gómez, 2004, p. 10).

“El director financiero o el jefe de control de gestión son responsables de la organización y supervisión del proceso de presupuesto de capital. No obstante, los principales proyectos de inversión de capital están tan estrechamente ligados a los planes de desarrollo del producto, de producción y de mercadotecnia, que los directores de estas áreas están inevitablemente llamados a analizar y planificar los proyectos” (Gómez, 2004, p. 10).

1.5.1.10. Modelo Económico – Financiero

Al tener como objetivo en el presente proyecto, la elaboración de un modelo financiero, es necesario conocer las implicaciones que conlleva su aplicación, así, Gómez (2010) menciona que “es la capacidad de la empresa para generar recursos líquidos, a través de su actividad, la que determina su equilibrio financiero en el periodo de estudio; estando ésta complementada por aquellas disponibilidades líquidas procedentes de operaciones efectuadas en periodos anteriores” (p. 124).

Tipos de Modelos Financieros

Para la realización del presente proyecto, se tomará en cuenta dos visiones de modelo financiero, mencionado por Gómez (2010) en su artículo de investigación, donde establece lo siguiente:

La realización del análisis financiero se lo puede abordar, desde un doble aspecto, dinámico y estático. El primero de ellos tiene como objetivo cuantificar los flujos de fondos generados y determinar el destino que debe otorgarse a los mismos para conseguir la solvencia. El segundo analiza la situación de partida de la empresa para comprobar si la misma hace viable o no, conjuntamente con la visión dinámica, la consecución del equilibrio financiero. Para ello será preciso estudiar las distintas inversiones realizadas por la empresa, así como las fuentes de financiación por ella empleadas, y clasificarlas según criterios homogéneos que tengan presente su naturaleza permanente o no permanente. (p. 124)

1.5.1.11.Indicadores Financieros

“Una razón (o ratio o índice) resulta de una división en la cual el numerador y el denominador pueden ser datos absolutos o relativos” (Fowler, 2002, p.73).

De acuerdo a Fowler (2002), los indicadores o razones puede resultar de las siguientes formas:

- Directamente por su resultado (en tanto por uno)
- Como porcentaje (en tanto por cien)
- Convertida a una unidad de tiempo (días, meses) (p. 73)

Los Indicadores Financieros pueden clasificarse en relación al área o tipo de información que arroje, para lo cual se tienen los siguientes tipos de ratios:

- Indicadores financieros de liquidez: capacidad de una compañía para hacer frente a sus obligaciones con terceros.
- Indicadores financieros de actividad: eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento: informa acerca del nivel de endeudamiento que posee la compañía.
- Indicadores financieros de rentabilidad: nivel en el cual la empresa genera beneficios económicos.

1.5.1.12. Análisis e Interpretación de Estados Financieros

“Para cualquier directivo es fundamental el análisis de la situación patrimonial que presenta su empresa. Este análisis del patrimonio puede realizarse desde un punto de vista gráfico, mediante la representación de las masas patrimoniales que componen el Activo y el Pasivo, o bien mediante la realización de ratios” (Martín, 2005, p. 246).

Así también, Gil (2004) menciona que:

El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual ya que los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ellas, obtienen información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas pagan. (p. 10)

Características del Análisis Financiero:

Existen directrices que Gómez (2010) menciona en su artículo, con respecto al análisis financiero, entre las cuales se tiene:

- El sistema contable que utiliza la empresa reduce a unos pocos datos los hechos acontecidos en la misma en un periodo de tiempo, reflejándolos en unos estados finales. (p. 25)
- El contable interpreta los hechos contables, los traduce al lenguaje contable, los registra y los recopila. El analista recorre el camino inverso, se enfrenta a unos datos y ha de interpretar cuales fueron los hechos que dieron lugar a los mismos, enjuiciándolos. (p. 25)
- El análisis de estados financieros ha de suministrar respuestas a los interrogantes que el usuario de la información contable se plantee. (p. 25)

De igual manera, Gil (2004) establece ciertas características, entre las cuales están:

- Se trata de un proceso de valoración crítica.
- La base de estudio es la información financiera.
- Dentro del análisis financiera se puede distinguir tres áreas de estudio fundamentales: rentabilidad, solvencia y liquidez.
- La herramienta tradicional en el análisis financiero es el ratio. (p. 11)

Herramientas y Métodos de Análisis Financiero:

Para que la información contable – financiera pueda ser mejor comprensible, y sobre todo, comparable entre diferentes períodos de tiempo, se recomienda aplicar ciertas metodologías financieras para obtener datos que permitan al analista verificar, interpretar y finalmente emitir las conclusiones respectivas:

Método de análisis horizontal:

“Las razones que surgen de relacionar datos homogéneos a distintas fechas sirven para enunciar tendencias” (Fowler, 2002, p. 75).

Según Fowler (2002), para efectuar un correcto análisis debe tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- Establecer como denominador una cifra base, correspondiente a una fecha o período determinado
- Establecer como numerador:
 - la cifra correlativa, correspondiente a una fecha o período posterior
 - la variación entre dicha cifra correlativa y la cifra base. (p. 75)

Método de análisis vertical:

“El análisis vertical resulta del cálculo de una serie de porcentajes respecto de una cifra base de un estado contable” (Fowler, 2002, p. 75).

1.5.1.13. Presupuestación en las Empresas Manufactureras

“El presupuesto constituye un plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones de una empresa para un período determinado y cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia” (Rivadeneira, 2007, p. 9).

A su vez, Rivadeneira (2007), establece que:

El presupuesto es expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su logro requiere de la asignación de recursos en el tiempo cubierto por el mismo; es formal porque exige la aceptación de quienes son parte de la organización, tanto directivos como subordinados y, finalmente, es el resultado de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se ejecutarán e integrarán las diversas actividades de la empresa para alcanzar los objetivos previstos. (p. 9)

Períodos Presupuestales

Rivadeneira (2007), establece lo siguiente:

El periodo cubierto por los presupuestos debe ser lo suficientemente largo para permitir una planeación efectiva. Esto significa que no debe cubrir un periodo muy extenso en el que los planes del negocio se vean interferidos por factores tales como cambios en las condiciones económicas, nuevos productos, variación en los costos y cambios en los gustos del consumidor. Tampoco deben considerarse periodos demasiado cortos ya que se corre el riesgo de dejar fuera sucesos importantes que se presentan después del periodo cubierto por el presupuesto. (p.11)

Características de un presupuesto

Para obtener un presupuesto óptimo, en relación a datos y situación en la que se encuentra la empresa, es necesario determinar ciertas características para ello, lo cual menciona Rivadeneira (2007) de la siguiente manera:

- Un programa de presupuestos se basa en estimaciones.
- El programa de presupuestos debe ser continuamente actualizado a fin de que armonice con las situaciones de cambio que prevalecen en los negocios.
- La ejecución de un programa de presupuestos depende tanto de la dirección superior como de los diferentes ejecutivos responsables.
- El programa de presupuestos no ocupa el lugar de la dirección y de la administración. (p. 21, 22)

Presupuesto Maestro:

“En la presentación de los elementos componentes de un programa presupuestario en empresas manufactureras se considera su división en presupuesto de operación, presupuesto financiero y presupuesto de capital” (Rivadeneira, 2007, p. 23).

Por tal razón, Rivadeneira (2007) establece que “el presupuesto maestro está constituido por los presupuestos señalados y refleja el impacto esperado sobre la utilidad, la situación financiera y el flujo de caja de las decisiones operativas y financieras de los administradores de una empresa” (p. 23).

Tomando en consideración los aspectos establecidos anteriormente, Rivadeneira (2007) describe los principales presupuestos que deberían tomarse en consideración dentro de una empresa de manufactura, como lo es Novapiel:

- Presupuesto de Operación
 - Presupuesto de Ventas
 - Presupuesto de Producción
 - Presupuesto de Materias Primas
 - Presupuesto de Mano de obra directa
 - Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación
 - Presupuesto de Costo de Ventas
 - Presupuesto de Gastos de Operación

- Presupuestos Financieros
 - Estado de Resultados Proforma
 - Balance de Situación Proforma
 - Estado de flujo de efectivo Proforma

- Presupuesto de capital (p. 23-72)

1.5.1.14.Estrategias Económicas Gubernamentales:

El Actual Gobierno Nacional ha contemplado entre sus lineamientos generales, el cambio de la matriz productiva para tratar de mejorar la imagen del país al resto del mundo como un país altamente comercial a través de exportaciones de calidad; para ello, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) indica que:

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial. (p. 5)

Por ello, el Gobierno ha implantado un objetivo fundamental mencionado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) en su Folleto Informativo, que radica en:

Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos. (p. 5)

A través de la transformación de la matriz productiva, el Gobierno Nacional plantea obtener ciertos beneficios a continuación descritos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012):

- Contar con nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza.
- Reducir la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana.
- Eliminar las inequidades territoriales.
- Incorporar a los actores que históricamente han sido excluidos del esquema de desarrollo de mercado. (p. 11)

También es importante recalcar los ejes fundamentales sobre los que trabaja el actual Gobierno, lo cual se establece en el Folleto Informativo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012):

- Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país. (p. 11)
- Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables. (p. 11)
- Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica. (p. 12)
- Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado. (p. 12)

1.5.1.15. Plan Primero Ecuador

En vista de que Novapiel es una empresa fabricante de productos 100% ecuatorianos, es importante recalcar aquellos aspectos que benefician a los empresarios ecuatorianos, y uno de ellos es el incentivo que actualmente se fomenta acerca de la producción nacional a través de la marca Primero Ecuador, la misma que se describe a detalle en el portal web del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, donde se detalla que:

El Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) con el objetivo de contribuir a la producción nacional de calidad y concienciar a la población sobre la importancia de valorar lo nuestro, es el encargado de otorgar la licencia para uso de la marca Primero Ecuador, la cual será entregada a empresas que cuentan con productos y servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables, e incorporen un alto grado de materia prima de origen nacional, que satisfagan las necesidades de los consumidores y alcancen oportunidades de éxito en el mercado nacional e internacional. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)

Objetivos Marca Primero Ecuador:

Entre los objetivos específicos del plan Primero Ecuador establecidos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) se encuentran:

- Promover la producción de calidad a nivel nacional, enmarcada en el Código Orgánico de la Producción y el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Fomentar la producción nacional, el comercio y el consumo de bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.
- Otorgar la licencia Primero Ecuador a los productos o servicios que cumplan con los términos de calidad enmarcados en el Código Orgánico de la Producción y las correspondientes normas INEN
- Proporcionar a los consumidores un producto o servicio con valor agregado, que cumpla con la legislación vigente en términos sociales, ambientales y

económicos. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2015)

1.5.1.16. Estándares Emitidos por el Ministerio de Industrias y Productividad

Hoy en día es importante que los diversos negocios y empresas innoven dentro de su estructura comercial y productiva, tratando de obtener una ventaja competitiva dentro del mercado, por lo cual el Ministerio de Industrias y Productividad ha creado dos iniciativas para que las empresas ecuatorianas formen parte de ellas, las cuales se encuentran desplegadas en su portal web:

- “El Sello Hace Bien tiene como objetivo reconocer a las empresas que cumplen con las disposiciones legales y normativas que regulan las cuatro éticas empresariales y han incorporado un componente de buenas prácticas empresariales” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).
- “El Sello Hace Mejor tiene por objetivo el reconocimiento a las empresas que han incorporado a su gestión empresarial altos estándares de buenas prácticas en los aspectos relativos a las cuatro éticas empresariales. Para alcanzar el Sello Hace Mejor, las empresas necesariamente deben haber obtenido previamente el Sello Hace Bien” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).

Cabe resaltar que mediante el otorgamiento de dichas certificaciones, el Ministerio de Industrias y Productividad tiene como objetivo fundamental motivar a pequeñas, medianas y grandes empresas a su constante crecimiento, mejorada gestión interna y externa y competencia con innovación en sus productos dentro del mercado tanto nacional como internacional. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015)

1.6. La Empresa

1.6.1. Base Legal

Novapiel es una sociedad de Responsabilidad Limitada, la misma que fue constituida el 11 de agosto de 1982, cuyo objeto social establecido en la Superintendencia de Compañías consiste básicamente en la fabricación, comercialización, exportación e importación de todo tipo de artículos de cuero, pieles, fibras sintéticas, lanas y afines.

Así mismo, consta como su principal actividad de operación, la fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado o también conocido como aparado de calzado; dicha actividad se encuentra establecida en el CIU C1520.01.

De acuerdo a datos establecidos en el Registro Único de Contribuyentes, la matriz de Novapiel se encuentra ubicada en la Niña s/n y Av. 6 de Diciembre, ciudad de Quito, de igual manera se enumeran sus seis sucursales, cinco de ellas distribuidas en Quito, y una en la ciudad de Ambato. La empresa posee un capital suscrito de \$50 000,00, el cual se encuentra distribuido en cuatro de los socios que han conformado dicha nómina desde la constitución de la misma, información que se detallará a continuación:

Tabla 4.**Accionistas de Novapiel Cía. Ltda.**

CÉDULA	APELLIDOS Y NOMBRES	NACIONALIDAD	CAPITAL SUSCRITO
1707267470	Libreros Amezquita Álvaro Benjamín	Colombiana	\$ 25 280,00
1702864685	Rothenbach Quirola Carmen Gertrudis	Ecuatoriana	\$ 230,00
1700576117	Rothenbach Quirola Irmgart Carlota	Ecuatoriana	\$ 24 260,00
1700160805	Rothenbach Quirola Walter Gustavo	Ecuatoriana	\$ 230,00
CAPITAL TOTAL			\$ 50 000,00

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Cabe resaltar que dos de los socios anteriormente descritos, llevan la administración de la empresa; por una parte, el señor Álvaro Libreros tiene el cargo de Presidente, y la Sra. Irmgart Rothenbach el cargo de Gerente, la misma que cumple la función de Representante Legal para todo proceso jurídico, laboral y bancario que se relacione con la empresa.

1.6.2. Identificación de la Empresa

Novapiel Cía. Ltda., es una entidad que se dedica a fabricar, importar y comercializar artículos de cuero para sus propios almacenes, tanto en Quito como en la ciudad de Ambato; además, se trabaja con pedidos al por mayor para almacenes de cadena a nivel nacional, y a su vez se efectúan ventas institucionales, tanto de origen público como

privado, ofreciendo su amplia gama de productos que radican fundamentalmente en: calzado femenino, calzado masculino, carteras, cinturones y billeteras.

Actualmente, Novapiel puede considerarse como una empresa moderna, ya que cuenta con maquinaria de última tecnología y materiales de la industria de calzado de primera calidad, cuya filosofía radica básicamente en una administración basada en la adecuada atención al cliente, así como también al constante crecimiento y fortalecimiento del capital humano, con miras a convertirse en una organización de nivel internacional y ampliamente reconocida por su calidad de producto y buen servicio.

Novapiel posee una gran gama de artículos de cuero, sin embargo, sus líneas de producto se enfocan en un 70% aproximadamente, en crear moda casual y de vestir para dama, empleando los mejores materiales tanto nacionales como importados. Cabe resaltar que para los meses de mayo y diciembre, por el Día de las Madres y Navidad respectivamente, se efectúan pedidos al exterior, específicamente a Colombia, país con el cual se ha mantenido relaciones comerciales por aproximadamente 10 años, y que proveen de una dotación de calzado femenino para abastecer los pedidos de los clientes durante dichas épocas.

En cuanto a infraestructura, Novapiel cuenta con sus propias instalaciones ubicadas en San Rafael, Valle de los Chillos, las mismas que constan de un galpón industrial de aproximadamente 400 m², en el cual se desenvuelven los diversos procesos productivos, diseñando modelos de calzado con variedad en hormas y tallas, donde intervienen varias etapas, como son: corte, prensado, aparado, engrudado, plantillas, tacos y terminado. Junto al galpón, se ubican las oficinas administrativas y el despacho de la Gerencia, instalaciones que se remodelaron en el 2010 gracias a un préstamo otorgado por la Corporación Financiera Nacional en el mismo año, por un monto de \$150 000,00.

Además de una mejora de imagen en la infraestructura, se logró aportar tecnología al proceso productivo, importando maquinaria desde Brasil, con la finalidad de que el número de pares terminados por día pueda incrementarse y lograr distribuir a los almacenes con mayor rapidez. Finalmente, los artículos ya elaborados pasan a ser

distribuidos en los almacenes que se encuentran en Quito y Ambato, recalcando que en dichas ciudades existe una competencia latente en cuanto al mercado de calzado, por tal razón dichos locales se encuentran ubicados estratégicamente en tres zonas de la ciudad (norte, valle y centro – norte), recalcando que dentro de la ciudad de Quito, existen 15 centros comerciales: 2 en el sur de la ciudad, 9 en el norte, 2 en el Valle de los Chillos y 3 en el valle de Cumbayá, mientras que en la ciudad de Ambato existen apenas 3 centros comerciales.

Dichos almacenes serán descritos de acuerdo al nivel de importancia e ingresos que generan a la empresa:

Cuadro 1.

Listado de Almacenes Novapiel. Cía. Ltda.

N°	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CIUDAD	FUNCIONAMIENTO
1	Quicentro Shopping	Local N° 123	Quito	Hasta la actualidad
2	El Bosque	Local N° 49	Quito	Hasta la actualidad
3	Multicentro	Local N° 110	Quito	Hasta la actualidad
4	San Luis Shopping	Local N° 260	Quito	Hasta la actualidad
5	Scala Shopping	Local N° 227	Quito	Desde el 2012 hasta Jul-15
6	Mall de los Andes	Local N° 130	Ambato	Desde el 2013 hasta Ago-15
7	El Recreo	Local N° 127	Quito	Hasta el 2012

Efectuando una comparación entre los mercados de Quito y Ambato, existe una clara diferenciación entre ambas ciudades, por lo cual el producto es direccionado de manera particular para cada una de ellas, tratando de posicionar la marca NOVAPIEL a nivel nacional, sin dejar de lado la durabilidad y confort en los productos que ofrece.

1.6.3. Reseña Histórica

Novapiel se constituyó desde sus inicios como una empresa familiar, liderada por su actual Gerente, la Sra. Irmgart Rothenbach. La empresa inicia su asentamiento en el mercado ecuatoriano a partir del año 1980, con un pequeño taller artesanal donde se fabricaban chaquetas de cuero, para posteriormente elaborar bolsos y carteras del mismo material, y finalmente producir su línea clásica y que hasta la actualidad se mantiene como pionera, el calzado femenino y masculino de cuero 100% natural.

En vista de las innovaciones constantes en el mercado, la familia Rothenbach Quirola, decide enviar a uno de sus familiares a Brasil, para que logre adquirir conocimiento, técnica y diversa información sobre lo relacionado a la fabricación de artículos de cuero, de forma que se pueda dar un aporte internacional en el modo de producción de los artículos a elaborarse por Novapiel.

A partir de aquello, Novapiel implementó el tecnicismo brasileño para la elaboración de sus productos, así como también adquirió una serie de maquinaria que fue de mayor utilidad por el crecimiento que tuvo la empresa desde el año de 1982, donde legalmente se constituye en la ciudad de Quito. A más de la adquisición de maquinaria brasileña, se decide abrir locales comerciales e instalar su propia curtiembre, de donde se obtendrían tanto cuero como forros; esta idea le permitía a la empresa mantener el control de toda la cadena productiva, desde el momento en que se obtienen los cueros, hasta cuando se venda el producto a los consumidores finales.

Cabe resaltar que Novapiel tuvo un gran auge en ventas y producción desde 1982 hasta 1991, posterior a este año, a causa de la devaluación que sufrió nuestro país, se decidió cerrar algunos locales que no aportaban con suficientes ventas a la empresa, y se optó, por una parte, mantener a los almacenes situados en sectores comerciales estratégicos, y por otra parte, disminuir las líneas de producción que hasta el momento se fabricaban, para especializarse básicamente en carteras y calzado.

A partir de aquel importante cambio, Novapiel ha producido moda de calidad con cuero 100% natural, utilizando un porcentaje de insumos nacionales así como también de insumos importados, puesto que en los últimos años ha sido muy difícil lograr abastecerse 100% de producto nacional. Los modelos de calzado y carteras que maneja la empresa son inspirados en la moda de Italia, debido a los viajes constantes de los dueños a las ferias internacionales, donde además de ponerse al tanto de los diseños actuales, mantienen contactos con empresas proveedoras del exterior que aportan ideas a Novapiel sobre diseños y colores que se encuentran a la vanguardia.

1.6.4. Portafolio de Productos

Como se había mencionado anteriormente, Novapiel cuenta con una amplia gama de productos y modelos, debido al uso de varios tipos de horma y moldes para la elaboración de las diversas colecciones anuales. Sin embargo, dichos productos pueden clasificarse en cuatro líneas fundamentales, a continuación descritas:

Cuadro 2.**Descripción Calzado Femenino**

<u>CALZADO FEMENINO</u>		
MODELOS	ENTALLAJE	PRECIOS
*Diseño calzado Casual * Diseño calzado de vestir *Sandalias *Botas *Botines	Se fabrica calzado desde la talla 32 a la 40. No se trabaja con medios números.	*Oscilan desde los \$75 a los \$95 dólares, de acuerdo a la antigüedad del modelo. (Zapatos) *Oscilan desde los \$105 a los \$190 dólares, de acuerdo a la antigüedad del modelo. (Botas y botines)

Cuadro 3.**Descripción Calzado Masculino**

<u>CALZADO MASCULINO</u>		
MODELOS	ENTALLAJE	PRECIOS
*Diseño Calzado Casual * Diseño Calzado de vestir	Se fabrica calzado desde la talla 37 a la 43. No se trabaja con medios números.	Oscilan desde los \$92 a los \$105 dólares, de acuerdo a la antigüedad del modelo.

Cuadro 4.**Descripción Carteras**

<u>CARTERAS</u>		
DIMENSIONES	COLORES	PRECIOS
*Carteras pequeñas * Carteras medianas *Carteras grandes	Hay diversidad de colores, entre ellos: negro, café, azul, rojo, verde, morado, entre otros.	Oscilan desde los \$115 a los \$160 dólares, de acuerdo a la antigüedad del modelo.

Cuadro 5.**Descripción Billeteras - Cinturones**

<u>BILETERAS – CINTURONES</u>		
DIMENSIONES	COLORES	PRECIOS
*Billeteras de bolsillo para dama y caballero * Cinturones para dama y caballero	Hay diversidad de colores, entre ellos: negro, café, azul, rojo, verde, morado, entre otros.	Oscilan desde los \$15 a los \$30 dólares, de acuerdo al tamaño del artículo.

Cabe resaltar que Novapiel trabaja con cuero 100% natural, adquirido en curtidurías de la ciudad de Ambato, que se especializan en obtener cuero plena flor, razón por la cual el producto ya procesado y terminado posee la calidad, confort y duración esperada por los clientes en toda la variedad de productos que ofrece la empresa.

1.6.5. Organigramas

En vista de que la empresa no posee organigramas establecidos, se propone la elaboración de la siguiente estructura orgánica. Cabe resaltar que en dicho organigrama, se establece la conformación del Departamento Administrativo – Financiero, quien maneja directamente al área de Contabilidad, el mismo que será el encargado directo del manejo y funcionamiento del Modelo de Gestión Financiera que se plantea con la aplicación del presente proyecto.

Sus funciones radicarán en:

- Mantener a día la contabilidad de la empresa
- Conocer el manejo de herramientas financieras como son: análisis vertical, horizontal, indicadores financieros, flujos de caja.
- Conocer el manejo del Modelo de Gestión Financiera planteado en la presente investigación.
- Dar el uso adecuado a dicha herramienta financiera.
- Proporcionar los datos requeridos para el correcto funcionamiento del modelo.
- Proporcionar a la Gerencia los resultados obtenidos para una futura toma de decisiones.

1.6.5.1. Organigrama Estructural

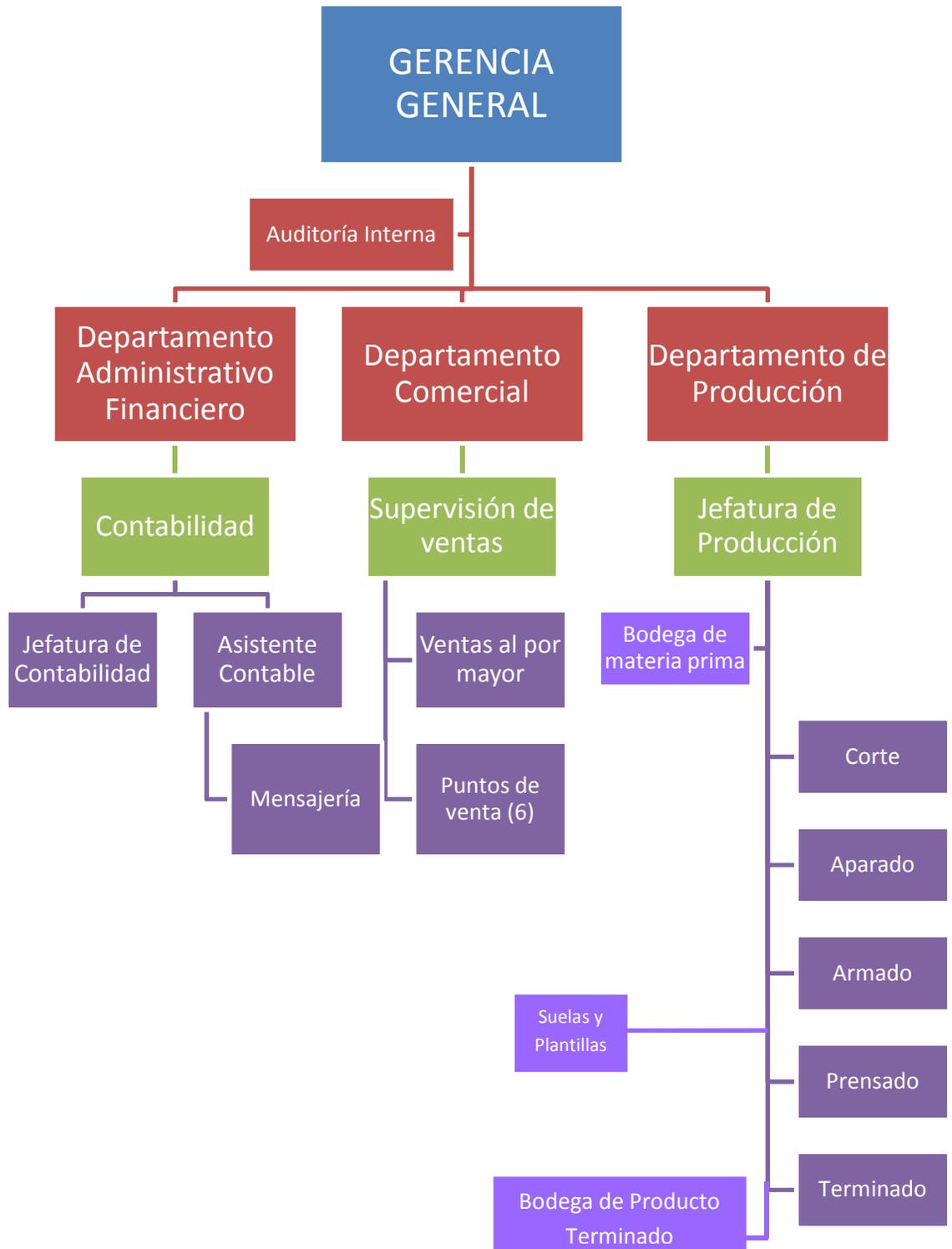


Figura 1. Organigrama Estructural Novapiel Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Mediante el análisis situacional de Novapiel Cía. Ltda., se podrá determinar el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, así como también aquellos elementos que influyen directa o indirectamente en la ejecución de sus diversas actividades.

Dicho estudio se lo efectuará realizando dos tipos de análisis:

- El primero corresponde al conocimiento del ambiente externo de la entidad, mediante el cual se establecerán los aspectos positivos que deberían aprovecharse, así como los aspectos negativos que deben tratar de mitigarse. Cabe resaltar que este tipo de análisis pretende definir las características del mercado en el que se desenvuelve la empresa, las mismas que no pueden ser controladas por ésta.
- El segundo estudio a realizarse se relaciona al ambiente interno, mediante el análisis de las fuerzas de Porter, a través del cual se determinarán tanto las fortalezas como debilidades que posee la organización, es decir, se expondrán características que tienen la particularidad de ser controlables por la misma, de modo que se trate en un futuro de optimizar aquellos aspectos positivos, y, por otra parte, de controlar y mitigar las falencias que posea.

2.1. Análisis del Macroambiente

Es importante conocer a detalle el entorno externo o macroambiente de una organización, ya que se podrá determinar con mayor precisión aquellos factores que pueden llegar a afectar el normal desenvolvimiento de una empresa, sobre los cuales no se tiene un control directo, sin embargo, el conocimiento de los mismos, le otorga a la organización la oportunidad de establecer estrategias para aplacar posibles resultados desfavorables, o, por el contrario, aprovechar las oportunidades del mercado.

2.1.1. Factor Económico

El conocer la situación económica en la que se encuentra un país, es realmente importante para llegar a establecer si la empresa tendrá éxito dentro del mercado comercial de dicha nación, así mismo, se podrá determinar aquellas situaciones desfavorables que darán un signo de alerta a los empresarios, para tomar medidas y contrarrestar recesiones económicas, normativas gubernamentales, etc.

Debido a ello, se procederá a analizar ciertos elementos correspondientes al factor económico, y que son de vital importancia para el conocimiento de cualquier empresario hoy en día.

2.1.1.1. Tasas de Interés

“Las tasas de interés son el precio del dinero, es decir un porcentaje de capital expresado en centésimas, que se paga por la utilización de éste en una determinada unidad de tiempo” (Catelotti, 2006).

Es importante conocer el manejo que se da a las tasas de interés dentro de las instituciones financieras, debido a que ciertas empresas recurren a financiamiento a través de entidades bancarias, por lo cual se detallará a continuación una explicación más precisa acerca de las tasas de interés efectiva y nominal:

- **Tasa de interés efectiva:** “La tasa efectiva es aquella a la que efectivamente está colocado el capital. La capitalización del interés en determinado número de veces por año, da lugar a una tasa efectiva mayor que la nominal” (Aching, 2008, p. 141).
- **Tasa de interés nominal:** La tasa nominal es el interés que capitaliza más de una vez por año. Esta tasa convencional o de referencia lo fija el Banco Central de un país para regular las operaciones activas y pasivas del sistema financiero. (Aching, 2008, p. 142)

Dentro de la economía, se presentan dos tipos de tasas de interés:

- **Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.¹
- **Tasa de interés pasiva:** Es aquella que pagan los bancos a sus depositantes, por haber hecho el depósito y darle a la institución fondos monetarios.²

Tasas del Banco Central

CIRCULAR GF-09-2014

Quito, 30 abril de 2015

TODAS LAS SUCURSALES

SEÑOR GERENTE SUCURSAL BANFOMENTO

Para su conocimiento, tasas vigentes emitidas por el Banco Central del Ecuador, para el Periodo mayo 2015

PARA EL PERIODO DE MAYO DE 2015	TASA DE INTERES
PASIVA REFERENCIAL:	5.51%
ACTIVA REFERENCIAL:	8.45%
LEGAL	8.45%
MAXIMA CONVENCIONAL	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO CORPORATIVO	8.45%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO CORPORATIVO	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES	11.15%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO PYMES	11.83%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL CONSUMO	15.82%
TASA EFECTIVA MAXIMA CONSUMO	16.30%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL VIVIENDA	10.76%
TASA EFECTIVA MAXIMA VIVIENDA	11.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	22.07%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	25.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	26.87%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	27.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL MICROCREDITO MINORISTA	27.75%
TASA EFECTIVA MAXIMA MICROCREDITO MINORISTA	30.50%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTO EMPRESARIAL	9.53%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO EMPRESARIAL	10.21%

Figura 2. Tasas de Interés Banco Central del Ecuador (Abril 2015)

Fuente: (Banco Nacional de Fomento, 2015)

¹<http://www.definicion.org/tasa-de-interes-activa>

²<https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090703172048AAKITBr>

En la presente gráfica, se detallan las Tasas Activas Efectivas Referenciales para los diversos segmentos, las mismas que han sido determinadas por el Banco Central del Ecuador; pudiendo observarse el incremento de las mismas conforme suba el nivel de riesgo en la adquisición de un crédito con una entidad bancaria, ya que no existe la misma probabilidad de morosidad por parte de un cliente Corporativo que por parte de un cliente minorista, por tal razón la escala en el nivel de interés tiende a incrementar, recalcado que el interés otorgado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se encuentra situado en tercer lugar, favoreciendo a la adquisición de un crédito por su tasa de interés de índole moderado.

TASA DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES													
Porcentajes, Febrero 2014 – 2015													
Segmento	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15
Productivo Corporativo	8.17	8.17	8.17	7.64	8.19	8.21	8.16	7.86	8.34	8.13	8.19	7.84	7.41
Productivo Empresarial	9.53	9.53	9.53	9.46	9.54	9.65	9.68	9.64	9.64	9.52	9.63	9.53	9.48
Productivo PYMES	11.20	11.20	11.20	11.08	11.28	11.26	10.97	11.32	11.22	10.99	11.19	11.18	11.10
Consumo	15.91	15.91	15.91	15.96	15.99	15.98	15.95	15.96	15.97	15.96	15.96	15.97	15.98
Vivienda	10.64	10.64	10.64	10.92	10.89	10.81	10.83	10.74	10.73	10.72	10.73	10.71	10.77
Microcrédito Minorista	28.82	28.82	28.82	28.40	28.54	28.53	28.44	28.51	28.24	28.47	28.57	29.08	29.35
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	25.20	25.20	25.00	25.08	25.08	25.03	25.03	24.90	25.12	25.16	25.41	25.26
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	22.44	22.44	22.15	22.16	22.24	22.49	22.40	22.14	22.42	22.32	22.84	23.80

TASA DE INTERÉS PASIVA EFECTIVA REFERENCIAL POR PLAZO													
Porcentajes, Febrero 2014 – 2015													
Plazo en días	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15
30-60	3.89	3.89	3.89	4.05	4.03	3.94	4.09	3.94	4.22	4.22	4.28	4.30	4.19
61-90	3.67	3.67	3.67	4.52	4.73	4.55	4.48	4.50	4.33	4.44	4.68	4.74	4.74
91-120	4.93	4.93	4.93	5.33	5.36	5.15	5.40	5.02	4.96	5.23	5.02	5.11	5.31
121-180	5.11	5.11	5.11	5.66	5.84	5.63	5.71	5.52	5.56	5.48	5.70	5.34	5.73
181-360	5.65	5.65	5.65	6.30	6.29	6.26	6.38	6.13	6.27	5.87	6.15	6.30	6.37
>361	5.35	5.35	5.35	7.10	7.19	7.19	7.12	7.06	7.28	7.15	7.16	7.22	7.18

Figura 3. Tasas de Interés Activas por Segmento (Febrero 2015)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Efectuando un análisis histórico respecto a las Tasas Activas del Segmento Productivo PYMES año 2014 – 2015, puede afirmarse que dichos porcentajes han sufrido una ligera disminución con respecto al año 2014 de aproximadamente 0.10%, promediando un 11.17% durante todo el período analizado, por lo cual se afirma lo expuesto en el gráfico anterior en cuanto al beneficio que se adquiere por la reducción de las tasas activas que hasta febrero del 2015 se redujo a un 11.10%.

2.1.1.2. Producto Interno Bruto

“Valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un período, generalmente de un año” (Villota, 2004, 236).

Con relación a la situación del Producto Interno Bruto (PIB) en nuestro país y de acuerdo a datos arrojados por el Banco Central del Ecuador, se menciona que “...durante el año 2014 la economía mejoró en un 3.4 %, comparada con el año 2013, evidenciándose principalmente que la economía no petrolera ha sostenido el crecimiento económico durante 18 trimestres consecutivos...” (Banco Central del Ecuador, 2014)

- “Las exportaciones crecieron un 7.3%, al mismo tiempo que la inversión en un 4.6%, y, por otra parte, el consumo y las importaciones crecieron 2.6% cada uno” (Banco Central del Ecuador, 2014).
- “Aproximadamente la mitad de las actividades económicas que conforman el PIB crecieron por encima del promedio de 3.5%: suministro de electricidad y agua (10.4%); actividades profesionales, técnicas y administrativas (9.2%); petróleo y minas (8.6%); construcción (6.8%); entre otras” (Banco Central del Ecuador, 2014).
- Cabe resaltar que “el valor agregado no petrolero (como construcción, manufactura y comercio) mejoró en 4% y contribuyó con 3,39 puntos porcentuales al crecimiento total de 3,4% de la economía” (Banco Central del Ecuador, 2014).

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mencionado anteriormente de un 3.4%, se debe en su mayoría al aporte del sector no petrolero con 2.85%, mientras que el sector petrolero aportó un 0.70%.

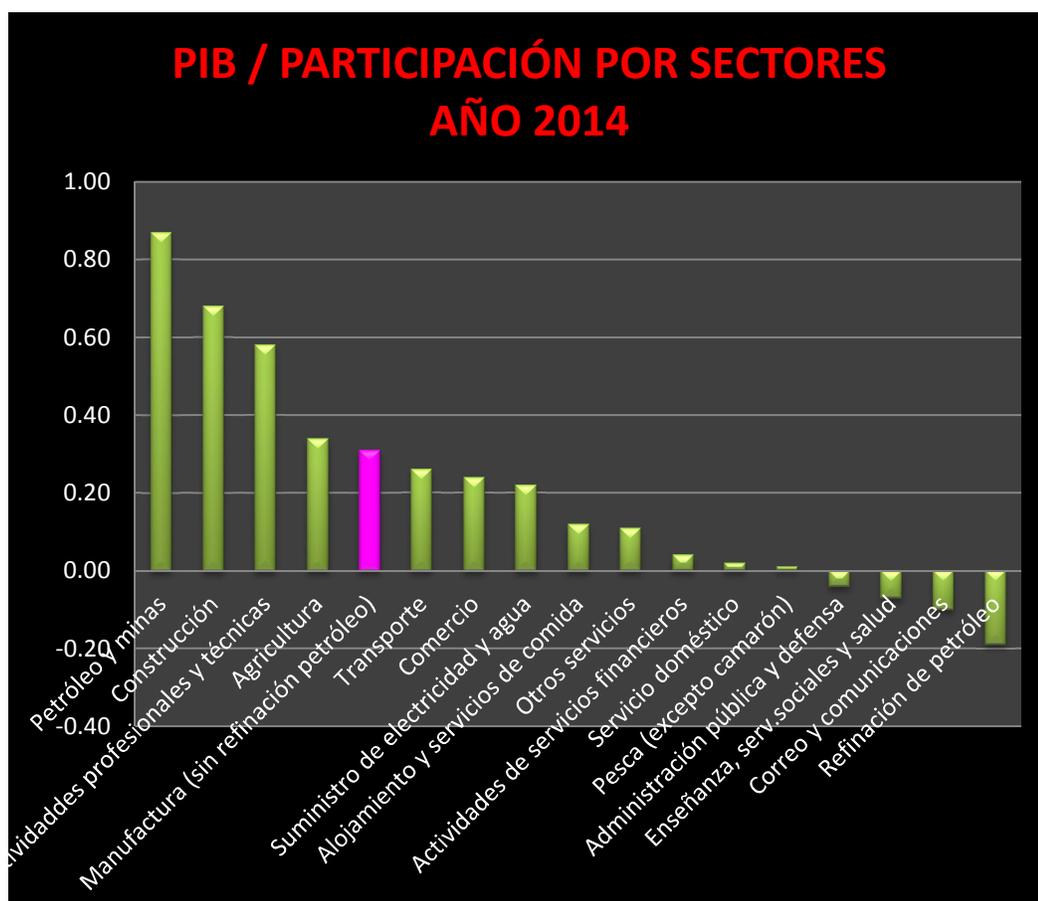


Figura 4. PIB - Participación por Sectores Económicos 2014

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Cabe resaltar que las principales actividades que contribuyeron al incremento del Producto Interno Bruto (PIB) fueron: petróleo y minas en 0.87%; construcción 0.68%; actividades profesionales, técnicas y administrativas 0.58%; agricultura 0.34% y manufactura con 0.31%, recalando que la industria manufacturera se compone de diversas empresas, que se dedican principalmente a la producción, elaboración y

conservación de carne, pescado, entre otros productos alimenticios, fabricación de productos químicos, de papel, así como productos minerales no metálicos. Estas empresas registran un crecimiento de sus ingresos de 6.07% en relación al año 2013, sin embargo, a pesar del crecimiento de dichas empresas, el desempeño de sectores como el de calzado está sujeto a las restricciones comerciales de importaciones que no han permitido una mejora notable en el mismo.

2.1.1.3. Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2015).

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
feb-14	97,89	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	98,57	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	98,86	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	98,82	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	98,93	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	99,33	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	99,53	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	100,14	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	101,24	0,59%	3,53%	0,59%
feb-15	101,86	0,61%	4,05%	1,21%

Figura 5. Índice de Precios al Consumidor (Febrero 2015)

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015), “Ecuador registró una inflación mensual de 0,61% en febrero del 2015 en relación al 0,11% obtenido en febrero del 2014, de acuerdo al último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC).”

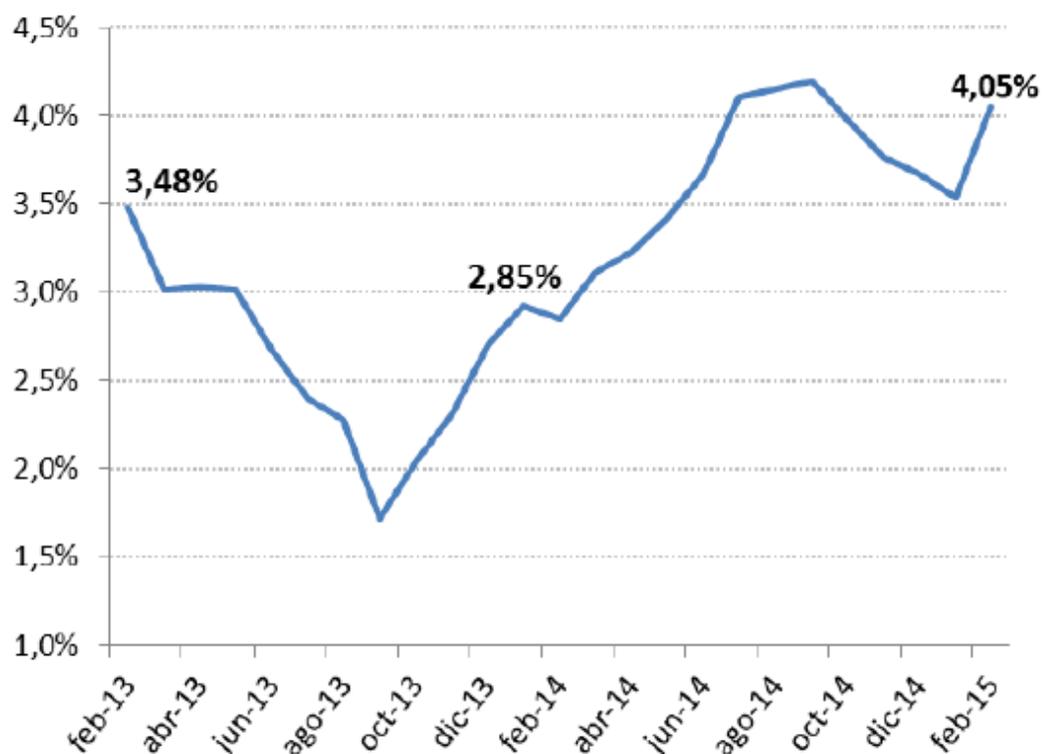


Figura 6. Evolución de la Inflación Anual (Febrero 2015)

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2015)

De igual manera, se registró una inflación anual de 4,05% y una acumulada de 1,21%, en comparación al 2,85% y 0,83% que alcanzó en febrero del 2014 respectivamente, verificándose un incremento de aproximadamente un 1% comparando ambos años. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

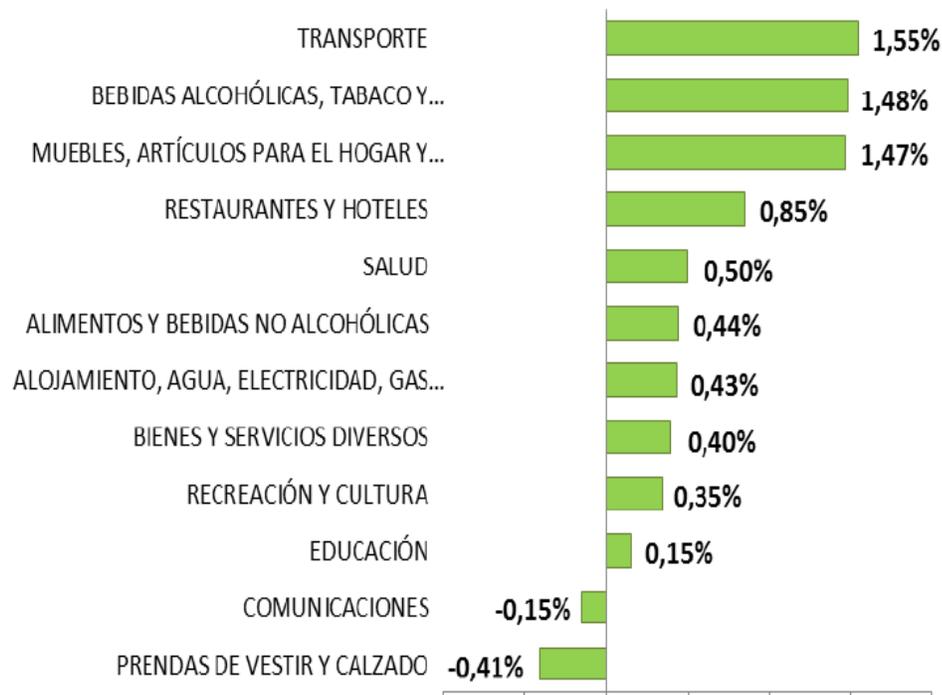


Figura 7. Índice de Inflación por Productos (Febrero 2015)

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2015)

Al analizar el presente gráfico, se puede observar que las tres divisiones con el mayor porcentaje de inflación a enero del 2015, corresponden al transporte, bebidas alcohólicas y muebles para el hogar; sin embargo, el grupo de prendas de vestir y calzado se encuentra como último ítem, con una deflación del -0.41%, lo cual incide básicamente porque la demanda de dichos productos se ha reducido, generando como resultado menor oferta, menor producción y menos empleo para productoras de calzado, como es el caso de la empresa en estudio.



Figura 8. Índice de Inflación por ciudades (Febrero 2015)

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2015)

Como se puede observar en el gráfico, las ciudades con inflación mayor a la media nacional son: Manta, Loja y Cuenca; y, por el contrario Santo Domingo y Machala están por debajo de la misma, lo que deja a Quito y Ambato prácticamente en el promedio nacional.

Inflación Importada:

Expertos económicos manifiestan que “...de no contar con la inflación importada en la afectación de los productos nacionales, la inflación de nuestro país sería del 1% o 2%, tal es el caso de que en algún momento las importaciones y exportaciones de Colombia y Perú superaron a las de Estados Unidos, es decir, dichos países llegaron a ser de suma importancia en la estructura del comercio ecuatoriano.” (Revista Ekos, 2015)

2.1.1.4. Desempleo

La definición establecida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona que: “La tasa de desempleo es la proporción del conjunto de personas que se

encuentra sin trabajo, con relación a la fuerza de trabajo, la misma que se conforma por el número de personas empleadas más el número de desempleadas.”

Según datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014), en el mes de diciembre de 2014, la Población en edad de trabajar (PET) en el Ecuador fue de 11'159.255 de personas y la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 7'194.521 de personas; de dicha población, la cifra de personas empleadas es de 6'921.107 y la de desempleados de 273.414.

Tomando como referencia las cifras antes descritas, se pueden obtener los siguientes indicadores del mercado laboral de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014):

- En diciembre de 2014 se registra una tasa de desempleo de 3,80% a nivel nacional (urbano y rural), del cual un 4,54% corresponde al área urbana y un 2,25% al área rural.
- Al realizar una comparación del desempleo nacional entre el año 2014 y 2013, se puede establecer una reducción de 0.35% con el dato registrado en diciembre de 2013 que fue de 4,15%.
- Efectuando una comparación histórica de los datos, se evidencia una tendencia a la baja de la tasa de desempleo, así, en diciembre de 2008 fue de 5,95%, considerada una de las tasas más altas en los últimos ocho años.

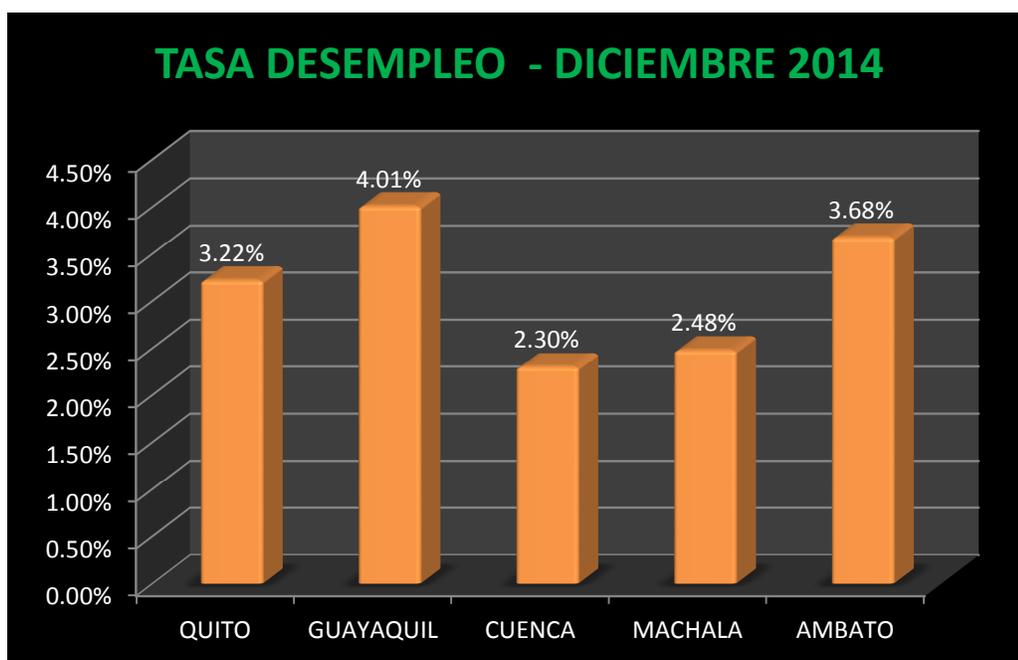


Figura 9. Tasa de Desempleo (Diciembre 2014)

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)

Con respecto al desempleo en las cinco principales ciudades de nuestro país, se registró a diciembre 2014 los siguientes datos: 3,22% en Quito, 4,01% en Guayaquil, 2,30% en Cuenca, 2,48% en Machala y 3,68% en Ambato, verificándose un mayor porcentaje de desempleo en Guayaquil y Ambato.

	sep-07	sep-08	sep-09	sep-10	sep-11	sep-12	sep-13	sep-14
Comercio	24,1%	24,0%	19,3%	20,2%	20,4%	22,2%	20,5%	19,3%
Enseñanza y servicios sociales y de salud	11,6%	12,4%	13,2%	14,2%	13,5%	13,0%	13,6%	13,8%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	13,0%	13,8%	13,0%	14,5%	13,5%	13,1%	11,7%	12,8%
Transporte	8,0%	7,6%	7,2%	8,0%	8,5%	8,5%	8,4%	8,1%
Construcción	6,7%	7,7%	7,8%	7,7%	8,0%	7,4%	7,9%	8,0%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6,0%	6,2%	7,3%	6,7%	7,5%	6,8%	7,2%	7,8%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6,0%	5,7%	6,3%	6,5%	6,2%	6,5%	8,2%	7,5%
Alojamiento y servicios de comida	5,6%	5,0%	5,2%	4,7%	5,6%	5,8%	4,8%	5,5%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	5,1%	4,9%	6,5%	4,7%	4,7%	5,2%	5,2%	4,8%
Otros servicios	3,6%	4,2%	3,8%	4,2%	3,7%	3,1%	3,2%	3,3%
Servicio doméstico	5,1%	3,5%	3,7%	3,1%	2,9%	2,8%	3,1%	3,0%
Actividades de servicios financieros	1,7%	1,8%	1,8%	2,3%	2,1%	2,2%	2,2%	2,1%
Correo y comunicaciones	1,9%	1,8%	2,6%	2,0%	1,8%	1,8%	1,9%	2,0%
Suministro de electricidad y agua	0,8%	0,8%	1,2%	0,7%	0,8%	0,9%	0,9%	1,1%
Petróleo y minas	0,6%	0,7%	1,1%	0,7%	0,8%	0,7%	1,0%	1,0%

Figura 10. Población con empleo por Actividad (Septiembre 2014)

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2014)

De acuerdo a los datos establecidos en la presente tabla, se puede verificar que el sector de Manufactura agrupa a septiembre del 2014 el 12.80% de la PEA nacional, convirtiendo a dicha área en una fuente constante de empleo y de generación de riquezas para el país.

2.1.1.5. Restricción a las Importaciones

Aranceles

Los aranceles impuestos por el gobierno ecuatoriano, hablando específicamente sobre el calzado y los textiles, han perjudicado la importación de dichos productos. Primeramente, se impuso un Arancel Mixto a la partida arancelaria 64.03 referida a: “Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural”, y se hace referencia a dicha partida, ya que ésta es la que maneja la

empresa Novapiel en caso de efectuar importaciones de calzado. (Comité de Comercio Exterior, 2015)

“Este arancel mixto entró en vigencia a partir del 1 de julio del 2010, el mismo que consiste en el cobro de un porcentaje como derecho ad valorem (que se aplica sobre el valor total de la mercadería). Se estableció el arancel ad valorem del 10%, más un arancel del 6% por cada par de zapatos que ingrese al mercado ecuatoriano. Mediante la aplicación de este arancel mixto, se ven altamente perjudicadas las importaciones desde países con los cuales el Ecuador no tiene acuerdos establecidos” (Comité de Comercio Exterior, 2015).

“Para citar un ejemplo, con Colombia, se tiene preferencia del 100%, por lo que los productos que se importan desde ese país se exoneran de este pago, sin embargo productos provenientes de países como China, Estados Unidos, entre otros, sí deben pagar este arancel” (Comité de Comercio Exterior, 2015).

Salvaguardias

A partir del mes de marzo del 2015, el Comité de Comercio Exterior de Ecuador emitió una lista de aproximadamente 2.800 partidas, lo que representa un 32% del total de importaciones que anualmente ingresan al país, a las mismas que se aplicará desde el miércoles 11 de marzo una salvaguardia arancelaria de entre el 5% y el 45%, según el tipo de producto que sea, con el fin de proteger la balanza de pagos y promover la producción nacional, según afirmaciones del Gobierno Nacional. (Comité de Comercio Exterior, 2015).

“La salvaguardia se aplicará de acuerdo a los siguientes porcentajes: 5% para bienes de capital y materias primas no esenciales; 15% a los bienes de sensibilidad media; 25% a productos como neumáticos, cerámica, CKD de Televisores, calzado, entre otros; finalmente, el 45% se aplicará a bienes de consumo final como algunas frutas importadas, adornos, confecciones, etc.” (Comité de Comercio Exterior, 2015).

Según análisis efectuados por el Gobierno, el 68% del total de las importaciones quedaron excluidas de la medida, recalando que no se aplicará la salvaguardia a materias primas y bienes de capital considerados como esenciales, tales como: artículos de higiene personal, uso en el hogar, medicinas, repuestos de vehículos, combustibles y lubricantes, menaje de casa, entre otros.

Cabe resaltar que dicha salvaguardia arancelaria se aplicará de manera adicional a los aranceles ya establecidos actualmente, conforme al Listado de Aranceles aplicables para importaciones que ingresan al Ecuador, y conforme a vigentes acuerdos comerciales bilaterales y regionales de los que el Estado ecuatoriano es parte activa. (Comité de Comercio Exterior, 2015)

El Comité de Comercio Exterior informó a su vez lo siguiente:

La salvaguardia se aplicará durante 15 meses, sin embargo podrá ser evaluada de forma trimestral, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante dichos análisis. La medida se aplicará a las importaciones de todos los mercados y sustituirá a las sobretasas que el gobierno estableció para Colombia y Perú desde el 5 de enero, ante la devaluación de la moneda de esos países.

Reglamentación INEN:

Una de las medidas que en los últimos meses han dificultado en mayor grado el ingreso de mercadería importada, ha sido la obtención del Certificado de Reconocimiento emitido por el Instituto Ecuatoriano de Normalización para más de 300 partidas y subpartidas de importación. “A partir del 3 de diciembre del 2014, el Consejo de Comercio Exterior ha emitido resoluciones que abarcan más subpartidas, y de acuerdo a cálculos preliminares, el 90% de las importaciones se han visto afectadas, por el cumplimiento de la reglamentación INEN” (Comité de Comercio Exterior, 2015).

El problema radica principalmente en la inexistencia de una estructura para la obtención de los certificados, a más de que el proceso es complejo, se desconoce la empresa certificadora en el exterior y no se han homologado las normas técnicas del

país con otras internacionales para que el importador las asimile, según mencionan analistas de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Algunos de los sectores que han sido afectados con mayor incidencia son: electrodomésticos, cerámicas, cosméticos, vehículos, textiles, calzado, entre otros. En dichos sectores hay desabastecimiento, quejas, pérdidas económicas e incluso situaciones de desesperación, especialmente para los empresarios que han hecho adquisiciones en el exterior y no han podido traer su mercadería hacia nuestro país. Por su parte, el Ministerio de Industrias y Productividad ha confirmado que las medidas impuestas tendrán una incidencia favorable de \$390 millones en la balanza comercial del país.

Balanza Comercial:

“La balanza comercial de Ecuador registró un superávit de 590,8 millones de dólares entre julio y diciembre del 2014 si se compara con el mismo período del año pasado, recalcando que las exportaciones totales sumaron 17.853 millones en 2014 mientras que en 2013 llegaron a 16.370,60 millones, lo que implica un incremento del 9,1%, y, por otra parte, las importaciones cayeron 1,6% al pasar de 17.547,6 millones en 2013 a 17.262,2 millones en 2014” (Banco Central del Ecuador, 2014).

“Efectuando un análisis entre ambos años, se puede enfatizar el desempeño de las exportaciones no petroleras que crecieron 16,8%, es decir, de 7.009,9 millones a 8.187,3 millones de dólares, así mismo, las ventas petroleras crecieron 3,3% y llegaron a 9.665,6 millones” (Banco Central del Ecuador, 2014).

EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS (*)

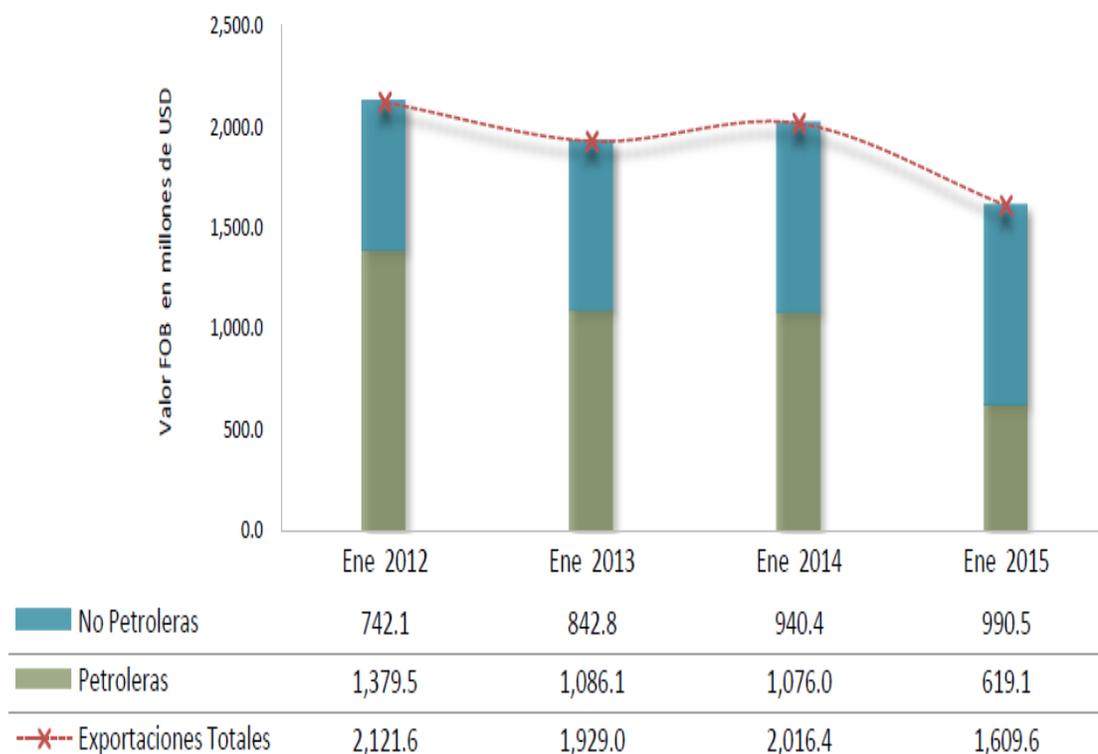


Figura 11. Exportaciones Petroleras y no Petroleras (Enero 2015)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

En lo que se refiere al desempeño de la balanza comercial petrolera, el Banco Central del Ecuador detalló que registró un saldo favorable de 543,6 millones de dólares, que se explica por el aumento en el volumen exportado (6,5%), a pesar de que el precio del barril exportado disminuyó en 3,4%.

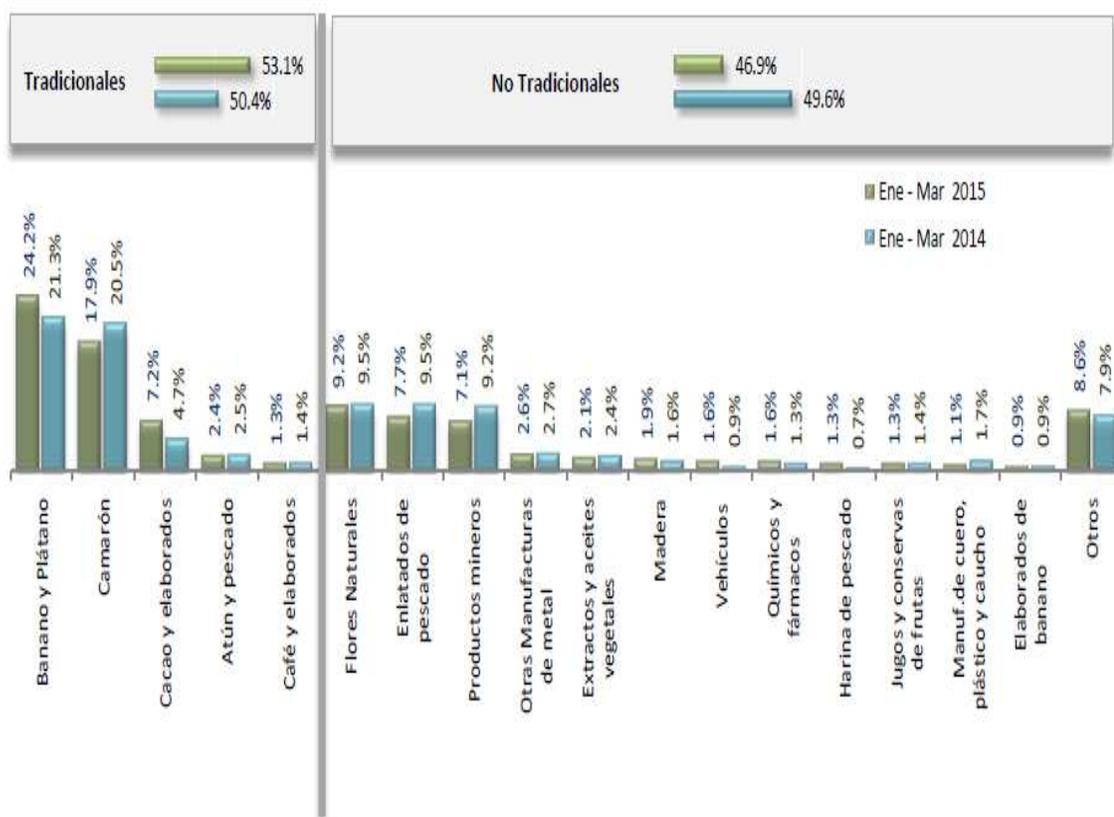


Figura 12. Exportación Productos Tradicionales y no Tradicionales (Ene-15)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

En la tabla anterior se muestran los productos tradicionales y no tradicionales según su volumen de exportación en el trimestre enero – marzo 2014 (color celeste) y en el trimestre enero - marzo 2015 (color verde), ubicando a las manufacturas de cuero, plástico y caucho en la antepenúltima posición, dando el indicio de que a este sector aún le falta repuntar a mercados extranjeros y sobre todo solidificarse internamente para poder expandirse de manera internacional.

Porcentaje de la participación de los grupos de productos de acuerdo a la Clasificación por Uso y Destino Económico (CUODE)

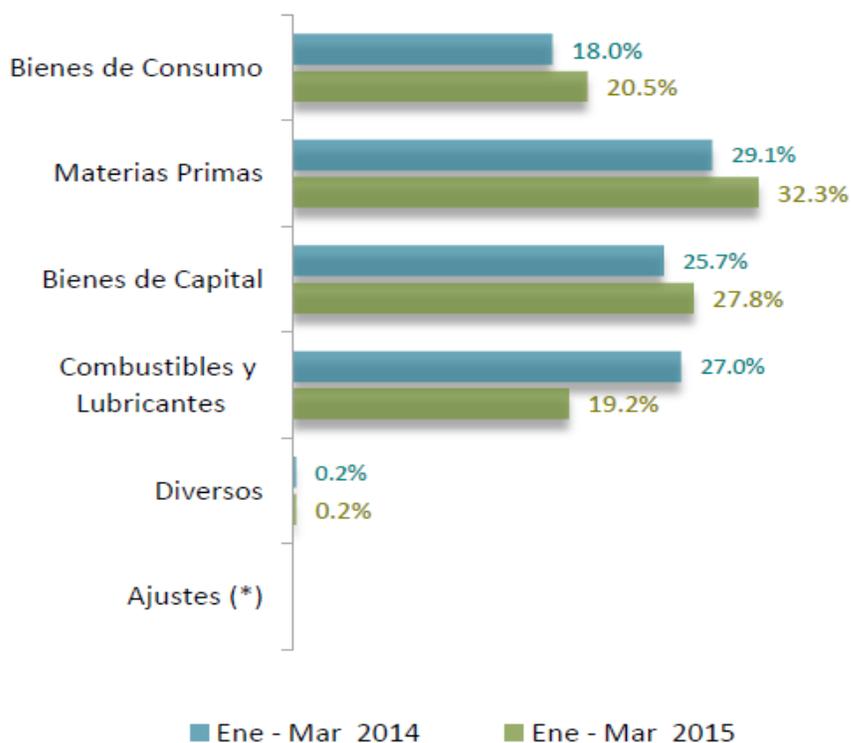


Figura 13. Participación de Productos en el Producto Interno Bruto (Marzo 2015)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

En cuanto a las importaciones, se puede visualizar un incremento del 3% aproximadamente en el primer trimestre del año 2015 comparándolo con el 2014 en lo referente a Materias Primas, mientras que los Bienes de Consumo y Bienes de Capital incrementaron en 2%, existiendo únicamente un decremento del 8% en el área de Combustibles y Lubricantes, sin embargo la propuesta del presente Gobierno radica en la tendencia de disminución en las importaciones para lograr tener una Balanza Comercial positiva.

2.1.1.6. Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos” (Banco Central del Ecuador, 2015).

ÍNDICE DE RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Mayo-14-2015	649.00
Mayo-13-2015	618.00
Mayo-12-2015	625.00
Mayo-11-2015	614.00
Mayo-10-2015	628.00
Mayo-09-2015	628.00
Mayo-08-2015	628.00
Mayo-07-2015	637.00
Mayo-06-2015	627.00
Mayo-05-2015	644.00
Mayo-04-2015	665.00
Mayo-03-2015	671.00
Mayo-02-2015	671.00
Mayo-01-2015	671.00
Abril-30-2015	672.00
Abril-29-2015	691.00
Abril-28-2015	702.00
Abril-27-2015	704.00
Abril-26-2015	701.00
Abril-25-2015	701.00
Abril-24-2015	701.00
Abril-23-2015	715.00
Abril-22-2015	733.00
Abril-21-2015	744.00
Abril-20-2015	750.00

Figura 14. Riesgo País (Mayo 2015)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Cabe resaltar que “...este indicador mide la capacidad de pago de un país, es decir que mientras más alto es el puntaje, más riesgoso sería invertir; para ejemplificar lo dicho, Ecuador pasó de 704 a 571 puntos a partir de enero de 2013 a enero de 2014 y actualmente se encuentra en 648 puntos. Dicha puntuación ha superado al promedio que manejan el 85% de países de Latinoamérica, que promedia actualmente 300 puntos, exceptuando a Venezuela y Argentina que superan el puntaje de nuestro país” (Banco Central del Ecuador, 2015).

Por tal razón, este indicador brinda una pauta a la inversión extranjera; a su vez, los diversos acuerdos comerciales se convierten en fuentes de atracción de la inversión, razón por la cual el Ecuador se encuentra en trámite con la Unión Europea, Estados Unido y el Mercosur para la firma de convenios que beneficien el comercio entre ambos países, sin embargo, las recientes medidas que se han tomado para restringir importaciones, serán un gran obstáculo para que dichos acuerdos logren cristalizarse. (Banco Central del Ecuador, 2015)

Medición del Riesgo País:

De acuerdo a Cárdenas (2012):

“El Riesgo País es calculado por varias entidades entre las cuales se puede mencionar a Moody's, Standard & Poor's o Fitch - IBCA, las mismas que tienen su propia metodología de cálculo, pero que generalmente arrojan resultados similares. Los resultados obtenidos en dicho cálculo se representa por letras que van desde la A hasta la E, o también asignando un puntaje donde 100 puntos representan el 1% de riesgo por encima de la tasa referencial, que es la tasa que pagan los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos, ya que se asume que son los de menor riesgo en el mercado.”

Igualmente, Cárdenas (2012) establece una serie de variables que intervienen en el cálculo y medición del Riesgo País, las mismas que se detallarán en sus respectivos grupos a continuación:

VARIABLES QUE INTERVIENEN:

Para efectuar un análisis del Riesgo País, es necesario considerar variables que permitan constatar el cumplimiento de pago de sus compromisos financieros:

Factores Macroeconómicos:

- **Deuda:** Se toma en cuenta la deuda externa del país, que son obligaciones contraídas con gobiernos u organismos internacionales que se originan por operaciones de crédito internacional. A mayor valor mayor Riesgo País.
- **Índice de Precios al Consumidor:** Se trata de conocer en cuánto ha incrementado o disminuido el precio de los artículos que conforman la canasta básica, pues al incrementar dichos precios, el poder adquisitivo de las personas se reduce y por ende existe menor capacidad de pago, afectando al nivel de Riesgo País. A mayor valor mayor riesgo.
- **Superávit y Déficit Fiscal:** El superávit es aquella diferencia a favor entre ingresos y gastos del Estado, de otra manera sería considerada como un Déficit. Al existir Superávit, el Riesgo País tiende a disminuir ya que existe un mejor manejo del gasto público.
- **Saldo de la Balanza Comercial:** La Balanza Comercial resulta de la diferencia entre Exportaciones e Importaciones de un país, y al obtener un resultado negativo, significa que el número de exportaciones ha sido menor lo cual da como resultado menor circulante y lógicamente menor capacidad de pago, incrementando de esta manera el Riesgo País.

Factores de Competitividad:

- **Índice de Tipo de Cambio Real:** Analiza los precios de los bienes producidos en el extranjero, expresados en moneda nacional, en comparación a los precios de bienes propios. Dicho análisis lo efectúa el BCE conforme a una muestra de 18 productos que conforman aproximadamente el 85% del total del comercio

exterior ecuatoriano, exceptuando al petróleo, lo cual refleja el nivel de productividad; en caso de que este indicador se reduzca, el Riesgo País aumenta a causa de la pérdida de competitividad.

- ***Índice de los términos de intercambio:*** Es el cociente entre el Índice de Precios de Exportación (IPX) y el Índice de Precios de Importación (IPM) con un mismo año base, considerando para el Índice de Precios de Exportación tanto productos tradicionales como no tradicionales, y para el Índice de Precios de Importación importaciones provenientes de Estados Unidos, Japón, España y Colombia principalmente. Si el cociente tiene un valor elevado, significa que existe mayor ingreso para el país y mejor capacidad de pago, existiendo una relación negativa con el Riesgo País.

Factores de Liquidez y Solvencia:

- ***Volatilidad de las Exportaciones:*** Mientras más volátiles sean las exportaciones existirá mayor incertidumbre en el ingreso de circulante al país, por lo que se encuentra inversamente relacionada con el cálculo de Riesgo País.
- ***Razón deuda a exportaciones:*** Mide el total de la deuda en comparación al total de sus exportaciones, siendo un indicador favorecedor de capacidad de repago de la deuda externa a largo plazo. Un incremento en el valor de esta variable implica mayor carga de Deuda y por tal razón incrementa el Riesgo País.
- ***Variables Dummy (Shocks internos):*** La relación entre la Dolarización y el Riesgo País es negativa, ya que la estabilización monetaria da mayor confianza a los inversionistas y reduce el Riesgo País. Por otra parte la variable de Renegociación presenta una relación inversa al Riesgo País, ya que al haber reemplazado los bonos Global por los Bonos Brady mejora las expectativas de inversionistas y reduce el riesgo.
- ***Shocks externos:*** Con el propósito de determinar los shocks en los mercados financieros, se seleccionó la Tasa Libor a 360 días, la misma que constituye el promedio de las tasas fijadas por los cinco mayores bancos a nivel mundial;

teniendo una relación positiva con el Riesgo País ya que al incrementar la Tasa implica mayor exigencia de los inversionistas ante la presencia de un bono riesgoso.

2.1.2. Factor Político

En los últimos ocho años, el Ecuador ha presenciado un Gobierno con ideas nuevas y sobre todo un nuevo concepto político que ha atraído a miles de ecuatorianos, liderado por el actual mandatario Rafael Correa, quien se ha caracterizado por su espontaneidad, inteligencia, pero a la vez por su dura lucha contra la oposición.

En el transcurso de los años de Gobierno de Rafael Correa, el país vivió uno de sus mejores años relacionados con el auge del petróleo, y como resultado un alto ingreso de dinero por la venta de crudo, sin embargo, a partir del años 2014, el precio de barril de petróleo ha bajado considerablemente en relación a los altos precios históricos que mantuvo por largo tiempo.

En vista de este evidente inconveniente, el gobierno ha emitido una serie de resoluciones para evitar el ingreso de mercadería internacional y de esta manera lograr equilibrar la balanza comercial.

Sin embargo, los constantes cambios y las nuevas reglamentaciones que emiten los organismos de control, son un fuerte impedimento para el normal desenvolvimiento de las empresas y para la toma de decisiones de sus administradores y gerentes, y hablando específicamente de Novapiel, el factor político se ha convertido en un claro obstáculo para ésta, pues la burocracia latente genera complicación en la culminación de procesos como las importaciones, INEN, e incluso en el ámbito laboral y tributario, imponiendo sanciones constantes y trabas para obstaculizar los procesos, tal es la realidad que hoy en día la cantidad de ministerios, secretarías y demás entidades, abundan para entorpecer los procesos en el ámbito empresarial.

Cambio de la Matriz Productiva:

El actual Gobierno, propone un cambio de la matriz productiva, la misma que se genera a partir del desarrollo de las industrias básicas, intermedias y Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), entre las cuales se encuentra incluida la empresa en estudio.

Para llevar a cabo dichos cambios, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) menciona ciertos ejes bajo los cuales está trabajando el actual Gobierno Nacional, que son:

- Diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país. (p. 11)
- Agregación de valor en la producción existente mediante la incorporación de tecnología y conocimiento en los actuales procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables. (p. 11)
- Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica. (p.12)
- Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos. (p. 12)

Sectores Priorizados

“La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo ha identificado 14 sectores productivos y cinco industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva, siendo Novapiel beneficiada por esta estrategia, ya que el sector al que pertenece se encuentra en tercer puesto de importancia dentro de las industrias priorizadas, convirtiéndose en ventaja para la empresa” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).

INDUSTRIAS PRIORIZADAS	
Sector	Industria
Bienes	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera

Figura 15. Industrias Priorizadas por cambio de Matriz Productiva

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015)

2.1.3. Factor Social –Cultural

A través de un análisis socio - cultural de nuestra sociedad actual, se puede precisar aquellas tendencias que podrían afectar el futuro de la organización en el desenvolvimiento de su actividad económica, así como también descifrar la situación en el presente, de modo que se puedan determinar las principales oportunidades que nos

presenta el entorno, así como las amenazas que afectan a la entidad, y de esta manera tomar las acciones correctivas necesarias y a su vez aprovechar las principales ventajas.

Nivel de Formación

El grado de formación y educación que posea la población objetivo de la empresa tiene relevancia para ésta, pues a mayor nivel de conocimiento y preparación académica, es más selectivo el criterio de una persona en el momento de elegir un producto, verificando su calidad, buen servicio del empleado, material utilizado, confección, entre otros factores, elementos que favorecen a Novapiel pues el producto que fabrica se caracteriza por su óptima calidad y duración.

Conducta del Consumidor

El consumidor de hoy en día se enfoca básicamente en el manejo de la tecnología para conocer nuevos productos y nuevos mercados que vayan acorde a sus necesidades, requerimientos y gustos personales, lo cual beneficia a Novapiel pues tiene a disposición de su clientela su portal web, mediante el cual se puede tener información general de la empresa, así como de su diversidad de productos que están puestos a la venta en los diferentes almacenes.

Cabe resaltar que la mujer tiene un rol sumamente importante en el mundo actual, razón por la cual, el mercado objetivo de Novapiel se enfoca en sus requerimientos y necesidades, existiendo una amplia variedad de calzado femenino, para acaparar los diversos gustos de la mujer actual.

Población

La población objetivo de Novapiel, se enfoca básicamente en las características de los ciudadanos que residan en Pichincha, ya que el 83% de sus sucursales se encuentran distribuidas en esta provincia.

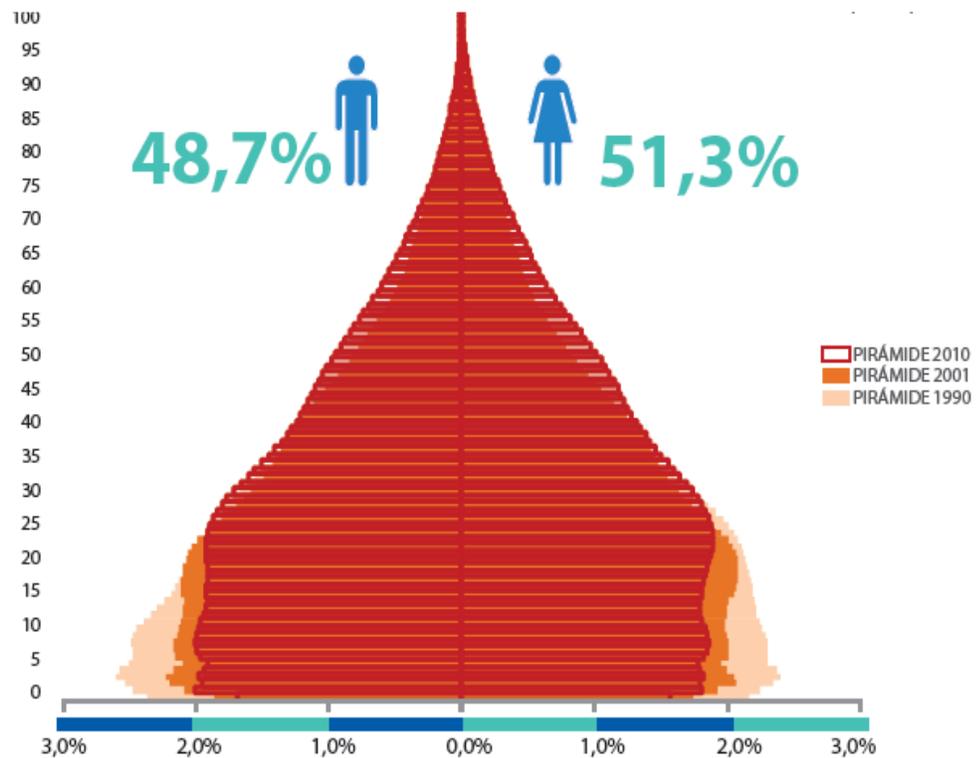


Figura 16. Población de Pichincha por Edad y Sexo

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010)

Según los datos obtenidos en el último censo efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010, la mayor parte de población de Pichincha la conforman las mujeres con un 51,30%, lo cual se convierte en ventaja para la empresa, pues los productos que ésta fabrica y comercializa se enfocan directamente en el calzado femenino para todo tipo de gusto, moda y tendencia.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Figura 17. Población de Pichincha por Rango de Edades

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Según datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), la mayor parte de la población de Pichincha la conforman jóvenes entre las edades de 15 a 29 años, margen de edad que no incluye el mercado objetivo de la empresa, ya que Novapiel se dedica a fabricar calzado de línea clásica para damas a partir de los 30 años en adelante; esta línea de calzado se fabrica en un 75%, y el restante 25% es una línea de moda para damas entre las edades de 10 a 29 años.

2.1.4. Factor Tecnológico

Hoy en día, la tecnología forma parte activa de las empresas, por tal razón, Novapiel ha decidido estar a la vanguardia de la industria y sobre todo automatizar sus procesos tanto en el área financiera y contable, como en el área de producción.

La principal inversión que efectuó la empresa en los últimos años, fue la adquisición de maquinaria originaria de Brasil para elaborar calzado y apoyar el trabajo manual que se ejecuta en el área de montaje y aparado, lo cual generaría mayor cantidad de pares elaborados por día; sin embargo, dicha maquinaria actualmente no se la utiliza al 100% de su capacidad, ya que no se tiene el conocimiento suficiente para su manejo.

Por otra parte, la implementación de un sistema contable automático y la adquisición de computadores para el área de ventas y el área administrativa - financiera, se ha convertido en un gran avance para una empresa que años atrás, mantenía sus registros de venta y contabilidad a mano. Este aporte ha beneficiado para una mejor toma de decisiones por parte del equipo directivo de Novapiel, al basarse en informes, estadísticas y resultados económicos - financieros que genera el sistema contable.

Finalmente, la empresa adquirió en el año 2013 un par de relojes biométricos, que se emplean para el control de la asistencia del personal, así como para determinar sus horas de ingreso y salida, de esta forma se puede reportar cualquier clase de irregularidad en cuestiones de faltas, atrasos o permisos no justificados.

Sin embargo, es importante distribuir dichos relojes a los locales de venta, pues recientemente se han producido inconvenientes con las señoritas de los almacenes al no tenerlas controladas de una manera más estricta en cuanto a sus horarios de trabajo.

2.1.5. Factor Ambiental

Reciclaje

En los últimos años, el movimiento ecológico en el mundo ha motivado un mayor cuidado del planeta, y dicha conciencia social se ha convertido en parte importante para la ejecución de actividades en las empresas. Cabe resaltar que Novapiel no maneja ningún tipo de desecho tóxico o material considerado como peligroso o nocivo para la salud, pues la principal materia prima que maneja es el cuero natural, al mismo que se le da el cuidado y uso respectivo para evitar residuos innecesarios y aprovecharlo al máximo.

El material sobrante es colocado en tachos de basura especiales para finalmente ubicar los residuos en los recolectores de basura de la EMOP. Sin embargo, la empresa no cuenta con una política de reciclaje que genere mayor conciencia ambiental dentro de los empleados; su aplicación reduciría el desperdicio de papel, plásticos, cartones y desechos orgánicos que se manejan constantemente dentro de la empresa, de esta manera se puede facilitar la recolección general de basura en la ciudad, promulgando una política de reciclaje empresarial.

Actividad Eruptiva Volcán Cotopaxi:

Por otra parte, la actual actividad eruptiva del Volcán Cotopaxi, pone en riesgo el normal desenvolvimiento de las actividades dentro de la fábrica y oficinas administrativas, las cuales se encuentran ubicadas en el Sector de San Rafael, Valle de los Chillos, catalogada como Zona de Riesgo N° 1 de acuerdo a estudios efectuados por el Instituto Geofísico de la Politécnica Nacional, cuyos principales daños se relacionan a lahares provenientes de los ríos Santa Clara, Pita y San Pedro, que traerían gran cantidad de escombros y destrucción a su paso.

El galpón de producción se encuentra ubicado a tres metros del Río San Pedro, el cual tiene una profundidad de 5 metros aproximadamente; dicho río al unirse con los Ríos Santa Clara y Pita, conformarían un afluente de agua lodosa y escombros que llegarían a sobrepasar los 10 metros de altura, cubriendo totalmente viviendas, puentes y calles, razón por la cual la fábrica se encuentra en peligro inminente.

Por dichos motivos, se ha procedido desde el mes de agosto, a llevar a cabo dos acciones preventivas: la primera se enfoca en el incremento del valor asegurado por daños en caso de erupción volcánica, inundaciones e incendios, el cual paso de \$150 000 a \$200 000, cuya póliza protege a las instalaciones, maquinaria y mercadería que se encuentre en el interior del galpón.

Por otra parte, se ha procedido a realizar una reubicación de la fábrica, instalando las bodegas de materia prima y producto terminado en el segundo y tercer piso respectivamente, de modo que se pueda aplacar en un mediano porcentaje los posibles daños en caso de erupción, de igual manera, los archivos contables y legales más importantes fueron trasladados a la bodega del local Bosque, para poder resguardar dicha documentación.

Finalmente, gracias a las charlas recibidas por parte del Cuerpo de Bomberos y Policía Nacional, el personal de producción y administración tienen preparado su plan de contingencia empresarial, así como sus implementos necesarios en caso de evacuar inmediatamente por cambio de Alerta.

Los perjuicios generados en caso de una posible erupción volcánica son realmente altos para la empresa, debido a la destrucción total o parcial del sitio de trabajo, y de la maquinaria de producción, así como también, la pérdida de la mercadería, equipos de cómputo, archivos contables y demás muebles y enseres; sin embargo, el valor del seguro cubre en su totalidad el valor del edificio, maquinaria y mercadería, que lograría aplacar los daños y efectos desfavorables ocasionados por los lahares.

2.2. Análisis del Microambiente

Así como existen variables en el entorno que afectan directamente a la organización y que no son controlables por ésta, existen elementos que afectan a la empresa en particular, y que a pesar de no poder controlarlas en su 100%, se puede influir directamente en ellas, de modo que se consiga un mejor desempeño o se generen cambios favorecedores dentro de la entidad.

Las principales variables que se analizarán son: clientes, proveedores, competencia y productos sustitutos, que se convierten en las Fuerzas de Porter, a través de cuyo análisis se obtendrán los aspectos más favorecedores de la empresa, así como los que tengan mayores falencias.

2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

Claramente los clientes se convierten en el motor de cualquier negocio, ya que son quienes ponen a la empresa en marcha al adquirir los productos que ofrece la misma. Por tal motivo, al considerarse al cliente como el eje principal de la empresa, la adecuada y cordial atención al mismo es vital para conseguir buenas recomendaciones de ellos, ya que la calidad del producto no se vende por sí sola, pues siempre debe estar acompañada por un eficiente servicio al cliente.

En vista de ello, Novapiel, a lo largo de su trayectoria en el mercado, se ha caracterizado por la excelencia de sus productos y la buena atención a sus consumidores, motivo por el cual se tienen fijados dos grupos de clientes, los mismos que tienen un trato particular, dependiendo del caso:

Clientes en Locales de Venta

El 80% de las ventas que se realizan en Novapiel, se efectúa en los almacenes distribuidos en los mejores centros comerciales de Quito y Ambato, enfocándose en clientes de estrato medio alto, debido al rango de precios que maneja la empresa. Debido

al buen servicio que brindan las señoritas vendedoras en cada uno de los almacenes, el 40% de nuestra clientela se ha convertido en un factor de compra constante, lo cual favorece a los ingresos de la empresa, así también, sus criterios favorecedores permiten atraer mayor cantidad de consumidores a los almacenes.

Además del buen servicio que se brinda, la calidad del producto es innegable, sin embargo, por cualquier tipo de falla técnica y de estricta fabricación del calzado, se brinda garantía de un mes, siempre y cuando el zapato no haya sido utilizado; de igual manera se ofrece un servicio de análisis de daños, por cuestiones que no se ligan a una fabricación incorrecta, pero que se puede arreglar por un costo adicional.

Por dichos motivos, la imagen de Novapiel se ha convertido en una de las marcas más reconocidas en la industria del calzado, gracias a su buen producto y al servicio brindado a los clientes, los mismos que se han convertido en un 40% en consumidores constantes, logrando un nivel alto de fidelización por parte de ellos.

Cientes al por Mayor

La segunda línea de clientes que maneja la empresa, se relaciona con ventas al por mayor dirigida a clientes corporativos e institucionales, las mismas que corresponden al 20% de las ventas mensuales de Novapiel. Esta actividad se incorporó desde el año de 1996, donde se empezó a aceptar pedidos al por mayor por la adquisición de calzado para uniforme tanto para dama como para caballero.

A lo largo de estos años, Novapiel ha conservado una selecta base de datos de clientes corporativos entre los cuales se podría mencionar a:

- BANRED
- BIESS
- IECE
- Corporación Eléctrica del Ecuador CELE EP
- Petroecuador

- Cooperativa 29 de Octubre
- Cooperativa Riobamba Ltda.
- Aglomerados Cotopaxi
- Aseguradora del Sur
- Tecniseguros

El haber obtenido pedidos de dichas empresas, ha llevado a Novapiel a tener ingresos superiores a los \$100 000,00 en un mes de acuerdo a la magnitud del mismo, lo cual ha generado mayor renombre en el sector empresarial tanto público como privado, convirtiendo a Novapiel en proveedor fijo de calzado para un grupo de empresas, como por ejemplo BANRED, quien es cliente de Novapiel desde el año 2010 hasta la actualidad.

Connotación: Los clientes son parte clave de la empresa y claramente representan un factor vital para mantener en marcha el negocio, debido a la fidelidad demostrada tanto por los clientes en almacenes como por los clientes corporativos, logrando mantener la marca de Novapiel con un alto renombre dentro del mercado de calzado.

2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Indudablemente, los proveedores se convierten en parte primordial dentro del proceso de producción de una empresa, razón por la cual es esencial mantener una buena relación con ellos, así como determinar precios de materiales que vayan acorde a la oferta del mercado. Cabe resaltar que la empresa debe seleccionar de forma adecuada a sus proveedores, estableciendo acuerdos comerciales entre ambos y determinando las especificaciones requeridas en cuanto a la calidad de los materiales adquiridos, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Precios acordes a la realidad del mercado
- Plazo de crédito

- Materiales de calidad
- Entrega de productos en el tiempo establecido

Cabe resaltar que Novapiel mantiene un listado de proveedores fijos, quienes han prestado sus servicios de manera continua en los últimos siete años, conservando en su mayoría la calidad de materiales y la eficiencia en la entrega de productos, así como también la flexibilidad en los plazos de crédito.

Los principales proveedores que maneja la organización, según el tipo de material que suministra son los siguientes:

Cuadro 6.

Listado de Proveedores de Novapiel Cía. Ltda.

PROVEEDOR	MATERIAL
Tenería Neogranadina	Cuero y forros
Regarsa	Plantas, tacos
Ital Macc	Cuero
Distritalia	Plataformas
Imporcalza	Suelas y plantas

Fuente: (Novapiel, 2015)

La excelencia y calidad otorgadas por los proveedores en cuanto a producto y servicio, se ha mantenido óptimo en el 80% de ellos, sin embargo, desde mediados del 2013, se han generado dos problemas fundamentales que originan retraso en la producción:

- Incumplimiento del 25% en la entrega de los pedidos, originado por la demora en el pago a proveedores debido a la falta de liquidez.
- Reducción del nivel de calidad de cuero y forro en un 40%, material entregado por Tenería Neogranadina.

Es importante resarcir estos inconvenientes, pues en el momento en que se retrase la producción, los almacenes se quedan con un inventario reducido para la venta, y por lo tanto los ingresos decrecen al no tener una variedad amplia de productos.

Connotación: El mantener un grupo de proveedores fijos por el lapso de 7 años, se ha convertido en un aspecto positivo para la empresa, debido a las ventajas concedidas a Novapiel en cuanto a precios, calidad, plazos de crédito y diversidad de materia prima, sin embargo los inconvenientes existentes en cuanto a forro y cuero, deben ser analizados para evitar que la calidad del producto final se vea afectada.

2.2.3. Rivalidad entre Competidores

Con el pasar de los años, el mercado ecuatoriano se ha vuelto cada vez más competitivo, y en relación al sector de calzado, existe cada vez mayor innovación en diseños, materiales, colores, tacos y plataformas, que son elementos indispensables al elaborar y crear el calzado. Conociendo que la competencia afecta directamente a cualquier tipo de empresa, la manera más exitosa de poder vencerla es innovar, crear y ofrecer productos o servicios que tengan un valor agregado para los clientes.

A pesar de que en los últimos seis años el mercado de calzado se ha inclinado por el uso de cuero sintético o semi – sintético, existen empresas que aún mantienen en su stock calzado de cuero natural, las mismas que se pueden considerar competencia directa de Novapiel, entre las cuales se encuentran:

- Calzado Cáceres
- Buestán
- Calzado Suárez

- OSBO
- Calzado Vélez
- Ponti

Las empresas mencionadas, conforman la competencia directa en la ciudad de Quito; mientras que Ambato se ha caracterizado en los últimos tres años, por la expansión del mercado de calzado de cuero, el mismo que se distingue por sus bajos precios, menor calidad y falta de variedad en el producto.

El mercado de calzado ambateño, suele ser la competencia directa de Novapiel en cuanto a contratos de Compras Públicas, sin embargo, las instituciones actualmente ya no buscan de manera particular precios bajos, sino un complemento entre precio y calidad, factores que favorecen a Novapiel, debido a la imagen de la empresa y calidad del producto.

Connotación: A pesar de la constante competencia en la ciudad de Quito y Ambato, Novapiel ha forjado su espacio dentro del mercado de calzado de cuero desde hace más de 30 años, lo cual le ha permitido posicionar su marca no sólo en Quito sino en diferentes ciudades del país.

2.2.4. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Actualmente, Novapiel compite con empresas que ofrecen “ventajas” como son precio, modelos y materiales relacionados básicamente con el uso del cuero sintético, material que para los consumidores es altamente atractivo por su diversidad de colores, modelos, plataformas virtuales de dimensión PLA10 – PLA 20, y el punto más llamativo es su bajo precio de venta.

Novapiel no tiene entre su planificación inmediata incluir el uso de cuero sintético o plataformas de dichas dimensiones, ya que el producto distribuido por la empresa tiene una línea clásica ya definida, y sobre todo se distingue del resto de la competencia por

dos factores fundamentales, CALIDAD y DURABILIDAD, factores que compensan el precio de los productos, y que naturalmente los clientes están dispuestos a pagar a cambio de adquirir un buen artículo y sobre todo garantizado.

Además de la moda implantada por el cuero sintético, existen otros dos competidores que han aparecido en el mercado con mayor participación:

- El mercado chino, caracterizado principalmente por sus precios bajos, donde el valor ofertado por un par de zapatos, llega a convertirse en el costo de un par de zapatos de Novapiel, existiendo amplia diferenciación en precios; sin embargo el sector al que se direcciona su producto es medio – bajo, que no es el mercado objetivo de Novapiel.
- Mercados del ahorro o también conocidos como BBB, los cuales tienen similitudes al mercado chino, en cuanto a precios, materiales utilizados y el segmento de mercado al que se direcciona, lo cual no resulta perjudicial a Novapiel, ya que sus líneas de productos se dirigen a segmentos de estrato medio – alto.

En vista de que la competencia innova constantemente sus productos, Novapiel ha decidido tomar ciertas directrices que le permita ofertar un calzado con características distintas a las que actualmente ofrece, pero que aún mantenga la esencia de Novapiel, es decir su calidad y duración. Por tal razón, se ha hecho la adquisición de cueros con tonalidades juveniles, tales como: rosados, verdes, berenjenas, morados y azules, de modo que las líneas de calzado para dama se amplíen a gustos y requerimientos más modernos, direccionándolo específicamente a una línea más juvenil (20 a 35 años).

Además, se está implementando diseños más extravagantes y llamativos en el calzado, con plataformas PL10, para dar más altura al taco, de modo que exista mayor variedad en los productos que ofrece Novapiel.

Estas tácticas de producción se han planteado con el objetivo de contrarrestar el calzado de cuero sintético que ofertan gran cantidad de empresas hoy en día, y que tratan

de excluir al calzado de cuero natural, por tal razón, se quiere dar un giro más juvenil y atractivo al calzado, pero manteniendo las características vitales para Novapiel: CALIDAD Y DURACIÓN.

Connotación: Cabe resaltar que las principales características de la empresa, se enfocan en la calidad, duración y diversidad del calzado; sin embargo, en el último año, empresas como Taty, Payless, Andante, Zhara, han ganado participación en el mercado de calzado, debido al uso de cuero sintético, así como por sus precios que tienen una reducción del 20% al 30% en comparación con Novapiel, sin embargo el mercado chino y los centros comerciales del ahorro, no son competencia directa para la empresa, debido a que sus productos se dirigen a un estrato medio – bajo.

2.2.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Se conoce a bienes sustitutos aquellos que compiten en el mismo mercado, y cuyo objetivo primordial se dirige a satisfacer una necesidad en común.³

Actualmente las tecnologías de información son parte fundamental para cualquier tipo de actividad que realice una organización, y en el caso de muchas empresas, se aprovechan al máximo los avances tecnológicos para posicionar sus productos sustitutos sobre los demás artículos con los que competirían en el mercado, teniendo como meta futura sacar al producto original del mismo.

En el momento en que se quiera posicionar un producto en el mercado, se debe tomar en cuenta las características y riesgos que se presentarían por los probables productos sustitutos con los que llegase a competir.

Actualmente, Novapiel compete de forma directa con el mercado de cuero sintético, el cual es manejado por algunas empresas que fabrican calzado de moda, como TATY BOUTIQUE y PAYLESS, los mismos que tratan de sustituir al calzado de cuero natural

³<http://mktunlam.blogspot.es/1211159940/>

por un calzado más llamativo, colorido, con modelos extravagantes y sobre todo un precio más módico para los consumidores finales.

A pesar de las características que posee el cuero sintético, el calzado de cuero natural aún se considera de alta calidad y duración, por lo que dicha tendencia vanguardista aun no logra desplazar en su totalidad a empresas que trabajan con cuero natural.

Connotación: Los productos sustitutos se ligan claramente a los nuevos competidores que han ingresado al mercado, sin embargo, el posicionamiento del producto de Novapiel, ha mantenido intacta su marca en el sector de calzado, especialmente por su durabilidad y calidad, razón por la cual existe fidelidad en nuestra clientela y preferencia por sus producto a pesar de tener un mayor margen de precios.

2.2.6. Análisis Fuerzas de Porter

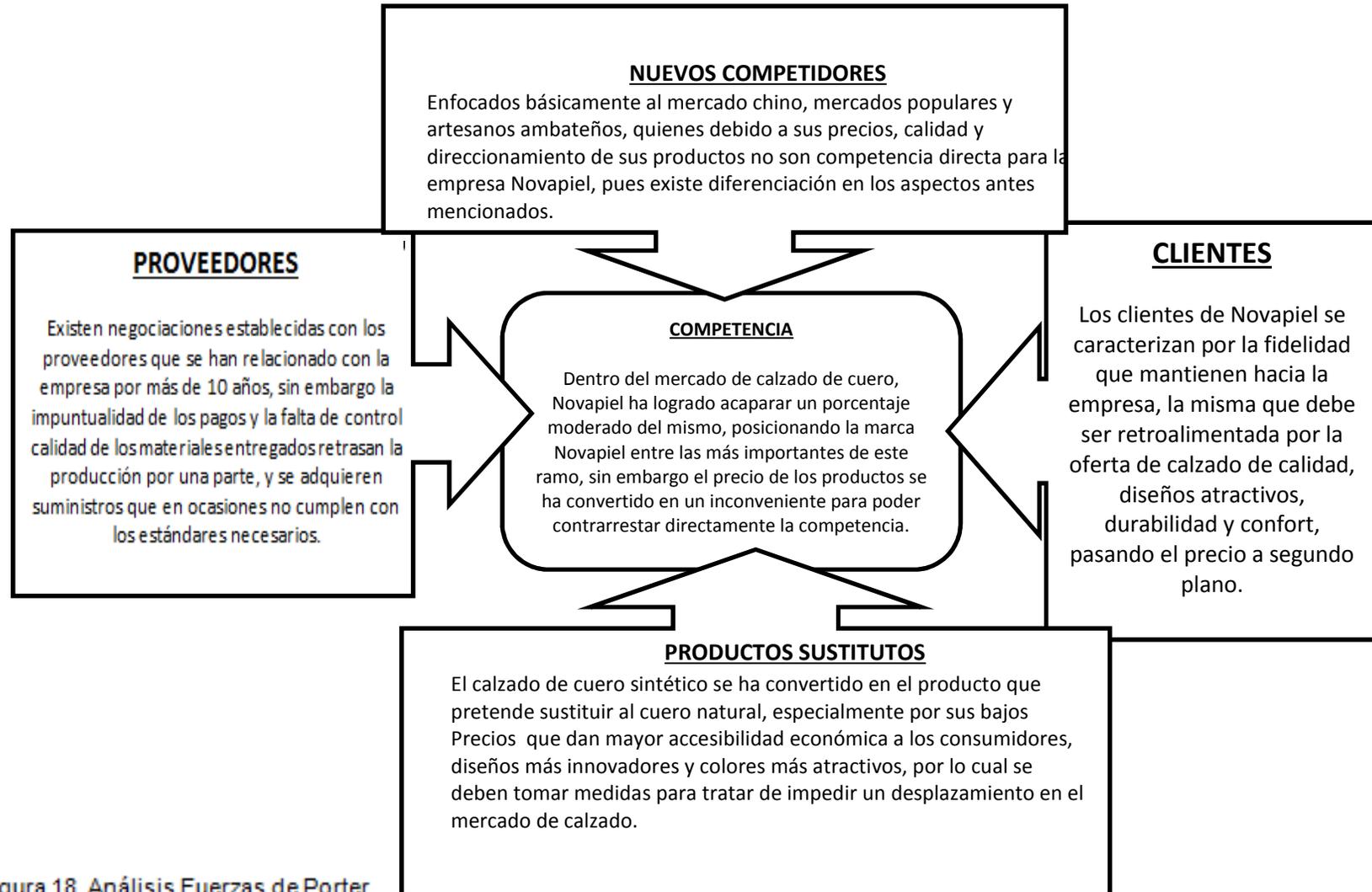


Figura 18. Análisis Fuerzas de Porter

2.2.7. Cuadro Resumen Análisis de Porter

Cuadro 7.

Cuadro Resumen Análisis de Porter

5 FUERZAS DE PORTER	GRADO DE AFECTACIÓN	NIVEL DE RENTABILIDAD
Poder de negociación con los clientes	Bajo	Alto
Poder de negociación con los proveedores	Medio Alto	Medio Bajo
Rivalidad entre competidores	Medio Bajo	Medio Alto
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Medio Bajo	Medio Alto
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Alto	Bajo

2.3. Análisis Interno

Así como es importante determinar los factores del entorno que pueden llegar a afectar su normal desenvolvimiento, es necesario efectuar un análisis interno a la empresa, de modo que se logre identificar y evaluar los diversos elementos, áreas o departamentos que conforman la misma. Realizando un análisis interno se puede llegar a conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la organización, para posteriormente establecer sus fortalezas y debilidades, y finalmente emitir un criterio global sobre la empresa.

2.3.1. Área Administrativa

El Área Administrativa de la organización tiene como objetivo primordial manejar de manera adecuada los recursos con los que cuenta la empresa. Además, el personal encargado del manejo de esta área tiene entre sus funciones principales:

- Establecer las políticas de la empresa.
- Analizar la situación de la empresa.
- Determinar los objetivos más óptimos para la empresa.
- Establecer las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Dichas funciones pueden considerarse como las más importantes para el equipo administrativo, ya que a través de ellas se ha logrado dirigir a Novapiel y obtener resultados favorables a través de sus años de trayectoria.

El área administrativa de Novapiel se encuentra conformada por su dueña y Gerente, la Sra. Irmgart Rothenbach; en ausencia de ella, la persona que se pone a la cabeza de la empresa es su asistente directa, la Lcda. Silvana Villena, quien es la persona que vigila y controla la labor de cada uno de los empleados, en vista de los viajes constantes de la señora Gerente.

Al mando de ella se encuentran las tres áreas restantes de la empresa: el área financiera, comercial y de producción, a las cuales les brinda el soporte necesario para que ejecuten sus funciones de manera correcta, y en caso de tener algún tipo de inconveniente, proporcionar las soluciones inmediatas para no obstaculizar sus actividades diarias.

Sin duda alguna, esta área puede considerarse como la base de la empresa, pues lidera cada decisión que se toma en bienestar de la misma, de sus empleados y de los usuarios que acceden a sus productos.

2.3.2. Área Financiera

La función primordial del Área Financiera, radica en una correcta y ágil administración de los recursos económicos con los que cuenta la empresa, para lo cual debe tomar decisiones oportunas acerca de la asignación de recursos disponibles para las áreas de comercialización y producción, así como para sustentar los diversos gastos corrientes que se relacionan al giro del negocio, manteniendo el objetivo fundamental de maximizar los beneficios.

Para conseguir el cumplimiento de dicho objetivo, el departamento financiero debe garantizar el registro continuo de la información contable, para que la misma llegue a considerarse útil en el momento de tomar decisiones, ya sea por parte del equipo directivo, o por cualquier otra área que requiera algún tipo de información en particular.

La persona que dirige esta área es la Lcda. Ximena Suntaxi, quien lleva aproximadamente siete años en el cargo de Contadora, demostrando ética y profesionalismo en su labor. Sin embargo, a pesar de que el equipo contable se caracteriza por demostrar un trabajo honesto y bien realizado, existen pequeñas falencias que impiden la generación de información actualizada y la toma de decisiones óptimas; dichos problemas se enfocan en:

- Carga excesiva de trabajo para la Contadora y la asistente, incluyendo la ejecución de funciones que no tienen relación con la asignación de su puesto, ya que, a más de llevar la contabilidad, se efectúan trabajos relacionados a ventas, producción y recursos humanos, retrasando de manera directa sus principales responsabilidades, es decir, no existe diversificación de funciones dentro del personal.
- Ausencia de presupuestos y flujos de caja que permitan la programación de desembolsos semanales, ya que al no tener dichos controles financieros, pueden originarse sobregiros en los bancos, existiendo la posibilidad de protesto de un cheque; la forma de manejo de emisión de egresos es en base a la experiencia

del contador, sin embargo, los recursos económicos podrían manejarse de mejor manera a través de una herramienta financiera que facilite la programación de los pagos y demás desembolsos requeridos dentro de un período de tiempo establecido.

Si estas falencias logran erradicarse, el área financiera podrá mantener la contabilidad al día, y sobre todo se enfocará en manejar sus recursos monetarios de acuerdo a una adecuada planificación.

2.3.3. Área de Producción

El área de producción de Novapiel, se enfoca en llevar a cabo los procesos productivos para la elaboración de las diversas líneas de calzado y carteras, controlando los estándares de calidad de cada uno de los elementos que intervienen en ellos. Los elementos primordiales que intervienen en dichos procesos son: materia prima, mano de obra y demás insumos indirectos necesarios para la fabricación.

El área de producción es manejada de dos formas diferentes, detalladas de la siguiente manera:

- Rueda productiva, donde intervienen las diversas fases para la elaboración del calzado como son: corte, aparado, armado, suelas, plantillas, prensado y terminado; dichas áreas están a cargo de la Sra. Marcia Cepeda, quien tiene el cargo de Jefe de Producción.
- Bodega de materia prima, donde se almacenan todos los insumos necesarios para la fabricación de los productos, la misma que es manejada por el Sr. Gary Almeida, quien tiene como función principal el ingreso y egreso de materiales e insumos, a fin de mantener un control en los inventarios.

A pesar de contar con empleados de amplia experiencia y conocimiento en la industria del calzado, existen factores que no se encuentran totalmente controlados, y que han generado una serie de inconvenientes en los dos últimos años, los cuales son:

- Ausencia de una planificación de producción, que impide tener una programación semanal acerca de modelos y pares de calzado a elaborarse.
- Falta de control en los ingresos y egresos de materia prima e insumos indirectos utilizados para la fabricación del calzado, generando inventarios con datos erróneos, debiendo efectuar ajustes mensuales por diferencias encontradas en el momento de efectuar inventario físico.
- Falta de colaboración en el trabajo por parte de los obreros de producción, ocasionando fallas en la elaboración de calzado y retraso en la entrega del mismo.
- Ausencia de una planificación para la compra de materiales, que ha ocasionado la adquisición de insumos que no se necesitan en el proceso productivo.
- Subutilización de la maquinaria, desaprovechando las ventajas que brinda la tecnología y la posibilidad de elaborar mayor cantidad de pares de calzado en menor tiempo.

Efectuando el análisis respectivo, se puede afirmar que esta área es la que más debilidades posee, evidenciándose en los últimos dos años una problemática continua, radicada en una disminución en el nivel de producción, mano de obra costosa, mal manejo de los inventarios y ausencia de planificaciones de trabajo.

2.3.4. Área Comercial

El área de ventas, también conocido como departamento comercial, representa la imagen de la empresa hacia los clientes, centrando su función en maximizar el valor para los consumidores, con el fin de satisfacer sus necesidades y requerimientos, teniendo como resultado final el incremento de ventas y rentabilidad para la empresa.

Para Novapiel, el área comercial se enfoca en dos segmentos:

- VENTAS EN ALMACENES
- VENTAS AL POR MAYOR

En primera instancia, los locales comerciales se consideran una clara fortaleza para la empresa debido al personal con que se cuenta, el mismo que se caracteriza por su amplia experiencia y conocimiento acerca del mercado de calzado, su cuidado, características, hormas y modelos, características que logran atraer al cliente. Además se considera como otra ventaja, la localización de los locales comerciales, los mismos que se encuentran ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, con el propósito de captar a la clientela objetivo de nuestra empresa, además de generar una imagen de sofisticación, elegancia y calidad.

Por otra parte, la empresa maneja ventas al por mayor y supervisión de locales, sin embargo esta subdivisión del área comercial se ha mantenido inestable desde el año 2013, existiendo un gran margen de rotación de empleados en ella, generando como principal resultado desfavorable, un decremento en ventas a clientes corporativos e institucionales.

La persona encargada de la supervisión de locales, debe mantener en ejecución constante las siguientes funciones:

- Elaborar pronósticos de ventas
- Elaborar listados de precios actualizados
- Manejar las redes sociales y página web de la empresa.
- Efectuar promociones y descuentos en locales, en base a información de ventas y sus estadísticas históricas.
- Verificar que las necesidades de los locales sean atendidas por parte del Departamento de Producción, y posteriormente despachado por la Bodega de Producto Terminado.
- Realizar los traslados de mercadería necesarios para abastecer a los almacenes.

2.4. Diagrama de Ishikawa

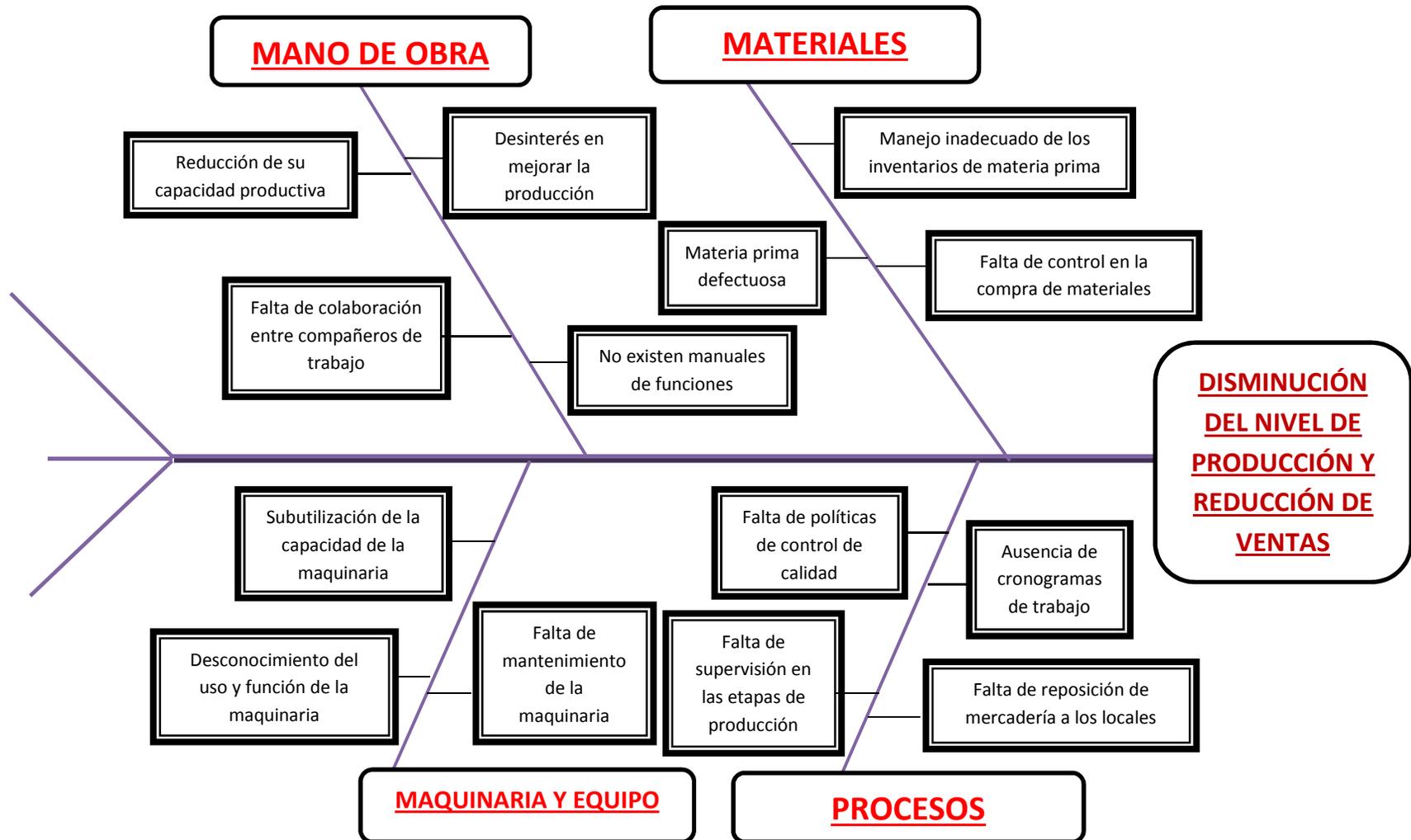


Figura 19. Diagrama de Ishikawa

2.4.1. Análisis Diagrama de Ishikawa

Al analizar cada una de las causas establecidas en el Diagrama de Ishikawa, se podrá estimar el impacto que tuvieron en el desempeño de las actividades de Novapiel, y qué tan perjudiciales fueron para ésta.

Materiales

- **Manejo inadecuado de los inventarios de Materia Prima:** Al efectuar inventarios físicos anuales, se generaban diferencias bastante importantes dentro de varios ítems de materia prima, especialmente en lo relacionado a cueros, tacos, hebillas y plantas, que son los materiales que tienen mayor movimiento de ingresos y egresos, obligando a la aplicación de ajustes contables para igualar las diferencias, los mismos que oscilaban entre los \$1200,00 a \$2500,00; cabe resaltar que dichas diferencias solo se ajustaban contablemente, sin embargo no se cargaban los faltantes a la persona encargada de la bodega.
- **Falta de control en la compra de materiales:** Cada compra de materia prima se realiza con la autorización de una persona encargada del Departamento de Producción, ya sea el Jefe de Producción o el Bodeguero, ya que ellos son las personas que se mantienen al tanto de las necesidades y requerimientos de materiales para el proceso productivo, sin embargo en los últimos dos años, se han realizado compras innecesarias, por pedidos equivocados por parte del Bodeguero, ascendiendo a un monto aproximado de \$850,00 en el año 2014, el mismo que no fue descontado a dicha persona, dejando la deuda a la empresa y guardando dicho material en la bodega, para darle algún tipo de uso en el futuro y que no sea una pérdida total. Por dicha razón, los pedidos de compra de materia prima, a partir de dicho inconveniente, debe ser autorizado únicamente por la señora Gerente y por la Jefa de Producción.
- **Materia Prima Defectuosa:** A partir del año 2014, la calidad del cuero proveniente de Tenería Neogranadina, el principal proveedor de dicho material, decreció aproximadamente en un 35%, lo cual generó como principales

resultados adversos, fallas productivas en el calzado terminado y devoluciones de varios cargamento de pedidos, retrasando de esta manera la producción de Novapiel, y ocasionando desperdicios innecesarios de cuero al tener que reparar el calzado que, por falla de material, necesitaron ser elaborados de nuevo.

Mano de Obra

- **Reducción de su capacidad productiva:** Hasta el año 2013, la empresa mantenía una nómina de producción de 20 obreros con una capacidad productiva de 40 pares diarios, para el año 2014 la nómina se rebajó hasta las 15 personas, con una capacidad productiva de 35 pares, y finalmente en el año 2015, con una nómina de 12 personas, la producción fue de 30 pares, sin embargo el nivel de pares terminados por día fue decreciendo conforme el paso de los meses, llegando incluso a terminar 18 o 20 pares por día con los mismos 12 obreros, generando un mayor costo de producción unitario.
- **Falta de colaboración entre compañeros de trabajo – Desinterés en mejorar la producción:** Una empresa progresa por el trabajo arduo de su personal, y sobre todo por su compromiso de sacar adelante a la organización, sin embargo, el personal desde mediados del año 2014, no se ha visto lo suficientemente motivado como para demostrar un trabajo acorde a sus capacidades y habilidades laborales, conjugado por las malas relaciones que tienen los directivos de producción con los obreros, que no permite tener una adecuada relación laboral y comunicación entre jefe y empleado, razón por la cual, se puede determinar, que dicho precedente es una causa por la que el nivel productivo se redujo en un 17%.
- **Ausencia de manuales de producción:** Dentro de Novapiel, no se ha establecido la elaboración de manuales de funciones en el área de producción, lo que ha llegado a dificultar el trabajo de los obreros, al no tener determinadas sus responsabilidades y funciones relativas a su puesto, generando confusión e incumplimiento en aspectos que conciernen directamente a su función y trabajo.

Maquinaria

- **Desconocimiento del uso y función de la maquinaria:** Este ha sido uno de los inconvenientes que ha tenido la compañía desde hace 5 años, cuando se realizó la importación de maquinaria desde Brasil, sin antes efectuar la debida investigación acerca del uso y funcionamiento de la misma, para conocer las ventajas que podría ofrecer y sobre todo para agilizar los procesos de producción. En dicha maquinaria, más una refiladora que se adquirió en el año 2014 y que hasta la actualidad no se le ha dado uso, se invirtió un aproximado de \$60 000,00; siendo dicha inversión mal utilizada ya que las maquinarias no funcionan actualmente en el 100% de su capacidad.
- **Falta de mantenimiento de la maquinaria:** Para que la maquinaria pueda tener un funcionamiento correcto, se debe efectuar mantenimiento al menos dos veces al año, por expertos en el área, sin embargo en Novapiel, el mantenimiento se lo ha efectuado simplemente cuando una máquina presenta algún daño o desperfecto, teniendo que incurrir en gastos mayores por pérdida de repuestos o por el daño irreversible de alguna maquinaria.

Procesos

- **Falta de control de calidad:** El hecho de que no se efectúe un exhaustivo control de calidad por las causas antes planteadas, relacionadas a materiales, mano de obra y maquinaria, origina que el producto terminado tenga fallas que pudieron prevenirse si se hubiera revisado los resultados en cada etapa productiva; por dicha razón, han existido ciertos reclamos de clientes, por costuras débiles, clavos en la planta, grapas en la suela, etc.
- **Ausencia de cronogramas de trabajo:** A lo largo de los años de trayectoria de Novapiel, el nivel directivo ha solicitado la elaboración de cronogramas de trabajo que permita tener una organización en las órdenes de producción diarias, y a su vez, conocer qué material se necesita para poder adquirirlo con anticipación; sin embargo, dicho cronograma nunca se ha elaborado.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ENTIDAD

El análisis de los estados financieros es un proceso que permite evaluar la posición financiera de una empresa, tanto en el presente como en el pasado, y a su vez determinar los resultados obtenidos por las diversas operaciones de la organización, con el objetivo de establecer estimaciones sobre los posibles resultados o escenarios futuros.

El análisis financiero se lo efectúa de dos maneras, basándose en los siguientes preceptos:

- Conocimiento acerca de la estructura y evolución de los Estados Financieros de la empresa
- Implementación de indicadores financieros que permitan identificar y analizar las relaciones y factores financieros y operativos.

Para llevar a cabo un análisis financiero que brinde información relevante para la toma de decisiones, el personal del Departamento Financiero debe efectuar el ingreso de información diaria al sistema contable de la empresa, de modo que los datos puedan mantenerse actualizados.

3.1. Estados Financieros

Para que un análisis financiero arroje resultados oportunos, es necesario tener conocimiento completo acerca de los Estados Financieros, las cuentas que lo conforman y su evolución; pues al tomar en consideración dichos aspectos, se logrará obtener mejores recomendaciones y tomar óptimas decisiones.

“Los estados contables son informes preparados para su suministro a terceros, pero también son empleados por los administradores del ente que los emite. Como su nombre

lo indica, contienen principalmente datos surgidos del sistema contable” (Fowler, 2002, p. 12).

3.1.1. Balance General

“El balance puede contemplarse desde un punto de vista jurídico, en cuyo caso representará, por un lado, los bienes y derechos a favor de la empresa en un momento dado de tiempo(activo), por otro, las obligaciones contraídas a esa fecha(pasivo) y, como diferencia, el patrimonio perteneciente a los propietarios” (Gómez, 2010, p. 43).

Así mismo, Gómez (2010) menciona que “el balance muestra las fuentes de financiación existentes en un momento dado, procedentes tanto de terceros ajenos a la empresa, como de los propietarios de la misma y la inversión o aplicación que se ha dado a esa financiación.” (p. 43)

A continuación se detallará el Balance General de Novapiel, correspondiente a los tres últimos años: 2012 – 2013 – 2014.

Tabla 5.

Balance General Novapiel Cía. Ltda. (Años 2012-2014)

DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	21315.15	35114.57	81762.33
Cuentas por cobrar	52124.07	30228.41	32736.00
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-701.50	-701.50	-563.52
Crédito tributario	24936.07	21353.39	29486.44
Pagos anticipados	10775.24	4306.67	6851.89
Inventario Materia Prima	79930.67	51186.14	57144.93
Inventario Productos en Proceso	6207.14	1505.96	7246.81
Inventario Producto Terminado	275757.73	276830.34	271388.07
(-) Provisión de Inventarios	-14515.85	-14515.85	0.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	455828.72	405308.13	486052.95

CONTINÚA 

ACTIVO FIJO			
Terrenos	26923.08	26923.08	26923.08
Maquinaria	95702.63	96992.45	99196.47
Muebles y enseres	5063.83	6286.75	6286.75
Equipo de cómputo	6372.68	6739.91	7559.91
Equipo de oficina	13699.16	13699.16	13699.16
Sistema de contabilidad	3700.00	3700.00	3850.00
(-) Depreciación Activo Fijo	-29246.43	-43119.50	-56063.60
TOTAL ACTIVO FIJO	122214.95	111221.85	101451.77
ACTIVO NO CORRIENTE			
Gastos Prepagados	24000.00	12322.58	2284.21
Activos intangibles	58337.19	130019.89	130019.89
(-) Amortizaciones	0.00	-9657.86	-15465.62
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	82337.19	132684.61	116838.48
TOTAL ACTIVOS	660380.86	649214.59	704343.20
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores Nacionales	95071.81	81970.28	40857.78
Proveedores Extranjeros	7427.69	24911.93	54902.11
Sueldos por pagar	30068.56	29098.14	26812.29
Impuestos por pagar	25736.34	16796.59	17676.57
Anticipo clientes	4650.81	962.35	569.75
Tarjeta de crédito por pagar	17123.65	10731.42	2550.31
Préstamos y sobregiros bancarios	77421.11	45582.39	68008.78
Cuentas por pagar socios	13052.77	10513.86	17728.06
Otras cuentas por pagar	20982.02	41517.28	42493.95
TOTAL PASIVO CORRIENTE	291534.76	262084.24	271599.60
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos bancarios	90168.21	76758.08	128749.30
Provisiones empleados	107884.73	103788.02	86392.06
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	198052.94	180546.10	215141.36
PATRIMONIO			
Capital pagado	50000.00	50000.00	50000.00
Reservas Legales	1455.87	3521.54	5311.09
Resultados acumulados	59249.53	117271.62	151273.16
Utilidad del presente ejercicio	60087.76	35791.09	11017.99
TOTAL PATRIMONIO	170793.16	206584.25	217602.24
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	660380.86	649214.59	704343.20

Fuente: (Novapiel, 2015)

Efectuando un análisis global del movimiento financiero generado a través de los Balances Generales de Novapiel en los últimos tres años, se puede visualizar un incremento considerable dentro del grupo de activos, enfocado básicamente en el Activo Corriente (Caja y Bancos).

A su vez, se observa un incremento tanto en Pasivo Corriente como No Corriente, enfocado en la cuenta Préstamos Bancarios; a continuación se procederá a efectuar un análisis con mayor profundidad para conocer tanto la evolución como la estructura de los Balances Generales correspondientes a Novapiel durante los períodos analizados.

3.1.2. Estado De Resultados

El Estado de Resultados o también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias, permite conocer información acerca de los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida que ha generado la empresa en un determinado período de tiempo.

A continuación se presenta el Estado de Resultados de Novapiel, correspondiente a los años: 2012 – 2013 – 2014.

Tabla 6.

Estado de Resultados Novapiel Cía. Ltda. (Años 2012-2014)

DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Ventas	913639.34	892236.75	909656.38
Costo de ventas	414439.98	416446.46	448505.03
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	499199.36	475790.29	461151.35
Gastos de Administración	151534.25	105758.97	106909.36
Gastos de Ventas (Personal)	9638.55	5136.66	4343.27
Gastos Generales de Locales	21034.19	14059.14	11694.53
Gastos Local Multicentro	18570.03	29797.43	30396.58
Gastos Local Quicentro	51533.96	53461.54	57403.84
Gastos Local Bosque	23071.15	40398.37	43401.62
Gastos Local San Luis	34261.22	37353.66	37025.80
Gastos Local Recreo	25941.15	0.00	0.00
Gastos Local Scala	45240.30	62041.16	60299.84
Gastos Local Ambato	0.00	13563.19	36949.65
UTILIDAD OPERACIONAL	118374.56	114220.17	72726.86
Gastos Financieros	58286.80	58977.65	50279.08
UTILIDAD ANTES PART.TRAB.	60087.76	55242.52	22447.78
15% Participación Trabajadores	9013.16	8286.38	3367.17
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	51074.60	46956.14	19080.61
Impuesto a la Renta	11747.16	11165.05	8062.62
UTILIDAD NETA	39327.44	35791.09	11017.99

Fuente: (Novapiel, 2015)

Con respecto al Estado de Resultados correspondiente a los tres últimos años, se puede constatar que las ventas no han tenido mayor incremento a lo largo del período en análisis, sin embargo, el costo se incrementó de forma considerada, así como los gastos de locales, especialmente el Local de Ambato, cuyo incremento es el factor fundamental por el cual el resultado final del año 2014 tuvo una caída considerable a comparación de las utilidades establecidas tanto en el año 2012 como en el año 2013.

Más adelante se efectuará un análisis a detalle de las cuentas que conforman el Estado de Resultados, para conocer con mayor precisión la evolución que han tenido, y poder descifrar por qué se han generado resultados desfavorables en la empresa dentro de los últimos tres años.

3.2. Análisis Vertical de Estados Financieros

El análisis vertical se considera de suma importancia para lograr determinar si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y que vaya acorde a las necesidades financieras y operativas de la misma. El análisis vertical también permite establecer si se está haciendo uso de la deuda de una manera adecuada y acorde a la realidad de la empresa, siempre que se tome en consideración las necesidades que posea la misma.

Con respecto al Estado de Resultados, se analizarán las cuentas que lo conforman en relación a las ventas totales, para poder determinar qué nivel de participación tienen los gastos operacionales, gastos financieros y costos de ventas.

3.2.1. Análisis Vertical del Balance General

Tabla 7.

Análisis Vertical Balance General (Años 2012-2014)

DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	3.23%	5.41%	11.61%
Cuentas por cobrar	7.89%	4.66%	4.65%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-0.11%	-0.11%	-0.08%
Crédito tributario	3.78%	3.29%	4.19%
Pagos anticipados	1.63%	0.66%	0.97%
Inventario Materia Prima	12.10%	7.88%	8.11%
Inventario Productos en Proceso	0.94%	0.23%	1.03%
Inventario Producto Terminado	41.76%	42.64%	38.53%
(-) Provisión de Inventarios	-2.20%	-2.24%	0.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69.03%	62.43%	69.01%

CONTINÚA 

ACTIVO FIJO			
Terrenos	4.08%	4.15%	3.82%
Maquinaria	14.49%	14.94%	14.08%
Muebles y enseres	0.77%	0.97%	0.89%
Equipo de cómputo	0.97%	1.04%	1.07%
Equipo de oficina	2.07%	2.11%	1.94%
Sistema de contabilidad	0.56%	0.57%	0.55%
(-) Depreciación Activo Fijo	-4.43%	-6.64%	-7.96%
TOTAL ACTIVO FIJO	18.51%	17.13%	14.40%
ACTIVO NO CORRIENTE			
Gastos Prepagados	3.63%	1.90%	0.32%
Activos intangibles	8.83%	20.03%	18.46%
(-) Amortizaciones	0.00%	-1.49%	-2.20%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	12.47%	20.44%	16.59%
TOTAL ACTIVOS	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores Nacionales	14.40%	12.63%	5.80%
Proveedores Extranjeros	1.12%	3.84%	7.79%
Sueldos por pagar	4.55%	4.48%	3.81%
Impuestos por pagar	3.90%	2.59%	2.51%
Anticipo clientes	0.70%	0.15%	0.08%
Tarjeta de crédito por pagar	2.59%	1.65%	0.36%
Préstamos y sobregiros bancarios	11.72%	7.02%	9.66%
Cuentas por pagar socios	1.98%	1.62%	2.52%
Otras cuentas por pagar	3.18%	6.40%	6.03%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	44.15%	40.37%	38.56%
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamos bancarios	13.65%	11.82%	18.28%
Provisiones empleados	16.34%	15.99%	12.27%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	29.99%	27.81%	30.54%
PATRIMONIO			
Capital pagado	7.57%	7.70%	7.10%
Reservas Legales	0.22%	0.54%	0.75%
Resultados acumulados	8.97%	18.06%	21.48%
Utilidad del presente ejercicio	9.10%	5.51%	1.56%
TOTAL PATRIMONIO	25.86%	31.82%	30.89%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: (Novapiel, 2015)

Para efectuar el análisis vertical correspondiente al Balance General de los tres últimos años, se hará referencia a las cuentas principales y que tienen mayor movimiento dentro de la contabilidad.

Análisis Año 2012:

Con respecto al grupo del Activo Corriente, las cuentas que poseen un valor representativo con relación al Total de Activos, corresponde a: Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar e Inventarios.

Las primeras dos cuentas en mención que son Caja y Bancos y Cuentas por Cobrar, son aquellas que generan liquidez inmediata a la empresa para solventar sus gastos corrientes, las mismas que conforman el 3.23% y el 7.89% respectivamente, lo cual implica un margen mínimo de solvencia con relación a los desembolsos que diariamente se dan en la empresa, dicha afirmación se verifica a través de la estructura del pasivo donde los Proveedores Nacionales conforman el 14.40% que representa un nivel alto de endeudamiento; a su vez, la empresa posee en la actualidad cinco créditos con instituciones financieras, cuya parte proporcional a corto plazo corresponde a 11.72%.

Cabe resaltar que tanto en el Pasivo Corriente como en el Pasivo no Corriente, las cuentas que poseen mayor participación son: Proveedores Nacionales con 14.40%, Sueldos por pagar con 4.55% y Préstamos bancarios con 11.72% como parte proporcional a corto plazo, y 13.65% a largo plazo.

Al analizar dichos resultados, se puede corroborar que el disponible de la empresa no logra abastecer en su totalidad a los gastos antes mencionados, lo cual genera retrasos de 10 a 15 días en lo referente a arriendos y sueldos, e incluso de 2 a 4 meses en el caso de proveedores, generando malestar en el personal y descontentos por parte de las empresas y demás personas que nos proveen de materiales para la producción.

Otro punto importante dentro del Activo Corriente es la cuenta de inventarios, pues al ser Novapiel una empresa industrial, es necesario efectuar un manejo eficiente de los

mismos. La empresa posee tres tipos de inventarios: Inventario de Materia Prima, Inventario de Productos en Proceso e Inventario de Producto Terminado, siendo este último el que mayor relevancia posee dentro del Activo Exigible al conformar un 41,76% del Total de Activos, reflejando la existencia de acumulación de inventario, ya que aún permanece vigente mercadería elaborada desde el año 2010, evidenciándose que el capital de la empresa se encuentra en mercadería más no en recurso monetario.

Se puede establecer que no existe la suficiente rotación de inventarios, debido a que no se ha planteado una adecuada programación en el Departamento Productivo, que permita elaborar cronogramas sobre la elaboración de calzado. Posteriormente, el despacho de la mercadería no suele ser ágil, y el calzado permanece en la Bodega de Producto Terminado hasta un tiempo máximo de un mes, una vez determinado a qué local se dirigirá dicha mercadería, generando un estancamiento en los inventarios de la empresa, pues lo óptimo es tener una rotación bimensual a trimestral, ya que en dicho tiempo se procede a sacar las nuevas colecciones de calzado.

Cabe hacer referencia a la cuenta Sistema de Contabilidad, que posee 0.56% de participación con respecto al total de Activos, manteniéndose dicho porcentaje en los siguientes períodos, reflejando una baja inversión en los sistemas automatizados que posee la empresa, ya que el actual sistema contable que se maneja se lo puede considerar como básico, teniendo como principales módulos a: Contabilidad, Inventarios y Rol de pagos.

Esto genera una necesidad importante de invertir en su mejora con el fin de que éste brinde información más detallada, procesada y específica, especialmente para el beneficio del sector Productivo (Recetas y Costos), y para el análisis de inventarios y reportes de ventas que se generan en cada uno de los almacenes.

Análisis Año 2013:

Con respecto al año 2013, en referencia a las cuentas de Caja y Bancos y Cuentas por Cobrar, ambas poseen la misma tónica determinada en el año 2012, con un 5.41% y

4.66% respectivamente en relación al Total de Activos, generando un nivel bajo de liquidez a la empresa al compararlo con pagos y gastos diarios que se deben efectuar, de tal forma, Proveedores Nacionales representa el 12.63%, Proveedores Extranjeros el 3.84% y Sueldos por pagar el 4.48%, recalando que en el año 2013, Novapiel decidió incrementar sus importaciones por lo que sus cuentas por pagar al exterior incrementaron.

Al igual que en el año 2012, el Inventario de Producto Terminado continuó con niveles elevados en relación al Total de Activos, lo cual se generó principalmente por la adquisición de importaciones para abastecer de mercadería a los almacenes, las mismas que ingresaron al inventario a mediados del mes de diciembre, razón por la cual no se logró despachar la totalidad del calzado y lógicamente no se lograron vender dichos productos.

Una cuenta que tuvo un incremento evidente en el año 2013 es Activos Intangibles, con 20.03% de participación, el cual se originó por la adquisición del Local de Ambato, cuya concesión y decoración provocaron un aumento de aproximadamente \$ 35 000,00 en esta cuenta. Cabe resaltar que dicho local tuvo una marcada diferenciación al compararlo con los almacenes de Quito desde un principio, ya que la mercadería que allí se ofertaban incluía descuentos del 25%, 35% y 50%, promociones 2 x \$49 y precios que oscilaban entre los \$40 a los \$70, incluso siendo más bajos que el propio costo de producción.

La Gerencia se vio obligada a efectuar dichas modificaciones en los precios de los productos, ya que comercializar la mercadería de Novapiel en las mismas condiciones que se ofertan en la ciudad de Quito, no dio los resultados esperados en los primeros dos meses, lo que da un preámbulo para ratificar que no existió un previo análisis de mercado, que permita determinar si establecer un local en dicha ciudad y en dicho centro comercial, generaría la aceptación de los productos, existiría afluencia de público y llegaría a ser realmente competitivo.

Se puede decir que el Local de Ambato llegó a transformarse en un outlet de la empresa, siendo éste un local bastante caro donde se paga arriendo de \$1 500,00, mantenimiento de \$500,00, servicios básicos de \$180,00, y sueldos de las dos vendedoras por \$500,00 cada una; por dichas razones sus ventas eran insuficientes para cubrir con sus propios gastos, y con las demás obligaciones de la compañía.

En relación a la cuenta de Préstamos bancarios, dentro del Pasivo Corriente se obtuvo 7.02%, y en el Pasivo no Corriente 11.82%, lo que implica una menor participación en el grupo de Pasivos debido a la cancelación de dos créditos que se mantenían con el Produbanco y Banco del Pacífico, disminuyendo la deuda financiera.

Otra de las cuentas que alcanzaron mayor participación dentro del Pasivo es Otras Cuentas por Pagar, la misma que obtuvo un 6.40% que implica el doble de porcentaje al compararlo con el 2012. El incremento se da ya que en el año 2013 se hizo la apertura del Local de Ambato, por el cual se debía efectuar el pago de Concesión (VIC) por un valor de \$24780,00, el mismo que se lo iba a cancelar en el año 2015 al pedir un convenio de pago con el centro comercial y que naturalmente quedó pendiente de pago en el año 2013 y 2014.

Habiendo efectuado un análisis minucioso a la estructura del Balance General, se constata lo siguiente: las cuentas de Pasivo poseen un alto nivel de porcentaje en relación al Total de Activos, el Activo Disponible, que es la principal fuente de liquidez para la empresa posee un bajo porcentaje, el Activo Exigible posee alta participación dentro del Balance a causa de la mercadería en stock.

En el grupo del Patrimonio, se visualiza que los Resultados del Presente Ejercicio conforman un 5.51%, que es menor al porcentaje obtenido en el 2012; las causas para dicho decremento se las explicará a detalle al analizar el Estado de Resultados.

Análisis Año 2014

En el año 2014 existieron variaciones dentro de la conformación estructural del Balance General, iniciando con el Activo Disponible, donde la cuenta Caja y Bancos

tuvo una variación significativa, conformando un 11.61% del Total de Activos, que corresponde al doble de porcentaje obtenido en el año 2013. Ésto se debe al préstamo obtenido con la Corporación Financiera Nacional por el monto de \$120 000,00, el mismo que ingresó en la cuenta bancaria de la empresa a finales de diciembre.

Sin embargo, la mitad de dicho valor consta en el Balance en la cuenta de Caja y Bancos, debido a que el monto restante se lo empleó para el pago de cuentas por pagar el 30 de diciembre del 2014, por tal razón Proveedores Nacionales conforma un 5.80%, porcentaje inferior al obtenido en los dos años anteriores; sin embargo, Proveedores Extranjeros tienen un 7.79%, el mismo que se elevó a comparación del 2013 debido a la adquisición de tres cargamentos de importaciones provenientes de Colombia, que ingresaron al inventario en el mes de Diciembre.

La cuenta de Inventarios tuvo una participación de 38.53%, porcentaje inferior al obtenido en años anteriores, lo cual se debe a la reducción del nivel productivo en 17%, generado por la falta de organización y planificación en el Departamento de Producción, que pasó de producir 40 pares diarios, a 25 o 30 pares por día, subutilizando a su vez la mano de obra, la maquinaria e incrementando el costo de producción unitario del calzado. Esta reducción en el nivel productivo, pudo reflejarse a su vez por un leve estancamiento en las ventas, que ocasiona que los almacenes cuenten con la mercadería suficiente, y que por lo tanto le obliga al Departamento de Producción a reponer únicamente lo necesario.

La cuenta de Préstamos Bancarios cambió en su estructura con relación al 2013, con 9.66% en el corto plazo y 18.28% en el largo plazo, dichos porcentajes incrementaron debido al préstamo otorgado por la Corporación Financiera Nacional en el año 2014 que incrementa sus obligaciones financieras.

Finalmente, la cuenta de Resultado del Presente Ejercicio con 1.56%, es significativamente inferior a la de años pasados, razón por la cual las utilidades percibidas por los empleados en dichos período, representaron aproximadamente la tercera parte de los recibido en 2013 y 2012.

A continuación, se procederá con el análisis del Estado de Resultados y su conformación, pues las falencias primordiales que existieron en la empresa se enfocan en las ventas, gastos y costos.

3.2.2. Análisis Vertical del Estado de Resultados

Tabla 8.

Análisis Vertical Estado de Resultados (Años 2012-2014)

DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	45.36%	46.67%	49.30%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	54.64%	53.33%	50.70%
Gastos de Administración	16.59%	11.85%	11.75%
Gastos de Ventas (Personal)	1.05%	0.58%	0.48%
Gastos Generales de Locales	2.30%	1.58%	1.29%
Gastos Local Multicentro	2.03%	3.34%	3.34%
Gastos Local Quicentro	5.64%	5.99%	6.31%
Gastos Local Bosque	2.53%	4.53%	4.77%
Gastos Local San Luis	3.75%	4.19%	4.07%
Gastos Local Recreo	2.84%	0.00%	0.00%
Gastos Local Scala	4.95%	6.95%	6.63%
Gastos Local Ambato	0.00%	1.52%	4.06%
UTILIDAD OPERACIONAL	12.96%	12.80%	7.99%
Gastos Financieros	6.38%	6.61%	5.53%
UTILIDAD ANTES PART.TRAB.	6.58%	6.19%	2.47%
15% Participación Trabajadores	0.99%	0.93%	0.37%
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	5.59%	5.26%	2.10%
Impuesto a la Renta	1.29%	1.16%	0.46%
UTILIDAD NETA	4.30%	4.10%	1.64%

Así como se efectuó un análisis del Balance General, se realizará el Análisis Vertical del Estado de Resultados a partir del año 2012 al año 2014, para determinar la situación de la empresa en cada uno de los períodos analizados.

Análisis Año 2012:

Con respecto al período en análisis, se puede verificar que el Costo de Ventas con un 45.36%, deja un margen de 54.64% como Utilidad Bruta en Ventas, captando aproximadamente el 50% de las Ventas Totales efectuadas en el año.

Estos porcentajes reflejan que sus niveles de Costo son evidentemente altos, debido al sobreprecio del 18% en la materia prima que se adquiere, así como a la reducción del 17% en la producción de calzado total.

Para revertir los efectos desfavorables que se han generado a causa de dichos aspectos, se ha decidido adquirir tanto cuero como forro a Ital Mac en un 60%, y el restante porcentaje a Tenerías y Curtidurías que han proporcionado un material de calidad a Novapiel; una vez que el calzado se elabore con un mejor material y diseños más atractivos, se espera tener un mejor nivel de ventas, impulsando las mismas con mayor publicidad electrónica, volantes y rótulos en los almacenes, de este modo los inventarios podrán rotar de mejor manera y el nivel productivo podrá incrementarse debido a la necesidad de reposición de mercadería en los locales de venta.

En lo referente a Gastos de Operación que posee la empresa, el mayor porcentaje recae en los Gastos de Venta, cuya sumatoria global entre Gastos de Venta de Personal más los Gastos de Locales, da un total de 25.09%, y por otra parte los Gastos de Administración conforman un 16.59%. En relación a los Gastos de Ventas, se observa que tres de los locales que posee la empresa en el año 2012, conforman el mayor monto de gasto operacional, los cuales son: Gastos Local Quicentro con 5.64%, Gastos Local San Luis con 3.75% y Gastos Local Scala con 4.95%.

En dichos almacenes los gastos corrientes son más elevados, especialmente por la Concesión y Mantenimiento que se cancelan mensualmente, debido a que no son propiedad de la compañía a diferencia de los almacenes de Bosque y Multicentro.

Por otra parte, los Gastos Financieros conforman un 6.38%, teniendo una participación importante con relación a las Ventas Totales, valor que se genera debido a

dos aspectos: el 65% de las ventas que efectúa la empresa, se lo hace a través de tarjetas de crédito, generando Gastos por Comisión que emiten las Emisoras de Tarjetas de Crédito, y que oscila entre el 2% al 8%.

Para poder reducir el monto de Gastos Financieros por Comisiones de Tarjetas de Crédito, se ha decidido implementar un descuento del 10% únicamente por pago en efectivo en toda la mercadería, y para productos seleccionados que sean de fabricación Novapiel, un 25% de descuento.

Dicha estrategia se la ha implementado desde el mes de junio, y se ha visto un incremento evidente en las compras en efectivo, teniendo una participación del 60% en relación a las ventas totales, y el restante 40% con ventas con tarjeta de débito y crédito. Cabe resaltar que dicho porcentaje de descuento no tiene una afectación grande con respecto a la utilidad por par, pues el margen de contribución del calzado femenino por ejemplo es del 40%, por dicha razón, al aplicar tanto un 10% o 25% de descuento, el margen de contribución sigue siendo favorecedor para Novapiel.

Por otra parte, la empresa mantiene actualmente siete créditos con entidades financieras, las cuales son: Banco Pichincha, Produbanco, Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico, Cooperativa Atuntaqui y Cooperativa 23 de Julio, razón por la que el Gasto Financiero relativo al Interés por Préstamos es elevado. Al haber descontado lo relativo a Costos y Gastos, se obtiene una Utilidad antes de Participación de Trabajadores de 6.58%, una Participación de Trabajadores de 0.99%, y una Utilidad Neta del 4.30%.

Análisis Año 2013:

Al igual que en el año 2012, el Costo de Ventas mantiene un porcentaje similar con relación a las Ventas Totales, correspondiéndole un 46.67%, originando una Utilidad Bruta en Ventas de 53.33%, que es menor al año anterior. El problema de tener un Costo de Ventas mayor al año pasado, se genera por la reducción del nivel productivo, ya que a mayor cantidad de zapatos producidos el Costo se puede distribuir de mejor manera;

para ejemplificar lo dicho, en el año 2012 el número de pares de calzado femenino producidos fue de 7708, en el año 2013 de 6980 y en el año 2014 de 6096, existiendo una tendencia decreciente.

Cabe resaltar que a más de la disminución en la producción, la materia prima adquirida por la empresa posee un sobreprecio de 18% en cuero y forro, que conforma su materia prima básica, además la mano de obra de producción se ha mantenido en un promedio de 14 obreros tanto en el año 2012 como en el 2013, por lo cual no se justifica una reducción en el número de pares elaborados anualmente.

Por otra parte, los Gastos de Venta conforman un 28.95%, que estructuralmente es mayor al porcentaje obtenido el año 2012, generado por el incremento de los Gastos del Local Ambato que tuvo su apertura en el año 2013. Además existió una reducción en la participación de los Gastos Administrativos con 11.85%, y de los Gastos de Venta de Personal con 0.58%, obteniendo una Utilidad Operacional de 12.80%, porcentaje similar al año 2012.

Los locales que aportan en mayor porcentaje al Gasto Operacional en el año 2013 son: Gastos Local Quicentro con 5.99%, Gastos Local Scala con 6.95%, Gastos Local Bosque con 4.53% y Gastos Local San Luis con 4.19%, recalando que el Local Scala incrementó en 3% en su participación comparándolo con el año 2012, debido principalmente al valor de Concesión que es mayor a la de los almacenes restantes.

Los gastos financieros con 6.61%, tuvieron un incremento en su estructuración, ya que en 2013 se efectuaron créditos con la Cooperativa 23 de Julio y la Cooperativa Atuntaqui, generando a través de dichos créditos un apalancamiento financiero, para emplear el dinero obtenido en dichos préstamos, como capital de trabajo y lograr financiar las operaciones de la compañía, que en 2013 se dirigió básicamente a la apertura del local Ambato que requirió adquisición de muebles, enseres, equipos de cómputo, decoración.

Por otra parte, se hizo una compra superior a los \$8 000 en cuero a Tenería Neogranadina e Ital Mac, para abastecer a la producción de calzado de los dos últimos

trimestres, meses en los que se fabrica los productos para la temporada navideña. Cabe resaltar que la empresa posee un alto nivel de apalancamiento operativo, ya que sus costos fijos son superiores a los costos variables, además de que la producción no ha tenido el incremento esperado, sino que por el contrario, se ha visto reducida desde el año 2013, razón por la cual el costo unitario por par de calzado llega a ser elevado; dicho esto se puede afirmar que el inconveniente de tener un fuerte apalancamiento operativo, se enfoca en no alcanzar el número de ventas necesarias para compensar los altos costos fijos.

Por otra parte la Participación de Trabajadores obtuvo 0.93%, y finalmente la Utilidad Neta del Ejercicio con 4.10% obtuvo un porcentaje similar al año 2012, manteniendo un Resultado Final para la empresa en iguales condiciones que el año anterior.

Análisis Año 2014:

El año 2014 fue un período en el cual la empresa obtuvo los resultados más desfavorables desde hace aproximadamente ocho años, cuyo motivo principal se enfocó nuevamente en el tema de Costos y Gastos, sin embargo, en 2014 la producción anual fue considerablemente menor a la obtenida en años pasados, y se incurrió en contratación de mano de obra innecesaria con sueldos sobrevalorados.

El Costo de Ventas obtuvo 49.30%, la misma que ha generado una tendencia creciente a partir del año 2012; por otra parte, la Utilidad Bruta en Ventas obtuvo 50.70%, evidenciándose dos aspectos, el primero relativo al equilibrio de las ventas durante los tres períodos en análisis, y el segundo en relación al incremento constante del costo.

Este año, los Gastos de Ventas conforman un 30.95%, siendo un porcentaje mayor en relación a años pasados y manteniéndose la participación de cuatro de los almacenes de la siguiente manera: Local Quicentro con 6.31%, Local Bosque 4.77% y Local San Luis con 4.07%, sin embargo, los locales que relativamente son nuevos para la empresa,

obtuvieron un valor alto en comparación a las ventas que generan: Local Scala con 6.63% y Local Ambato con 4.06%, siendo el primero en mención, mayor a todos los demás almacenes.

La Utilidad Operacional generada en este ejercicio económico corresponde a un 7.99%, la misma que se redujo, tanto por el incremento del Costo de Ventas en 2% y por los Gastos del Local Ambato en 3%. En relación a los gastos financieros, éstos obtuvieron un 5.53%, porcentaje similar a los años pasados.

Sin embargo, la Participación de Trabajadores obtuvo 0.37%, significativamente inferior a los períodos anteriores, razón por la cual en el 2014, los empleados recibieron aproximadamente la tercera parte de lo percibido en 2013, es decir, existió un decremento importante.

Finalmente, la Utilidad Neta del Ejercicio tiene una participación del 1.21% en relación a las Ventas Totales, la misma que desde el año 2012 ha ido decreciendo; lo cual da un indicio de que la empresa no tuvo un buen manejo en cuanto a Costos y Gastos, y se podría predecir que si se mantiene la misma tónica en dichas cuentas la empresa puede sufrir una Pérdida como resultado económico.

3.3. Análisis Horizontal de Estados Financieros

El análisis horizontal es uno de los métodos utilizados por analistas financieros, para constatar la evolución que han tenido las cuentas contables dentro de un período determinado. Al realizar un análisis horizontal, lo que se trata de establecer, es la variación absoluta y la variación relativa de cada partida que conforma un estado financiero, efectuando una comparación entre dos períodos contables, para llegar a verificar si existió incremento o decremento en los valores de las cuentas, y concluir finalmente si el comportamiento de la empresa dentro del período en análisis puede considerarse como regular, excelente o deficiente.

3.3.1. Análisis Horizontal del Balance General

Tabla 9.

Análisis Horizontal Balance General (Años 2012-2014)

DESCRIPCIÓN	VARIACIÓN AÑOS: 2012 - 2013		VARIACIÓN AÑOS: 2013 - 2014	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	13799.42	64.74%	46647.76	132.84%
Cuentas por cobrar	-21895.66	-42.01%	2507.59	8.30%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	0.00	0.00%	137.98	-19.67%
Crédito tributario	-3582.68	-14.37%	8133.05	38.09%
Pagos anticipados	-6468.57	-60.03%	2545.22	59.10%
Inventario Materia Prima	-28744.53	-35.96%	5958.79	11.64%
Inventario Productos en Proceso	-4701.18	-75.74%	5740.85	381.21%
Inventario Producto Terminado	1072.61	0.39%	-5442.27	-1.97%
(-) Provisión de Inventarios	0.00	0.00%	14515.85	-100.00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-50520.59	-11.08%	80744.82	19.92%
ACTIVO FIJO				
Terrenos	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Maquinaria	1289.82	1.35%	2204.02	2.27%
Muebles y enseres	1222.92	24.15%	0.00	0.00%
Equipo de cómputo	367.23	5.76%	820.00	12.17%
Equipo de oficina	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Sistema de contabilidad	0.00	0.00%	150.00	4.05%
(-) Depreciación Activo Fijo	-13873.07	47.44%	-12944.10	30.02%
TOTAL ACTIVO FIJO	-10993.10	-8.99%	-9770.08	-8.78%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Gastos Prepagados	-11677.42	-48.66%	-10038.37	-81.46%
Activos intangibles	71682.70	122.88%	0.00	0.00%
(-) Amortizaciones	-9657.86	100.00%	-5807.76	60.14%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	50347.42	61.15%	-15846.13	-11.94%
TOTAL ACTIVOS	-11166.27	-1.69%	55128.61	8.49%

CONTINÚA



PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Proveedores Nacionales	-13101.53	-13.78%	-41112.50	-50.16%
Proveedores Extranjeros	17484.24	235.39%	29990.18	120.38%
Sueldos por pagar	-970.42	-3.23%	-2285.85	-7.86%
Impuestos por pagar	-8939.75	-34.74%	879.98	5.24%
Anticipo clientes	-3688.46	-79.31%	-392.60	-40.80%
Tarjeta de crédito por pagar	-6392.23	-37.33%	-8181.11	-76.24%
Préstamos y sobregiros bancarios	-31838.72	-41.12%	22426.39	49.20%
Cuentas por pagar socios	-2538.91	-19.45%	7214.20	68.62%
Otras cuentas por pagar	20535.26	97.87%	976.67	2.35%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-29450.52	-10.10%	9515.36	3.63%
PASIVO NO CORRIENTE				
Préstamos bancarios	-13410.13	-14.87%	51991.22	67.73%
Provisiones empleados	-4096.71	-3.80%	-17395.96	-16.76%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-17506.84	-8.84%	34595.26	19.16%
PATRIMONIO				
Capital pagado	0.00	0.00%	0.00	0.00%
Reservas Legales	2065.67	141.89%	1789.55	50.82%
Resultados acumulados	58022.09	97.93%	34001.54	28.99%
Utilidad del presente ejercicio	-24296.67	-40.44%	-24773.10	-69.22%
TOTAL PATRIMONIO	35791.09	20.96%	11017.99	5.33%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	-11166.27	-1.69%	55128.61	8.49%

Así como es necesario conocer la estructura del Balance General, para determinar el porcentaje de participación de cada una de las cuentas que lo conforman con relación al Total de Activos, se requiere conocer su evolución a través de los años, de modo que se puedan detectar anomalías, problemas o beneficios que se han obtenido de su posible incremento o decremento, para lo cual se efectuará el análisis horizontal, haciendo

hincapié en las cuentas con mayor movimiento dentro de la empresa, y sobre todo en aquellas cuenta que han tenido un cambio relevante de un período a otro.

Análisis Variación Años 2012 - 2013:

En relación a las cuentas correspondientes al Activo Corriente, se puede verificar el crecimiento en cuanto a Caja y Bancos de 64.74% causado por el ingreso de mayor circulante a la empresa debido a un incremento del 4% en el monto de ventas al contado en el mes de diciembre. Con respecto a Cuentas por cobrar, se puede verificar un decremento en su valor del -42.01%, lo que representa una disminución de \$21 895.66; ésto se ocasionó por la reducción en contratos al por mayor, los cuales incidían directamente en dicha cuenta, además, las ventas con tarjeta de crédito se redujeron, debido a los descuentos del 25%, 35% y 50% que se otorgaron en los almacenes por pago al contado, motivando a los consumidores a cancelar con dinero en efectivo.

La decisión de otorgar descuentos por pagos en efectivo, se debió a la necesidad de obtener liquidez inmediata diariamente, para de esta manera lograr cubrir con las obligaciones corrientes relativas al giro normal del negocio; además, como se había explicado anteriormente, el 75% de mercadería producida por Novapiel se encontraba con descuentos del 25% y 35%, y únicamente el 25% del inventario se marcó con el 50%, resaltando que dicha mercadería fue producida en el año 2010 - 2011 y 2012; además, los descuentos del 25% y 35% de descuento no afectan en un porcentaje elevado a la utilidad generada por cada par de zapatos, ya que en todo lo que es calzado de fabricación Novapiel, el margen de contribución es el doble del costo, por lo que, al aplicar dichos descuentos el margen de contribución aún resulta favorable para la empresa.

En cuanto al Activo Exigible, tanto el Inventario de Materia Prima e Inventario de Productos en Proceso, disminuyeron en 35.96% y 75.74% respectivamente, reflejando por una parte, la eficiencia en el despacho de la mercadería, pues en 2012 no se logró trasladar a los locales la mercadería destinada para la temporada navideña, y por otra

parte, fue mínima la producción que quedó en proceso debido a una planificación adecuada de la producción, antes de que el personal tome sus vacaciones; de igual manera, el Inventario de Producto Terminado incrementó en 0.39%, siendo éste un incremento mínimo, en comparación de las anteriores cuentas en mención.

Dentro del Activo Fijo, la cuenta más representativa es Muebles y Enseres, con un incremento del 24.15%, ocasionado por la implementación de escritorios, sillas, mesas, perchas, y demás enseres requeridos para la apertura del local Ambato. En cuanto al Activo no Corriente, la mayor observación se da a los Activos Intangibles, cuyo incremento del 122.88% se debe a la inclusión de la Concesión y Decoración tanto del local de Scala como del Local de Ambato.

Dentro del grupo de Pasivos, la cuenta Proveedores Nacionales obtuvo una disminución del 13.78% que representa \$13 101.53, debido a la cancelación de cuentas por pagar vencidas de sus principales proveedores como son: Tenería Neogranadina, Ital Macc y Regarsa. Con respecto a Proveedores del Exterior, se observa un incremento de 235.39% que representa \$17 484.24, este aumento en su valor se debe a que en el mes de noviembre y diciembre, se procedió con la adquisición de dos importaciones provenientes de Calzado Yes de origen colombiano, cuya mercadería sirve para abastecer a los locales en el mes de diciembre por temporada navideña.

Cabe resaltar que la adquisición de dicha importación de calzado femenino, no incidió en la existencia de sobre stock en el inventario de la compañía, pues el número de pares en existencia al 31 de octubre del 2013 fue de 346, lo cual no abastecía para los seis locales con los que se contaba en dicho momento, razón por la que se decidió importar 200 pares de calzado femenino, para lograr distribuir un aproximado de 100 pares por cada almacén, del mismo que se lograría vender un 70%, porcentaje que se obtuvo al analizar el movimiento del calzado importado en el 2012 y primer semestre del año 2013.

Por otra parte, la cuenta de Préstamos Bancarios decreció en 14.87%, debido a que en el año 2013 se terminó de cancelar un crédito con el Banco del Pacífico, quedando aún

pendientes de liquidar los créditos con el Banco Pichincha, Produbanco y Corporación Financiera Nacional. Finalmente en el grupo del Patrimonio, la cuenta más sobresaliente es la de Utilidad del Presente Ejercicio, que decreció en 40.44%, es decir \$24 296.67.

Análisis Variación Años 2013 - 2014

Con respecto al grupo del Activo, se iniciará con las cuentas correspondientes al Activo Corriente; en primera instancia, se puede observar que Caja y Bancos, ha sido la cuenta que mayor evolución ha tenido del año 2013 al 2014, con un incremento del 132.84% que representa \$46 647.76. Este aumento se dio por el préstamo otorgado por la Corporación Financiera Nacional, el mismo que ingresó en la cuenta bancaria a finales del mes de diciembre, incrementando el saldo en la cuenta del Banco Pichincha en aproximadamente \$50 000.00. Las Cuentas por Cobrar no tuvieron mayor variación, pues únicamente incrementaron en 8.30%, relacionado básicamente a la disminución de contratos al por mayor.

En cuanto al Activo Exigible, las cuentas de inventarios tuvieron una evolución diferente al año 2013, por ejemplo, la cuenta de Inventario de Materia Prima incrementó en 11.64% así como la cuenta de Inventario de Productos en Proceso en 381.21%, lo cual refleja un estancamiento en la producción de la empresa, al no acelerar el proceso productivo en los meses finales del año 2014, razón por la que quedaron pendientes de elaborar aproximadamente 300 pares de calzado.

La principal causa por la cual el Inventario de Producción en Proceso fue notablemente elevado, se debe a la falta de organización y planificación documentada acerca de tiempos, tipos de calzado, materiales y fechas de entrega, ya que mediante dicho documento, la Jefa de Producción puede guiar su trabajo con un mes mínimo de anticipación para prever cualquier desajuste en el cronograma y saber dar las soluciones respectivas y sobre todo de manera oportuna.

Los principales problemas que han aquejado a la producción en los últimos dos años, se relacionan con la baja calidad de cueros y forros, sobreprecio injustificado en dicho material, subutilización de la maquinaria y mano de obra; dichas inconvenientes se está tratando de solucionar a través de las siguientes estrategias:

- Cambio de proveedor de cuero y forro que brinde un material con mejor calidad y sobre todo con precios acordes a la oferta del mercado
- Conocimiento acerca del funcionamiento de la maquinaria
- Toma de tiempos de trabajo a los obreros de producción, para llegar a optimizar la fabricación de calzado
- Elaboración de cronogramas de trabajo y compra de materiales

Dentro del Activo Fijo, las cuentas que tuvieron mayor incremento fueron: Maquinaria con 2.27%, y Equipo de Cómputo con 12.17%; la primera en mención tuvo dicho aumento por la adquisición de una máquina refiladora para el área de producción por un valor de \$2 204.02; por otra parte dentro del Equipo de Cómputo, se adquirieron impresoras tanto para el área de producción, como para el área de ventas.

Pasando al grupo de los Pasivos, se referirá primeramente a los Pasivos Corrientes, empezando con la cuenta de Proveedores Nacionales que tuvo un decremento de 50.16%, lo que representa \$41 112.50, monto correspondiente a la deuda que se mantenía con la Tenería Neogranadina, la misma que se logró cancelar en su totalidad a través del préstamo obtenido en el mes de diciembre por la Corporación Financiera Nacional.

En relación a los Proveedores del Exterior, se observa un incremento del 120.38%, porcentaje que es claramente elevado en comparación del año 2013, causado por la adquisición de cuatros importaciones provenientes de Colombia de los siguientes proveedores: Calzado Yes, Calzado Golani, Calzado Romabet y Grupo Línea Barbarella, cuya mercadería logró abastecer a los almacenes en el mes de diciembre por la época navideña.

Las importaciones antes mencionadas llegaron al Ecuador a partir del 10 de diciembre, debido a trabas en los procesos de verificación y emisión del Certificado de Conformidad del INEN, razón por la cual la mercadería importada logró trasladarse a los locales desde el 20 de diciembre e incluso el 30 de diciembre, por lo que no se generaron las ventas esperadas, pues el tiempo en el que llegó la mercadería a los almacenes no fue el adecuado para la temporada navideña; por ejemplo la importación de Barbarella de 242 pares de botas quedó intacto para el año 2014, ya que no logró venderse nada pues el traslado se lo realizó el 30 de diciembre; de las importaciones restantes se vendió un 25% a 30%, no por el hecho de que la mercadería no fuera acogida por el público, sino por la fecha en la que llegó al almacén.

Lógicamente, al no tener las ventas necesarias en diciembre del 2014 y considerando que los meses de enero, febrero y marzo no suelen ser meses con ventas importantes, la mercadería importada no pudo generar liquidez inmediata para empezar con los pagos a Proveedores del Exterior, teniendo de tres a cuatro meses de retraso, hasta lograr recuperar la inversión.

La cuenta de Préstamos y Sobregiros Bancarios ha incrementado su valor en 49.20% dentro del corto plazo, y de 67.73% en el largo plazo, ocasionado por la adquisición de un crédito con la Corporación Financiera Nacional por el monto de \$120 000.00 pagaderos a tres años plazo, con el fin de poder emplearlo como capital de trabajo. Finalmente, la cuenta Utilidad del Presente Ejercicio ha tenido un decremento considerable y sobre todo desfavorable para la empresa, pues se redujo en 69.22% a comparación del año 2013; este resultado será explicado a detalle en el análisis efectuado al Estado de Resultado.

3.3.2. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Tabla 10.

Análisis Horizontal Estado de Resultados (Años 2012-2014)

DESCRIPCIÓN	VARIACIÓN AÑOS: 2012 - 2013		VARIACIÓN AÑOS: 2013 - 2014	
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
Ventas	-21402.59	-2.34%	17419.63	1.95%
Costo de ventas	2006.48	0.48%	32058.57	7.70%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	-23409.07	-4.69%	-14638.94	-3.08%
Gastos de Administración	-45775.28	-30.21%	1150.39	1.09%
Gastos de Ventas (Personal)	-4501.89	-46.71%	-793.39	-15.45%
Gastos Generales de Locales	-6975.05	-33.16%	-2364.61	-16.82%
Gastos Local Multicentro	11227.40	60.46%	599.15	2.01%
Gastos Local Quicentro	1927.58	3.74%	3942.30	7.37%
Gastos Local Bosque	17327.22	75.10%	3003.25	7.43%
Gastos Local San Luis	3092.44	9.03%	-327.86	-0.88%
Gastos Local Recreo	-25941.15	-100.00%	0.00	0.00%
Gastos Local Scala	16800.86	37.14%	-1741.32	-2.81%
Gastos Local Ambato	13563.19	100.00%	23386.46	172.43%
UTILIDAD OPERACIONAL	-4154.39	-3.51%	-41493.31	-36.33%
Gastos Financieros	690.85	1.19%	-8698.57	-14.75%
UTILIDAD ANTES PART.TRAB.	-4845.24	-8.06%	-32794.74	-59.37%
15% Participación Trabajadores	-726.79	-8.06%	-4919.21	-59.37%
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	-4118.45	-8.06%	-27875.53	-59.37%
Impuesto a la Renta	-1416.81	-4.96%	-6132.62	-27.79%
UTILIDAD NETA	-2701.65	-8.99%	-21742.91	-69.22%

El Estado de Resultados es el claro reflejo del manejo que se ha dado en cuanto a Ingresos, Costos y Gastos dentro de un período determinado, por tal razón, es importante conocer cuál ha sido la evolución de dichos grupos de cuentas, de modo que se llegue a

determinar cuáles fueron las principales causas para que existan incrementos o decrementos.

Análisis Variación Años 2012 – 2013

Para la empresa Novapiel, las ventas son el motor del negocio, pues a través de ellas se genera la liquidez necesaria para que se logren cubrir todas aquellas obligaciones que posea, por tal razón se procederá a analizar en primera instancia los Ingresos. La cuenta Ventas entre los años 2012 y 2013 sufrió un decrecimiento del 2.34% que representa \$21 402.59, enfocado en la reducción de ventas en sus líneas de calzado femenino y masculino principalmente.

Esta primera observación indica un serio problema dentro de la empresa, ya que para todo negocio es fundamental que los ingresos generados a través de su actividad económica crezcan en cada, o por lo menos se mantengan, lo cual no está sucediendo con Novapiel. Se puede demostrar la reducción en ventas mediante la siguiente tabla, donde se ratificará que los locales de Quicentro y San Luis tuvieron una reducción ligera mientras que Bosque obtuvo un decremento del 18%, basada por la poca afluencia de gente al centro comercial y la competencia directa con Calzado Suárez y Calzado Cáceres que tiene precios similares o menores a los de Novapiel:

Tabla 11.

Variación en Ventas por Almacenes (Años 2012-2013)

ALMACÉN	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACIÓN
Quicentro	\$296 739	\$283 941	-4%
Bosque	\$199 218	\$163 416	-18%
Multicentro	\$105 259	\$124 575	18%
San Luis	\$152 238	\$140 782	-8%
Recreo	\$37959	Local cerrado	
Scala	\$13 866 (A partir de diciembre)	\$93 043	571%

La variación más evidente generada en la tabla anterior, se relaciona al local de Scala, sin embargo el incremento en el monto de ventas de aproximadamente \$70 000 se debió a que en el año 2012 el almacén únicamente atendió el mes de diciembre generando ingresos de \$13 866, y por el contrario, en el año 2013 atendió los doce meses del año, obteniendo ventas por un monto de \$93 043. Por otra parte, el Costo de Ventas se incrementó levemente en 0.48%, dando como resultado un decremento de la Utilidad Bruta en Ventas de -4.69%.

Los Gastos Administrativos tuvieron una disminución de 30.21%, originado por una reclasificación en la cuenta de Jubilación Patronal. Los Gastos de Venta del Personal disminuyeron en 43.71% que representa únicamente \$4501.89, relacionado a una reducción en montos correspondientes a: Uniformes, Transporte y Combustible.

En referencia a los Gastos Operacionales de Almacenes, se puede determinar que: la cuenta Gastos Local Multicentro tuvo un incremento de 60.46%, originado por el aumento de arriendo mensual por un valor de \$700; además los sueldos de las vendedoras y la publicidad fueron otra de las cuentas relacionados con dicho incremento. Los Gastos del Local Quicentro tuvieron un incremento de 3.74%, el mismo que no ha implicado un cambio rotundo y perjudicial para la empresa.

En relación a los Gastos del Local Bosque, se observa un incremento de 75.10% que representa \$17 327,22; este monto ha sido generado, al igual que en el caso del Local Multicentro, debido el aumento del arriendo mensual por el valor de \$1 500,00. Por su parte, los Gastos del Local San Luis incrementaron en 9.03%, representando \$3 092,44, generado por aumento en Sueldos de las señoritas vendedoras, Horas Extras, Beneficios Sociales, Mantenimiento y Concesión del local y servicios básicos.

En vista de que el local de Recreo cerró en el año 2012, no se registra ninguna variación, sin embargo, en este año se efectúa la apertura del local de Ambato, el mismo que generó un menor gasto, comparándolo con lo obtenido en años pasados por el Local Recreo. Finalmente, los Gastos del Local Scala tuvieron un incremento de 37.14%, que implica el segundo aumento más importante entre los almacenes; recalcando que se

obtuvo la diferencia de \$16 800,86 en comparación con el año 2012, ya que este local únicamente abrió sus puertas en el mes de diciembre, por lo tanto, el año 2014 reflejó los verdaderos gastos incurridos en un período económico completo.

Con respecto a la cuenta de Gastos Financieros, ésta experimentó un aumento de 1.19% generado por mayores intereses en Sobregiros Bancarios y un incremento en las Comisiones por Tarjeta de Crédito Diners y Electron, razón por la cual se decidió que en el año 2014 se implementaran descuentos del 10% con pagos en efectivo, para incentivar a los clientes en cancelar sus ventas con dichas formas de pago, de modo que el Gasto Financiero por Comisiones logre reducirse.

Para finalizar, la Utilidad Neta del Ejercicio tuvo una baja de 8.99%, la misma que fue ocasionada por el incremento tanto en Costos como en Gastos y la reducción en ventas explicadas anteriormente.

Análisis Variación Años 2013 – 2014

Con relación al año 2014, las ventas tuvieron una evolución de 1.95%, que representa \$17 419.63, sin embargo dicho incremento se genera por la cuenta de Ingresos No Operacionales, a causa de dos acontecimientos, el primero se relaciona a la devolución de una multa impuesta equivocadamente por el Ministerio de Trabajo a principios del año 2014, y la segunda por la Indemnización de Seguros ocurrida a causa de dos robos de mercadería sufridos durante el año; sin embargo, los Ingresos Operacionales por la venta de calzado, disminuyeron aproximadamente en \$15000.00.

De igual manera, se establecerán las variaciones que sufrieron los almacenes para verificar los incrementos o decrementos que sufrieron en sus ventas:

Tabla 12.**Variación en Dólares de Ventas por Almacenes (Años 2013-2014)**

ALMACÉN	AÑO 2013	AÑO 2014	VARIACIÓN
Quicentro	283 941	269 471	-5%
Bosque	163 416	137 910	-16%
Multicentro	124 575	133 358	7%
San Luis	140 782	125 362	-11%
Scala	93 043	98 370	6%
Ambato	18 226	59 376	226%

Se mantiene la reducción obtenida entre los años 2012 y 2013 tanto en el Local Quicentro con -5%, en San Luis con -11% y Bosque con -16%, afirmando que en los dos últimos locales en mención, la baja afluencia de gente a los centros comerciales, se considera la causa principal para la baja de ventas. Por otra parte, Multicentro continúa con una leve tendencia creciente, originada por las ofertas y promociones que allí se efectúan y que atraen la atención de los consumidores. Scala sufrió un incremento del 6% y Ambato del 226%, considerando que su funcionamiento fue continuo durante el 2014, a diferencia del 2013, donde abrió sus puertas a partir del mes de septiembre.

El Costo de Ventas incrementó en 7.70%, lo cual representa \$32 058.57, el mismo que se generó por el aumento de costo en el Calzado Femenino, Carteras y Cinturones; además, la producción en el año 2014 fue menor a la obtenida en los años anteriores, por lo cual, a menor producción mayor será el costo de par individualmente; finalmente se obtiene una Utilidad Bruta en Ventas reducida en 3.08%.

Los Gastos Administrativos incrementaron en 1.09%, causados básicamente por los Sueldos del personal, así como sus beneficios sociales, Impuestos Municipales, Seguros y Honorarios Profesionales. Los Gastos de Venta del Personal se redujeron en 15.45%, que implica \$793.39 generado por reducciones mínimas en diversas subcuentas como son: Servicios Ocasionales, Publicidad, Gastos de Gestión, Agasajos y Regalos.

Los Gastos del Local Multicentro incrementaron en 2.01%, que representa \$599.15, generado por aumentos en valor de Sueldos de las vendedoras, servicios básicos y mantenimiento. Los Gastos del Local Quicentro obtuvieron un incremento del 7.37%, que representa \$3 942.30; dicho aumento se generó en subcuentas como: Mantenimiento, Concesión, Sueldos de las vendedoras y Horas Extras; cabe resaltar que este almacén es el que genera mayores ingresos a la empresa.

Los Gastos del Local Bosque experimentaron un incremento del 7.43%, que representa \$3 003.25, el mismo que se generó por una elevación en los montos de mantenimiento, arriendo, sueldos de las vendedoras y comisiones que se les otorga por el cumplimiento de su meta mensual. Los Gastos del Local San Luis obtuvieron un decremento del 0.88% equivalente a \$327.86, que no implica una reducción importante para la empresa.

Los Gastos del Local Scala disminuyeron en 2.81%, que representa \$1 741.32; finalmente, los Gastos del Local Ambato tuvieron el mayor aumento entre todos los almacenes de la empresa, con 172.43%, el mismo que representa \$23 386.46, dicho incremento se genera debido a que en 2013 el local estuvo en actividad en los últimos cuatro meses del año, y en el año 2014 tuvo su funcionamiento normal desde enero a diciembre, razón por la cual sus gastos incrementarían.

Por otra parte, los Gastos Financieros tuvieron un decremento de 14.75%, originado por la reducción en las cuentas de Servicios Bancarios, Intereses en Sobregiros Bancarios, Comisión en Tarjeta de Crédito Diners, Mastercard y Electron, recalcando que la disminución más importante se dio en la cuenta de Intereses Financieros Préstamos, debido a la cancelación de un crédito con el Banco del Pacífico.

Una vez reducidos tanto Costos como Gastos, se obtiene una Utilidad Neta del Ejercicio menor en 69.22% al año 2013, razón por la cual el año 2014, ha arrojado los resultados más desfavorables dentro de los tres períodos analizados.

3.4. Indicadores Financieros

Al ser Novapiel una empresa ampliamente competitiva en el mercado, que está involucrada en el sector productivo, comercial y de importación, es necesario tener un manejo eficiente de sus finanzas, para efectuar una toma de decisiones oportuna para la empresa.

Los indicadores financieros funcionan como una filosofía empresarial, los mismos que van a permitir medir la liquidez, conocer hasta qué punto llega la capacidad de endeudamiento, saber en qué situación se encuentra la rentabilidad de la empresa, entre otros aspectos; mediante los resultados que arroje esta herramienta financiera, se deberá dar la interpretación adecuada a los datos obtenidos, y de esta manera tomar acciones frente a los diversos escenarios que se puedan presentar.

En base a lo establecido, se procederá a calcular indicadores financieros que serán dirigidos a cuatro aspectos fundamentales de la empresa:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Actividad
- Apalancamiento

De cada uno de los aspectos mencionados, se tomarán los principales indicadores financieros, para efectuar el análisis respectivo.

3.4.1. Indicadores de Rentabilidad

“La rentabilidad financiera, sobre todo, es el ratio más importante para un inversor, ya que pone de manifiesto el beneficio generado (en tanto por ciento) sobre las aportaciones efectuadas por los propietarios de la empresa” (Martín, L. 2005, p. 254).

Para llegar a determinar la rentabilidad de Novapiel, se efectuarán cinco indicadores financieros, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 13.

Indicadores de Rentabilidad

<u>INDICADORES DE RENTABILIDAD</u>			
<u>FORMULACIÓN</u>	<u>AÑO 2012</u>	<u>AÑO 2013</u>	<u>AÑO 2014</u>
MARGEN BRUTO <i>Utilidad _ Bruta _ en _ Ventas</i> <i>Ventas</i>	54.64%	53.33%	50.70%
MARGEN OPERACIONAL <i>Utilidad _ Operaciona l</i> <i>Ventas</i>	12.96%	12.80%	7.99%
RENTABILIDAD NETA <i>Utilidad _ Neta</i> <i>Ventas</i>	4.30%	4.01%	1.21%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO <i>Utilidad _ Neta</i> <i>Activo _ Total</i>	5.96%	5.51%	1.56%
RENTABILIDAD FINANCIERA <i>Utilidad _ Neta</i> <i>Patrimonio</i>	23.03%	17.33%	5.06%

Margen Bruto

Los resultados establecidos reflejan que por cada dólar vendido, la empresa genera una Utilidad Bruta del 54.64% para el año 2012, 53.33% para el año 2013 y del 50.70% para el 2014, verificándose una disminución paulatina entre los períodos analizados y determinando un indicio de elevación constante del grupo de Costos desde sus elementos iniciales como son: Mano de obra, Materia Prima y Costos Indirectos de Fabricación, por lo cual es necesario revisar dichos elementos ya que año tras año existen incrementos en los mismos, reduciendo de esta forma el margen de utilidad.

Margen Operacional

Los porcentajes obtenidos permiten determinar que la empresa generó un margen operacional por cada dólar vendido de 12.96% para el año 2012, 12.80% para el año 2013 y de 7.99% para el 2014, observando similitud en los dos primeros períodos, sin embargo para el año 2014, la Utilidad Operacional decreció en aproximadamente 5%, adjudicando dicha reducción al incremento generando en los Gastos del Local Ambato en más del doble de su valor del año 2013 al 2014.

Rentabilidad Neta:

Al analizar los resultados obtenidos, se puede establecer que las ventas de la empresa, generaron una Utilidad Neta del 4.30% en el año 2012, 4.01% en el 2013 y 1.21% en el 2014, observando nuevamente el equilibrio obtenido en los dos períodos, y la caída contundente en el año 2014, la misma que se genera por el incremento de aproximadamente el 1.5% en el Costo de Ventas y del 100% en los Gastos del Local Ambato, reduciendo de forma global la Utilidad del Ejercicio.

Rentabilidad del Activo

En base a los resultados obtenidos, se establece que la Rentabilidad del Activo en el año 2012 fue de 5.96%, en 2013 de 5.51% y en el año 2014 de 1.56%, observando una tendencia decreciente, lo cual permite determinar que no es adecuado el uso que se les da a los Activos de la empresa para poder generar las utilidades y obtener una mejoría en los resultados económicos de la empresa, especialmente hablando sobre los Activos Productivos de la misma, como son: inventarios y activo fijo.

Rentabilidad Financiera

Los resultados obtenidos indican que la empresa tuvo una Rentabilidad Financiera de 23.03% en el año 2012, 17.33% en el año 2013 y de 5.06% en 2014, verificando nuevamente una tendencia decreciente más evidente, convirtiéndose en una cifra preocupante para los socios de la empresa, ya que el beneficio neto generado en relación a la inversión efectuada por éstos no ha dado los resultados esperados, por lo cual, es necesario dar soluciones sobre aquellos aspectos determinados en anteriores análisis acerca del manejo de costos, gastos y activos productivos.

3.4.2. Indicadores de Liquidez

“Capacidad para atender debidamente a los pagos a corto y medio plazo. La falta de liquidez podría llevar a la empresa a situaciones nada deseables como la suspensión de pagos. Se debe tener presente que un serio problema de liquidez será el no poder hacer frente a los pagos, pero éste no es el único problema. Un exceso de liquidez tampoco es bueno en la medida en que estamos renunciando a una mayor rentabilidad del negocio” (Martín, L. 2005, p. 254).

De igual manera, se procederá con el cálculo de tres indicadores de liquidez, mediante los cuales se podrá determinar cuál ha sido la falencia primordial sobre este tema dentro de la empresa:

Tabla 14.

Indicadores de Liquidez

<u>INDICADORES DE LIQUIDEZ</u>			
<u>FORMULACIÓN</u>	<u>AÑO 2012</u>	<u>AÑO 2013</u>	<u>AÑO 2014</u>
RAZÓN CORRIENTE			
$\frac{\text{Activo}_\text{Corriente}}{\text{Pasivo}_\text{Corriente}}$	\$ 1.56	\$ 1.55	\$ 1.79
PRUEBA ÁCIDA			
$\frac{\text{Activo}_\text{Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo}_\text{Corriente}}$	\$ 0.37	\$ 0.34	\$ 0.55
CAPITAL DE TRABAJO			
$\text{Activo}_\text{Corriente} - \text{Pasivo}_\text{Corriente}$	\$ 164,293.96	\$ 143,223.89	\$ 214,453.35

Razón Corriente:

En base a los resultados obtenidos, se puede determinar que por cada dólar que se tenga como obligación pendiente en el Pasivo Corriente, se obtuvo \$1,56 en el año 2012, \$1,55 en el 2013 y \$1.79 en el año 2014 para cubrir con dichas deudas, considerando a estos montos como insuficientes para la carga de obligaciones y gastos corrientes con los

que tiene que incurrir la empresa día a día; cabe resaltar que en el año 2014 se obtuvo un mejor valor debido al dinero ingresado en la cuenta bancaria de la empresa a finales del mes de diciembre, relacionado al crédito obtenido por la CFN.

Prueba Ácida:

Efectuando el análisis pertinente, se llega a determinar que la liquidez que obtuvo la empresa para cubrir con obligaciones a corto plazo, en caso de no vender sus inventarios en el nivel esperado, fue de \$0.37 para el año 2012, \$0.34 en el año 2013 y de \$0.55 para el 2014; dichos resultados arrojan datos más reales para la empresa, pues al descontar la cuenta de inventarios, se establece la liquidez inmediata con la que cuenta Novapiel, reflejando valores mínimos para cubrir con sus deudas en el Pasivo Corriente, razón por la cual, la falta de liquidez ha sido uno de los problemas constantes dentro de la organización.

Capital de Trabajo:

Los datos arrojados al efectuar este indicador determinan que: la empresa cuenta con \$164 293,96 de capital de trabajo para el año 2012, \$143 223,89 para el año 2013 y \$214 453,35 para el 2014, luego de reducir sus deudas a corto plazo, obteniendo resultados relativamente favorables, pero al haber analizado con anterioridad la razón corriente y prueba ácida, es evidente que más del 70% de capital de trabajo lo conforman los inventarios, razón por la cual, deben enfocarse en un adecuado tratamiento para ellos, de modo que se logre rotar la mercadería, y así obtener las ventas esperadas, y sobre todo generar mayor liquidez a la empresa.

3.4.3. Indicadores De Actividad

Este tipo de indicadores, que se los conoce también como indicadores de rotación, se enfocan en medir la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo; es decir, tratan de establecer una medición de la eficiencia con la cual una

empresa ha empleado sus activos, de acuerdo a la recuperación de los mismos. Para ello, se efectuarán los siguientes cálculos, de modo que se llegue a establecer los principales resultados en relación a indicadores de actividad:

Tabla 15.

Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD			
<u>FORMULACIÓN</u>	<u>AÑO 2012</u>	<u>AÑO 2013</u>	<u>AÑO 2014</u>
ROTACIÓN DE INVENTARIO			
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	3.31	3.22	3.35
PERIODO PROMEDIO ROTACIÓN INVENTARIOS			
$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$	109	112	107
ROTACIÓN C x C			
$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	12.27	20.66	19.45
PERIODO PROMEDIO DE COBRO			
$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por cobrar}}$	29	17	19
ROTACIÓN PROVEEDORES			
$\frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$	2.98	2.02	4.64
PERIODO PROMEDIO DE PAGO			
$\frac{360}{\text{Rotación Proveedores}}$	121	178	78

Rotación de Inventario:

Los datos obtenidos indican que la rotación del inventario para el año 2012 fue de 3.31 veces, para el 2013 de 3.22 y para el 2014 de 3.35, lo que implica que la mercadería logró convertirse en efectivo en un promedio de tres veces al año, es decir, cada 4 meses; dichos resultados no son favorecedores para Novapiel, ya que al ser una empresa comercializadora y productora, necesita de constantes ingresos para cumplir con sus obligaciones y gastos corrientes, y con los datos obtenidos se establece que la mercadería no logra venderse de forma efectiva, convirtiendo a la misma en un costo adicional para el almacén.

Además, es necesario recalcar que la empresa produce colecciones nuevas de manera mensual, pero al tener un margen de rotación tan bajo, la mercadería se queda estancada en bodega por varios meses, por tal razón se obtiene mensualmente valores altos en inventario con niveles bajos de rotación.

Período Promedio Rotación de Inventarios:

Se puede verificar que el promedio de días de rotación de inventario son: 109 días para el año 2012, 112 días para el 2013 y 107 días para el año 2014, dando un promedio aproximado de 4 meses para recuperar la inversión en inventarios, lo cual se considera como un período de tiempo demasiado largo en relación a la actividad económica de la empresa, debido a que el sector de calzado es un mercado cambiante e innovador. Por tal razón, es necesario determinar las causas por las cuales no existe una mejor rotación de inventarios que pueden estar ligadas a: diseño de modelos de calzado que no aportan innovación al mercado, nivel de precios, competencia ardua del mercado, entre otros factores que deberían ser tomados en cuenta.

Rotación Cuentas por Cobrar:

Antes de analizar los resultados obtenidos en este indicador, es necesario recalcar que para obtener el valor de Ventas a Crédito, se tomó el 70% de las mismas, ya que se

maneja un mayor porcentaje en ventas con tarjeta de crédito. En vista de ello, los datos arrojados en este indicador establecen que la rotación de cuentas por cobrar es de: 12,27 veces en el año 2012, 20.66 veces en el 2013 y 19.45 veces en el año 2014, valores que resultan favorecedores para la empresa, especialmente para los años 2013 y 2014, donde la recuperación de cartera de clientes se hace en menos de un mes, aportando a las finanzas de la empresa para poder cubrir con sus obligaciones.

Período Promedio de Cobro:

Para conocer con más certeza el nivel de recuperación de cartera, se ha aplicado este indicador, obteniendo los siguientes resultados: para el año 2012 el promedio de cobro fue de 29 días, para el 2013 fue de 17 días, y para el año 2014 fue de 19 días, considerándose como un período prudencial y favorecedor para obtener ingresos constantes en la empresa, relacionados a acreditaciones por ventas con Tarjeta de Crédito, las mismas que permiten a la empresa, cubrir sus obligaciones tales como: IESS, impuestos, quincenas, arriendos y sueldos, que se cancelan cada 15 días.

Rotación Proveedores

Existe rotación de proveedores: 2.98 veces en el año 2012, 2.02 en el año 2013 y 4.64 veces en el 2014, esto da como resultado que aproximadamente cada 4 meses en los dos primeros años, y cada 3 meses en el año 2014, se efectúan el pago a los proveedores, existiendo retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones, pues el crédito que otorgan los proveedores es de 30 a 60 días.

Este problema se ve ligado a la falta de liquidez demostrada en indicadores anteriores, generando una serie de inconvenientes internos, pues al no pagar proveedores se retrasa la producción, no se despacha a locales, las ventas bajan, existe menor liquidez y no se cancelan las obligaciones con terceros en el tiempo estimado.

Período Promedio de Pago

Según los resultados obtenidos se puede decir que: en el año 2012 la empresa efectuó el pago a sus proveedores cada 121 días, en el año 2013 cada 178 días y en el 2014 cada 78, quedando fuera del margen aceptado por los proveedores (30 a 60 días), razón por la cual, es necesario efectuar una negociación con los proveedores, donde se proponga la extensión de plazos de pago, de modo que se eviten este tipo de retrasos en sus obligaciones.

3.4.4. Indicadores de Endeudamiento

“Los ratios de endeudamiento ayudarán a conocer las características de la financiación ajena. Hablan de la calidad del endeudamiento, del coste de la financiación. Ponen de manifiesto si los plazos de la financiación ajena son acordes con el tipo de inversión que financian, recordando que los capitales permanentes deberán financiar todo el activo no corriente y el capital circulante.” (Martín, L. 2005, p. 254)

Tabla 16.

Indicadores de Endeudamiento

<u>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</u>			
<u>FORMULACIÓN</u>	<u>AÑO 2012</u>	<u>AÑO 2013</u>	<u>AÑO 2014</u>
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	74%	68%	69%
$\frac{Pasivo_Total}{Activo_Total}$			
RAZÓN DE CAPITAL	0.26	0.32	0.31
$\frac{Patrimonio}{Activo_Total}$			
RAZÓN PASIVO A PATRIMONIO	287%	214%	224%
$\frac{Pasivos}{Patrimonio}$			
CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	60%	59%	56%
$\frac{Pasivo_Corriente}{Pasivo_Total}$			

Razón de Endeudamiento:

Los resultados obtenidos determinan que la empresa tuvo un endeudamiento del 74% para el año 2012, 68% para el 2013 y 69% para el año 2014, porcentajes considerados como elevados, ya que el Total de sus Activos han sido financiados en cada uno de los

períodos en análisis, por más de la mitad del Total de sus Pasivos, indicando una elevada cantidad de deuda contraída por la empresa, principalmente a través de préstamos con siete instituciones financieras.

Razón de Capital

Los datos arrojados en este indicador permiten conocer hasta qué punto la empresa posee independencia financiera ante los acreedores, obteniendo los siguientes resultados: en el año 2012 se tiene \$0.26, para el 2013 \$0.32 y para el año 2014 \$0.31, verificando que la empresa tiene una posibilidad mínima de financiarse con su propio capital en cada período analizado.

Razón Pasivo a Patrimonio

En relación a los resultados obtenidos, se puede decir que la empresa tiene un endeudamiento en relación de Pasivos a Patrimonio de: 287% para el año 2012, 214% para el 2013 y del 224% para el año 2014, considerando que el Patrimonio se encuentra totalmente comprometido, en relación con las deudas que posee la compañía, estableciendo a su vez, un porcentaje importante de riesgo para con los accionistas.

Concentración de Endeudamiento

A través del cálculo del presente indicador se puede llegar a determinar qué porcentajes de la deuda total lo conforman las obligaciones a corto plazo, obteniendo los siguientes resultados: en el año 2012 el Pasivo a corto plazo fue de 60%, para el año 2013 se mantiene relativamente igual con 59%, para disminuir levemente en el año 2014 con 56%, concentrado en más del 50% valores de deuda que tienen vencimiento en máximo de un año, en cada uno de los períodos en análisis.

3.5. EVA

Al haber analizado tanto la estructura como la evolución que han tenido las cuentas contables a través de los datos reflejados en los Estados Financieros de la empresa, y de aplicar indicadores financieros para conocer su niveles de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, se considera necesario aplicar una herramienta financiera conocida como EVA o valor económico agregado, la cual reflejará un resultado obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos, es decir, se va a generar un resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Para ello, se obtendrá en primera instancia el Costo de Capital Empleado, para lo cual se emplearán datos proporcionados a través del Balance General en lo referente a Activos, Proveedores y Jubilación Patronal; finalmente, se determinará un Costo de Capital que en este caso será del 13.50%, el mismo que representa la rentabilidad que esperan obtener los accionistas.

Al efectuar los cálculos respectivos se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 17.

Costo de Capital Empleado

DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
ACTIVOS	\$ 660,380.86	\$ 649,214.59	\$ 704,343.20
PROVEEDORES	\$ 102,499.50	\$ 106,882.21	\$ 95,759.89
JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 107,884.73	\$ 103,788.02	\$ 86,392.06
CAPITAL EMPLEADO	\$ 449,996.63	\$ 438,544.36	\$ 522,191.25
COSTO DE CAPITAL	13.50%	13.50%	13.50%
CCE	\$ 60,749.55	\$ 59,203.49	\$ 70,495.82

Al obtener el Costo de Capital por Empleado, se emplearán las cuentas necesarias del Estado de Resultados para llegar a generar el EVA, procediendo de la siguiente manera:

Tabla 18.**EVA**

DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
VENTAS	\$ 913,639.34	\$ 892,236.75	\$ 909,656.38
COSTO DE VENTAS	\$ 414,439.98	\$ 416,446.46	\$ 448,505.03
UTILIDAD BRUTA EN VTAS	\$ 499,199.36	\$ 475,790.29	\$ 461,151.35
GASTOS OPERACIONALES	\$ 380,824.80	\$ 361,570.12	\$ 388,424.49
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD	\$ 118,374.56	\$ 114,220.17	\$ 72,726.86
CCE	\$ 60,749.55	\$ 59,203.49	\$ 70,495.82
EVA	\$ 57,625.01	\$ 55,016.68	\$ 2,231.04

A través de los resultados obtenidos, se puede visualizar que en cada uno de los períodos analizados, los resultados han sido positivos, lo cual implica que la empresa ha generado rentabilidad por encima de su costo de capital, lo que genera agregación de valor, sin embargo, para que los resultados sean realmente favorecedores, el EVA debería generar una tendencia creciente, y en la tabla realiza se visualiza que, por el contrario, los valores disminuyen del año 2012 al 2013 en \$2000,00 aproximadamente, pero en el año 2014 el resultado sufre una caída importante, llegando a los \$2231,04; dichos resultados dan un preámbulo de la difícil situación financiera por la que atravesó en dicho período, y que claramente se refleja en la tendencia decreciente y en el valor del EVA obtenido en 2014.

Lo preocupante de la situación, es que la empresa en el año 2015 y en períodos futuros, podría obtener un EVA negativo, lo cual implicaría que Novapiel no es capaz de cubrir su propio costo de capital, y por lo tanto se reduce la rentabilidad para los accionistas. Para limitar dichos efectos desfavorables, la empresa debe tomar en consideración las observaciones efectuadas en este capítulo y dar las soluciones más convenientes para evitar que la situación financiera de Novapiel decaiga.

3.6. Criterio Financiero Global

De acuerdo al análisis financiero efectuado tanto a Balances Generales como a los Estados de Resultados de la empresa Novapiel, e implementando adicionalmente el uso de indicadores financieros, en relación a los períodos 2012, 2013 y 2014, se puede verificar de manera general que el desempeño de la empresa ha ido decreciendo año tras año, demostrado por los siguientes factores:

- Constante falta de liquidez
- Incumplimiento en el plazo de crédito con los proveedores
- Retraso en el pago de nómina
- Reducción en el nivel de ventas
- Aumento en el nivel de costos
- Gastos excesivos en locales que no generan la utilidad suficiente
- No existe rotación de inventarios
- Reducción en el nivel de producción de calzado

Dichos factores se han convertido en constantes inconvenientes dentro de la empresa, y que de cierta forma han impedido que la misma logre estabilizarse económicamente. Otra muestra de ello es la constante adquisición de préstamos con instituciones financieras, así como también el recurrir de manera mensual a sobregiros en los tres bancos de mayor movimiento: Banco Pichincha, Banco del Pacífico y Produbanco.

Dichas obligaciones con instituciones financieras, llegan a sobrepasar la capacidad económica de Novapiel cada fin de mes, donde se aglomeran la mayor cantidad de deudas: arriendos, quincenas, sueldos, pagos a proveedores, pago de servicios básicos, IEISS, impuestos, teniendo que relegar pagos a nómina o a proveedores, con el fin de cubrir aquellas obligaciones que la empresa considera de mayor importancia.

Al hablar de Gastos Financieros, la mayor carga recae en las Comisiones por Tarjetas de Crédito, con una participación del 75% que representa un valor de \$37500 aproximadamente; esto se genera por el hecho de que el 65% de las ventas se la realiza a

través de pagos con tarjeta, para lo cual en el año 2015 se ha tomado la decisión de otorgar beneficios y descuentos por pagos en efectivo que oscilan entre el 10% al 35% principalmente

La siguiente carga importante dentro de los Gastos Financieros, se relaciona a los Intereses Financieros por Préstamos con un 23% de participación que representa \$11 500 aproximadamente, debido a los créditos que posee la empresa con seis instituciones financieras, de los cuales, dos préstamos que se mantiene con la Corporación Financiera Nacional son a largo plazo (4 años), y los restantes cuatro créditos son a mediano y corto plazo.

Finalmente la cuenta de Intereses por Sobregiros y Servicios Bancarios representan el 2% del total de Gastos Financieros, dando un promedio mensual de \$83 por dicho concepto, a causa del incumplimiento en el pago de sobregiros, que estructuralmente no corresponde a un valor representativo al compararlo con las cuentas antes descritas.

Novapiel es una empresa que posee muchas fortalezas internas y posicionamiento en el mercado, sin embargo, la falta de organización en el Departamento de Producción ocasiona que no exista la rotación suficiente en la mercadería, causando retraso en los despachos de calzado a los almacenes, subutilización de la maquinaria, entre otros aspectos que a la larga afectan económicamente a la empresa. Es necesario recalcar que los almacenes han tenido de manera global un desenvolvimiento en ventas con tendencia decreciente, con la única excepción del Multicentro que ha incrementado sus ingresos desde el año 2012.

Esta reducción en ventas, se puede ver motivada fundamentalmente por la competencia directa que se tiene en los centros comerciales de Quicentro, Bosque y San Luis, ya que dichos almacenes ofertan más promociones y descuentos que resultan ser atractivos para el público; además de un problema latente en los centros comerciales del Bosque y San Luis, donde la afluencia de público se ha reducido en el último año en 5%.

Dicho esto, se requiere fundamentalmente resolver el problema de producción, ya que éste se ve ligado a la reducción en las ventas, incremento de costos, estancamiento

en pagos, morosidad por deudas, retraso en pago de nómina, etc., de modo que para los años venideros los resultados lleguen a ser favorecedores para todos quienes conforman el equipo de trabajo de Novapiel, y la empresa llegue a ser más competitiva dentro del mercado.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

4.1. Aspectos Generales

4.1.1. Importancia del Modelo

En base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, y al haber analizado tanto los componentes externos como internos que posee la empresa y que en cierto grado llegan a afectar su normal desenvolvimiento, se considera necesario la implantación de un Modelo de Gestión Financiera, que se enfocará en dos aspectos fundamentales:

- Se emitirán datos aritméticos sobre cómo se encuentra la situación económico - financiera de la empresa.
- Se efectuarán proyecciones sobre el comportamiento de ciertas variables económicas en escenarios específicos, de modo que se vea los cambios generados en cada uno de ellos.

La aplicabilidad del modelo dentro de la empresa Novapiel, generará eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, y sobre todo se obtendrán datos basados en la realidad de la empresa y del entorno donde se desenvuelve, permitiendo a la Gerencia visualizar la situación en la que se encuentra Novapiel, para tomar las medidas necesarias.

4.1.2. Objetivo de la Propuesta

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera que proporcione a la Gerencia datos reales sobre la situación económica-financiera de Novapiel, tomando en cuenta tanto variables internas como externas, de modo que se logre tomar decisiones oportunas y eficientes, que le permitan a la empresa crecer y volverse más competitiva en el mercado nacional.

4.2. Direccionamiento Estratégico

Para que el Modelo de Gestión Financiera proporcione los resultados favorables esperados, se necesita definir ciertas directrices que guíen la elaboración y ejecución del mismo, así como también del grupo humano que lo vaya a poner en funcionamiento, por tal motivo, a través del direccionamiento estratégico se van a establecer los parámetros más importantes para que Novapiel sea una organización con criterios definidos en cuanto a su organización interna, tales como la visión, misión y objetivos, que son elementos que dan a conocer a la empresa en el mercado y definen a la empresa ante sus empleados.

Además se proponen estrategias, políticas y valores que deberán ser puestos en práctica en el diario convivir de la organización, para conformar un Talento Humano sólido, con funciones definidas y conocimientos suficientes para ejercer su cargo, trabajando siempre en pro de Novapiel.

4.2.1. Visión

Posicionar a Novapiel Cía. Ltda. para el año 2020, como una de las empresas más importantes en el sector de calzado a nivel nacional, expandiendo su participación en el mercado, a regiones y ciudades donde su producto aún no ha llegado a conocerse como son la Región Costa, el Oriente y el Sur de la Región Sierra.

4.2.2. Misión

Novapiel Cía. Ltda. es una organización dedicada a la elaboración, comercialización e importación de artículos de cuero, a través del uso de materiales de primera calidad, que generan como resultado, un producto nacional de óptimas condiciones para el uso satisfactorio de sus consumidores finales.

4.2.3. Objetivos

Los objetivos planteados por Novapiel, permitirán alcanzar los resultados esperados que se espera lograr en un periodo determinado de tiempo, mediante el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la organización, entre los cuales se tiene:

- Participar en ferias de moda efectuadas en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Manta y Loja, con el propósito de ofertar los productos de Novapiel y a su vez captar el 4% de clientes que asisten a estos eventos en el año 2017.
- Patrocinar eventos de belleza a nivel nacional, de manera que la imagen de Novapiel logre difundirse al menos en un 7% del público asistente a estos eventos en el año 2016
- Incrementar el 12% en el nivel de productividad de la planta en un lapso de doce meses, mediante la designación de un jefe de área que tenga como funciones principales planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso productivo.
- Agilizar en un 20% el traslado de mercadería a locales de manera semanal, de modo que se logre generar un incremento en ventas del 8% para cubrir con las diversas obligaciones.
- Incrementar el control de calidad dentro del proceso productivo en un 20%, para evitar reclamos o disputas por parte de los clientes que adquieren los productos de Novapiel.

Habiendo establecido los seis objetivos que se planteará la empresa a corto, mediano y largo plazo, es necesario determinar el orden en el cual se deberán cumplir los mismos, haciendo hincapié en el hecho de que los dos primeros objetivos planteados, relacionados con PARTICIPAR EN FERIAS NACIONALES DE MODA y PATROCINAR EVENTOS DE BELLEZA, son la base inicial para poner en ejecución el Modelo de Gestión Financiero planteado en el presente proyecto.

4.2.4. Estrategias

Al haber planteado los objetivos que guiarán el curso de Novapiel, es necesario determinar la manera en la que se los va a conseguir, lo cual se establecerá a través del planteamiento de las siguientes estrategias:

Cuadro 8.

Estrategias para el Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO	ESTRATEGIA
a) Participación en ferias de moda nacionales	*Seleccionar 20 asistentes corporativos de 50 que asisten aproximadamente en las diez ferias que se tiene planificado participar, previo análisis de los mismos, con el propósito de suscribir 200 Tarjetas de Afiliación, que les otorguen beneficios en la adquisición de productos de Novapiel. *Conformar un Área Comercial con dos expertos en publicidad y ventas, de modo que se genere un mayor nivel de ingresos en la empresa, a través de la creación de un catálogo virtual que se dará a conocer en redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter. *Generar una base de datos de los asistentes a las ferias, con el propósito de atraer a nuestro potencial mercado a través de las redes a usar la comodidad y calidad que brinda el calzado "Novapiel".
b) Patrocinar eventos de belleza	*Colocar stands en el interior de los hoteles donde se hospedan las concursantes de belleza para ofrecer directamente los productos de Novapiel. *Conseguir alianzas con salones de belleza, para otorgar descuentos en los mismos por cada par de zapatos vendidos.
c) Incrementar el nivel de productividad	*Efectuar cronogramas de trabajo mensuales, de modo que exista mayor organización en cada fase de producción. *Asignar las funciones específicas a cada puesto de producción a través de un manual de funciones.

CONTINÚA



	<p>*Capacitar a los empleados sobre el uso, beneficio y aporte técnico de cada maquinaria.</p> <p>*Solicitar a un técnico que evalúe el estado en el que se encuentra la maquinaria y que determine aquellas características favorecedoras para agilizar la producción.</p>
d) Dotar a los almacenes de suficiente mercadería	*Revisar los inventarios de almacenes de manera semanal para efectuar los traslados necesarios entre ellos en caso de tener mercadería en stock.
e) Incrementar el control de calidad en producción	*Asignar a un empleado de producción específico para que efectúe el control de calidad del producto en cada una de las fases productivas, de modo que se eviten errores en el avance de su elaboración y así minimizar costos por daños y desperdicios.

4.2.5. Políticas

Las políticas que adopte Novapiel, se van a convertir en aquellos direccionamientos mediante los cuales tanto empleados, clientes, proveedores y accionistas, puedan determinar su diario actuar dentro de la empresa, y a su vez conozcan los lineamientos que forman parte de la organización interna, dando como resultado una generación de credibilidad y confianza ante la sociedad y mejor imagen corporativa dentro del mercado.

Entre las principales políticas adoptadas por Novapiel se tiene:

- Mantener un comportamiento ético y profesional dentro de la empresa.
- Proveer a los consumidores de productos con altos estándares de calidad.
- Mantener un servicio y atención al cliente ágil, cordial y eficiente.
- Agilizar los procesos productivos para la elaboración de calzado.

4.2.6. Valores

Para todo tipo de empresa, los valores se convierten en aquellos pilares que permiten una interacción armónica entre sus miembros, favoreciendo así su desarrollo personal, así como también el logro de sus propios objetivos y los de la organización como tal; por tal razón, Novapiel están en la necesidad de promover dichos valores de manera constante, para que todos sus empleados y demás personal involucrado, conozca su significado y trabaje en pro de la empresa.

Entre los principales valores a tomar en consideración dentro de Novapiel se encuentran:

- **RESPONSABILIDAD:** Se enfoca en comprender y cumplir la normativa y lineamientos propuestos por la empresa, con el fin de convivir en un ambiente adecuado y tener un trato correcto con los miembros de la organización.
- **COLABORACIÓN:** También puede considerarse como trabajo en equipo, donde cada integrante de la empresa trabaja en conjunto, con el propósito de tener mejores resultados globales gracias a un ambiente positivo.
- **DISPONIBILIDAD AL CAMBIO:** En caso de que los planes realizados no tomen el rumbo esperado, es necesario estar dispuestos al cambio y sobre todo comprender que siempre se necesita de innovación y correcciones para conseguir lo propuesto y mejorar.
- **DISCIPLINA:** Para una organización, la disciplina se convierte en un valor trascendental, pues implica muchos elementos ligados a ésta, tales como: luchar por cumplir objetivos, respetar los recursos del negocio, cumplir normas y reglamentos, etc.
- **PUNTUALIDAD:** Los empleados de la empresa deben respetar las horas de ingreso y salida de la misma, así como la hora destinada al almuerzo, de modo que se aproveche al máximo el tiempo de labor diaria.

4.3. Administración de Recursos

Al hablar de Administración de Recursos, se refiere al correcto manejo de los diversos elementos que conforman una empresa, ya sean estos tangibles o intangibles, con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales y satisfacer los intereses de los consumidores. Dentro de la empresa Novapiel se manejan recursos que pueden ser clasificados en cuatro grupos específicos:

- Recursos materiales
- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Recursos financieros

En relación al presente proyecto, se referirá únicamente al manejo de recursos financieros, acotando de manera adicional que cada uno de los recursos mencionados forman parte fundamental para que la empresa siga en marcha.

La Administración de los Recursos Financieros dentro de la empresa Novapiel, se ha efectuado en base a la experiencia que tiene el personal durante sus años de trabajo, sin embargo no se ha realizado un control a través de presupuestos o flujos de caja para ejemplificar lo dicho, razón por la cual el presente proyecto será útil para que los recursos monetarios puedan ser controlados diariamente de acuerdo a variables que afectan al negocio.

4.3.1. Control de Recursos

Como se había mencionado anteriormente, el personal actual que conforma el Departamento Financiero, ha sido el encargado de manejar los aspectos financieros de la empresa por más de seis años. Su habilidad y destreza contable ha sido la característica más importante para que la empresa se mantenga estable financieramente, sin embargo, el empleo de una herramienta financiera siempre ha sido la necesidad del personal para

poder controlar de mejor manera las finanzas de Novapiel, por lo cual, el Modelo Financiero propuesto, y las habilidades y conocimientos del personal contable, permitirán sustenten las decisiones oportunas y efectivas que se deberá la Gerencia General, para mejorar la situación económica financiera y se logre sobrevivir a futuro en el mercado local cada vez más competitivo.

4.3.2. Presupuesto de Recursos

Para poder llevar a cabo el diseño del Modelo de Gestión Financiera, se van a requerir ciertos implementos y recursos para tener una ejecución exitosa del mismo, dichos elementos serán presupuestados a continuación:

Tabla 19.

Presupuesto para el Proyecto

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Analista Financiera	\$ 1100,00	\$ 13200,00
<i>*Equipo de computación</i>	\$ 540,00	\$ 540,00
Suministros de oficina	\$ 30,00	\$ 360,00
<i>*Copiadora / Scanner</i>	\$ 250,00	\$ 250,00
<i>*Muebles y enseres</i>	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL	\$ 2220,00	\$ 14 650,00

Cabe resaltar que en el presente presupuesto, existe una diferenciación en los ítems con cursiva, ya que dichos implementos serán adquiridos por una sola ocasión para el empleo de las personas encargadas del manejo del Modelo Financiero, correspondientes a los Equipos de Cómputo, Copiadora y Muebles y enseres que conforman básicamente escritorios y sillas; por otra parte, los ítems restantes enfocados en suministros de

oficina, serán adquiridos de manera mensual para el normal desenvolvimiento de las actividades del personal, así también, los sueldos del personal contable formarán parte del presente presupuesto, ya que ambas personas van a ser las encargadas de alimentar el Modelo y proporcionar los datos resultantes a la Gerencia; finalmente en el rubro de gasto varios, se efectuará una provisión para enfrentar cualquier eventualidad que pueda suceder y tener una reserva previa que no altere la presupuestación.

4.4. Informes e Indicadores Financieros

4.4.1. Informes Financieros

La elaboración de informes financieros dentro de la empresa Novapiel, se convertirá en una manera viable y adecuada para proporcionar datos que van a responder los principales cuestionamientos del equipo directivo de la empresa. Mediante dichos informes, la Gerencia podrá evaluar la actuación de la administración de la empresa y a su vez conocer los resultados de su gestión, para posteriormente tomar las decisiones más oportunas sobre aquellos asuntos que poseen mayores falencias o problemas tanto internos como externos

A través de la elaboración del Modelo de Gestión Financiera, se obtendrán los siguientes informes:

- Presupuesto de Costos y Ventas
- Flujo de Fondos
- Estado de Resultados Integrales Proyectado
- Análisis de inventario
- Punto de Equilibrio
- Depreciación y Amortización
- Estado de Resultados proyectado según escenarios

4.4.2. Análisis de Gestión Financiera

Al hablar de gestión financiera, se está refiriendo a la administración de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa, de modo que llegue a asegurarse si se logrará cubrir con los gastos y obligaciones para que se mantenga en marcha. Para que la Gestión Financiera surta los efectos requeridos, se necesita la complementación de información proporcionada por las diversas áreas que conforman la empresa, tales como el Departamento de Producción y el Departamento Comercial, ya que dichos datos alimentan día a día la contabilidad de Novapiel.

Como se había mencionado anteriormente, el Departamento Financiero será el encargado de poner en ejecución el presente Modelo de Gestión Financiera; y las funciones que deberá realizar el personal, se detalla a continuación:

- **ASISTENTE CONTABLE:** Se enfocará en obtener los datos requeridos para proceder a llenar el Modelo en los campos que se requiera, de modo que se generen los resultados esperados en las diferentes plantillas propuestas en el Documento elaborado en Excel.
- **CONTADORA:** Se enfocará en la interpretación de los resultados, elaborando un resumen de los datos obtenidos, para presentarlo mediante un Informe Ejecutivo a la Gerencia de Novapiel.

4.5. Aplicación del Modelo de Gestión Financiera

Para elaborar el Modelo de Gestión Financiera propuesto en el presente Proyecto de Tesis, se contará con la ayuda de la Herramienta Informática “Excel”, generando ventajas para la empresa, ya que su uso será más ágil al ser considerado como un Programa Informático utilizado cotidianamente tanto en los hogares como en el aspecto profesional, y de esta manera se ahorran Gastos en la adquisición de un software adicional.

A través de la aplicación de este Modelo Financiero, se podrán efectuar proyecciones que generarán resultados netamente aritméticos a ser interpretados de acuerdo a bases financieras y económicas, y, por otra parte, resultados que implican proyecciones de acuerdo a escenarios económicos; dichos modelos serán explicados a continuación con más detalle.

4.5.1. Modelo de Gestión Financiera N° 1

MODELO ARITMÉTICO

Este modelo se enfoca en cálculos aritméticos utilizados para controlar de mejor manera el aspecto financiera de una empresa, el mismo que se ha elaborado sin tomar en cuenta factores que hagan cambiar al mercado, razón por la cual los datos generados por éste, deben ser correctamente interpretados en base a la experiencia del analista y sobre todo a la situación en la que se encuentra la empresa.

Para poder facilitar el uso de dicho Modelo se han implementado hipervínculos en cada Hoja de Cálculo que le permite:

- Desplazarse desde cualquier Hoja de Cálculo al Índice de Contenidos



INICIO

- Desplazarse a la siguiente Hoja de Cálculo



SIGUIENTE

- Desplazarse desde el Índice de Contenidos hacia cualquier Hoja de Cálculo

5.- Presupuesto de Ventas y Costos



IR

- Desplazarse al inicio de la Hoja de Cálculo



- Desplazarse hacia abajo de la Hoja para visualizar los cálculos



Objetivo

Participar en ferias de moda que se realizan en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Manta y Loja, con el propósito de promocionar los productos de Novapiel y captar el 4% de clientes que asisten a estos eventos para el año 2017.

Estrategias

- **Emisión de Tarjetas de Afiliación:** Seleccionar 20 asistentes corporativos de 50 que asistan aproximadamente en las diez ferias que se tiene planificado participar, previo análisis de los mismos, con el propósito de suscribir 200 Tarjetas de Afiliación, que les otorguen beneficios en la adquisición de productos de Novapiel.
- **Uso de Redes Sociales:** Conformar un Área Comercial con dos expertos en publicidad y ventas, de modo que se genere un mayor nivel de ingresos en la

empresa, a través de la creación de un catálogo virtual que se dará a conocer en redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter.

- **Cientes:** Generar una base de datos de los asistentes a las ferias, con el propósito de atraer a nuestro potencial mercado a través de las redes a usar la comodidad y calidad que brinda el calzado "Novapiel".

Hoja N° 1 – “Presentación”:

En esta Hoja se establece el Índice de Contenidos del presente Modelo Financiero, con la opción de dirigirse automáticamente al ítem que se desea, haciendo clic en la flecha IR que se encuentra junto a cada tema establecido.

1.- Instrucciones	IR
2.- Objetivos y Estrategias	IR
3.- Datos	IR
4.- Depreciación y Amortización	IR
5.- Presupuesto de Ventas y Costos	IR
6.- Estado de Resultados Integrales	IR
7.- Flujo de Fondos	IR

Figura 20. Índice de Presentación – Modelo N° 1 en Excel

Hoja N° 2 – “Instrucciones”

En esta Hoja se establecen las instrucciones necesarias para proceder con el ingreso de datos en el Modelo Financiero, tomando en cuenta especialmente que las únicas celdas que deben llenarse son aquellas que poseen fondo AMARILLO.

***Para poder empezar con el manejo del Modelo Financiero, se recomienda tomar en consideración las siguientes instrucciones acerca del ingreso de valores en la hoja "DATOS":**

- 1.- Con respecto a las ventas en unidades, éstas se incrementarán a partir del Año N° 2 mediante el establecimiento del porcentaje estimado.
- 2.- Las Ventas en valor monetario incluyen IVA.
- 3.- Se puede ingresar el precio del producto hasta el Año N° 5.
- 4.- Tanto los Costos como los Gastos deben ordenarse por separado.
- 5.- En cuanto a los Gastos, existen dos opciones: a) mantenerlos constantes - b) establecer una tasa de incremento a partir del Año N ° 2 de acuerdo a la tasa de inflación anual.
- 6.- El Impuesto a la Renta establecido, se aplicará sobre la Utilidad antes de Impuestos.
- 7.- En caso de que la empresa no obtenga utilidades, el porcentaje debe ser 0.

**INFORMACIÓN ADICIONAL: Las celdas con color AMARILLO son aquellas en donde deben ingresarse los datos.*

Figura 21. Instrucciones Modelo N° 1 en Excel

Hoja N° 3 – “Objetivos y Estrategias”

En la presente hoja se van a establecer dos aspectos fundamentales mediante los cuales el Modelo Financiero se pondrá en funcionamiento, que son: Objetivo Principal y Estrategias; y, por otra parte, se efectuarán cálculos cuyos resultados serán la base para que el Modelo pueda correr automáticamente, los cuales se enfocan en:

- Cálculo del segmento de mercado al cual se quiere dirigir, de acuerdo a ciudades y eventos que se efectúan en las mismas, determinando el porcentaje de participación y el número de clientes objetivo.
- Determinación de la evolución de los precios de Novapiel definidos por línea de producto, ya sean importados o de producción nacional, desde el año 2013 hasta el año 2019.
- Establecimiento de las unidades vendidas por Novapiel a partir del año 2011 al año 2014, especificando los resultados por líneas de producto, sean éstos importados o de producción nacional, donde se puede observar que en 2011 y 2012, hubo el mayor número de unidades vendidas, debido a contratos de ventas al por mayor obtenidos en dichos años, donde prevalece la venta a Petroecuador por un monto de \$150 000, que le otorgó mayor liquidez al negocio y evidentemente el número de unidades vendidas se incrementó. Sin embargo en los años 2013 y 2014, la situación de la empresa empezó a decaer en términos de liquidez, y se pudo verificar que el poder adquisitivo de la población disminuyó, razones por las cuales las ventas se redujeron, especialmente en lo que respecta a los productos elaborados por la empresa, mientras que los artículos importados mostraron una evolución favorable desde el año 2012.
- Determinación de la evolución de las líneas de productos consideradas por tener una tendencia favorable dentro del negocio a partir del año 2015 al año 2019, en la cual se omitirá el calzado masculino elaborado por Novapiel y el Calzado de Niña, cuya producción y venta ha ido decreciendo paulatinamente, razón por la que dichas líneas productivas no serán tomadas en cuenta en el modelo.

Hoja N° 4 – “Datos”

En la presente hoja se va a establecer información numérica considerada importante, para que el Modelo Financiero efectúe los cálculos necesarios, para lo cual se ha dividido la misma en cuatro secciones:

- **Generalidades:** En esta sección se deberán colocar cuatro datos importantes que podrán ser modificados de acuerdo a la realidad económica del país, de modo que se pueda hacer correr al modelo en las siguientes Hojas de Cálculo, los cuales son:

Tabla 20.

Generalidades Modelo N° 1

% INFLACIÓN	4.55%	may-15
IMPUESTO A LA RENTA	22%	AÑO 2014
PARTICIPACIÓN UTILIDADES	15%	
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	12%	
SALVAGUARDIAS (CALZADO)	25%	

- **Información de la Empresa:** En esta sección del modelo, se hará referencia básicamente a los Activos Fijos y Activos Diferidos con los que cuenta la empresa en la actualidad, establecidos de la siguiente manera:
 - **Detalle de Activos Fijos:** En esta tabla se enlista todos los bienes correspondientes a la Propiedad, Planta y Equipo de la Empresa que lo conforman: Maquinaria y Equipo, Equipos de Computación, Muebles y Enseres y Equipos de Oficina, los mismos que se encuentran detallados en valores según su fecha de adquisición para que facilite el cálculo posterior de la depreciación según su vida útil, la misma que podrá ser visualizada haciendo clic en el ícono verde que se encuentra a la derecha “DEPRECIACIÓN”.

DESCRIPCION	FECHA ADQUISICIÓN	VALOR	
MAQUINARIA Y EQUIPO	AÑO 2012	3,884.22	DEPRECIACIÓN
	AÑO 2014	3,557.98	
	TOTAL	7,442.20	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	AÑO 2012	2,359.91	DEPRECIACIÓN
	AÑO 2013	367.23	
	AÑO 2014	970.00	
	TOTAL	3,697.14	
MUEBLES Y ENSERES	AÑO 2012	2,050.27	DEPRECIACIÓN
	AÑO 2013	1,222.92	
	TOTAL	3,273.19	
EQUIPOS DE OFICINA	AÑO 2012	9,468.29	DEPRECIACIÓN
	TOTAL	9,468.29	
TOTAL GENERAL		23,880.82	

Figura 22. Detalle Activos Fijos Novapiel – Modelo N° 1 en Excel

- **Detalle de Activos Diferidos:** En esta tabla se especifica los Activos Intangibles sujetos a amortización (5 años) que posee actualmente Novapiel, los cuales son:

DESCRIPCIÓN	VALOR	FECHA	
Concesión Local Scala Shopping	58,077.00	dic-12	AMORTIZACIÓN
Concesión Local Ambato	24,768.00	sep-13	
Decoración Local Ambato	16,328.72	sep-13	
TOTAL	99,173.72		

Figura 23. Detalle Activos Diferidos Novapiel – Modelo N° 1 en Excel

- **Financiamiento Actual de la Empresa:** Se detallarán dos aspectos financieros de Novapiel enfocados en:
 - **Información sobre Préstamos:** Se establecen los ocho créditos actuales que posee la empresa, donde se puede visualizar las características del

préstamo e incluso su respectiva Tabla de Amortización dando clic en la flecha verde que posee el mismo nombre.

ENTIDAD BANCARIA	"CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL N° 1"	
VALOR DEL PRÉSTAMO	\$ 120,000.00	USD
TASA DE INTERÉS ANUAL (PYMES)	10.35%	PORCENTAJE
PLAZO	3	AÑOS
FECHA DE ADQUISICIÓN	18/12/2014	FECHA
FECHA DE VENCIMIENTO	17/12/2017	FECHA
SUMATORIA DE INTERÉS	\$ 25,641.65	USD



Figura 24. Detalle Préstamo CFN – Modelo N° 1 en Excel

- **Información Económica:** En esta última sección de la Hoja de Datos se determinan valores monetarios correspondientes a Ventas, Costo de Ventas, Precios de las diversas líneas de productos, Incremento en la Venta de unidades e Información sobre la Inflación y Tasa Activa; todos estos datos económicos conforman la base numérica necesaria para hacer correr el modelo financiero en las hojas posteriores.

Hoja N° 5 – “Depreciación y Amortización”

La presente Hoja de Cálculo se encuentra ligada directamente a la Hoja “DATOS”, razón por la cual es necesario ingresar correctamente la información para que los resultados dados sean certeros y acorde a la realidad de la empresa.

Los datos obtenidos en esta Hoja de Cálculo se enfocan en tres aspectos fundamentales:

- **Depreciación:** Se visualiza el desglose de la depreciación por tipo de Activo Fijo, donde se debe establecer la Vida Útil y el Porcentaje de Depreciación, para que automáticamente se obtenga el respectivo Valor Residual y la Depreciación Anual de acuerdo al año de adquisición de cada bien; además se da la opción de “REGRESAR” al listado de Activos Fijos en la Hoja de Datos, o de ir al detalle de la “SIGUIENTE” depreciación.

VIDA ÚTIL	10	AÑOS
PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN	10%	PORCENTAJE
VALOR RESIDUAL (ACTIVOS 2012)	\$ 388.42	
VALOR RESIDUAL (ACTIVOS 2014)	\$ 355.80	
VALOR DEPRECIACIÓN (ACTIVOS 2012)	\$ 349.58	DEL 2015 EN ADELANTE
VALOR DEPRECIACIÓN (ACTIVOS 2014)	\$ 320.22	DEL 2015 EN ADELANTE




Figura 25. Detalle Depreciación Muebles y Enseres – Modelo N° 1 en Excel

- **Amortización:** Se podrá visualizar el desglose de la Amortización correspondiente a los locales de Scala y Ambato.

<u>*LOCAL SCALA</u>		
VIDA ÚTIL	5	AÑOS
VALOR RESIDUAL	\$ 11,615.40	
VALOR AMORTIZACIÓN	\$ 2,323.08	DEL 2015 AL 2017
<u>*LOCAL AMBATO</u>		
VIDA ÚTIL	5	AÑOS
VALOR RESIDUAL	\$ 8,219.34	
VALOR AMORTIZACIÓN	\$ 1,643.87	DEL 2015 AL 2018

Figura 26. Detalle Amortización Activos Diferidos – Modelo N° 1 en Excel

- **Tablas de Amortización:** Se podrá visualizar las tablas de amortización de los préstamos actuales de la empresa, en base al método de Cuota Fija; de igual manera, se dará la opción de “REGRESAR” a los datos del crédito, así como de ir a la “SIGUIENTE” Tabla de Amortización.

***CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL N° 1**

VALOR DEL PRÉSTAMO	\$ 120,000.00			
TASA DE INTERÉS	10.35%			
PLAZO (AÑOS)	3			
PAGO ANUAL	\$ 48,547.22			
CUOTA MENSUAL	\$ 4,045.60			

PERÍODO	DIVIDENDO	INTERÉS	CAPITAL	SALDO
0				\$ 120,000.00
1 (AÑO 2015)	\$ 48,547.22	\$ 12,414.12	\$ 36,133.10	\$ 83,866.90
2 (AÑO 2016)	\$ 48,547.22	\$ 8,676.12	\$ 39,871.10	\$ 43,995.81
3 (AÑO 2017)	\$ 48,547.22	\$ 4,551.41	\$ 43,995.81	\$ -
TOTAL	\$ 145,641.65	\$ 25,641.65	\$ 120,000.00	




Figura 27. Tabla de Amortización Préstamo CFN – Modelo N° 1 en Excel

Hoja N° 6 – “Presupuestos de Ventas y Costos”

En esta Hoja de Cálculo se detallan las Ventas Proyectadas y los Costos Proyectados, de acuerdo a la información ingresada inicialmente en los Datos.

- **PRESUPUESTO DE VENTAS:** Se determinarán tres ejes sobre los cuales se calcularán las ventas desde el año 2015 al 2019: incremento en ventas, número de pares y precio, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 21.**Presupuesto de Ventas Modelo N° 1**

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>AÑO BASE</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>	<i>AÑO 2017</i>	<i>AÑO 2018</i>	<i>AÑO 2019</i>
% INCREMENTO CALZ.FEM (NOVA)		2.56%	2.76%	2.67%	2.60%	2.54%
% INCREMENTO CALZ.FEM (IMP)		15.19%	23.10%	18.77%	15.80%	13.65%
% INCREMENTO BOTAS (NOVA)		2.89%	6.58%	3.46%	3.34%	3.23%
% INCREMENTO BOTAS (IMP)		16.19%	24.11%	19.43%	16.27%	13.99%
% INCREMENTO CALZ.MASC (IMP)		9.88%	11.44%	10.26%	9.31%	8.52%
% INCREMENTO CARTERAS		4.47%	6.76%	6.33%	5.95%	5.62%
N° PARES CALZADO FEM (NOVA)	6841	7016	7210	7402	7595	7788
N° PARES CALZADO FEM (IMP)	392	503	619	735	851	967
N° PARES BOTAS (NOVA)	2920	3005	3112	3220	3327	3435
N° PARES BOTAS (IMP)	322	387	480	574	667	760
N° PARES CALZ.MASC (IMP)	217	271	302	333	364	395
N° CARTERAS	641	715	763	811	859	908
PRECIO CALZADO FEM (NOVA)		\$ 80	\$ 83	\$ 85	\$ 88	\$ 90
PRECIO CALZADO FEM (IMP)		\$ 98	\$ 101	\$ 104	\$ 108	\$ 111
PRECIO BOTAS (NOVA)		\$ 128	\$ 133	\$ 138	\$ 144	\$ 150
PRECIO BOTAS (IMP)		\$ 138	\$ 143	\$ 148	\$ 154	\$ 160
PRECIO CALZ.MASC (IMP)		\$ 82	\$ 89	\$ 97	\$ 105	\$ 114
PRECIO CARTERAS		\$ 110	\$ 115	\$ 121	\$ 127	\$ 133
VENTAS CALZADO FEM (NOVA)	\$ 534,333.90	\$ 561,276	\$ 595,698	\$ 629,500	\$ 665,932	\$ 703,405
VENTAS CALZADO FEM (IMP)	\$ 30,618.17	\$ 49,245	\$ 62,568	\$ 76,677	\$ 91,632	\$ 107,458
VENTAS BOTAS (NOVA)	\$ 228,074.11	\$ 383,074	\$ 413,355	\$ 445,321	\$ 479,342	\$ 515,385
VENTAS BOTAS (IMP)	\$ 25,150.64	\$ 53,213	\$ 68,585	\$ 85,034	\$ 102,659	\$ 121,504
VENTAS CALZ.MASC (IMP)	\$ 17,955.18	\$ 22,222	\$ 26,804	\$ 32,152	\$ 38,137	\$ 44,964
VENTAS CARTERAS	\$ 52,863.93	\$ 78,595	\$ 88,004	\$ 98,088	\$ 108,970	\$ 120,661
TOTAL VENTAS RECUPERADAS	\$ 871,040.75	\$ 1,147,624.25	\$ 1,255,013.48	\$ 1,366,770.94	\$ 1,486,672.45	\$ 1,613,378.65

A través de los datos representados en la tabla, se puede verificar que mediante las proyecciones estimadas para las diversas líneas de productos a partir del año 2015 al 2019, el nivel de ventas se incrementa debido a dos factores fundamentales: mayor número de unidades vendidas y a su vez al precio que aumenta por las circunstancias económicas del país y que afectan al precio final de venta.

Estos datos pueden ser susceptibles de cambios dentro del modelo de Excel, según se modifique la realidad de la empresa en lo que referente al incremento de unidades, así como en la determinación de los precios, razón por la cual el monto de ventas totales se modificaría, pero de manera general, el esquema establecido da la pauta para que Novapiel visualice su evolución a través de los 5 años proyectados, para lo cual las, se deberá tomar en cuenta las estrategias planteadas, y de esta manera empezar con la construcción de un nuevo esquema de ventas que mejorará a mediano plazo las finanzas de la empresa.

Cabe resaltar que los productos fabricados por Novapiel son aquellos que proporcionarían la mayor cantidad de ingresos al negocio, por tener mayor cantidad de inventario.

- **PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS:** Al proyectar las Ventas de Novapiel se debe tomar en cuenta que el Costo de Ventas también sufrirá un incremento según los porcentajes determinados para cada línea de producto, como se lo estableció para las Ventas, obteniendo los siguientes resultados:

de Ventas Modelo N° 1

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>AÑO BASE</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>	<i>AÑO 2017</i>	<i>AÑO 2018</i>	<i>AÑO 2019</i>
ALZ.FEMENINO (NOVAPIEL)		5.04%	6.13%	5.67%	5.79%	5.63%
ALZ.FEMENINO (IMPORTADO)		30.84%	27.06%	22.55%	19.50%	17.27%
ALZ.MASCULINO (NOVAPIEL)		9.96%	7.90%	7.73%	7.64%	7.52%
ALZ.MASCULINO (IMPORTADO)		31.58%	28.89%	23.98%	20.73%	18.36%
ALZ.MASCULINO (IMPORTADO)		23.76%	20.62%	19.95%	18.61%	17.90%
ALZ.OTRAS		13.67%	11.97%	11.46%	11.09%	10.73%
ALZ.FEMENINO (NOVAPIEL)	\$ 266,416.06	\$ 279,849.25	\$ 297,011.89	\$ 313,865.17	\$ 332,030.00	\$ 350,714.21
ALZ.FEMENINO (IMPORTADO)	\$ 15,266.06	\$ 19,973.48	\$ 25,377.38	\$ 31,099.81	\$ 37,165.52	\$ 43,584.51
ALZ.MASCULINO (NOVAPIEL)	\$ 113,716.55	\$ 125,042.95	\$ 134,927.23	\$ 145,361.66	\$ 156,466.91	\$ 168,232.15
ALZ.MASCULINO (IMPORTADO)	\$ 12,539.98	\$ 16,499.49	\$ 21,265.96	\$ 26,366.19	\$ 31,831.32	\$ 37,674.60
ALZ.MASCULINO (IMPORTADO)	\$ 11,363.51	\$ 14,063.90	\$ 16,963.82	\$ 20,348.52	\$ 24,136.12	\$ 28,456.93
ALZ.OTRAS	\$ 23,807.99	\$ 27,063.53	\$ 30,303.27	\$ 33,775.62	\$ 37,523.01	\$ 41,548.60
COSTO DE VENTAS	\$ 443,110.14	\$ 482,492.60	\$ 525,849.55	\$ 570,816.98	\$ 619,152.86	\$ 670,211.00

Cabe resaltar que al incrementarse las ventas, el Costo de Ventas va a sufrir un aumento de igual proporción, para lo cual se ha establecido un porcentaje de incremento anual, desde el año 2015 al 2019 en base a la evolución obtenida en la tabla correspondiente al Presupuesto de Ventas.

A través de dichos porcentajes, se obtuvieron los resultados establecidos en la tabla anterior, donde se puede verificar que los productos importados son aquellos donde existe un incremento más importante, lo cual va ligado principalmente al repunte en ventas de dichos productos, cuya tendencia creciente se ha mantenido desde el año 2012, ratificando la aceptación de dichos artículos por parte de los consumidores, debido a sus diseños, modelos y calidad, a pesar de tener un precio mayor comparado con el producto nacional.

Por otra parte, los productos de fabricación nacional son aquellos que conforman la mayor parte del Costo de Ventas, lo cual se debe al inventario que posee y que corresponde al 70% del total aproximadamente. Al analizar conjuntamente los Costos de Venta, se puede afirmar que los valores correspondientes a éstos llegan a ser óptimos para la empresa, debido a los márgenes de utilidad que se obtendrían, especialmente por el hecho de que la empresa tiene en sus manos la fabricación de la mayor cantidad de unidades, por lo que tiene la responsabilidad de optimizar los mismos.

Hoja N° 7 – “Estado de Resultados Proyectado”

En esta hoja de cálculo se vincularán directamente los resultados obtenidos tanto en el Presupuesto de Ventas como en el Presupuesto de Costos, obteniendo la Utilidad Bruta respectiva por cada período en estudio, las mismas que conforman de un 58% a un 62% con relación al total de ventas, márgenes que han sido relativamente similares desde el año 2012.

Al tener una Utilidad Bruta en Ventas mayor a la de años anteriores, es más fácil poder cubrir con los Gastos tanto del Área Administra como del Área Comercial,

teniendo en cuenta que el incremento de los mismos a partir del año 2012 no ha tenido mayor elevación.

Para poder determinar el incremento de dichos gastos se ha tomado como referencia el porcentaje de inflación desde el año 2012 hasta el 2014, efectuando una fórmula de tendencia para predecir cuáles serán los posibles cambios desde el año 2015 al año 2019, pudiendo verificar que su evolución no es drástica y mantiene niveles con los que la empresa puede manejar y cubrir dichos montos; por otra parte, los Gastos Financieros se elevarán de acuerdo a la Tasa Activa Efectiva para Pymes emitida por el Banco Central, en relación a los tres últimos períodos.

Una vez restados dichos Gastos, y descontando a su vez lo correspondiente a Participación de trabajadores e Impuesto a la Renta, la Utilidad generado por el nuevo movimiento de ventas resulta gratamente favorecedor para los fines económicos de la empresa.

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>AÑO 2015</i>	<i>AÑO 2016</i>	<i>AÑO 2017</i>	<i>AÑO 2018</i>	<i>AÑO 2019</i>
	\$ 1,147,624.25	\$ 1,255,013.48	\$ 1,366,770.94	\$ 1,486,672.45	\$ 1,613,378.65
	\$ 480,218.27	\$ 523,395.44	\$ 568,173.08	\$ 616,306.98	\$ 667,151.12
VENTAS	\$ 667,405.98	\$ 731,618.04	\$ 798,597.86	\$ 870,365.47	\$ 946,227.53
OPERATIVOS	\$ 88,267.06	\$ 92,066.96	\$ 96,227.46	\$ 100,781.91	\$ 105,767.59
(PERSONAL)	\$ 23,506.68	\$ 24,518.64	\$ 25,626.64	\$ 26,839.55	\$ 28,167.30
DE LOCALES	\$ 4,540.89	\$ 4,736.37	\$ 4,950.41	\$ 5,184.71	\$ 5,441.20
MULTICENTRO	\$ 12,226.63	\$ 12,752.99	\$ 13,329.30	\$ 13,960.17	\$ 14,650.78
CENTRO	\$ 31,779.62	\$ 33,147.74	\$ 34,645.68	\$ 36,285.46	\$ 38,080.51
ESQUE	\$ 60,015.71	\$ 62,599.39	\$ 65,428.26	\$ 68,524.98	\$ 71,914.91
EN LUIS	\$ 45,376.39	\$ 47,329.85	\$ 49,468.68	\$ 51,810.04	\$ 54,373.08
LA	\$ 38,710.47	\$ 40,376.96	\$ 42,201.59	\$ 44,199.00	\$ 46,385.52
BATO	\$ 63,043.48	\$ 65,757.50	\$ 68,729.09	\$ 71,982.03	\$ 75,542.99
ONAL	\$ 299,939.03	\$ 348,331.65	\$ 397,990.75	\$ 450,797.62	\$ 505,903.67
OS	\$ 100,558.27	\$ 111,780.57	\$ 124,255.29	\$ 138,122.18	\$ 153,536.61
PART.TRABAJADORES	\$ 199,380.76	\$ 236,551.07	\$ 273,735.46	\$ 312,675.45	\$ 352,367.05
EN TRABAJADORES	\$ 29,907.11	\$ 35,482.66	\$ 41,060.32	\$ 46,901.32	\$ 52,855.06
IMP. RENTA	\$ 169,473.65	\$ 201,068.41	\$ 232,675.14	\$ 265,774.13	\$ 299,512.00
NTA	\$ 37,284.20	\$ 44,235.05	\$ 51,188.53	\$ 58,470.31	\$ 65,892.64
IDAD NETA	\$ 132,189.44	\$ 156,833.36	\$ 181,486.61	\$ 207,303.82	\$ 233,619.36

Hoja N° 8 – “Flujo de Fondos”

En esta hoja de cálculo se determinará desde el año 2015 al año 2019, el flujo neto de fondos por cada período, considerando por una parte, todos los recursos provenientes del giro del negocio que se relacionan con las utilidades obtenidas en cada ejercicio económico, a las cuales se deberán añadir todos aquellos recursos que no representan salida de efectivo, tales como Depreciaciones, Amortizaciones y Provisión de Cuentas Incobrables.

Mediante dicha sumatoria se obtendrán los recursos netos provenientes del giro del negocio; y posteriormente, se deberá restar exclusivamente lo concerniente a Pago de Capital de modo que se llegue a determinar el flujo neto de la empresa luego de disminuir lo relacionado a obligaciones con entidades financieras.

Adicionalmente, en el último año proyectado, se podrá colocar como adicional un monto por Venta de Activos y de Recuperación de Capital, ya que al haber mejorado la situación económica de la empresa, el desempeño en el año 2019 debe denotar una mejoría evidente, tal como se puede visualizar en la tabla siguiente, donde año a año el Flujo de Fondos incrementa, mientras las obligaciones financieras van decreciendo y las utilidades netas se incrementan o se mantienen.

Cabe resaltar que los resultados de la tabla pueden modificarse de acuerdo a la realidad a la que se afronte la empresa en el año base de la proyección, para lo cual se presentan los siguientes resultados:

Tabla 24.

Flujo de Fondos

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
UTILIDAD NETA		\$ 132,189.44	\$ 156,833.36	\$ 181,486.61	\$ 207,303.82	\$ 233,619.36
DEPRECIACION		\$ 2,642.23	\$ 2,115.18	\$ 1,816.53	\$ 1,816.53	\$ 1,816.53
AMORTIZACION		\$ 3,966.95	\$ 3,966.95	\$ 3,966.95	\$ 1,643.87	\$ -
PROV.CTAS.INCOBRABLES						
(+) RECURSOS QUE NO REPRESENTAN SALIDAS DE EFECTIVO		\$ 6,609.17	\$ 6,082.13	\$ 5,783.48	\$ 3,460.40	\$ 1,816.53
(=) RECURSOS PROVENIENTES DEL GIRO DEL NEGOCIO		\$ 138,798.62	\$ 162,915.49	\$ 187,270.09	\$ 210,764.22	\$ 235,435.89
(-) PAGO DE CAPITAL		\$ 68,159.86	\$ 75,779.30	\$ 66,441.06	\$ -	\$ -
(-) NUEVAS INVERSIONES	\$ -					
(+) PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 283,000.00					
(+) VENTA ACTIVO						\$ -
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						\$ 50,000.00
(=) FLUJO NETO DE FONDOS	\$ 283,000.00	\$ 70,638.76	\$ 87,136.19	\$ 120,829.03	\$ 210,764.22	\$ 285,435.89

4.5.2. Modelo de Gestión Financiera N° 2

MODELO FINANCIERO BASADO EN ESCENARIOS

El presente modelo financiero se diferencia fundamentalmente del primero, por el hecho de que se procederá a dar varias alternativas a la empresa, con el motivo de poder incrementar las ventas y posicionar de mejor manera la marca Novapiel, no solo a nivel de Quito y Ambato, sino a nivel nacional. Al igual que en el Modelo N° 1, los comandos básicos que se manejarán en las diferentes Hojas de Cálculo y que se explicaron en primera instancia, funcionarán de la misma manera.

En cuanto a las Hojas de Cálculo correspondientes a: Presentación, Instrucciones y Objetivos y Estrategias, tienen la misma finalidad y uso que en el modelo N° 1, por lo cual se omitirá su respectiva explicación. A continuación se detallará el manejo e información obtenida en las restantes Hojas de Excel empleadas en este modelo:

Hoja N° 4 – “Estrategias”

En esta Hoja de Cálculo se van a establecer tanto los INGRESOS como los GASTOS necesarios para llevar a cabo cada una de las estrategias planteadas, detallando los rubros requeridos con su respectivo Valor Unitario y Valor Total de acuerdo al número de ferias a las que se piensa acudir, para lo cual se plantea las siguientes tablas de datos.

Tabla 25.

Gastos: Estrategia N° 1 – Modelo N° 2

DESCRIPCIÓN	V.UNIT	V.TOTAL	OBSERVACIÓN
Elaboración Tarjetas Afiliación	\$ 0.50	\$ 100.00	200 TARJETAS
Movilización (Combustible)	\$ 50.00	\$ 500.00	10 FERIAS
Hospedaje	\$ 10.00	\$ 300.00	3 PERSONAS
Viáticos	\$ 15.00	\$ 450.00	3 PERSONAS
Decoración Stand	\$ 50.00	\$ 500.00	10 FERIAS
Suministros Varios	\$ 100.00	\$ 1,000.00	10 FERIAS
TOTAL		\$ 2,350.00	

Tabla 26.**Ingresos: Estrategia N° 1 – Modelo N° 2**

DESCRIPCIÓN	N° ASISTENTES	PRECIO	TOTAL
Corto Plazo	40	\$ 83	\$ 3,305.03
Mediano Plazo	60	\$ 85	\$ 5102.45
Largo Plazo	75	\$ 90	\$ 6,774.07
TOTAL			\$ 15,181.55

Al establecer tanto Gastos como Ingresos (Corto – Mediano – Largo Plazo), se puede obtener como resultado el respectivo Margen de Contribución, para lo cual se han conjugado los datos de las tres Estrategias alcanzando los siguientes resultados:

Tabla 27.**Resumen Estrategias**

DESCRIPCIÓN	E1	E2	E3
INGRESOS	\$15,181.55	\$71,523.68	\$51,982.25
GASTOS	\$ 7,050.00	\$59,700.00	\$30,455.25
UTILIDAD GENERADA	\$ 8,131.55	\$11,823.68	\$21,527.00

Cabe resaltar que los datos obtenidos en cada una de las estrategias, servirán para proyectar el Estado de Resultados Integrales en base a cada factor determinado por escenario, ya que la inclusión de participación en ferias Nacionales, generarán tanto Ingresos como Gastos que afectarán al resultado global de la empresa.

Hoja N° 5 – “Datos”

Dentro de los datos necesarios para proceder con la elaboración del Modelo Financiero, se requerirán varios elementos clasificados en 5 secciones:

- **Generalidades:** En esta sección se determinarán los parámetros numéricos generales para proceder con el Modelo, tales como Tasa de Inflación, Impuesto a la Renta, Participación de Utilidades e Impuesto al Valor Agregado.
- **Inversión Inicial Nuevo Local:** En vista de que el objetivo de la empresa se enfoca en la expansión de su mercado a nivel nacional, se plantea la idea de adquirir un nuevo local comercial. Para ello se ha efectuado un detalle tanto de Activos Fijos como de Activos Diferidos para poder en marcha al nuevo almacén, y sobre todo, tener una idea clara de la inversión requerida para instalarlo.

Tabla 28.

Detalle Activos Fijos – Nuevo Local (Propuesta)

DESCRIPCION	CANTIDAD	V.UNIT.	TOTAL
PERCHAS METALICAS	6	25.00	150.00
PERCHAS DE EXHIBICION	4	140.00	560.00
ESCRITORIO DE MADERA	1	160.00	160.00
MODULAR DE COMPUTADOR	1	65.00	65.00
SILLA GIRATORIA	1	35.00	35.00
MUEBLES ACOJINADOS	2	150.00	300.00
ESPEJOS GRANDES	4	40.00	160.00
COMPUTADOR	1	600.00	600.00
IMPRESORA	1	95.00	95.00
	TOTAL		\$ 2,125.00

Tabla 29.

Detalle Activos Diferidos – Nuevo Local (Propuesto)

DESCRIPCIÓN	VALOR
GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 5,000.00
GASTOS JURÍDICOS	\$ 680.00
DECORACIÓN	\$ 12,000.00
TOTAL	\$ 17,680.00

- **Inversión Inicial para la mejora de la producción:** En el momento de decidir abrir un nuevo local, lógicamente la cantidad de producción de calzado y carteras deberá incrementarse paulatinamente, existiendo la necesidad de detallar todos aquellos elementos requeridos para dicho incremento productivo.

Tabla 30.

Detalle Costos Productivos _ Incremento Producción (Propuesto)

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	
SUELDO DISEÑADOR	\$	2,000.00
SUELDO JEFE PRODUCCIÓN	\$	2,500.00
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	\$	100.00
APARADOR	\$	400.00
AYUDANTE DE MESA	\$	350.00
SUELERO	\$	500.00
PLANTILLERO	\$	450.00
COMPRA ESTIMADA CUERO	\$	15,500.00
COMPRA ESTIMADA FORRO	\$	9,000.00
COMPRA ESTIMADA TACOS	\$	2,200.00
COMPRA ESTIMADA SUELAS	\$	7,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$	40,000.00

- **Financiamiento Inversión Inicial:** Debido a la decisión de incrementar un nuevo local, se requiere establecer el tipo de financiamiento mediante el cual se obtendrá el monto anteriormente descrito.

Tabla 31.**Financiamiento Inversión Inicial (Propuesto)**

APORTE	VALOR	PARTICIPACIÓN
ACCIONISTAS	\$ -	0%
PRÉSTAMO	\$ 60,000.00	100%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 60,000.00	100%

- **Información Económica de la Empresa:** Se establece información económica del país en cuanto a: Salario Básico Unificado y Nivel de Inflación, que serán necesarios para las posteriores proyecciones de Costos, Gastos e Ingresos.

Hoja N° 6 – “Análisis Inventario vs Ventas”

Para la empresa Novapiel, el analizar constantemente el inventario es un aspecto fundamental para dar marcha a la producción y determinar, según las ventas que se realicen, el tipo de reposición que necesiten los almacenes, así como también determinar los nuevos diseños de calzado a elaborarse; por tal motivo, en esta Hoja de Cálculo, se efectuará un análisis tanto del Inventario como de las Ventas en Unidades a partir del 2011, con el propósito de determinar qué tipo de mercadería se ha vendido mejor, ya sean Productos Nacionales o la Mercadería Importada, lo cual se analizará a través de la siguiente tabla y gráfico adjunto:

Tabla 32.

Nivel de Ventas – Producción Nacional

DESCRIPCIÓN	AÑO 2012	% VENTA	AÑO 2013	% VENTA	AÑO 2014	% VENTA
Calzado Femenino	7197	61%	7202	62%	6841	64%
Botas	3007	61%	2592	57%	2920	62%
Carteras	764	52%	586	44%	641	45%
Calzado Masculino	114	51%	79	89%	8	89%
TOTAL	11082		10459		10410	

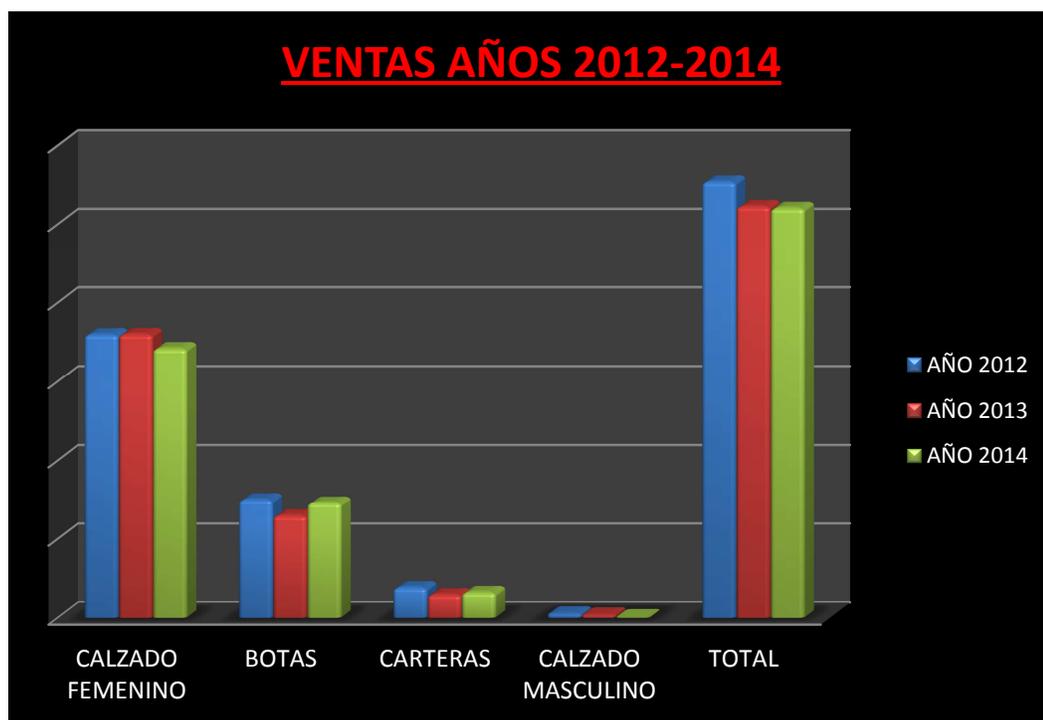


Figura 28. Evolución en Ventas Producción Nacional (Años 2012-2014)

Se puede observar que el calzado femenino es la línea de productos que se ha vendido en mayor porcentaje en los tres últimos años, seguido por la línea de botas, carteras y finalmente el calzado masculino. Al realizar una comparación entre el inventario total del año y las ventas en unidades, el 62% del calzado femenino y el 60%

de las botas se vendieron en 2014, y finalmente la línea de carteras se vendió en 48% como promedio.

Adicionalmente, se puede mencionar que a partir del año 2012 al 2014, el nivel de ventas en cada una de las líneas de productos se ha reducido en un 4% aproximadamente, como se puede apreciar en el gráfico estadístico, siendo los factores causantes de ello: el inestabilidad económica del país, la reducción en la afluencia de gente a los centros comerciales, las estrategias implantadas por la competencia, entre otros.

Tabla 33.

Nivel de Ventas – Producto Importado

DESCRIPCION	AÑO 2012	%	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%
Calzado Femenino	275	89%	255	74%	392	76%
Calzado Masculino	162	24%	217	52%	116	66%
Botas	0	0%	158	47%	322	80%
TOTAL	437		630		830	

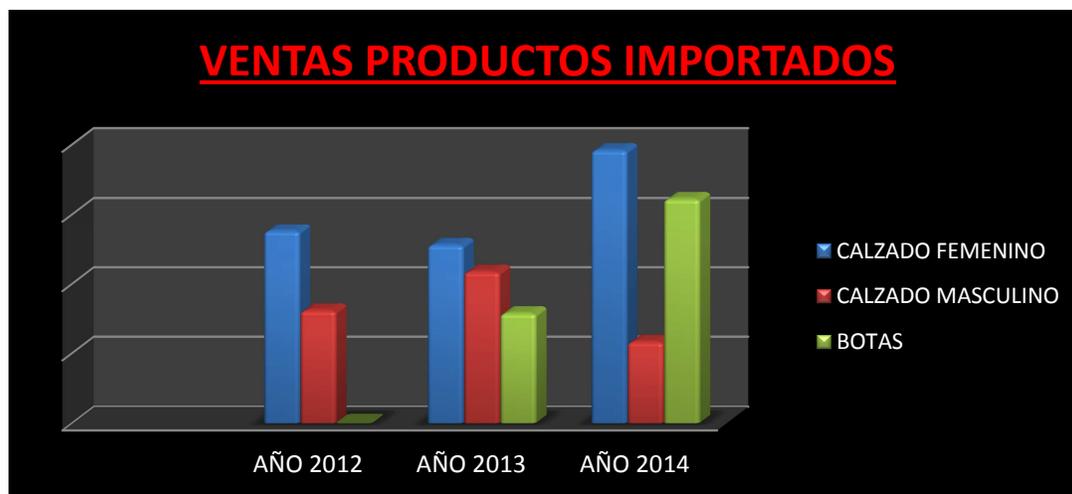


Figura 29. Evolución en Ventas Producto Importado (Años 2012-2014)

Con respecto al Producto Importado, tanto en el calzado femenino, calzado masculino y botas, se evidencia una tendencia ascendente a partir del año 2012, debido principalmente a que el producto fue aceptado por la clientela, a pesar de tener un precio mayor a la mercadería nacional, sin embargo, la calidad, confort y diseño de los modelos de calzado, ha permitido un repunte en las diversas líneas de producto, obteniendo un promedio anual de 75% en ventas en lo que respecta al calzado femenino, 50% en calzado masculino y 75% en botas; estableciendo una mejor venta en producto importado que en producción nacional.

Hoja N° 7 – “Margen de Contribución Locales”

En la presente Hoja de Cálculo, se establecerán tanto los Ingresos como los Gastos y Costos de cada uno de los almacenes de Novapiel, con su respectiva participación en cada uno de los rubros, estableciendo finalmente el respectivo Margen de Contribución, como se lo determinará en la siguiente tabla:

Tabla 34.

Margen de Contribución Locales

LOCAL	INGRESOS	%	GASTOS	%	COSTOS	%	MC
MULTI	\$ 133,358.13	16%	\$ 30,396.58	11%	\$ 72,600.40	16%	\$ 30,361.15
QUICEN	\$ 269,471.69	33%	\$ 57,403.84	22%	\$ 146,700.87	33%	\$ 65,366.98
BOSQUE	\$ 137,910.57	17%	\$ 43,401.62	16%	\$ 75,078.76	17%	\$ 19,430.19
SAN LUIS	\$ 125,362.42	15%	\$ 37,025.80	14%	\$ 68,247.52	15%	\$ 20,089.10
SCALA	\$ 98,370.06	12%	\$ 60,299.84	23%	\$ 53,552.84	12%	\$ (15,482.62)
AMBATO	\$ 59,376.45	7%	\$ 36,949.65	14%	\$ 32,324.64	7%	\$ (9,897.84)
TOTAL	\$ 823,849.32	100%	\$ 265,477.33	100%	\$ 448,505.03	100%	\$ 109,866.96

Como se puede observar en la tabla, el local que genera una mayor participación en los Ingresos es QUICENTRO con el 33%, posteriormente EL BOSQUE es el segundo local mejor posicionado, a pesar de que su participación corresponde a la mitad de la

obtenida por el primer local mencionado, es decir un 17%, existiendo una diferencia notable entre un almacén y otro; además los locales de SCALA y AMBATO, son aquellos que generan menor Ingresos, con 12% y 7% de participación respectivamente; por otra parte en el rubro de los Gastos, SCALA es el almacén que obtiene la mayor participación, con 23%, incluso mayor a la obtenida en QUICENTRO con 22%, debido principalmente a la Concesión, mantenimiento, marketing y servicios básicos, que representan mayores montos que en otros almacenes; cabe resaltar que el Costo de Ventas debe ser tomado en cuenta para obtener el Margen de Contribución, de esta forma se obtiene cifras positivas en los cuatros primeros almacenes, con una importante participación del local QUICENTRO, y cifras negativas en los dos últimos, afirmando la mala situación económica por la que atraviesan dichos almacenes, en razón de sus ventas bajas, gastos y costos superiores.

Hoja N° 8 – “Producción vs Importación”

Es necesario poner a disposición de la empresa, dos alternativas respecto al manejo del mismo, lo cual se ha plasmado en la presente Hoja de Cálculo, donde se establece en primera instancia los Gastos Corrientes que posee la empresa en un mes, así como también las Ventas obtenidas en el mismo, dando como resultado que los Ingresos por Ventas no son suficientes para cumplir con los diversos pagos diarios, y la manera a la que se ha recurrido para poder mantenerse en pie, es dejar de lado el Pago a Proveedores en los últimos cuatro meses.

Tabla 35.

Detalle Margen de Contribución Incluido Pago a Proveedores

TOTAL VENTAS	\$	44,672.23
TOTAL GASTOS	\$	67,370.98
MARGEN CONTRIBUCIÓN	\$	(22,698.75)

Tabla 36.**Detalle Margen de Contribución Sin Incluir Pago a Proveedores**

TOTAL VENTAS	\$	44,672.23
TOTAL GASTOS	\$	39,820.98
MARGEN CONTRIBUCIÓN	\$	4,851.25

Por otra parte, se analizó el manejo de la empresa únicamente con la compra de Producto Importado, arrojando resultados más favorecedores, por el hecho de que el producto es mejor aceptado por el público, y las estadísticas de venta históricas lo ratifican, sin embargo, el valor de Salvaguardia e Impuestos corresponden a montos representativos, por lo cual se debería efectuar un presupuesto con antelación para la reserva del mismo, o efectuar un préstamo para financiarse los dos primeros meses.

Tabla 37.**Detalle Margen de Contribución con Producto Importado**

TOTAL VENTAS	\$	175,760.00
TOTAL GASTOS	\$	141,257.03
MARGEN CONTRIBUCIÓN	\$	34,502.97

Hoja N° 9 – “Costo de los Productos”

En esta Hoja de Cálculo, se ha planteado el establecimiento de los Costos de los Productos de cada una de las líneas de artículos, para lo cual se dará una explicación acerca de la Conformación General del Costo, de acuerdo a los siguientes porcentajes:

Tabla 38.**Conformación del Costo de Producción**

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Materia Prima Indirecta	6%
Mano de Obra Indirecta	10%
CIF	9%
Materia Prima Directa	39%
Mano de Obra Directa	36%
CONFORMACION COSTO	100%

A través de la tabla anterior, se puede evidenciar que la mayor participación en cuanto a la Conformación General del Costo, recae en la MPD y la MOD; la Materia Prima Directa representa el 39%, siendo un porcentaje superior en relación a lo obtenido en otras empresas del sector de calzado, y ésto se genera por un SOBREPRECIO de aproximadamente 18% en su materia prima principal que lo conforma el cuero y el forro, materiales que se los adquiere en un 70% a su principal proveedor que es Tenería Neogranadina, quienes por políticas internas efectuaron una sobrevaloración a sus productos desde el año 2012, cabe resaltar que Tenería Neogranadina es una empresa relacionada a Novapiel, razón por la cual se ha debido mantener la relación comercial a pesar de dichos precios hasta la actualidad.

Por otra parte, la Mano de Obra Directa se encuentra actualmente subutilizada, pues de acuerdo a la meta personal de cada empleado según tiempos por cada función que realizan, se deberían producir mínimo 40 pares al día, sin embargo desde hace un año aproximadamente, el número de pares se redujo de 26 a 30 pares diarios.

Al haber analizado la Conformación del Costo como primer punto, se efectuará a continuación un análisis de los Costos por línea de Producto, tanto de Producción Nacional como Productos Importados.

Producción Novapiel: En cuanto a las líneas de artículos de Producción Nacional, se ha analizado el calzado femenino, botas, botines, calzado masculino y carteras, estableciendo el Costo Variable, Costo Fijo y Precio de Venta, para finalmente obtener el Margen de Contribución.

Con respecto al calzado femenino, aquellos artículos con Taco Alto y con Taco Magnolia, son aquellos que brindan un mejor margen de utilidad con 26% y 27% respectivamente, debido a los materiales que se utilizan y que logran abaratar el costo al comprar en grandes cantidades, y también a casusa de sus precios de venta que son superiores a los zapatos con Taco Bajo de suela y caucho.

En cuanto a las botas y botines, los modelos casuales son aquellos que tienen un mejor margen de utilidad con 46% y 39% respectivamente, generado básicamente a su precio, que es superior a los modelos sport. Finalmente, el calzado masculino genera un margen del 28%, y en cuanto a las carteras, aquellas de tamaño grande son las que otorgan un margen mayor con un 46%.

Productos Importados: En cuanto al calzado importado, se debe mencionar que sus costos son más elevados que los productos nacionales, especialmente a partir de enero del 2015 con la imposición gubernamental de la Salvaguardia del 25% sobre calzado importado. Sin embargo, el margen de utilidad aún se mantiene en porcentajes aceptables, a pesar del incremento dado por la salvaguardia que aproximadamente fue de \$13 a \$15 al costo total del calzado.

Lógicamente, tanto botas como botines, son aquellos que obtienen el mejor margen de utilidad con 30% y 27% respectivamente, y a pesar de que dichos porcentajes sean menores a los obtenidos en los productos nacionales, los productos importados se venden tres veces mejor que los productos nacionales de acuerdo a estadísticas de venta.

Hoja N° 10 – “Punto de Equilibrio”

Para lograr determinar el Punto de Equilibrio, es necesario determinar los Costos Fijos que posee la empresa, tales como: Mano de Obra Indirecta, Depreciaciones, Arriendos, Seguros, Gastos Financieros, Gastos Administrativos y de Ventas y Servicios Básicos. Luego de determinar dichos componentes, se procedió a obtener el Punto de Equilibrio en base a las Ventas Proyectadas para el año 2015, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 39.

Punto de Equilibrio

PRODUCTO	CANTIDAD	MONTO
Calzado Femenino (NOV)	3298	\$ 263,808.97
Calzado Femenino (IMP)	236	\$ 23,145.96
Botas (NOV)	1412	\$ 180,050.98
Botas (IMP)	182	\$ 25,010.75
Calzado Masculino (IMP)	127	\$ 10,444.71
Carteras (NOV)	336	\$ 36,940.95
TOTAL	5591	\$ 539,402.31

Cabe resaltar que el peso mayor recae en la producción nacional, ya que dichos productos conforman aproximadamente el 70% del inventario total con el que cuenta la empresa actualmente.

Hoja N° 11 – “Ingresos”

Para efectuar el cálculo de los Ingresos en los diversos escenarios propuestos, se tomará en cuenta un factor para cada uno de ellos, de acuerdo a la naturaleza de la cuenta, como se explicará a continuación:

Escenario Normal: Con respecto al tratamiento de los factores de este escenario, se ha tomado en cuenta la situación financiera de la empresa a lo largo de los cuatro años anteriores analizados (2011-2014), proyectando los resultados de Ingresos de acuerdo a la TENDENCIA NORMAL basada datos históricos para cada una de las líneas de productos.

Dichos datos se encuentran establecidos en la hoja de cálculo “OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS” donde se efectúa una proyección según tendencia, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 40.

Ingresos Proyectados – Escenario Normal

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	NORMAL	
		FACTOR	VALOR
Calzado Femenino (Nacional)	\$ 534,333.90	2.63%	\$ 548,368.40
Calzado Femenino (Importado)	\$ 30,618.17	2.63%	\$ 31,422.37
Botas (Nacional)	\$ 228,074.11	3.90%	\$ 236,971.67
Botas (Importado)	\$ 25,150.64	3.90%	\$ 26,131.81
Calzado Masculino (Importado)	\$ 17,955.18	9.88%	\$ 19,729.68
Carteras	\$ 52,863.93	5.83%	\$ 55,944.15
TOTAL	\$ 888,995.93		\$ 918,568.07

Se puede observar que los Ingresos Totales en el Escenario Normal, tienen una tendencia NORMAL a la que actualmente la empresa vive, y sobre todo a los resultados obtenidos en años anteriores.

Escenario de Auge: Para determinar los factores determinantes en el escenario de auge, se tomó los porcentajes de incremento en ventas obtenidos en los años 2011-2012, períodos en los que la empresa tuvo los mejores resultados desde su establecimiento en el mercado ecuatoriano, y a su vez, dichos períodos fueron de auge para el Gobierno Ecuatoriano, con un precio de barril de petróleo superior a los \$108, porcentaje de inflación moderada del 4%, la segunda tasa de desempleo más baja del Gobierno de

Rafael Correa (4%), dichos indicadores económicos generaron mayor poder adquisitivo en la población, razón por la cual, se toma como referencia los porcentajes de incremento de dichos años, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 41.

Ingresos Proyectados – Escenario de Auge

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AUGE	
		FACTOR	VALOR
Calzado Femenino (Nacional)	\$ 534,333.90	14%	\$ 607,853.49
Calzado Femenino (Importado)	\$ 30,618.17	14%	\$ 34,830.96
Botas (Nacional)	\$ 228,074.11	14%	\$ 259,455.08
Botas (Importado)	\$ 25,150.64	14%	\$ 28,611.14
Calzado Masculino (Importado)	\$ 17,955.18	41%	\$ 25,314.19
Carteras	\$ 52,863.93	62%	\$ 85,776.90
TOTAL	\$ 888,995.93		\$ 1,041,841.76

Al observar los datos obtenidos, se puede verificar que tanto el Calzado Femenino como las Botas de Producción Novapiel, mantienen el mayor margen de participación en cuanto al Total de Ingresos, generando un resultado superior al millón de dólares, monto que la empresa nunca ha obtenido a lo largo de su estancia en el mercado ecuatoriano.

Escenario de Recesión: Para determinar los factores que incidirán en los ingresos dentro de un Escenario de Recesión, se ha tomado como referencia la transición del año 2012 al 2013, donde la empresa experimentó su caída más abrupta en ventas desde el año 2005, y el país empezó a experimentar cifras desalentadoras en su economía tales como: reducción del precio del petróleo a \$45.11, porcentaje de inflación elevado de aproximadamente 4.85%, tasa de desempleo aproximada de 5%; dichos factores han sido tomados en cuenta para pronosticar un estado de recesión económica dentro del país, y se asignaron los siguientes resultados:

Tabla 42.**Ingresos Proyectados – Escenario de Recesión**

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	RECESIÓN	
		FACTOR	VALOR
Calzado Femenino (Nacional)	\$ 534,333.90	-9%	487,035.34
Calzado Femenino (Importado)	\$ 30,618.17	-9%	27,907.89
Botas (Nacional)	\$ 228,074.11	-9%	207,885.28
Botas (Importado)	\$ 25,150.64	-9%	22,924.34
Calzado Masculino (Importado)	\$ 17,955.18	-51%	8,886.30
Carteras	\$ 52,863.93	-61%	20,560.31
TOTAL	\$ 888,995.93		775,199.45

Al tomar en cuenta dichos factores, que corresponden a la reducción presentada en los años 2012-2013, se refleja un decremento general en los Ingresos Totales del 15%, obteniendo como resultado monetario \$775 199.45, cifra que no se había presentado antes en los balances internos de la empresa, razón por la cual dichos datos presentan una proyección, de un proceso de desestabilización económica general del país, causando problemas en las ventas de la empresa.

Ventas en Ferias Nacionales: Al incursionar en las ferias de moda y calzado a nivel nacional, se pretende incentivar de mejor manera la imagen de Novapiel y la adquisición de sus productos, haciendo realce en el calzado femenino, ya que la mayoría de contactos o alianzas busca este tipo de calzado para sus uniformes institucionales, por tal razón, para el cálculo de los ingresos en los diversos escenarios y en las tres estrategias planteadas, se tomará como base el factor del Calzado Femenino.

Hoja N° 12 – “Gastos”

Al igual que en el caso de los Ingresos, se ha procedido a determinar un factor para cada escenario propuesto de acuerdo a la naturaleza de la cuenta, para lo cual se emitirá la siguiente explicación.

Escenario Normal:

-Sueldos de Personal: El factor obtenido fue de 6.65%, el mismo que se generó en base al promedio de incremento del SBU de los tres años pasados: AÑOS 2012-2013 (8.90%), AÑOS 2013-2014 (6.92%), AÑOS 2014-2015 (4.12%).

-Gastos Generales y Gastos de Locales: El factor resultante fue de 3.77%, el mismo que se obtuvo en base al promedio de los porcentajes de inflación de los 3 últimos años: AÑO 2012 (4.16%), AÑO 2013 (2.70%), AÑO 2014 (3.67%), AÑO 2015 (4.55%).

-Gastos Financieros: El resultado obtenido fue del 2.00%, el mismo que se generó efectuando un promedio en los incrementos de las tasas activas tanto de Cooperativas como de Bancos en los que la empresa mantiene cuentas corrientes activas.

Tabla 43.**Gastos Proyectados – Escenario Normal**

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	FACTOR	VALOR
Gastos Administ. (Personal)	\$ 84,425.69	6.65%	\$ 90,037.18
Gastos Administ. Generales	\$ 22,483.67	3.77%	\$ 23,331.30
Gastos De Venta (Personal)	\$ 4,343.27	6.65%	\$ 4,631.95
Gastos Generales De Locales	\$ 11,694.53	3.77%	\$ 12,135.41
Gastos Local Multicentro	\$ 30,396.58	3.77%	\$ 31,542.53
Gastos Local Quicentro	\$ 57,403.84	3.77%	\$ 59,567.96
Gastos Local Bosque	\$ 43,401.62	3.77%	\$ 45,037.86
Gastos Local San Luis	\$ 37,025.80	3.77%	\$ 38,421.67
Gastos Local Scala	\$ 60,299.84	3.77%	\$ 62,573.14
Gastos Local Ambato	\$ 36,949.65	3.77%	\$ 38,342.65
Gastos Financieros	\$ 50,279.08	2.00%	\$ 51,284.66
TOTAL	\$ 438,703.57		\$ 454,661.36

Escenario De Auge

-Sueldos de Personal: El resultado obtenido fue de 8.90%, dato que se toma en base al mayor incremento del SBU que ha tenido el país en los últimos 5 años.

-Gastos Generales y Gastos de Locales: El factor resultante fue de 2.70%, porcentaje que fue tomado en base a la inflación más baja que experimentó el país en los últimos 5 años.

-Gastos Financieros: El resultado obtenido fue de 0.5%, considerada como un incremento mínimo dentro de las Tasas Activas manejadas por las instituciones financieras.

Tabla 44.

Gastos Proyectados – Escenario de Auge

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AUGE	
		FACTOR	VALOR
Gastos Adminis. (Personal)	\$ 84,425.69	8.90%	\$ 91,943.05
Gastos Adminis. Generales	\$ 22,483.67	2.70%	\$ 23,090.73
Gastos De Venta (Personal)	\$ 4,343.27	8.90%	\$ 4,730.00
Gastos Generales De Locales	\$ 11,694.53	2.70%	\$ 12,010.28
Gastos Local Multicentro	\$ 30,396.58	2.70%	\$ 31,217.29
Gastos Local Quicentro	\$ 57,403.84	2.70%	\$ 58,953.74
Gastos Local Bosque	\$ 43,401.62	2.70%	\$ 44,573.46
Gastos Local San Luis	\$ 37,025.80	2.70%	\$ 38,025.50
Gastos Local Scala	\$ 60,299.84	2.70%	\$ 61,927.94
Gastos Local Ambato	\$ 36,949.65	2.70%	\$ 37,947.29
Gastos Financieros	\$ 50,279.08	0.50%	\$ 50,530.48
TOTAL	\$ 438,703.57		\$ 454,949.75

Como se puede observar en el resultado final, el Total de Gastos es inferior al obtenido en el Escenario Normal (-\$2 355), sin embargo los Ingresos son aquellos que

marcan la diferencia, y quienes van a aportar para generar mayor margen de contribución.

Escenario De Recesión

-Sueldos de Personal: El resultado obtenido fue de 1.86%, dato que se generó al aplicar la fórmula de TENDENCIA en Excel, en base a los incrementos del SBU obtenidos a partir del año 2012, que ha tenido un decrecimiento notable: Incremento AÑOS 2012-2013 (8.90%), Incremento AÑOS 2013-2014 (6.92%), Incremento AÑOS 2014-2015 (4.12%).

-Gastos Generales y Gastos de Locales: El factor resultante fue de 5.49%, el mismo que se calculó en base a la tendencia que ha tenido el país desde hace 5 años, de incrementar su nivel de inflación.

-Gastos Financieros: El resultado obtenido fue de 6%, relacionado con un posible incremento de tasas activas relacionado básicamente con el sector Productivo Pymes.

Tabla 45.

Gastos proyectados – Escenario de Recesión

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	RECESIÓN	
		FACTOR	VALOR
Gastos Adminis. (Personal)	\$ 84,425.69	1.86%	\$ 85,996.18
Gastos Adminis. Generales	\$ 22,483.67	5.49%	\$ 23,718.02
Gastos De Venta (Personal)	\$ 4,343.27	1.86%	\$ 4,424.06
Gastos Generales De Locales	\$ 11,694.53	5.49%	\$ 12,336.56
Gastos Local Multicentro	\$ 30,396.58	5.49%	\$ 32,065.35
Gastos Local Quicentro	\$ 57,403.84	5.49%	\$ 60,555.31
Gastos Local Bosque	\$ 43,401.62	5.49%	\$ 45,784.37
Gastos Local San Luis	\$ 37,025.80	5.49%	\$ 39,058.52
Gastos Local Scala	\$ 60,299.84	5.49%	\$ 63,610.30
Gastos Local Ambato	\$ 36,949.65	5.49%	\$ 38,978.19
Gastos Financieros	\$ 50,279.08	6.00%	\$ 53,295.82
TOTAL	\$ 438,703.57		\$ 459,822.69

-Gastos en Ferias: El factor a tomar en cuenta dentro del establecimiento de cada estrategia, se relacionará a los Gastos Generales de la empresa, ya que los rubros a utilizarse en dichas ferias se relacionan directamente a los que se utilizan de forma general dentro de Novapiel.

Hoja N° 13 – “Costos”

La cuenta de Costos se ligará directamente al incremento obtenido en las ventas, de acuerdo al escenario que corresponda, por tal razón, los factores establecidos en los Costos son los mismos que los empleados en la Hoja de Ingresos.

Hoja N° 14 – “Proyección Estado de Resultados”

Al haber efectuado el análisis tanto de Ingresos, Gastos y Costos correspondientes al giro normal de la empresa, así como también de las Ferias Nacionales a las que se piensa acudir, se ha formulado un Estado de Resultados Proyectado, en base a los escenarios propuestos, vinculando la información obtenida en las tres Hojas de Cálculo anteriormente explicadas, a través de cuyos datos se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 46.

Escenario Normal

DESCRIPCIÓN	NORMAL
Ventas en Almacenes	\$ 918,568.07
Ventas en Ferias	\$ 33,070.38
Costo de ventas	\$ 457,944.38
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 493,694.06
Gastos Administración (Personal)	\$ 87,902.04
Gastos Administración	\$ 23,331.30
Gastos de Ventas (Personal)	\$ 4,522.11
Gastos Generales de Locales	\$ 12,135.41
Gastos Local Multicentro	\$ 31,542.53
Gastos Local Quicentro	\$ 59,567.96
Gastos Local Bosque	\$ 45,037.86
Gastos Local San Luis	\$ 38,421.67
Gastos Local Scala	\$ 62,573.14
Gastos Local Ambato	\$ 38,342.65
Gastos Ferias Nacionales	\$ 33,623.30
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 56,694.07
Gastos Financieros	\$ 51,284.66
UTILIDAD ANTES PART.TRABAJADORES	\$ 5,409.41
15% Participación Trabajadores	\$ 811.41
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	\$ 4,598.00
Impuesto a la Renta	\$ 1,011.56
UTILIDAD NETA	\$ 3,586.44

Los datos obtenidos en la presente proyección, reflejan una situación financiera similar a la que actualmente vive la empresa, obteniendo una Utilidad Neta de \$3 586.44, donde se puede verificar que los Gastos Financieros son aquellos que restan la mayor participación con respecto a la Utilidad Operacional, y por tal razón la Utilidad Neta final es mínima.

Tabla 47.

Escenario De Auge

DESCRIPCIÓN	AUGE
Ventas en Almacenes	\$ 1,041,841.76
Ventas en Ferias	\$ 36,657.74
Costo de ventas	\$ 518,719.05
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 559,780.44
Gastos Administración (Personal)	\$ 91,943.05
Gastos Administración	\$ 23,090.73
Gastos de Ventas (Personal)	\$ 4,730.00
Gastos Generales de Locales	\$ 12,010.28
Gastos Local Multicentro	\$ 31,217.29
Gastos Local Quicentro	\$ 58,953.74
Gastos Local Bosque	\$ 44,573.46
Gastos Local San Luis	\$ 38,025.50
Gastos Local Scala	\$ 61,927.94
Gastos Local Ambato	\$ 37,947.29
Gastos Ferias Nacionales	\$ 33,276.60
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 122,084.57
Gastos Financieros	\$ 50,530.48
UTILIDAD ANTES PART.TRABAJADORES	\$ 71,554.09
15% Participación Trabajadores	\$ 10,733.11
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	\$ 60,820.98
Impuesto a la Renta	\$ 13,380.61
UTILIDAD NETA	\$ 47,440.36

A través de la proyección efectuada, se obtienen datos favorecedores para la empresa, pues al incrementar ventas y tener un aumento moderado en gastos, los resultados finales reflejan una situación económica óptima del país y un manejo interno de recursos eficiente, obteniendo finalmente una Utilidad Neta de \$47440.36.

Tabla 48.

Escenario de Recesión

DESCRIPCIÓN	RECESIÓN
Ventas en Almacenes	\$ 775,199.45
Ventas en Ferias	\$ 29,371.57
Costo de ventas	\$ 386,712.02
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 417,859.00
Gastos Administración (Personal)	\$ 85,996.18
Gastos Administración	\$ 23,718.02
Gastos de Ventas (Personal)	\$ 4,424.06
Gastos Generales de Locales	\$ 12,336.56
Gastos Local Multicentro	\$ 32,065.35
Gastos Local Quicentro	\$ 60,555.31
Gastos Local Bosque	\$ 45,784.37
Gastos Local San Luis	\$ 39,058.52
Gastos Local Scala	\$ 63,610.30
Gastos Local Ambato	\$ 38,978.19
Gastos Ferias Nacionales	\$ 34,180.61
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (22,848.46)
Gastos Financieros	\$ 53,295.82
UTILIDAD ANTES PART.TRABAJADORES	\$ (76,144.29)
15% Participación Trabajadores	
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	
Impuesto a la Renta	
UTILIDAD NETA	

El escenario de recesión refleja una clara inestabilidad económica dentro del país, dejando como resultados evidentes una reducción de Ventas y aumento en los Gastos, obteniendo como dato final una pérdida del ejercicio y un posible quiebre financiero dentro de la empresa.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A través de la investigación realizada en el presente Proyecto de Tesis, se han establecido las siguientes conclusiones:

- Incumplimiento por parte de los proveedores en la entrega del 25% de los pedidos de materia prima, originado por el retraso en las cuentas por pagar a causa de falta de liquidez en la empresa.
- El material proporcionado por el mayor proveedor de cuero y forro, Tenería Neogranadina, posee un sobreprecio del 18% en comparación de la oferta del mercado, y en los dos últimos años ha reducido su nivel de calidad en un 40%, debido al cambio de químicos que utilizaron en el proceso de curtir el cuero.
- La disminución del 17% en el nivel productivo, se produjo a causa de materiales defectuosos, mal manejo de bodega, mano de obra y maquinaria subutilizada y falta de cronograma de trabajo, lo cual ha traído como efecto general, una recaída en el nivel de ventas del 20% aproximadamente para el año 2014.
- La falta de liquidez en la empresa Novapiel, ha ocasionado el retraso en pagos de arriendos y sueldos de aproximadamente 12 días, así como de las cuentas por pagar a proveedores de dos a cuatro meses, generando malestar en el personal y descontentos por parte de las empresas y demás personas que nos proveen materiales para la producción, incluso retirando la posibilidad de otorgamiento de compras a crédito en el futuro.
- Tanto el local Scala como Ambato, no han generado los resultados financieros esperados desde la apertura de los mismos, generando márgenes de contribución negativos: -\$15 400 en Scala y -\$9 800 en Ambato, en el año 2014, generando un perjuicio global en los resultados de la empresa.

- El nivel de rotación de inventarios en la empresa Novapiel, de acuerdo a los indicadores de actividad obtenidos, se efectúa tres veces al año, es decir cada cuatro meses, lo cual resulta insuficiente para poder recuperar la inversión realizada, sobre todo por el hecho de que las nuevas colecciones se elaboran aproximadamente de dos a tres meses, generando un sobre stock dentro de los almacenes, y un estancamiento en la recuperación de la inversión.

5.2. Recomendaciones

Una vez concluida la presente investigación, se han establecido las siguientes recomendaciones:

- Proponer un plan de pagos a los proveedores de cuero, forro, tacos y suelas, que conforman la principal materia prima para la fabricación de calzado, de modo que se logre cubrir sus cuentas pendientes en un máximo de cuatro a seis meses, de acuerdo a la magnitud del pedido.
- Ampliar la lista de proveedores de cuero y forro, que oferten precios acorde al mercado de calzado, y que cumplan los requerimientos del Departamento de Producción, para fabricar calzado bajo estándares estrictos de calidad.
- Efectuar una reestructuración en el Departamento de Producción, de modo que se logre una mejor planificación y organización en el mismo, a través de la elaboración de cronogramas de trabajo, que permita: presupuestar los materiales necesarios para cada mes, asignar funciones a cada obrero, elaborar manuales de funcionamiento de la maquinaria y optimizar los tiempos de producción.
- Elaborar flujos de caja mensuales, que permitan presupuestar tanto sus ingresos como egresos, y poder dar la prioridad necesaria a las diversas obligaciones con las que cuenta la empresa, como son: arriendos, sueldos, préstamos, proveedores, servicios básicos, entre otros; tomando en cuenta el nivel de ingresos por ventas, ya sean al contado o a crédito, y por otra parte, presupuestando los pagos de acuerdo a plazos de crédito negociados con las empresas proveedoras.

- Efectuar un estudio de mercado minucioso antes de proceder a establecer un nuevo local, de modo que se logre verificar tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos del mismo tales como: sitio geográfico, tipo de centro comercial, afluencia de gente, entre otros, para poder pronosticar si dicho almacén logrará obtener los ingresos esperados y la acogida por parte de futuros consumidores; además se recomienda efectuar un análisis con respecto al impacto del Gasto de cada uno de los almacenes de Novapiel, así como también la participación en los Ingresos Totales de la empresa, de modo que se pueda saber si resulta rentable el mantenerse con dicho almacén o si se deben realizar correcciones para disminuir gastos y obtener un mejor Margen de Contribución.
- Para lograr mejorar la rotación del inventario, es necesario plantear estrategias de venta y marketing sólidas, que permita incrementar el nivel de ventas de la empresa y de esta manera la mercadería pueda comercializarse con mayor rapidez, así Novapiel podrá recuperar la inversión realizada de manera más eficiente y en el tiempo óptimo (máximo dos meses y medio).

6. Bibliografía

*LIBROS

- Aching, C. (2008). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. Serie MYPES
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero – Enfoque y proyecciones*. Segunda edición.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica – Navegando hacia un nuevo paradigma*. Tercera Edición.
- Blacutt, M. (2000). *El Desarrollo Local Complementario*. Editorial Cambridge.
- Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (1996). *Fundamentos de Finanzas Corporativa*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos*. Tercera Edición.
- ESADE Business School. (2012). *Las tecnologías de la información en la empresa española*.
- Estupiñán, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Fowler, E. (2002). *Análisis de estados contables*. Argentina: Tercera edición.
- Fowler, E. (2010). *Contabilidad básica*. Editorial Macchio.
- García, S.; Navarro, E.; & Chávez, E. (2010). *La enseñanza de la matemática financiera: Un modelo didáctico mediado por TIC*. Edición electrónica gratuita.
- Gil, A. (2004). *Introducción al análisis financiero*. España: Editorial Club Universitario, Tercera Edición.
- Gómez, F.; Madariaga, J. & Apraiz, A. (2013). *Finanzas de Empresa*. Deusto Business School.
- Gómez, R. (2004). *Introducción a la gestión financiera*. Universidad de Granada.

- Gómez, R. (2010). *Modelos económicos financieros de solvencia y rentabilidad empresarial*. Universidad de Granada.
- Gutiérrez, J. (2008). *Modelos Financieros con Excel*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Horne, V. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON.
- Horngrén, Ch. (2007). *Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencia*. Editorial Pearson, Décima cuarta edición.
- Manual práctico de introducción a la contabilidad, CLIPE Formación
- Martín, L. (2005). *Contabilidad y fiscalidad*.
- Martínez, P. (2008). *Diccionario práctico de términos Económicos Financieros*. México: Kora Design.
- Pérez, P. (2002) *Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Bogotá: McGraw Hill, Segunda Edición.
- Reyes, A. (2012). *Administración de las Empresas*. Bogotá: Prentice-Hall.
- Rivadeneira, M. (2007). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. Eumed
- Rivadeneira, M. (2013). *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*. CENDES
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Folleto informativo transformación de la matriz productiva, revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Primera Edición
- Varela, J. (2008). *El libro de texto ante la incorporación de las TIC a la enseñanza*. Santiago de Compostela: Editorial Cedro.
- Villarreal, J. (2008). *Administración Financiera II*. Eumed
- Villota, P. (2004). *Macroeconomía y política fiscal*. Editorial Icaria

***REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:**

- Acosta, A. (10 de enero 2015). *Revista Semana: El lío de los Aranceles con Ecuador*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/ecuador-lío-de-los-aranceles/414450-3>
- Banco Central del Ecuador. (20 de junio 2015). *Riesgo País*. Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201501.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (Marzo 2015). *Evolución de la Balanza Comercial Enero 2015*. Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201503.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Ecuador: Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Nacional de Fomento. (2015). *Tasas de Interés Activas*. Recuperado de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49%253Atasas-de-interes-activas&catid=20%253Atransparencia-de-informacion&Itemid=88&lang=es
- Comité de Comercio Exterior. (6 de marzo 2015). *Resolución N° 59*. Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf

- Comité de Comercio Exterior. (Marzo del 2015). *Resolución N° 011-2015*. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- Ecuavisa. (6 de marzo 2015). *Ecuador fija salvaguardia arancelaria a importaciones de 2800 productos*. Recuperado de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/101511-ecuador-fija-salvaguardia-arancelaria-importaciones-2800>
- El Universo. (1 de enero 2015). *Rafael Correa: Aunque el 2015 se presenta duro, saldremos adelante*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/01/nota/4391941/rafael-correa-pese-complicaciones-externas-sera-gran-ano>
- Grupo Enroke. (Marzo 2015). *¿Qué son las PYMES?*. Recuperado de <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (5 de marzo del 2015). *Ecuador registra una inflación de 0.61% en febrero*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-una-inflacion-de-061-en-febrero/>
- Jaramillo, J. (2014). *Universidad de los Hemisferios: Perspectiva Económica del Ecuador*. Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/233-mayo-2014/1020-perspectiva-economica-del-ecuador-analisis-del-primer-cuatrimestre-del-2014>
- Kume, A. (Marzo 2015). *El análisis financiero de una empresa*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-analisis-financiero-de-una-empresa/>
- López, R. (Abril 2015). *Modelo Económico – Financiero*. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/modelo-economico-financiero.html>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). *Hace bien / Hace mejor*. Recuperado de <http://aplicaciones.mipro.gob.ec/creecuador/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=4&pid=1>

Muñoz, C. (Abril 2015). *Análisis Financiero*. Recuperado de http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/UG_FIN_003.pdf

Novapiel. (2015). *Página Web Oficial Novapiel*. Recuperado de <http://novapiel.com/8.html>

Nunes, P. (Abril 2015). *Gestión Financiera*. Recuperado de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

Plan Nacional del Buen Vivir

Plan Primero Ecuador

PWC. (Mayo, 2015). *Talent Mobility 2020*. Recuperado de <http://www.pwc.com/gx/en/issues/talent/future-of-work/global-mobility-map.html>

Proecuador. (9 de octubre 2014). *Comercio Internacional Ecuatoriano se recuperó en 150% con balanza comercial positiva*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/comercio-internacional-ecuatoriano-recupero-150-balanza-comercial-positiva.html>

Revista Ekos. (2015). *Matriz Productiva “El momento ideal es ahora”*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/736.pdf>

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

- Ríos, A. & Pérez Y. (2012). *Indicadores de Endeudamiento*. Recuperado de <https://ticsycomunicacion.files.wordpress.com/2012/11/indicadores-de-endeudamiento.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (Marzo, 2015). *PYMES*. Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Superintendencia de Compañías. (2015). Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005
- Superintendencia de Compañías. (15 de abril 2015). *Certificado de Cumplimiento de Obligaciones*. Recuperado de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/economía-y-finanzas/6443-certificado-de-cumplimiento-de-obligaciones-superintendencia-de-empresas>
- UNAD. (2015). *Indicadores de Liquidez*. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102038/EXE_2013-1/FINANZAS%20MODULO%20EXE/EXE_2013-1/leccin_11__indicadores_de_liquidez.html
- UNESCO. (Abril 2015). *Las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001390/139028s.pdf>
- Villacís, B & Carrillo, D. (17 de enero 2015). *Situación del Mercado Laboral, Segundo Semestre 2014 y Perspectiva 2015*. Recuperado de (<http://byronvillacis.org/2015/01/17/situacion-del-mercado-laboral-segundo-semester-2014-y-perspectivas-2015-ecuador-colombia-y-peru/>)