



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS
FINANCIEROS

EL ROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA DETECCIÓN DEL RIESGO DE
LIQUIDEZ EN EL SECTOR DEL CALZADO DE UNA EMPRESA FAMILIAR EN
LA CIUDAD DE CUENCA. PERÍODOS 2014-2015-2016

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN AUDITORÍA INTEGRAL Y GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

Autor: Ing. Karina Alexandra Anchundia Reinoso

Directora: Mg. Ximena Abril Fajardo

Cuenca - Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis hijos, quienes han sido mi razón de ser y mi impulso a seguir adelante en el logro de mis objetivos, por ellos, el ánimo, la dedicación que aunque representó un gran esfuerzo se pudo conseguir.

A mi querida madre que desde el inicio de mis estudios en el posgrado me dio su apoyo, motivándome en todo momento, dando un gran valor a mi vida estudiantil.

A mi hermana quien estuvo conmigo en el trayecto del posgrado que fue una gran compañera de estudio, siempre apoyándome y muy pendiente de mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos quienes formaron parte del Posgrado de la Universidad del Azuay en donde fui aceptada para el estudio de una importante maestría, que me permitió surgir profesionalmente gracias a los conocimientos compartidos por los tutores para hacer frente a los niveles competitivos de mi vida laboral.

Agradezco también a mi Directora, por la atención dedicada, por su paciencia, por haber aceptado compartir su capacidad y conocimientos, por todo ello puedo decir que me siento muy complacida y muy gustosa por su asesoría.

De igual forma agradezco a mis padres, hermanos y a mis hijos por el apoyo constante durante el posgrado y culminación de mi tesis. Siendo todo esto posible gracias a ustedes.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO.....	8
PROBLEMÁTICA	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	10
DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA AL CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA.	11
Estructura Organizacional Actual	11
Análisis Financiero Balance General.....	15
Análisis Vertical Balance General	15
Análisis Horizontal Balance General.....	18
Análisis Financiero Estado de Resultados	20
Análisis Vertical Estado de Resultados.....	20
Análisis Horizontal Estado de Resultados	23
Estado de Flujo de Efectivo	27
Usos y Fuentes	28
Índices Financieros	29
Análisis de los Índices Financieros Obtenidos:	37
DISEÑO DE ESTRATEGIAS SOSTENIBLES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	38
Matriz de Riesgos	40
Valoración de Resultados	41
Acciones Estratégicas	41
ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO.....	42
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES:.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:.....	58

RESUMEN

El mundo de las empresas se caracteriza por desarrollarse en un entorno cambiante de interrelaciones entre sus distintos recursos materiales, económicos, humanos, tecnológicos; que afecta la forma de gestión de las organizaciones, surgiendo la necesidad de contar con nuevos sistemas de gobierno. En este sentido el tema de gobierno corporativo ha tenido impulso en los últimos años en empresas privadas. En este contexto, la empresa de calzado dentro de la Ciudad de Cuenca, da atención a las expectativas de los diferentes grupos de interés (Stakeholders: empleados, socios, clientes, accionistas, proveedores, etc.).

Además dentro de los resultados que se esperan es la identificación oportuna del riesgo de liquidez con la finalidad de mantener una seguridad razonable para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: STAKEHOLDERS, LIQUIDEZ, ACCIONISTAS, IMPACTO, OCURRENCIA.

ABSTRACT

The world of companies was characterized by its development in a changing environment of interrelations between its different material, economic, human and technological resources. This affected the management of the organizations and led to a need to have new systems of government. The issue of corporate governance has gained momentum in recent years in private companies. In this context, a shoe company from Cuenca gave attention to the expectations of the different special groups such as stakeholders, employees, partners, customers, shareholders, suppliers, etc. The timely identification of liquidity risk in order to maintain reasonable security for decision making was among the results that were expected.

Keywords: Stakeholders, liquidity, shareholders, impact, occurrence.



Translated by
Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN

Las decisiones que se toman en las empresas para impulsar el crecimiento de este sector, deben ir ligadas a un plan estratégico, de ahí la importancia que las personas que conforman el Gobierno Corporativo lo hagan a través de modelos y buenas prácticas que se ajusten a la realidad de la empresa, con el fin de diseñar estrategias sostenibles para el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.(Aníbal, Contreras, Ricardo, & Garnica, 2008).

Para el análisis del tema, se tomará como referencia una empresa familiar dedicada a la elaboración del calzado dentro de la Ciudad de Cuenca y para esto se analizará el período comprendido entre los años 2014 al 2016.

Existen diversos conceptos respecto a la relación e importancia del gobierno corporativo sobre la planeación estratégica de las empresas, señalando que las buenas prácticas de gobierno corporativo permiten a las empresas obtener no solo beneficios económicos, sino también sociales, así como también la identificación de riesgos y la creación de medidas de mitigación de impacto de los mismos “El GC se refiere a las instancias regulativas que permiten crear una arquitectura organizacional fundamentada en la administración del riesgo, con la intención de minimizar las posibilidades de conflictos, problemas o amenazas en contra del cumplimiento de las metas de la organización, y alineando los planes, las estrategias, las actividades y el control en esa misma lógica, de tal manera que el programa que la organización prevé y transmite a sus *stakeholders* se cumpla” (Flórez & Zamorano, 2014); sin embargo, surge la interrogante de que si al tratarse de una empresa familiar, que se rige bajo sus propias normas, es posible que la administración y aplicación de su gobierno corporativo sea independiente y cómo a su vez la planeación estratégica dependa de la gestión del gobierno corporativo; por otro lado, al tratarse de una empresa familiar, los riesgos inherentes a la misma deben ser identificados claramente y las medidas para mitigarlos deben ser elaboradas con participación de personas de nivel jerárquico de toma de decisiones y de nivel operativo – estratégico, que tengan relación directa con aquellas actividades esenciales del giro del negocio. (Linares, n.d.).

Carlos Andrés Velásquez, experto en riesgos, manifiesta que la adecuada caracterización del riesgo es importante, ya que si se define un nombre corto del Riesgo (genérico) y un escenario de ocurrencia, permitiría consolidar el mapa de riesgo corporativo y dará claridad sobre la probabilidad y las consecuencias del evento. De la misma manera, determinar al propietario del riesgo tiene como fin responsabilizarlo del monitoreo y gestión a través de un análisis minucioso de este riesgo. (Mej, 2011).

La identificación también es un momento fundamental para el componente financiero de la gestión de riesgos, pues da elementos para determinar la posibilidad de medir la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Si identificamos la fuente del riesgo y sus causas asociadas, éstas pueden ser útiles para implementar e identificar controles oportunos así como futuros tratamientos.

MARCO TEÓRICO

El estudio referido está dirigida a una Empresa Familiar, por lo que al tratarse de una empresa constituida por varios miembros de la familia se rigen bajo sus propias políticas, motivo por el cual no cuentan con una estructura organizacional bien definida, no posee modelos o métodos para la definición que impulse el crecimiento de la empresa y le ayude a la toma de decisiones para la continuidad del negocio. Además no posee buenas prácticas de gobierno corporativo para generar sistemas de control interno encaminado a impulsar la transparencia de la información financiera.

Al no existir un método de control, este estudio presenta la alternativa para esta Empresa Familiar de aplicar el Gobierno Corporativo mediante la utilización de métodos para detectar el riesgo a los que se encuentra expuesta, para de esta forma poder analizarlos, y mitigarlos con acciones de control oportunos, convirtiendo al gobierno corporativo en un método práctico de gran utilización en la empresa.

En este sentido es necesario señalar la definición de Gobierno Corporativo como “el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores alcanzando a través de su aplicación eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial” (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013).

Por lo tanto se da a conocer la necesidad de que esta empresa familiar aplique el Gobierno Corporativo mediante métodos de control, siendo las realizadas en este trabajo: el análisis de estados financieros que con la obtención de los ratios financieros se defina la situación de la empresa mismos que en gráficos se pueda observar su variación (Díaz & Zurdo, 2014), la utilización de una matriz de riesgos para medir la probabilidad e impacto del riesgo, la revisión de la estructura organizacional y su mejora.

Además, realizar el análisis de impacto de la implementación del Gobierno Corporativo; para el año 2017 se proyecta el flujo de caja de la empresa, como herramienta de gestión de liquidez, con la situación actual versus el escenario de implementación de las políticas a manejarse con la incorporación del Gobierno

Corporativo; en este sentido, se estructura un modelo probabilístico con hipótesis de comportamiento, que mediante métodos dinámicos nos faculte medir el riesgo de liquidez expresado en el indicador de gap de liquidez acumulado que afrontará la empresa con la situación actual y con la incorporación de las políticas de gestión de riesgo de liquidez. Mediante simulaciones con el método de Monte Carlo, en el modelo establecido se determina la probabilidad de que la empresa incurra en iliquidez y las principales variables que originan dicho escenario, estos resultados permiten estructurar las políticas efectivas para la gestión del riesgo de manera que al realizar el pronóstico de su implementación podamos cuantificar el impacto que generan reflejado en el indicador de análisis.

Todo lo expuesto es necesario ya que convierte al gobierno corporativo en un medio a través del cual se tome las decisiones de manera oportuna consiguiendo una eficiencia administrativa útil para la empresa.

PROBLEMÁTICA

Los miembros del Directorio, no consideran a la gestión de riesgos como parte fundamental de la empresa y no lo incluyen en la planificación estratégica; por lo que es familiar, el Gerente Propietario de este negocio solicita que se realice una evaluación del riesgo de liquidez, ya que hasta el momento la empresa no ha realizado ningún análisis de riesgo de liquidez, provocando que se produzcan riesgos de capacidad de pago en el corto plazo, razón por la cual estos procesos de medición permitirán detectar, medir, evaluar y controlar aquellos eventos que pudiesen afectar significativamente el cumplimiento de objetivos de la empresa. (Díaz & Zurdo, 2014)

La inexistencia de un sistema de gestión de riesgos liquidez, genera problemas financieros e incluso legales, y pérdidas de los proveedores, los mismos que no han sido considerados como parte de la normativa y prácticas de gobierno corporativo en esta empresa familiar.(Gómez-Betancourt, 2012).

OBJETIVO GENERAL

Delimitar el rol del Gobierno Corporativo y su involucramiento en la detección del riesgo de liquidez en el sector del calzado de una empresa familiar en la Ciudad de Cuenca.(Del, Caso, Estudl, & Familiares, n.d.).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Recopilar información de las distintas áreas de la empresa para identificar cuáles son las actividades que aportan en mayor medida al riesgo de liquidez de la empresa.

Identificar las actividades cuya ejecución representa alto riesgo y podrían repercutir en las operaciones del giro de negocio, en la estabilidad y rentabilidad financiera de la empresa.

Evaluar la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo liquidez a través de la matriz de riesgo para que la misma sirva para la toma de decisiones por parte de los altos ejecutivos. (“Riesgo de liquidez,” 2012).

Analizar el impacto que tendrá la implementación del gobierno corporativo en el futuro.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se va a utilizar es el sintético, ya que se enfocará en reunir los criterios de todas las personas que colaboran en las direcciones de la empresa, a fin de conocer cuáles son las actividades que para ellos representan mayor riesgo y en caso de generarse un evento, afectaría significativamente a la empresa.

De la misma manera, este método permitirá conocer las recomendaciones y medidas de mitigación de riesgo y control por parte de los colaboradores.

Dentro de las técnicas de investigación a utilizar, están: encuesta, entrevista y grupo focal.

Las personas que serán entrevistadas y encuestadas en la Empresa Familiar de Calzado se seleccionarán por su nivel de responsabilidad y de involucramiento en las áreas.

Finalmente, para el análisis de impacto, se emplean métodos dinámicos a través de la estructuración de un modelo probabilístico de proyecciones que, junto con simulaciones del método de Monte Carlo, cuantifica y compara la probabilidad del riesgo de liquidez de la empresa en la situación actual con el riesgo después de implementar las políticas de gestión del mismo.

DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA AL CALZADO EN LA CIUDAD DE CUENCA.

Estructura Organizacional Actual

EMPRESA DE CALZADO FAMILIAR

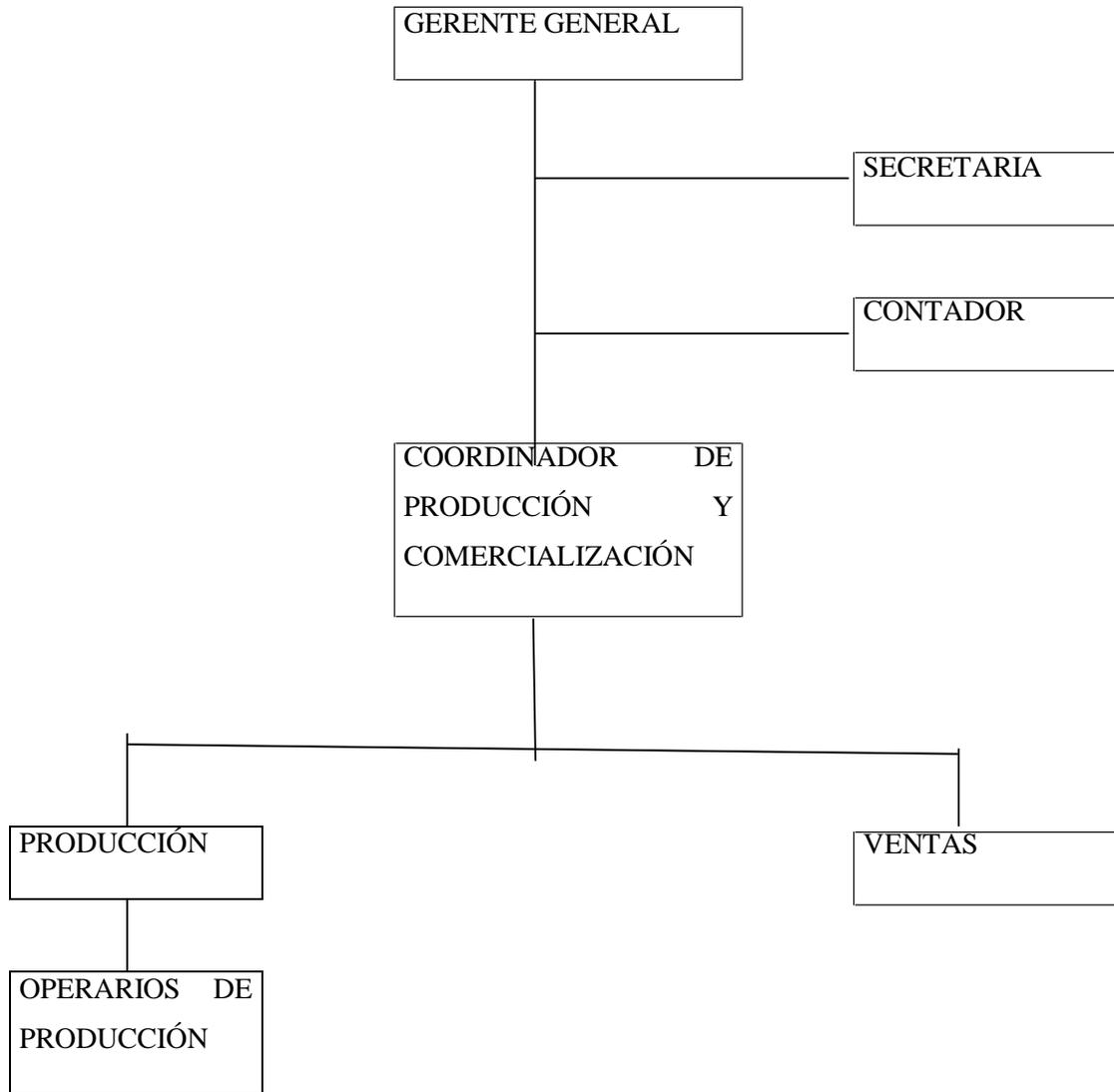


Figura 1 Fuente: PAZZANI

EMPRESA: CALZADO
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Cuenta	Concepto	2014	2015	2016
1	ACTIVO	\$43.552,16	\$51.948,80	\$52.990,85
101	ACTIVOS CORRIENTES	\$37.927,38	\$46.877,92	\$46.616,62
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$6.673,61	\$12.199,86	\$6.626,55
1010101	CAJAS			
1010102	BANCOS			
1010104	INVERSIONES			
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$11.993,36	\$15.466,26	\$19.643,18
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$14.118,90	\$17.690,80	\$22.166,35
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR			
1010209	(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-\$2.125,54	-\$2.224,54	-\$2.523,17
10103	INVENTARIOS	\$17.968,83	\$16.752,38	\$15.618,28
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN COMPRADOS A	\$17.968,83	\$16.752,38	\$15.618,28
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS			
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO			
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES			
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS			
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$1.291,59	\$2.459,42	\$4.728,61
1010501	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	\$1.024,21	\$2.048,41	\$4.096,82
1010502	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	\$267,38	\$411,01	\$631,79
102	ACTIVO NO CORRIENTE	\$5.624,78	\$5.070,88	\$6.374,23
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
1020101	TERRENOS			
1020102	EDIFICIOS			
1020103	ESTANTES DE MERCADERIAS			
1020104	INSTALACIONES			
1020105	MUEBLES Y ENSERES			
1020106	MAQUINARIA	\$5.579,34	\$5.674,21	\$7.843,04
1020108	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$723,89	\$765,12	\$877,19
1020109	VEHICULOS			
1020110	OTROS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO			
1020111	DEPR ACUMULADA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQ	-\$678,45	-\$1.368,45	-\$2.346,00
2	PASIVO	\$13.206,97	\$19.408,41	\$32.307,55
201	PASIVO CORRIENTE	\$13.206,97	\$19.408,41	\$32.307,55
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$11.290,62	\$17.812,82	\$28.102,68
2010301	OBLIGACIONES INMEDIATAS			
201030101	PROVEEDORES	\$11.290,62	\$17.812,82	\$28.102,68
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS			
2010401	LOCALES			
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$1.894,11	\$1.341,81	\$1.309,00
2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA			
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO			
2010703	CON EL IEISS	\$129,02	\$166,94	\$216,00
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$1.765,09	\$1.174,87	\$1.093,00
2010705	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO			
20110	ANTICIPO DE CLIENTES			
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES			
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$22,24	\$253,78	\$2.895,87
2011301	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$22,24	\$253,78	\$2.895,87
202	PASIVO NO CORRIENTE			
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS			
2020301	LOCALES			
3	PATRIMONIO	\$30.345,18	\$32.540,39	\$20.683,30
301	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS			
30101	CAPITAL	\$800,00	\$800,00	\$800,00
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$800,00	\$800,00	\$800,00
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$13.767,35	\$6.834,81	-\$9.553,76
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$9.127,75	\$4.531,48	-\$9.553,76
308	UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIOS ANTERIORES	\$15.777,83	\$24.905,58	\$29.437,06
	PASIVO + PATRIMONIO	\$43.552,16	\$51.948,80	\$52.990,85

Figura 2 Fuente: PAZZANI

EMPRESA: CALZADO
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

Cuenta	Concepto	2014	2015	2016
4	INGRESOS	\$68.348,62	\$77.436,83	\$87.835,45
401	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$68.348,62	\$77.436,83	\$87.835,45
40101	VENTAS DE BIENES	\$68.348,62	\$77.436,83	\$87.835,45
4010101	VENTAS 12%	\$68.348,62	\$77.436,83	\$87.835,45
401010101	Venta s 12%			
401010102	Des cuenta en Venta s 12%			
401010103	Devol uci on en Venta s 12%			
4010102	VENTAS 0%			
401010201	Venta s 0%			
5	COSTOS	\$42.909,88	\$53.637,34	\$67.046,68
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$42.909,88	\$53.637,34	\$67.046,68
50101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$42.909,88	\$53.637,34	\$67.046,68
5010101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$2.224,00	\$2.780,00	\$3.475,00
501010101	Costo de Venta s Inventa rio	\$2.224,00	\$2.780,00	\$3.475,00
501010102	Cruce de merca dería x inventa rio			
5010102	COMPRAS 12%	\$49.669,56	\$62.086,94	\$77.608,68
501010202	Des cuenta en Compra s 12%			
5010103	COMPRAS 0%			
501010302	Descuento en Compras 0%			
5010106	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$8.983,68	\$11.229,60	\$14.037,00
501010601	Costo de Venta s Inventa rio	\$8.983,68	\$11.229,60	\$14.037,00
6	GASTOS	\$11.671,40	\$16.964,68	\$30.342,53
601	GASTOS DE VENTA	\$1.978,00	\$2.345,00	\$3.933,36
60102	GASTOS GENERALES DE VENTA	\$1.978,00	\$2.345,00	\$3.933,36
6010217	GASTOS DE VIAJE	\$1.978,00	\$2.345,00	\$3.933,36
601021701	Gastos de Viaje	\$1.978,00	\$2.345,00	\$3.933,36
602	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$9.693,40	\$12.752,68	\$24.152,81
60201	GASTOS DE PERSONAL DE ADMINISTRACION	\$6.075,94	\$6.374,10	\$8.103,80
6020101	SUELDOS. SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	\$4.442,04	\$4.664,20	\$6.000,00
602010101	Suel dos	\$4.442,04	\$4.664,20	\$6.000,00
602010102	Hora s Extra s Supl ementa rias			
602010103	Hora s Extra s Compl ementa rias			
602010104	Comi siones Admi nistracion			
6020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL(INCLUIDO FONDOS DE RESERVA)	\$909,73	\$955,22	\$1.228,80
602010201	Aportes Patronales	\$539,71	\$566,70	\$729,00
602010202	Fondos de Reserva	\$370,02	\$388,52	\$499,80
6020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$724,17	\$754,68	\$875,00
602010301	Deci mo Tercer Suel do	\$370,17	\$388,68	\$500,00
602010302	Deci mo Cuarto Suel do	\$354,00	\$366,00	\$375,00
602010303	Vacaciones			
602010304	Indemnizaciones- Desahucios			
602010305	Alimenta ci ón a Empl eados			
602010306	Uni formes			
602010308	Capacitaci ón			
60202	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	\$3.617,46	\$6.378,58	\$16.049,01
6020205	HONORARIOS. COMISIONES. Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$679,00	\$378,42	\$1.166,69
602020501	Honora rios Profes ionales	\$679,00	\$378,42	\$1.166,69
602020502	Honora rios Audi tores			
6020206	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTONOMOS			
602020601	Tra bajos Ocasionales			

6020208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$490,00	\$320,91	\$488,71
602020802	Mantenimiento Equipos, Instalaciones,	\$256,00		
602020803	Arreglo Computadoras, Redes,	\$234,00	\$112,00	
602020804	Mantenimiento Oficina		\$208,91	\$488,71
602020805	Mantenimiento de Vehiculos			
602020806	Mantenimiento de Bodega			
6020209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$1.140,00	\$1.272,52	\$1.272,52
602020901	Arrendamiento Locales y Oficinas	\$1.140,00	\$1.272,52	\$1.272,52
6020212	COMBUSTIBLE	\$245,00	\$227,96	\$283,67
602021201	Combustible	\$245,00	\$227,96	\$283,67
6020214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$407,00	\$411,65	\$658,55
602021401	Seguros de Vehiculos			
602021402	Seguros Gen. Prestamos			
602021403	Seguros Generales	\$407,00	\$411,65	\$658,55
6020215	TRANSPORTE		\$349,42	\$1.000,84
602021504	Pasajes, Taxis		\$349,42	\$1.000,84
6020216	GASTO DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CL	\$108,56	\$84,05	\$52,66
602021601	Agasajo a Trabajadores. Navidad. Paseos			
602021602	Atención a Clientes	\$108,56	\$84,05	\$52,66
6020218	AGUA. ENERGÍA. LUZ. TELECOMUNICACIONES			
602021801	Agua			
602021802	Energía Eléctrica			
602021803	Teléfono y Fax			
602021804	Satnet-Internet-TVCABLE			
602021805	Monitoreo-Arma-Guardianja			
6020220	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$257,80	\$260,59	\$357,65
602022001	Impuestos Municipales (Patentes, Impuestos Prediales y	\$257,80	\$260,59	\$357,65
602022002	Cuotas Cámara de Comercio, otros gremios			
602022003	Gastos Legales			
602022004	Gastos consultas Crediticias			
6020221	DEPRECIACIONES:	\$223,78	\$153,73	\$283,00
602022101	Propiedad Planta y equipo	\$223,78	\$255,65	\$283,00
6020227	OTROS GASTOS	\$66,32	\$2.919,34	\$8.228,36
602022701	Trabajo de Imprenta			
602022702	Suministros de Oficina (Copias, Tóner)	\$66,32	\$50,04	\$257,87
602022704	Utiles de Aseo y Limpieza			
602022705	Matriculas de Vehiculos			
602022706	Perdidas			
602022707	Refrigerios y Banquetes			
602022750	Varios		\$2.869,30	\$7.970,49
6020228	I,V,A QUE SE CARGA AL GASTO			
602022801	IVA que se carga al GASTO			
603	GASTOS FINANCIEROS	\$0,00	\$1.867,00	\$2.256,36
60301	INTERESES			
6030101	Intereses por prestamos Bancarios			
6030102	N/Debito por Servicios Bancarios			
60302	COMISIONES		\$1.867,00	\$2.256,36
6030201	Comisiones Bancarias		\$1.867,00	\$2.256,36
60303	GASTOS BANCARIOS			
6030301	Costo Chequeras, Notas Debito, Credito			
6030304	Devolucion de Cheques			
6030306	Error al Girar Cheques			
	Resultado Ejercicio	\$13.767,35	\$6.834,81	-\$9.553,76
	Participacion Empleados	\$2.065,10	\$1.025,22	
	Impuesto a la Renta	\$2.574,49	\$1.278,11	
	Resultado Neto	\$9.127,75	\$4.531,48	

Figura 3 Fuente: PAZZANI

Análisis Financiero Balance General

Análisis Vertical Balance General

EMPRESA: CALZADO
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
ANALISIS VERTICAL

Cuenta	Concepto	2014	%	2015	%	2016	%
1	ACTIVO	\$43.552,16	100,0%	\$51.948,80	100,0%	\$52.990,85	100,0%
101	ACTIVOS CORRIENTES	\$37.927,38	87,1%	\$46.877,92	90,2%	\$46.616,62	88,0%
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$6.673,61	15,3%	\$12.199,86	23,5%	\$6.626,55	12,5%
1010101	CAJAS						
1010102	BANCOS						
1010104	INVERSIONES						
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$11.993,36	27,5%	\$15.466,26	29,8%	\$19.643,18	37,1%
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$14.118,90	32,4%	\$17.690,80	34,1%	\$22.166,35	41,8%
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR						
1010209	(-) PROVISION Cuentas Incoobrables	-\$2.125,54	-4,9%	-\$2.224,54	-4,3%	-\$2.523,17	-4,8%
10103	INVENTARIOS	\$17.968,83	41,3%	\$16.752,38	32,2%	\$15.618,28	29,5%
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN COMPRADOS A	\$17.968,83	41,3%	\$16.752,38	32,2%	\$15.618,28	29,5%
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS						
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO						
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES						
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS						
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$1.291,59	3,0%	\$2.459,42	4,7%	\$4.728,61	8,9%
1010501	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	\$1.024,21	2,4%	\$2.048,41	3,9%	\$4.096,82	7,7%
1010502	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	\$267,38	0,6%	\$411,01	0,8%	\$631,79	1,2%
102	ACTIVO NO CORRIENTE	\$5.624,78	12,9%	\$5.070,88	9,8%	\$6.374,23	12,0%
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$5.624,78	12,9%	\$5.070,88	9,8%	\$6.374,23	12,0%
1020101	TERRENOS						
1020102	EDIFICIOS						
1020103	ESTANTES DE MERCADERIAS						
1020104	INSTALACIONES						
1020105	MUEBLES Y ENSERES						
1020106	MAQUINARIA	\$5.579,34	12,8%	\$5.674,21	10,9%	\$7.843,04	14,8%
1020108	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$723,89	1,7%	\$765,12	1,5%	\$877,19	1,7%
1020109	VEHICULOS						
1020110	OTROS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO						
1020111	DEPR ACUMULADA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQ	-\$678,45	-1,6%	-\$1.368,45	-2,6%	-\$2.346,00	-4,4%
2	PASIVO	\$17.846,58	41,0%	\$21.711,74	41,8%	\$30.051,19	56,7%
201	PASIVO CORRIENTE	\$17.846,58	41,0%	\$21.711,74	41,8%	\$30.051,19	56,7%
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$15.930,22	36,6%	\$20.116,15	38,7%	\$25.846,32	48,8%
2010301	OBLIGACIONES INMEDIATAS						
201030101	PROVEEDORES	\$15.930,22	36,6%	\$20.116,15	38,7%	\$25.846,32	48,8%
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS						
2010401	LOCALES						
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$1.894,11	4,3%	\$1.341,81	2,6%	\$1.309,00	2,5%
2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA						
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO						
2010703	CON EL IEES	\$129,02	0,3%	\$166,94	0,3%	\$216,00	0,4%
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$1.765,09	4,1%	\$1.174,87	2,3%	\$1.093,00	2,1%
2010705	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO						
20110	ANTICIPO DE CLIENTES						
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES						
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$22,24	0,1%	\$253,78	0,5%	\$2.895,87	5,5%
2011301	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$22,24	0,1%	\$253,78	0,5%	\$2.895,87	5,5%
202	PASIVO NO CORRIENTE						
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS						
2020301	LOCALES						
3	PATRIMONIO	\$25.705,58	59,0%	\$30.237,06	58,2%	\$22.939,66	43,3%
301	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS						
30101	CAPITAL	\$800,00	1,8%	\$800,00	1,5%	\$800,00	1,5%
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$800,00	1,8%	\$800,00	1,5%	\$800,00	1,5%
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$9.127,75	21,0%	\$4.531,48	8,7%	-\$7.297,40	-13,8%
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$9.127,75	21,0%	\$4.531,48	8,7%	-\$7.297,40	-13,8%
308	UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIOS ANTERIORES	\$15.777,83	36,2%	\$24.905,58	47,9%	\$29.437,06	55,6%
	PASIVO + PATRIMONIO	\$43.552,16	100,0%	\$51.948,80	100,0%	\$52.990,85	100,0%

Tabla 1 Fuente: PAZZANI

El calzado al ser una empresa comercializadora, el mayor valor de sus activos se ubica en los activos corrientes con el 88% finalizar el 2016, entre tanto su activo fijo aporta con el 12% restante.

Dentro del período analizado observamos que el activo corriente mantiene una evolución irregular en cuanto a su participación dentro del Activo Total, su mejor período fue en el 2015, con una participación del 90%, para el 2016 está bajo al 88%, aunque mejor que lo presentado para el 2014 (87%).

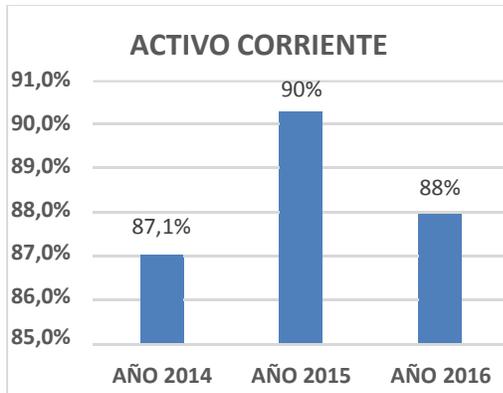


Figura 4 Fuente: PAZZANI

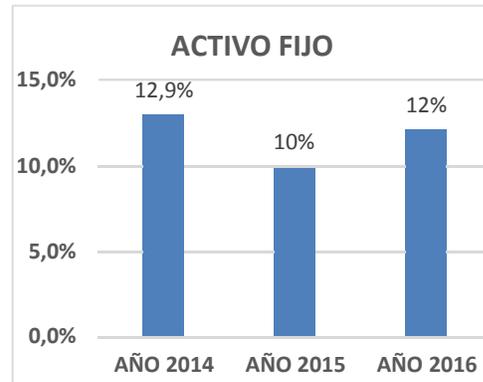


Figura 5 Fuente: PAZZANI

En el 2016, producto de un mejor nivel de ventas, la cartera representa el 37%, el más alto porcentaje de los períodos comparados, adicionalmente los inventarios decrecieron en su participación ubicándose en el 29%.

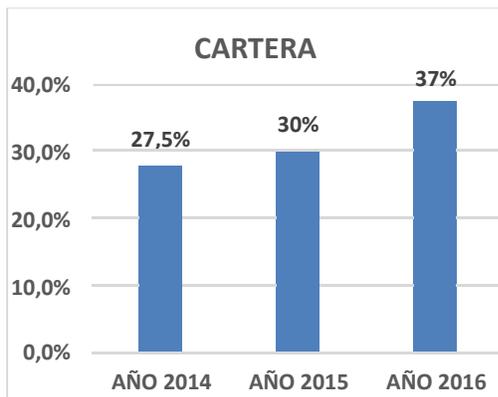


Figura 6 Fuente: PAZZANI

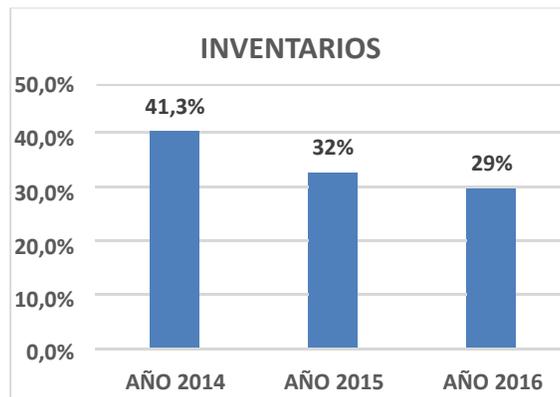


Figura 7 Fuente: PAZZANI

En lo referente a los activos no corrientes, como habíamos advertido, estos aportan con el 12% en el 2016, y que son básicamente las maquinarias y los equipos de computación que apoyan al desarrollo de la empresa.

El Pasivo Total, con respecto al Pasivo + Patrimonio pasa del 30% registrado en el 2014 al 61% en el 2016, lo que nos permite deducir que la empresa se financia de manera mayoritaria con fondos de terceros, específicamente con Proveedores, lo cual implica que no mantiene un costo financiero, pero que a la postre son obligaciones que necesariamente deberán ser cubiertas y que por lo tanto deberá planificarse la manera en que se cubrirán a futuro.

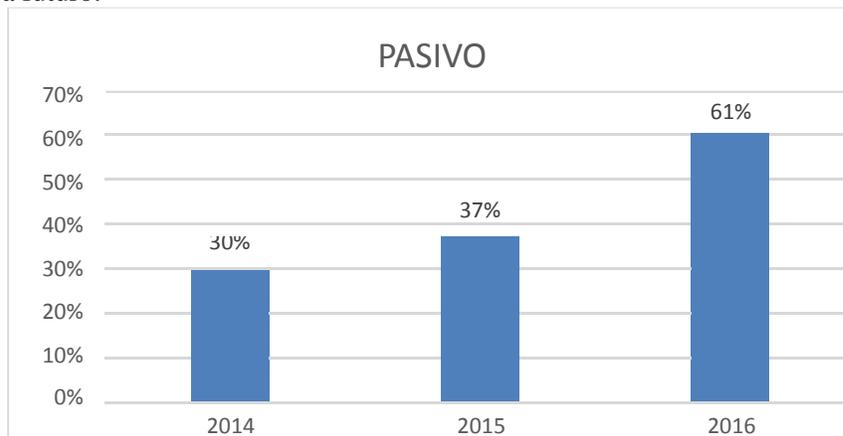


Figura 8 Fuente: PAZZANI

Por su parte el Patrimonio decreció su participación en el financiamiento de las operaciones de la empresa, pasando del 69% al 39% en el 2016, pese a que las utilidades generadas en los años 2014 y 2015 no fueron distribuidas en su totalidad.

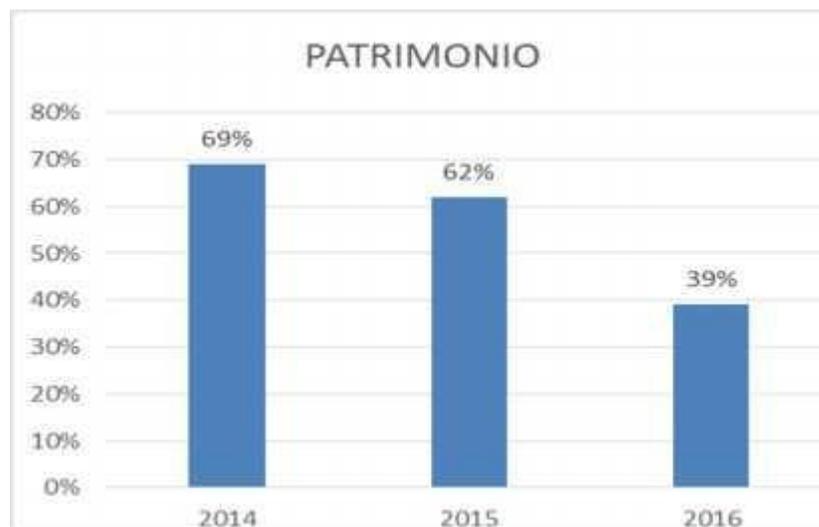


Figura 9 Fuente: PAZZAN

Análisis Horizontal Balance General

EMPRESA: CALZADO
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Cuenta	Concepto	2014	2015	Variacion 14-15		2016	Variacion 15-16	
				Valor	%		Valor	%
1	ACTIVO	\$43.552,16	\$51.948,80	\$8.396,64	19,3%	\$52.990,85	\$1.042,05	2,0%
101	ACTIVOS CORRIENTES	\$37.927,38	\$46.877,92	\$8.950,54	23,6%	\$46.616,62	-\$261,30	-0,6%
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$6.673,61	\$12.199,86	\$5.526,26	82,8%	\$6.626,55	-\$5.573,31	-45,7%
1010101	CAJAS							
1010102	BANCOS							
1010104	INVERSIONES							
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$11.993,36	\$15.466,26	\$3.472,90	29,0%	\$19.643,18	\$4.176,92	27,0%
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$14.118,90	\$17.690,80	\$3.571,90	25,3%	\$22.166,35	\$4.475,55	25,3%
1010208	OTRAS CUENTAS POR COBRAR							
1010209	(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-\$2.125,54	-\$2.224,54	-\$99,00	4,7%	-\$2.523,17	-\$298,63	13,4%
10103	INVENTARIOS	\$17.968,83	\$16.752,38	-\$1.216,45	-6,8%	\$15.618,28	-\$1.134,10	-6,8%
1010306	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN COMPRADOS A	\$17.968,83	\$16.752,38	-\$1.216,45	-6,8%	\$15.618,28	-\$1.134,10	-6,8%
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS							
1010401	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO							
1010403	ANTICIPO A PROVEEDORES							
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS							
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$1.291,55	\$2.459,42	\$1.167,83	90,4%	\$4.728,61	\$2.269,19	92,3%
1010501	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	\$1.024,21	\$2.048,41	\$1.024,21	100,0%	\$4.096,82	\$2.048,41	100,0%
1010502	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	\$267,38	\$411,01	\$143,63	53,7%	\$631,79	\$220,78	53,7%
102	ACTIVO NO CORRIENTE	\$5.624,78	\$5.070,88	-\$553,90	-9,8%	\$6.374,23	\$1.303,35	25,7%
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$5.624,78	\$5.070,88	-\$553,90	-9,8%	\$6.374,23	\$1.303,35	25,7%
1020101	TERRENOS							
1020102	EDIFICIOS							
1020103	ESTANTES DE MERCADERIAS							
1020104	INSTALACIONES							
1020105	MUEBLES Y ENSERES							
1020106	MAQUINARIA	\$5.579,34	\$5.674,21	\$94,87	1,7%	\$7.843,04	\$2.168,83	38,2%
1020108	EQUIPOS DE COMPUTACION	\$723,89	\$765,12	\$41,23	5,7%	\$877,19	\$112,07	14,6%
1020109	VEHICULOS							
1020110	OTROS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO							
1020111	DEPR ACUMULADA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQ	-\$678,45	-\$1.368,45	-\$690,00	101,7%	-\$2.346,00	-\$977,55	71,4%
2	PASIVO	\$17.846,58	\$21.711,74	\$3.865,17	21,7%	\$30.051,15	\$8.339,45	38,4%
201	PASIVO CORRIENTE	\$17.846,58	\$21.711,74	\$3.865,17	21,7%	\$30.051,15	\$8.339,45	38,4%
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$15.930,22	\$20.116,15	\$4.185,93	26,3%	\$25.846,32	\$5.730,17	28,5%
2010301	OBLIGACIONES INMEDIATAS							
201030101	PROVEEDORES	\$15.930,22	\$20.116,15	\$4.185,93	26,3%	\$25.846,32	\$5.730,17	28,5%
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS							
2010401	LOCALES							
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$1.894,11	\$1.341,81	-\$552,30	-29,2%	\$1.309,00	-\$32,81	-2,4%
2010701	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA							
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO							
2010703	CON EL IESS	\$129,02	\$166,94	\$37,92	29,4%	\$216,00	\$49,06	29,4%
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$1.765,05	\$1.174,87	-\$590,22	-33,4%	\$1.093,00	-\$81,87	-7,0%
2010705	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO							
20110	ANTICIPO DE CLIENTES							
2011001	ANTICIPO DE CLIENTES							
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$22,24	\$253,78	\$231,54	1041,1%	\$2.895,87	\$2.642,09	1041,1%
2011301	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$22,24	\$253,78	\$231,54	1041,1%	\$2.895,87	\$2.642,09	1041,1%
202	PASIVO NO CORRIENTE							
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS							
2020301	LOCALES							
3	PATRIMONIO	\$25.705,58	\$30.237,06	\$4.531,48	17,6%	\$22.939,66	-\$7.297,40	-24,1%
301	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS							
30101	CAPITAL	\$800,00	\$800,00	\$0,00	0,0%	\$800,00	\$0,00	0,0%
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$800,00	\$800,00	\$0,00	0,0%	\$800,00	\$0,00	0,0%
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$9.127,75	\$4.531,48	-\$4.596,28	-50,4%	-\$7.297,40	-\$11.828,88	-261,0%
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$9.127,75	\$4.531,48	-\$4.596,28	-50,4%	-\$7.297,40	-\$11.828,88	-261,0%
308	UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIOS ANTERIORES	\$15.777,83	\$24.905,58	\$9.127,75	57,9%	\$29.437,06	\$4.531,48	18,2%
	PASIVO + PATRIMONIO	\$43.552,16	\$51.948,80	\$8.396,64	19,3%	\$52.990,85	\$1.042,05	2,0%

Tabla 2 Fuente: PAZZANI

El Activo Total, durante el año 2016 crece un 2%, porcentaje muy por debajo de lo presentado en el 2015 que fue del 19%, el efectivo decrece en un -45%, la cartera crece en 27% y los inventarios decrecen en el -7%, del 2015 al 2016.

Los activos fijos, crecen en un 26% en el 2016, producto de la incorporación de nuevas máquinas de calzado y de equipos de computación, que permitieron un mejoramiento sustancial de las ventas.

Los Pasivos Corrientes crecen en aprox. 66%, en el 2016, influenciados sobre todo por el crecimiento de la cuenta Proveedores.

De otra parte el Patrimonio disminuye en -36%, producto del resultado negativo obtenido en el período 2016.

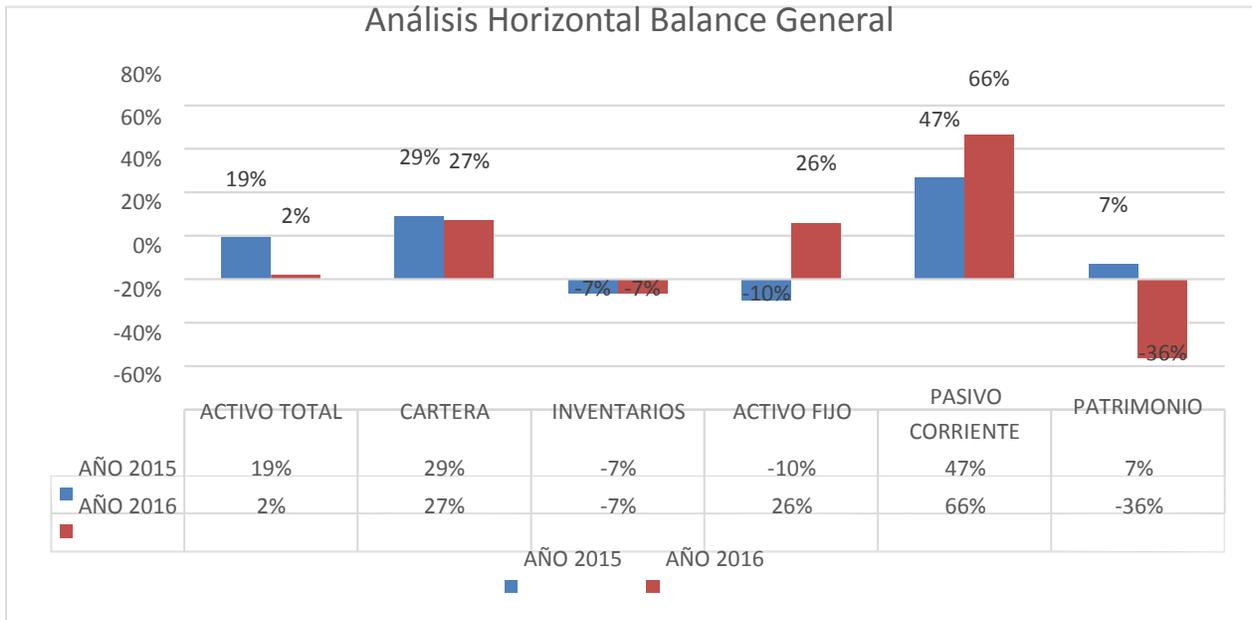


Figura 10 Fuente: PAZZANI

Análisis Financiero Estado de Resultados

Análisis Vertical Estado de Resultados

EMPRESA: CALZADO ESTADO DE
RESULTADO INTEGRAL ANALISIS
VERTICAL

Cuenta	Concepto	2014	%	2015	%	2016	%
4	INGRESOS	\$68.348,62	100,0%	\$77.436,83	100,0%	\$87.835,45	100,0%
401	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$68.348,62	100,0%	\$77.436,83	100,0%	\$87.835,45	100,0%
40101	VENTAS DE BIENES	\$68.348,62	100,0%	\$77.436,83	100,0%	\$87.835,45	100,0%
4010101	VENTAS 12%	\$68.348,62	100,0%	\$77.436,83	100,0%	\$87.835,45	100,0%
401010101	Ventas 12%						
401010102	Descuento en Ventas 12%						
401010103	Devolucion en Ventas 12%						
4010102	VENTAS 0%						
401010201	Ventas 0%						
5	COSTOS	\$42.909,88	63%	\$53.637,34	69,3%	\$67.046,68	76,3%
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$42.909,88	63%	\$53.637,34	69,3%	\$67.046,68	76,3%
50101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$42.909,88	63%	\$53.637,34	69,3%	\$67.046,68	76,3%
5010101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$2.224,00	3,3%	\$2.780,00	3,6%	\$3.475,00	4,0%
501010101	Costo de Ventas Inventario	\$2.224,00	3,3%	\$2.780,00	3,6%	\$3.475,00	4,0%
501010102	Cruce de mercaderia x inventario						
5010102	COMPRAS 12%	\$49.669,56	72,7%	\$62.086,94	80,2%	\$77.608,68	88,4%
501010202	Descuento en Compras 12%						
5010103	COMPRAS 0%						
501010302	Descuento en Compras 0%						
5010106	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$8.983,68	13,1%	\$11.229,60	14,5%	\$14.037,00	16,0%
501010601	Costo de Ventas Inventario	\$8.983,68	13,1%	\$11.229,60	14,5%	\$14.037,00	16,0%
6	GASTOS	\$11.671,40	17,1%	\$18.831,68	24,3%	\$30.342,53	34,5%
601	GASTOS DE VENTA	\$1.978,00	2,9%	\$2.345,00	3,0%	\$3.933,36	4,5%
60102	GASTOS GENERALES DE VENTA	\$1.978,00	2,9%	\$2.345,00	3,0%	\$3.933,36	4,5%
6010217	GASTOS DE VIAJE	\$1.978,00	2,9%	\$2.345,00	3,0%	\$3.933,36	4,5%
601021701	Gastos de Viaje	\$1.978,00	2,9%	\$2.345,00	3,0%	\$3.933,36	4,5%
602	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$9.693,40	14,2%	\$14.619,68	18,9%	\$24.152,81	27,5%
60201	GASTOS DE PERSONAL DE ADMINISTRACION	\$6.075,94	8,9%	\$6.374,10	8,2%	\$8.103,80	9,2%
6020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	\$4.442,04	6,5%	\$4.664,20	6,0%	\$6.000,00	6,8%
602010101	Sueldos	\$4.442,04	6,5%	\$4.664,20	6,0%	\$6.000,00	6,8%
602010102	Horas Extras Suplementarias						
602010103	Horas Extras Complementarias						
602010104	Comisiones Administracion						
6020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL(INCLUIDO FONDOS DE RESERVA)	\$909,73	1,3%	\$955,22	1,2%	\$1.228,80	1,4%
602010201	Aportes Patronales	\$539,71	0,8%	\$566,70	0,7%	\$729,00	0,8%
602010202	Fondos de Reserva	\$370,02	0,5%	\$388,52	0,5%	\$499,80	0,6%
6020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$724,17	1,1%	\$754,68	1,0%	\$875,00	1,0%
602010301	Decimo Tercer Sueldo	\$370,17	0,5%	\$388,68	0,5%	\$500,00	0,6%
602010302	Decimo Cuarto Sueldo	\$354,00	0,5%	\$366,00	0,5%	\$375,00	0,4%
602010303	Vacaciones						
602010304	Indemnizaciones- Desahucios						
602010305	Alimentación a Empleados						
602010306	Uniformes						
602010308	Capacitación						
60202	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	\$3.617,46	5,3%	\$8.245,58	10,6%	\$16.049,01	18,3%
6020205	HONORARIOS, COMISIONES, Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$679,00	1,0%	\$378,42	0,5%	\$1.166,69	1,3%
602020501	Honorarios Profesionales	\$679,00	1,0%	\$378,42	0,5%	\$1.166,69	1,3%
602020502	Honorarios Auditores						
6020206	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTONOMOS						
602020601	Trabajos Ocasionales						

6020208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$490,00	0,7%	\$320,91	0,4%	\$488,71	0,6%
602020802	Mantenimiento Equipos, Instalaciones,	\$256,00	0,4%		0,0%		0,0%
602020803	Arreglo Computadoras, Redes,.	\$234,00	0,3%	\$112,00	0,1%		0,0%
602020804	Mantenimiento Oficina			\$208,91		\$488,71	
602020805	Mantenimiento de Vehiculos						
602020806	Mantenimiento de Bodega						
6020209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$1.140,0	1,7%	\$1.272,5	1,6%	\$1.272,5	1,4%
602020901	Arrendamiento Locales y Oficinas	\$1.140,0	1,7%	\$1.272,5	1,6%	\$1.272,5	1,4%
6020212	COMBUSTIBLE	\$245,00	0,4%	\$227,96	0,3%	\$283,67	0,3%
602021201	Combustible	\$245,00	0,4%	\$227,96	0,3%	\$283,67	0,3%
6020214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$407,00	0,6%	\$411,65	0,5%	\$658,55	0,7%
602021401	Seguros de Vehiculos						
602021402	Seguros Gen. Prestamos						
602021403	Seguros Generales	\$407,00	0,6%	\$411,65	0,5%	\$658,55	0,7%
6020215	TRANSPORTE			\$349,42	0,5%	\$1.000,8	1,1%
602021504	Pasajes, Taxis			\$349,42	0,5%	\$1.000,8	1,1%
6020216	GASTO DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y	\$108,56	0,2%	\$84,05	0,1%	\$52,66	0,1%
602021601	Agasajo a Trabajadores. Navidad. Paseos						
602021602	Atencion a Clientes	\$108,56	0,2%	\$84,05	0,1%	\$52,66	0,1%
6020218	AGUA. ENERGÍA. LUZ. TELECOMUNICACIONES						
602021801	Agua						
602021802	Energia El,ctrica						
602021803	Tel,fono y Fax						
602021804	Satnet-Internet-TV/CABLE						
602021805	Monitoreo-Alarma-Guardianja						
6020220	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$257,80	0,4%	\$260,59	0,3%	\$357,65	0,4%
602022001	Impuestos Municipales (Patentes, Impuestos Prediales y	\$257,80	0,4%	\$260,59	0,3%	\$357,65	0,4%
602022002	Cuotas C mara de Comercio, otros gremios						
602022003	Gastos Legales						
602022004	Gastos consultas Crediticias						
6020221	DEPRECIACIONES:	\$223,78	0,3%	\$153,73	0,2%	\$283,00	0,3%
602022101	Propiedad Planta y equipo	\$223,78	0,3%	\$255,65	0,3%	\$283,00	0,3%
6020227	OTROS GASTOS	\$66,32	0,1%	\$2.919,3	3,8%	\$8.228,3	9,4%
602022701	Trabajo de Imprenta						
602022702	Suministros de Oficina (Copias, Toner)	\$66,32	0,1%	\$50,04	0,1%	\$257,87	0,3%
602022704	Utiles de Aseo y Limpieza						
602022705	Matriculas de Vehiculos						
602022706	Perdidas						
602022707	Refrigerios y Banquetes						
602022750	Varios			\$2.869,3		\$7.970,4	
6020228	I,V,A QUE SE CARGA AL GASTO						
602022801	IVA que se carga al GASTO						
603	GASTOS FINANCIEROS	\$0,00	0,0%	\$1.867,0	2,4%	\$2.256,3	2,6%
60301	INTERESES						
6030101	Intereses por prestamos Bancarios						
6030102	N/Debito por Servicios Bancarios						
60302	COMISIONES			\$1.867,0	2,4%	\$2.256,3	2,6%
6030201	Comisiones Bancarias			\$1.867,0	2,4%	\$2.256,3	2,6%
60303	GASTOS BANCARIOS						
6030301	Costo Chequeras, Notas Debito, Crédito						
6030304	Devolucion de Cheques						
6030306	Error al Girar Cheques						
	Resultado Ejercicio	\$13.767,35	20,1%	\$4.967,8	6,4%	-\$9.553,76	-10,9%
	Participacion Empleados	\$2.065,1	3,0%	\$745,17	1,0%		0,0%
	Impuesto a la Renta	\$2.574,4	3,8%	\$928,98	1,2%		0,0%
	Resultado Neto	\$9.127,7	13,4%	\$3.293,6	4,3%		0,0%

Figura 11 Fuente PAZZANI

Los costos de ventas, pasan de 63% de dic./14 a 76% a dic./16, lo que permite deducir que el costo de las mercaderías adquiridas a los proveedores sufrieron un incremento muy importante, que puede originarse a la falta de liquidez la empresa que no pudo beneficiarse de posibles descuentos en compras al contado, lo que incidió directamente en los resultados de la empresa ya que desmejoro el margen de contribución, lo que en los otros períodos si le permitieron una mejor cobertura de los gastos y una mejor generación de utilidades.

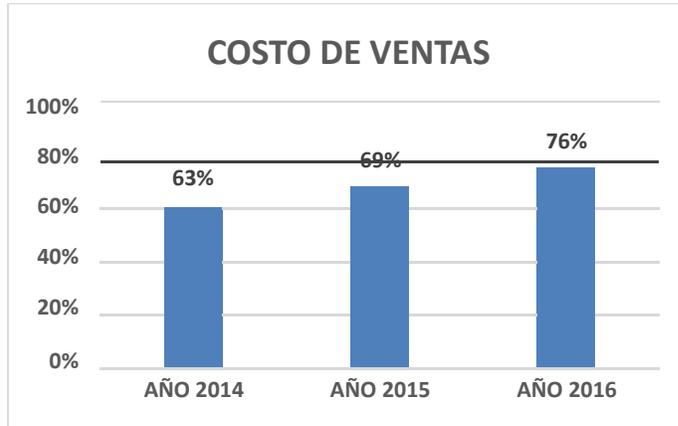


Figura 12 Fuente: PAZZANI

Los gastos duplicaron su participación porcentual con respecto a las ventas de 2014 al 2016 (17% al 34%), lo que también influyo en los resultados de la empresa. Los gastos de administración pasan del 14% en el 2014 al 27% al 2016.

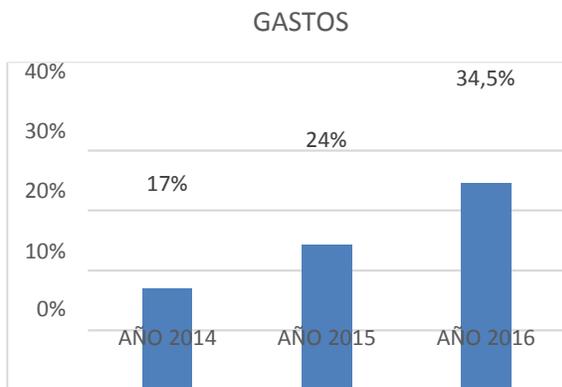


Figura 13 Fuente: PAZZANI

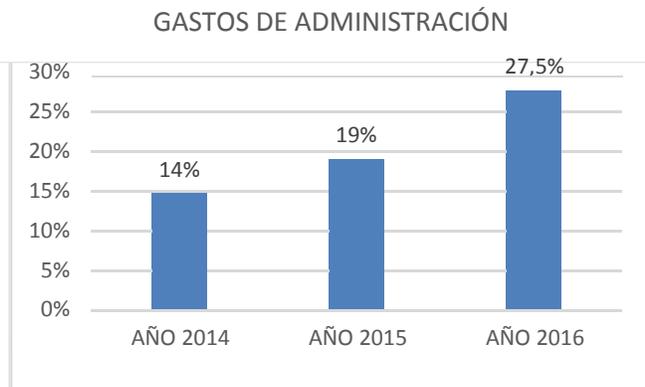


Figura 14 Fuente: PAZZANI

Análisis Horizontal Estado de Resultados

EMPRESA: CALZADO ESTADO DE
RESULTADO INTEGRAL ANALISIS
HORIZONTAL

Cuenta	Concepto	2014	2015	VARIACION 14-15		2016	VARIACION 15-16	
				VALOR	%		VALOR	%
4	INGRESOS	\$68.348,62	\$77.436,83	\$9.088,21	13,3%	\$87.835,45	\$10.398,62	13,4%
401	INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$68.348,62	\$77.436,83	\$9.088,21	13,3%	\$87.835,45	\$10.398,62	13,4%
40101	VENTAS DE BIENES	\$68.348,62	\$77.436,83	\$9.088,21	13,3%	\$87.835,45	\$10.398,62	13,4%
4010101	VENTAS 12%	\$68.348,62	\$77.436,83	\$9.088,21	13,3%	\$87.835,45	\$10.398,62	13,4%
401010101	Ventas 12%							
401010102	Descuento en Ventas 12%							
401010103	Devolucion en Ventas 12%							
4010102	VENTAS 0%							
401010201	Ventas 0%							
5	COSTOS	\$42.909,88	\$53.637,34	\$10.727,47	25,0%	\$67.046,68	\$13.409,34	25,0%
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$42.909,88	\$53.637,34	\$10.727,47	25,0%	\$67.046,68	\$13.409,34	25,0%
50101	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$42.909,88	\$53.637,34	\$10.727,47	25,0%	\$67.046,68	\$13.409,34	25,0%
5010101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$2.224,00	\$2.780,00	\$556,00	25,0%	\$3.475,00	\$695,00	25,0%
501010101	Costo de Ventas Inventario	\$2.224,00	\$2.780,00	\$556,00	25,0%	\$3.475,00	\$695,00	25,0%
501010102	Cruce de mercadería x inventario							
5010102	COMPRAS 12%	\$49.669,56	\$62.086,94	\$12.417,39	25,0%	\$77.608,68	\$15.521,74	25,0%
501010202	Descuento en Compras 12%							
5010103	COMPRAS 0%							
501010302	Descuento en Compras 0%							
5010106	(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS	\$8.983,68	\$11.229,60	\$2.245,92	25,0%	\$14.037,00	\$2.807,40	25,0%
501010601	Costo de Ventas Inventario	\$8.983,68	\$11.229,60	\$2.245,92	25,0%	\$14.037,00	\$2.807,40	25,0%
6	GASTOS	\$11.671,40	\$18.831,68	\$7.160,28	61,3%	\$30.342,53	\$11.510,85	61,1%
601	GASTOS DE VENTA	\$1.978,00	\$2.345,00	\$367,00	18,6%	\$3.933,36	\$1.588,36	67,7%
60102	GASTOS GENERALES DE VENTA	\$1.978,00	\$2.345,00	\$367,00	18,6%	\$3.933,36	\$1.588,36	67,7%
6010217	GASTOS DE VIAJE	\$1.978,00	\$2.345,00	\$367,00	18,6%	\$3.933,36	\$1.588,36	67,7%
601021701	Gastos de Viaje	\$1.978,00	\$2.345,00	\$367,00	18,6%	\$3.933,36	\$1.588,36	67,7%
602	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$9.693,40	\$14.619,68	\$4.926,28	50,8%	\$24.152,81	\$9.533,13	65,2%
60201	GASTOS DE PERSONAL DE ADMINISTRACION	\$6.075,94	\$6.374,10	\$298,16	4,9%	\$8.103,80	\$1.729,70	27,1%
6020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	\$4.442,04	\$4.664,20	\$222,16	5,0%	\$6.000,00	\$1.335,80	28,6%
602010101	Sueldos	\$4.442,04	\$4.664,20	\$222,16	5,0%	\$6.000,00	\$1.335,80	28,6%
602010102	Horas Extras Suplementarias							
602010103	Horas Extras Complementarias							
602010104	Comisiones Administracion							
6020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL(INCLUIDO FONDOS DE R	\$909,73	\$955,22	\$45,49	5,0%	\$1.228,80	\$273,58	28,6%
602010201	Aportes Patronales	\$539,71	\$566,70	\$26,99	5,0%	\$729,00	\$162,30	28,6%
602010202	Fondos de Reserva	\$370,02	\$388,52	\$18,50	5,0%	\$499,80	\$111,28	28,6%
6020103	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$724,17	\$754,68	\$30,51	4,2%	\$875,00	\$120,32	15,9%
602010301	Decimo Tercer Sueldo	\$370,17	\$388,68	\$18,51	5,0%	\$500,00	\$111,32	28,6%
602010302	Decimo Cuarto Sueldo	\$354,00	\$366,00	\$12,00	3,4%	\$375,00	\$9,00	2,5%
602010303	Vacaciones							
602010304	Indemnizaciones- Desahucios							
602010305	Alimentación a Empleados							
602010306	Uniformes							
602010308	Capacitación							
60202	GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	\$3.617,46	\$8.245,58	\$4.628,12	127,9%	\$16.049,01	\$7.803,43	94,6%
6020205	HONORARIOS, COMISIONES, Y DIETAS A PERSONAS NATURA	\$679,00	\$378,42	-\$300,58	-44,3%	\$1.166,69	\$788,27	208,3%
602020501	Honorarios Profesionales	\$679,00	\$378,42	-\$300,58	-44,3%	\$1.166,69	\$788,27	208,3%
602020502	Honorarios Auditores							
6020206	REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTONOMOS							
602020601	Trabajos Ocasionales							

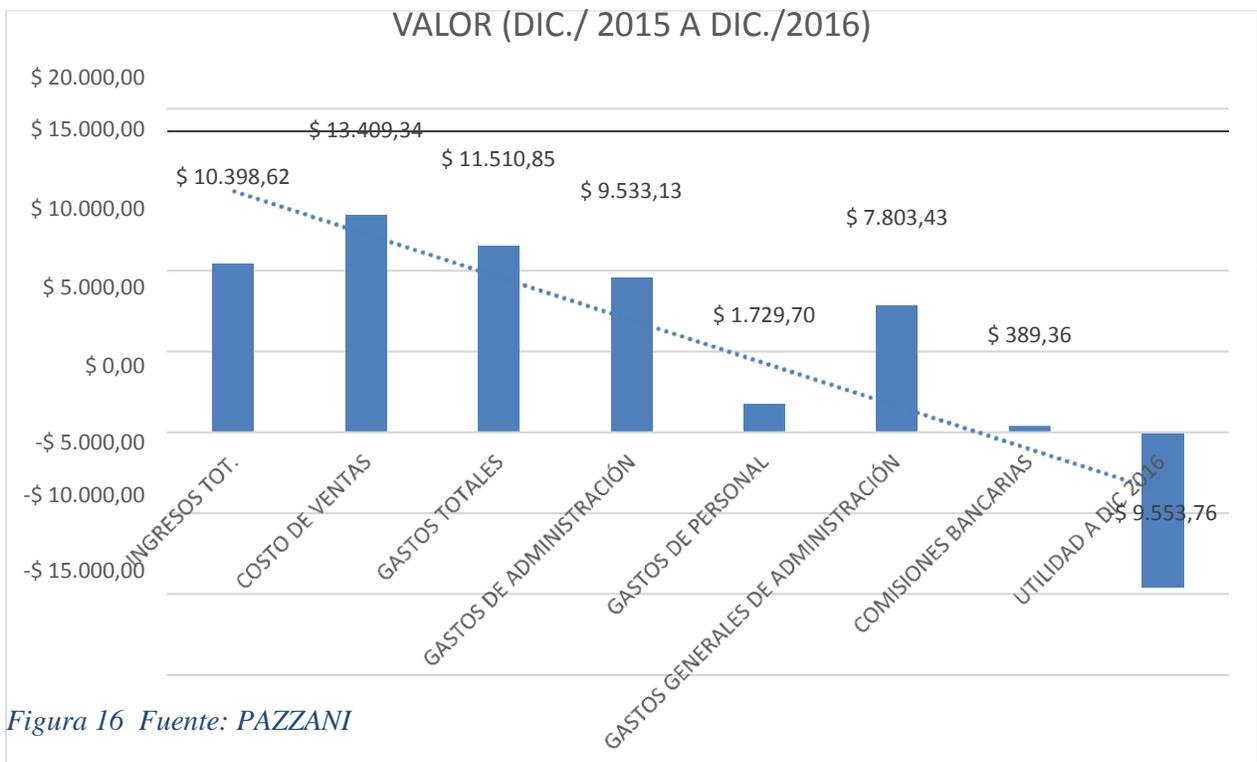
6020208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$490,00	\$320,91	-\$169,09	-34,5%	\$488,71	\$167,80	52,3%
602020802	Mantenimiento Equipos, Instalaciones,	\$256,00						
602020803	Arreglo Computadoras, Redes..	\$234,00	\$112,00	-\$122,00	-52,1%		-\$112,00	-100,0%
602020804	Mantenimiento Oficina		\$208,91	\$208,91	100,0%	\$488,71	\$279,80	100,0%
602020805	Mantenimiento de Vehiculos							
602020806	Mantenimiento de Bodega							
6020209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	\$1.140,00	\$1.272,52	\$132,52	11,6%	\$1.272,52	\$0,00	0,0%
602020901	Arrendamiento Locales y Oficinas	\$1.140,00	\$1.272,52	\$132,52	11,6%	\$1.272,52	\$0,00	0,0%
6020212	COMBUSTIBLE	\$245,00	\$227,96	-\$17,04	-7,0%	\$283,67	\$55,71	24,4%
602021201	Combustible	\$245,00	\$227,96	-\$17,04	-7,0%	\$283,67	\$55,71	24,4%
6020214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$407,00	\$411,65	\$4,65	1,1%	\$658,55	\$246,90	60,0%
602021401	Seguros de Vehiculos							
602021402	Seguros Gen. Prestamos							
602021403	Seguros Generales	\$407,00	\$411,65	\$4,65	1,1%	\$658,55	\$246,90	60,0%
6020215	TRANSPORTE		\$349,42	\$349,42	100,0%	\$1.000,84	\$651,42	186,4%
602021504	Pasajes, Taxis		\$349,42	\$349,42	100,0%	\$1.000,84	\$651,42	186,4%
6020216	GASTO DE GESTION (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJAD	\$108,56	\$84,05	-\$24,51	-22,6%	\$52,66	-\$31,39	-37,3%
602021601	Agasajo a Trabajadores, Navidad, Paseos							
602021602	Atención a Clientes	\$108,56	\$84,05	-\$24,51	-22,6%	\$52,66	-\$31,39	-37,3%
6020218	AGUA, ENERGÍA, LUZ, TELECOMUNICACIONES							
602021801	Agua							
602021802	Energía Eléctrica							
602021803	Teléfono y Fax							
602021804	Satnet-Internet-TVCABLE							
602021805	Monitoreo-Alarma-Guardiana							
6020220	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$257,80	\$260,59	\$2,79	1,1%	\$357,65	\$97,06	37,2%
602022001	Impuestos Municipales (Patentes, Impuestos Prediales y	\$257,80	\$260,59	\$2,79	1,1%	\$357,65	\$97,06	37,2%
602022002	Cuotas Cédula de Comercio, otros gremios							
602022003	Gastos Legales							
602022004	Gastos consultas Crediticias							
6020221	DEPRECIACIONES:	\$223,78	\$153,73	-\$70,05	-31,3%	\$283,00	\$129,27	84,1%
602022101	Propiedad Planta y equipo	\$223,78	\$255,65	\$31,87	14,2%	\$283,00	\$27,35	10,7%
6020227	OTROS GASTOS	\$66,32	\$2.919,34	\$2.853,02	4301,9%	\$8.228,36	\$5.309,02	181,9%
602022701	Trabajo de Imprenta							
602022702	Suministros de Oficina (Copias, Toner)	\$66,32	\$50,04	-\$16,28	-24,5%	\$257,87	\$207,83	415,3%
602022704	Utiles de Aseo y Limpieza							
602022705	Matriculas de Vehiculos							
602022706	Perdidas							
602022707	Refrigerios y Banquetes							
602022750	Varios		\$2.869,30	\$2.869,30	100,0%	\$7.970,49	\$5.101,19	177,8%
6020228	I.V.A QUE SE CARGA AL GASTO							
602022801	I.V.A que se carga al GASTO							
603	GASTOS FINANCIEROS	\$0,00	\$1.867,00	\$1.867,00	100,0%	\$2.256,36	\$389,36	20,9%
60301	INTERESES							
6030101	Intereses por prestamos Bancarios							
6030102	N/Debito por Servicios Bancarios							
60302	COMISIONES		\$1.867,00	\$1.867,00	100,0%	\$2.256,36	\$389,36	20,9%
6030201	Comisiones Bancarias		\$1.867,00	\$1.867,00	100,0%	\$2.256,36	\$389,36	20,9%
60303	GASTOS BANCARIOS							
6030301	Costo Chequeras, Notas Debito, Crédito							
6030304	Devolucion de Cheques							
6030306	Error al Girar Cheques							
	Resultado Ejercicio	\$13.767,35	\$4.967,81	-\$8.799,54	-63,9%	-\$9.553,76	-\$14.521,57	-292,3%
	Participacion Empleados	\$2.065,10	\$745,17	-\$1.319,93	-63,9%		-\$745,17	-100,0%
	Impuesto a la Renta	\$2.574,49	\$928,98	-\$1.645,51	-63,9%		-\$928,98	-100,0%
	Resultado Neto	\$9.127,75	\$3.293,65	-\$5.834,10	-63,9%		-\$3.293,65	-100,0%

Figura 15 Fuente: PAZZANI

Los ingresos totales se incrementaron de dic. /15 a dic./16 en 10.4M., que representan el 13,4% de crecimiento porcentual, muy parecido al período dic./14-dic./15, los Costos de Ventas por su parte se incrementan en \$ 13M. Es decir el 25%, similar al período inmediato anterior, lo que permite deducir lo que habíamos anotado en párrafos anteriores que los resultados se ven afectados en la relación Ventas vs. Costos de ventas, dependiendo de la evolución de los gastos. En referencia a estos rubros, observamos que los **gastos totales se incrementan en 61%** que en términos absolutos significan un incremento de \$ 11M.

Los gastos de administración se incrementan en 65% que representan en términos absolutos un incremento de \$ 9.5M. , **los gastos de personal por su parte crecen en 27%**, que representan un crecimiento en términos absolutos de \$ 1,7M.

Los GASTOS representan un valor mayor por encima de las Ventas Totales generadas, obteniendo como resultado con estos antecedentes la utilidad a dic. /16 a una ubicación de - 9.5M.



Variaciones Porcentuales

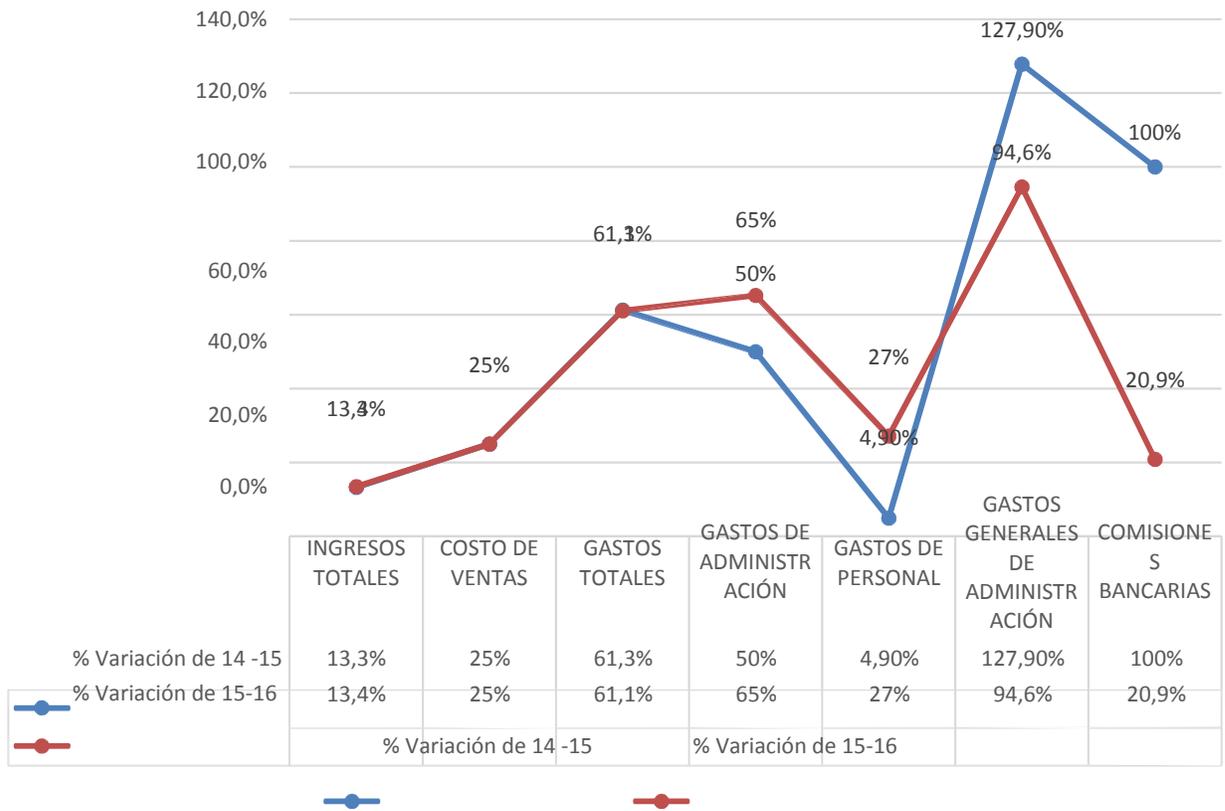


Figura 17 Fuente: PAZZANI

Estado de Flujo de Efectivo

Como podemos observar el decremento que el efectivo de la empresa Calzado experimento durante al 2016, provino de: Resultados negativos; adquisición de inventario; un mayor crédito otorgado a sus clientes, entre los más importantes.

CALZADO	
FLUJO DE CAJA	
a Diciembre 2016	
Resultados	\$ <u>-7.297</u>
TOTAL	\$ <u>-7.297</u>
ACTIVIDADES DE OPERACION	
Cambio en Inventarios	\$ 1.134
Cambio en Cuentas por cobrar	\$ -4.177
Cambio en Impuestos Ctes.	\$ -2.269
Cambios en cuentas por pagar	\$ 5.730
Cambio en Otras Obligaciones Ctes.	\$ <u>2.609</u>
TOTAL ACTIVIDADES DE OPERACION	\$ <u>3.027</u>
ACTIVIDADES DE INVERSION	
Cambio en Activo Fijo	\$ <u>-1.303</u>
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ <u>-1.303</u>
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
CAMBIO DEL EFECTIVO	\$ -5.573

Figura 18 Fuente: PAZANN

**CALZADO
USOS Y FUENTES**

ACTIVOS	dic-15	dic-16	VARIACION	USOS	FUENTES
	Valor	Valor			
ACTIVO CORRIENTE					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$12.200	\$6.627	-\$5.573		\$5.573
ACTIVOS FINANCIEROS (CARTERA)	\$15.466	\$19.643	\$4.177	\$4.177	
INVENTARIOS	\$16.752	\$15.618	-\$1.134		\$1.134
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$2.459	\$4.729	\$2.269	\$2.269	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$46.878	\$46.617			
ACTIVO NO CORRIENTE					
MAQUINARIA	\$4.306	\$5.497	\$1.191	\$1.191	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$765	\$877	\$112	\$112	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$5.071	\$6.374			
TOTAL ACTIVO	\$51.949	\$52.991			
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES	\$20.116	\$25.846	\$5.730		\$5.730
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$1.596	\$4.205	\$2.609		\$2.609
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$21.712	\$30.051			
TOTAL PASIVO	\$21.712	\$30.051			
PATRIMONIO					
CAPITAL	\$800	\$800			
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$4.531	-\$7.297	-\$11.829	\$11.829	
RESULTADOS ACUMULADOS	\$24.906	\$29.437	\$4.531		\$4.531
TOTAL PATRIMONIO	30.237	22.940			
PASIVO + PATRIMONIO	51.949	52.991	2.084	19.578	19.578

Tabla 3 Fuente: PAZZANI

**CALZADO INDICES
FINANCIEROS
DICIEMBRE 2014-2015-2016**

1	INDICES DE LIQUIDEZ				
	CAPITAL DE TRABAJO	dic-14	dic-15	dic-16	
1.1.	Activo Corriente-Pasivo Corriente	\$ 20.081	\$ 25.166	\$ 16.565	✗
	LIQUIDEZ GENERAL				
1.2	Activo Corriente/Pasivo Corriente	2,13	2,16	1,55	✗
	LIQUIDEZ ACIDA				
1.2	Activo Corriente-Inventario/Pasivo Corrien	1,12	1,39	1,03	✗
	NIVEL DE DEPENDENCIA DE INVENTARIOS				
1.3	Pasivo Corriente-(Bancos+Cartera+Valores realizables)/Inventarios	-5%	-36%	24%	✗

Tabla 7 Fuente: PAZZANI

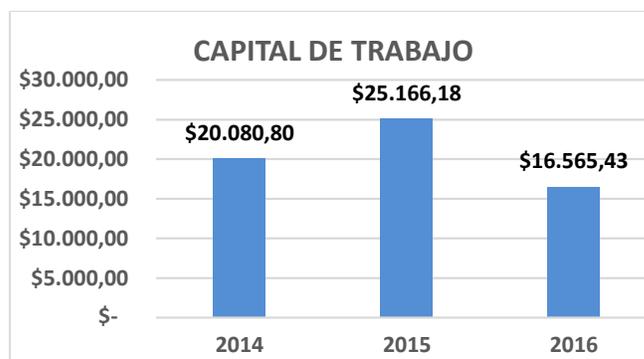


Figura 14 Fuente: PAZZANI

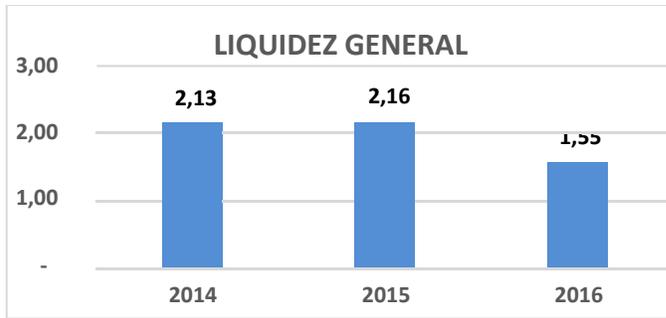


Figura 15 Fuente: PAZZANI

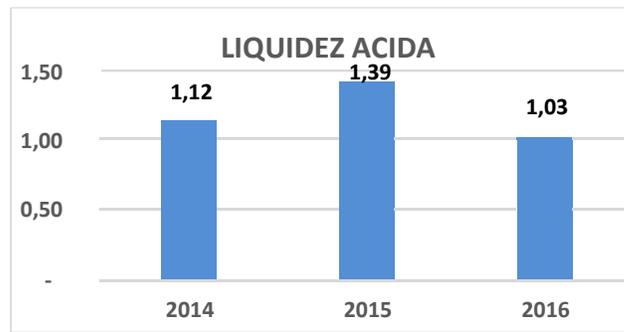


Figura 16 Fuente: PAZZANI

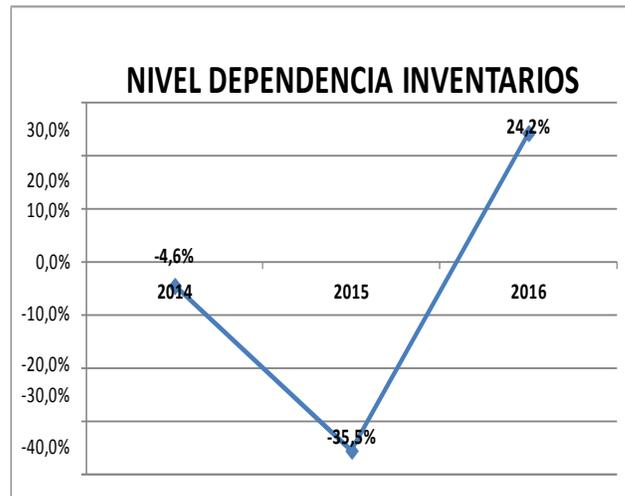


Figura 17 Fuente: PAZZANI

Los Índices de Liquidez de la Empresa en los períodos analizados demuestran que estos tienden a deteriorarse debido especialmente a una disminución del efectivo, lo que provoca falta de liquidez y un incremento por su parte en los costos y gastos, especialmente estos últimos, que tendieron a crecer de manera importante sobretodo el último período, lo que incide en su nivel de liquidez.

2	INDICES DE SOLVENCIA				
2.1.	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO Pasivo Total/Activo Total	0,41	0,42	0,57	✗
2.2.	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL Pasivo Total/Patrimonio	0,69	0,72	1,31	✗
2.3.	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO Patrimonio/Activo Fijo Neto Tangible	4,57	5,96	3,60	✓
2.4.	APALANCAMIENTO Activo Total/Patrimonio	1,69	1,72	2,31	
2.5.	APALANCAMIENTO FINANCIERO (Utilidad antes de Impuestos/Patrimonio)/(Utilidad antes de Impuestos e Intereses/Activo Total)	1,69	1,72	2,31	

Tabla 8 Fuente: PAZZANI

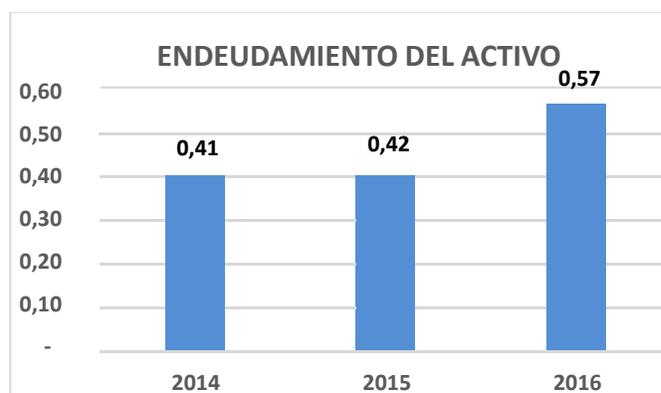


Figura 18 Fuente: PAZZANI

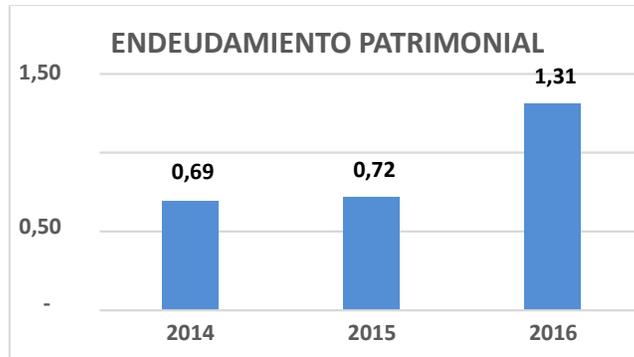


Figura 19 Fuente: PAZZANI

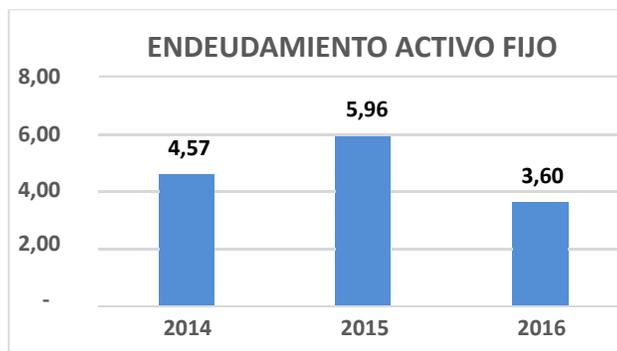


Figura 20 Fuente: PAZZANI

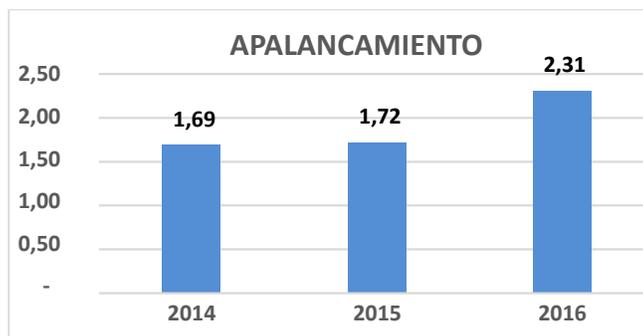


Figura 21 Fuente: PAZZANI

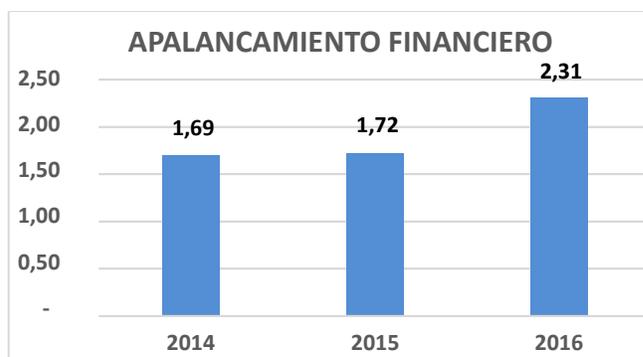


Figura 22 Fuente: PAZZANI

Como podemos observar la empresa depende mucho de sus acreedores y dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.

El incremento en los Pasivos sumado al deterioro que sufrió el Patrimonio en el último período determina que el financiamiento del empresa provenga en mayor medida de fondos de terceros.

Por otro lado el Financiamiento del Activo Fijo, en cada período viene dándose en menor medida por la participación del Patrimonio de la Empresa.

Por su lado el apalancamiento financiero nos podría indicar que los fondos ajenos remunerables contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría.

3	INDICES DE ACTIVIDAD				
3.1.	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR (Promedio Cuentas por Cobrar)*360/Ventas Netas	74,37	71,90	80,51	✘
3.2.	ROTACION DEL INVENTARIO (Promedio Inventario)*360/Costo de Venta	150,75	112,44	83,86	✓
3.3.	ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (Cuentas por pagar promedio)*360/Compra	115,46	116,64	119,89	✓
3.4.	ROTACION DE ACTIVOS Ventas Netas/Total Activos	1,57	1,49	1,66	✓
3.5.	ROTACION DE ACTIVOS FIJOS Ventas Netas/Total Activos Fijos	12,15	15,27	13,78	✘
3.6.	CICLO DE CAJA	109,66	67,70	44,48	✓

Tabla 9 Fuente: PAZZANI

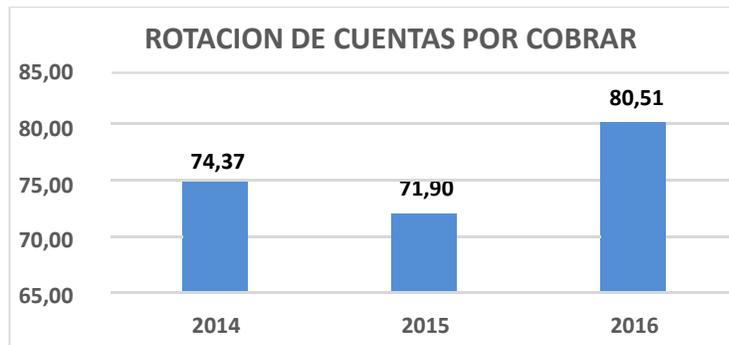


Figura 23 Fuente: PAZZANI

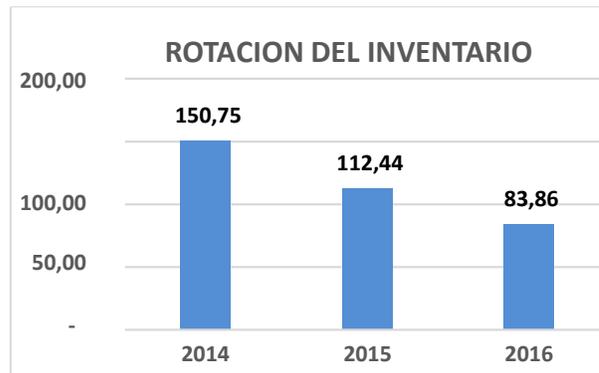


Figura 24 Fuente: PAZZANI

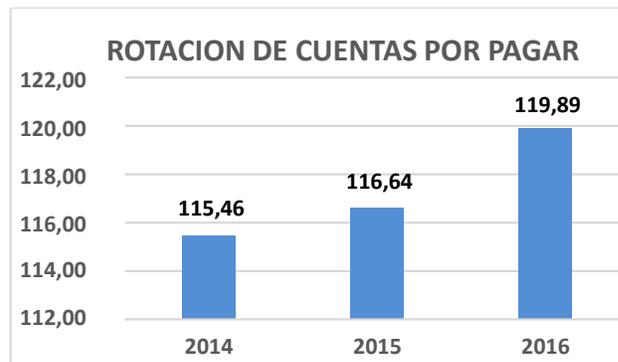


Figura 25 Fuente: PAZZANI

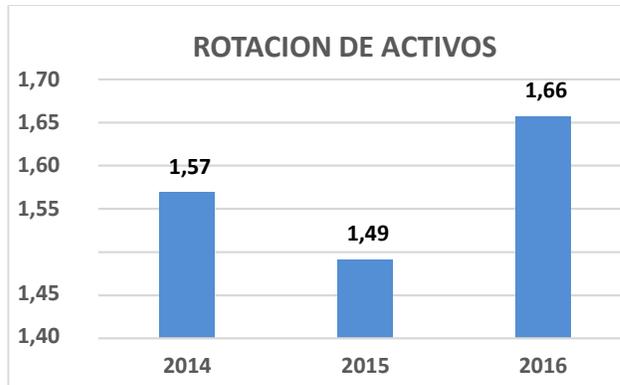


Figura 26 Fuente: PAZZANI

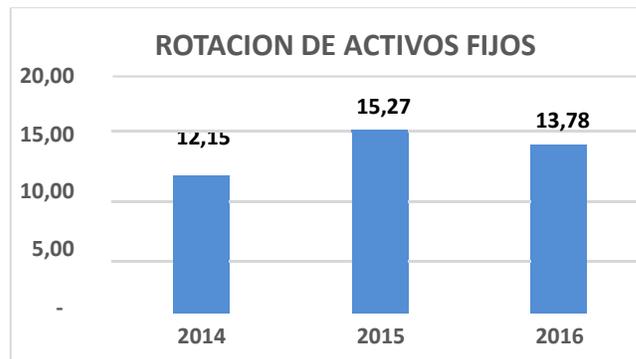


Figura 27 Fuente: PAZZANI

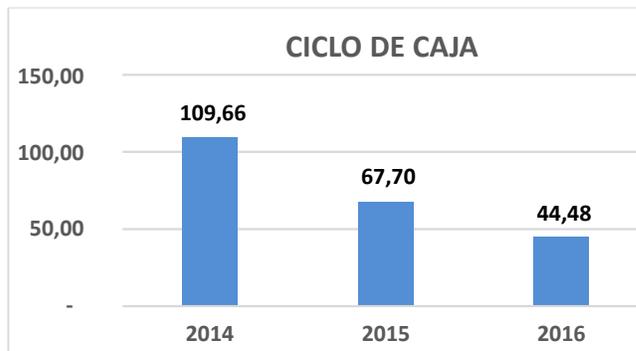


Figura 28 Fuente: PAZZANI

Los índices de Actividad demuestran que el Ciclo de Caja, disminuye en la Empresa, debido a una mejor rotación del Inventario a un aplazamiento del pago de las Cuentas por Pagar. Este Ciclo de Caja, podría haber mejorado de una mejor manera y por ende haber impacto en mejor medida en el Flujo de Caja, si la Rotación de Cuentas por Cobrar hubieran disminuido, adicionalmente esto produjo, que se incrementara la Cartera por Cobrar.

Podemos observar también que la rotación de Activos mejoraron, esto puede interpretarse en que los Activos de la Empresa están contribuyendo de mejor manera a las ventas de la empresa.

4	INDICES DE RENTABILIDAD				
4.1.	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo)	0,21	0,09	- 0,14	✘
4.2.	MARGEN BRUTO Ventas Netas – Costo de Ventas / Ventas	0,37	0,31	0,24	✘
4.3.	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS Utilidad Neta / Ventas	0,13	0,06	- 0,08	✘
4.4.	RENTABILIDAD PATRIMONIO Utilidad Neta / Patrimonio	0,36	0,15	- 0,32	✘

Tabla 10 Fuente: PAZZANI

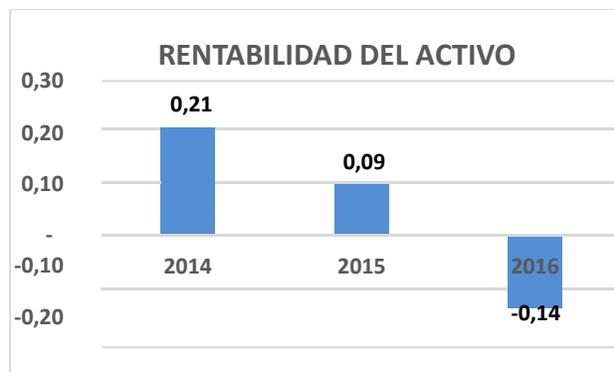


Figura 28 Fuente: PAZZANI

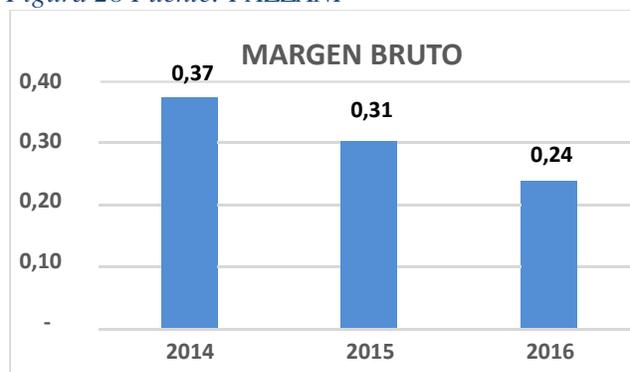


Figura 29 Fuente: PAZZANI

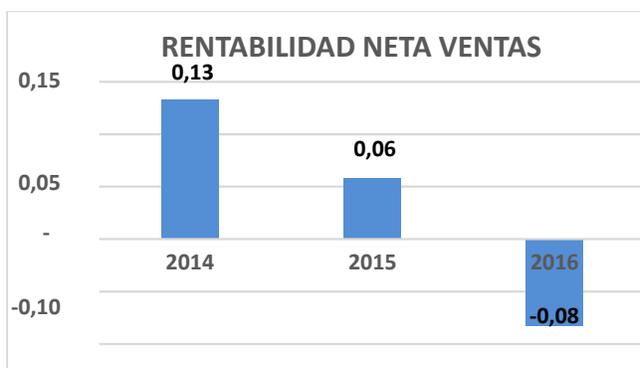


Figura 30 Fuente: PAZZANI

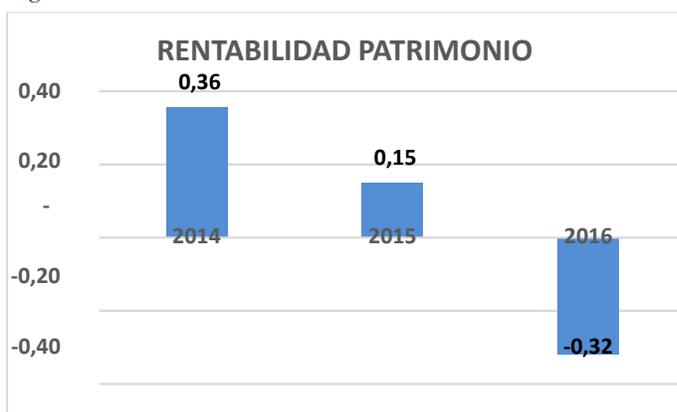


Figura 31 Fuente: PAZZANI

Los índices de Rentabilidad que la Empresa presenta, indica claramente un deterioro de los mismos, demostrando que los incrementos en los experimentados en los Costos y Gastos impactaron fuertemente tanto en la liquidez de la Empresa como en su Rentabilidad, pese que el Nivel de Ventas se incrementa, esto no fue suficiente para Rentabilizar de mejor manera la Empresa o por lo menos mantener el Nivel del primer período.

Análisis de los Índices Financieros Obtenidos:

- ✓ La empresa evidencia un claro deterioro de su margen de contribución (Ventas – Costo de Ventas), lo que determina un efecto negativo para sus resultados.
- ✓ Se tendría por lo tanto que evaluar la posibilidad de mejorar su liquidez y/o analizar el costo beneficio de financiar sus compras a fin de hacerse de descuentos por pronto pago y mejorar el margen de contribución.
- ✓ La empresa si bien mejora la rotación del inventario, por sus ventas, en valores absolutos este se incrementa lo que permite tener inmovilizado parte de sus recursos, repercutiendo en su liquidez.

- ✓ La rotación de las cuentas por cobrar se incrementa, por lo que debería mantenerse un control y seguimiento a la recuperación de cartera.
- ✓ La liquidez y Rentabilidad son dos factores que evidentemente se debería mejorar, con estrategias que permitan obtener recursos y viabilicen mejores resultados.
- ✓ La administración de la empresa, por lo tanto debería buscar mecanismos que se orienten a mejorar la liquidez.
- ✓ Se recomienda impulsar las ventas de las líneas que mejor Margen de Contribución genera para la empresa.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS SOSTENIBLES PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

- En base a los resultados obtenidos al realizar el análisis financiero de la Empresa de Calzado, se determina que entre las actividades que están haciendo que el riesgo de la liquidez de la Empresa se vea afectada es debido a que no hay control en la recuperación de cartera ya que por su dedicación a producir y cumplir con los clientes no realizan a tiempo la verificación de la cuentas por cobrar y no lo ejecutan. Además se llegó a la conclusión de que la empresa se financia con fondos de terceros porque no tiene la suficiente liquidez para adquirir la materia prima, en resumida una mala administración empresarial que más adelante vemos que representa un Riesgo Crítico para la Empresa. (Entorno, n.d.)

PROBLEMÁTICA	FRECUENCIA E IMPACTO DEL 1 AL 5		Gravedad	RIESGO BAJO	RIESGO MODERADO	RIESGO ALTO	RIESGO CRITICO
	Frecuencia	Impacto					
Falta de aplicación de gobierno corporativo en la empresa	3	4	12				RIESGO CRITICO
Disminución de ventas	3	4	12				RIESGO CRITICO
Cambios en los requerimientos del cliente	2	2	4		RIESGO MODERADO		
Mala administración empresarial	5	3	15				RIESGO CRITICO
Desastres naturales (fuego, inundación, terremoto, otros.)	2	1	2	RIESGO BAJO			
Pérdida de personal clave	2	3	6		RIESGO MODERADO		
Falta de proveedores confiables	3	3	9			RIESGO ALTO	
Crecimiento de la competencia	2	3	6		RIESGO MODERADO		
Fallas en la operación derivado de errores en los procesos internos, del personal, de los sistemas y de los controles aplicables o bien a causa de acontecimientos externos	1	2	2	RIESGO BAJO			
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				22%	33%	11%	33%

Tabla 11 Fuente: PAZZANI

Como podemos observar en el cuadro al definir las actividades que representan la problemática de la Empresa se realizó una valoración para determinar su gravedad y de acuerdo a los resultados se clasifica a que nivel de riesgo se encuentra, representando un resultado de probabilidad de ocurrencia, siendo el más alto de 33% para riesgo moderado por lo que se debe hacer un seguimiento para mejorar y así evitar que cambie a un Riesgo Crítico.

Otro resultado obtenido a una probabilidad de ocurrencia de 33% representando Riesgo Crítico, se recomienda general planes estratégicos ya que el giro del negocio de la Empresa se ve afectado, representando un alto riesgo de estabilidad y rentabilidad financiera.

La realidad de la Empresa conlleva a generar una metodología de evaluación de Riesgos como es el caso de implementar una Matriz de Riesgos para evaluar la probabilidad de ocurrencia de eventos que causan Riesgo de Liquidez en la Empresa.

Matriz de Riesgos

Según los resultados obtenidos en la Tabla 8 se realiza una representación con la utilización de una Matriz de Riesgos (Expertos, n.d.).

I M P A C T O	TIPO/RIESGO	RIESGO NORMAL	RIESGO POTENCIAL	POSIBLE AFECTACIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	ESTADO CRITICO
	BAJO	Desastres Naturales		Crecimiento de la competencia	
	MODERADO	Fallas Operacionales			
	ALTO	Pérdida de personal clave	Cambios en los requerimientos del cliente	Proveedores no confiables (Cartera de Crédito Incobrabable)	Falta de aplicación de gobierno corporativo en la empresa
	CRITICO			Mala administración empresarial	Disminución de ventas
F R E C U E N C I A					

Tabla 12 Fuente: PAZZANI

Valoración de Resultados

RIESGO BAJO	AFECTACIÓN MÍNIMA EN LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	22%
RIESGO MODERADO	PROPORCIONA UN IMPACTO PARCIAL. REQUIERE SEGUIMIENTO	33%
RIESGO ALTO	POSIBLE AFECTACIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO. REQUIERE ATENCIÓN INMEDIATA	11%
RIESGO CRITICO	AFECTA A LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO. REQUIERE ATENCIÓN PERMANENTE	33%

Tabla 13 Fuente: PAZZANI

En la figura 13 observamos el impacto de afectación que puede radicar la continuidad del negocio.

Estos resultados generan perspectiva lo que hace necesario aplicar el Gobierno Corporativo en la Empresa para que su proyección en un futuro a corto plazo refleje estabilidad.

Acciones Estratégicas

- Realizar controles y monitoreo de tal forma que se supervise los riesgos, es decir realizando una administración de riesgos que beneficiará a la Empresa en su reducción de costos que se pudiera lograr si se mide el nivel de productividad que genera el personal operativo, es decir generando la empresa un tipo de gobierno corporativo basado en el control interno. (Mej, 2011)
- Aplicación en la empresa de un Buen Gobierno Corporativo de tal forma que refuerce el grado de transparencia en la información financiera.(DNP, 2017)
- Implementar en su estructura un Consejo de Familia que será como una Asamblea de accionistas con una definición clara de sus funciones, esto permitirá el crecimiento y fortalecimiento de la Empresa. (Instituto de la Empresa Familiar, 2005), cuya organización se sugiere aplicarla de acuerdo a la estructura adjunta a continuación:

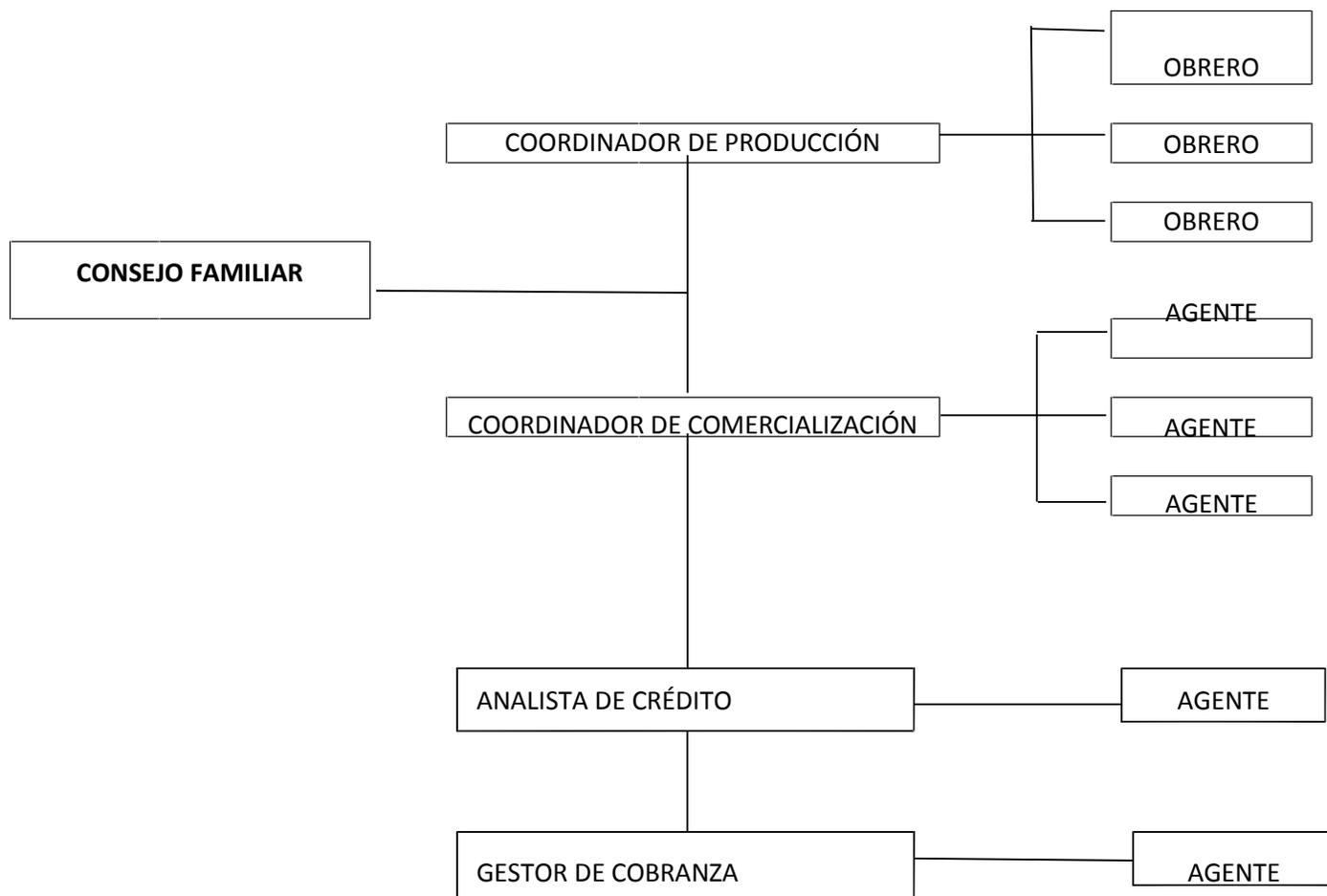


Figura 19 Fuente: PAZZANI

ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

La implementación del gobierno corporativo en la empresa persigue la identificación, valoración, y gestión del riesgo de liquidez, con la finalidad de que en el corto plazo la empresa implemente un monitoreo de manera que pueda afrontar en todo momento con los pagos comprometidos.

Como se mencionó en párrafos anteriores, actualmente la empresa se financia con fondos de proveedores, y aunque no tenga un costo financiero, estas obligaciones no han podido ser cubiertas a tiempo en el año anterior, lo que se ve reflejado en el deterioro de los indicadores analizados y en el resultado negativo del año 2016.

Para la identificación, medición y gestión del riesgo de liquidez, como una herramienta clave de apoyo, se empleará la proyección de la situación actual del flujo de fondos de la empresa.

La medida del riesgo de liquidez supone comparar los vencimientos de todos los flujos de fondos procedentes de sus ingresos y egresos proyectados, para identificar la posible existencia de desfases futuros en un período de tiempo, en este caso un año, bajo un escenario predeterminado, que para efectos de la presente investigación serán: situación actual y situación con implementación de políticas del gobierno corporativo.

Para darle un tratamiento dinámico al riesgo de liquidez se desarrolla un modelo probabilístico, incluyendo supuestos de comportamiento para las principales variables que intervienen en el cálculo del gap de liquidez ($C_{it}^A - C_{it}^P$). (Aguirre, 2010)

GAP de liquidez acumulado

Una vez calculado el gap de liquidez de cada período, se estima el gap de liquidez acumulado, para lo que se suman los gaps de los períodos comprendidos dentro de cierto período de tiempo. La expresión que permitirá su cálculo es:

$$C_{tN}^a = \sum_{t=0}^N (C_{t_i}^A - C_{t_i}^P)$$

Donde:

C_{tN}^a = gap de liquidez acumulado para el período t_N

$C_{t_i}^A$ = flujo de caja positivos del período i

$C_{t_i}^P$ = flujo de caja negativos del período i

El gap de liquidez acumulado proporciona información sobre los requerimientos (gap negativo) o excesos (gap positivo) de liquidez en el período. (Aguirre, 2010)

Modelo probabilístico

El modelo probabilístico se estructuró en Excel y está conformado por:

- **Ingresos operacionales.** – Representan los ingresos mensuales por ventas de la empresa en el período i .
- **Cobros a clientes.** – Previsión de cobros a los clientes según el período de crédito pactado, actualmente la empresa maneja un crédito de 90 días y son estimadas a través de las unidades

ventas mensuales con un precio promedio de USD \$18, datos que fueron proporcionados por la empresa.

- **Cartera vencida.** – El porcentaje promedio de cartera vencida de la empresa en los últimos tres años, en este caso el 22.91% que se obtuvo de la manera siguiente:

Cuenta	2014	2015	2016
Ventas 12% (A)	\$68,348.62	\$77,436.83	\$87,835.45
Documentos y cuentas por cobrar a clientes (B)	\$14,118.90	\$17,690.80	\$22,166.35
Cartera vencida = (A/B)	20.66%	22.85%	25.24%

Tabla 4 Fuente PAZZANI

- **Costos operacionales.** – Representa el costo por consumo de materia prima mensual para la producción de calzado en el que incurre la empresa, este rubro fue estimado en función de las unidades con un costo promedio de USD \$10, datos proporcionados por la empresa, los rubros se incorporan en el flujo según la política actual de crédito a proveedores, 60 y 90 días plazo.
- **Costos y gastos fijos.** – Para estimar estos rubros, se mantuvo reuniones con los funcionarios de la empresa en las que nos indicaron un estimado y la proyección de los costos que mensualmente siempre tiene que cubrir la empresa, estos se resumen en la tabla siguiente:

Costos & gastos fijos	USD/ mensuales
Consumo de material de oficina	220.00
Nóminas de los trabajadores	1,000.00
Seguridad social y beneficios sociales	361.05
Gastos en agua, luz, gasolina, gas, etc.	500.00
Varios	1,089.21
Impuestos	

Tabla 5 Fuente PAZZANI

En la estimación de los rubros anteriores, se incluye la incorporación de una persona que se dedicará exclusivamente a la gestión de cartera de clientes; los valores por impuestos se estiman mensualmente, de acuerdo con las ventas y compras facturadas en el mes correspondiente.

- **Período de vencimiento de créditos a clientes.** – 90 días plazo.
- **Período de vencimiento de créditos a proveedores.** – 60 a 90 días plazo.
- **Supuestos de comportamiento.** – para darle un tratamiento dinámico, a través del software Crystal Ball, que maneja distribuciones de probabilidad y utiliza el método de simulaciones de Monte Carlo, para la estimación del pronóstico, se definieron como supuestos a las variables siguiente: unidades vendidas mensuales, costo unitario de materia prima, porcentaje de cartera vencida, y a los costos y gastos fijos.

Identificación del riesgo de liquidez

Para la identificación del riesgo de liquidez de la empresa, se proyecta el flujo de caja, a través de la proyección de los rubros antes descritos, considerando la situación y políticas actuales de la empresa, teniendo los resultados mostrados en la tabla 5:

La empresa, con las políticas de crédito a clientes y proveedores y demás variables actuales, proyecta que a partir del tercer mes ya presenta brechas de liquidez negativas y a partir del quinto mes, tendría un gap de liquidez acumulado negativo, por lo que se identifica que, a partir de este mes la empresa ya presenta la liquidez en riesgo.

Con esta proyección, al final del año proyectado, la empresa tendría un resultado negativo de USD\$ 9.550, a lo largo del flujo se puede observar adicionalmente que el margen de contribución fluctúa a lo largo del período analizando llegando a un mínimo de USD \$253, monto que es insuficiente para cubrir los costos & gastos fijos, que en todos los períodos es mayor a USD\$ 3.000.

Al final del año, el margen operativo de la empresa cubre únicamente un 81.4% del total de costos fijos, resultados que nos llevan a considerar que, para la gestión del riesgo de liquidez, el gobierno corporativo deberá generar políticas que potencien el margen de contribución y/o controlen los costos & gastos fijos sin limitar las actividades de la empresa.

FLUJO
Situación Actual

DE

CAJA

PROYECTADO

CONCEPTO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES	24,105	40,532	6,952	7,963	6,370	7,564	8,356	47,362	10,237	25,368	1,141	2,622	188,572
Ingresos por ventas	24,105	40,532	6,952	7,963	6,370	7,564	8,356	47,362	10,237	25,368	1,141	2,622	188,572
Cobro a 90 días crédito	31,268	52,578	9,017	10,330	8,263	9,812	10,840	61,437	13,279	32,908	1,480	3,401	244,613
Cartera vencida	7,164	12,046	2,066	2,367	1,893	2,248	2,483	14,075	3,042	7,539	339	779	56,041
COSTOS OPERACIONALES	18,761	31,547	5,410	6,198	4,958	5,887	6,504	36,862	7,967	19,745	888	2,041	146,768
Consumo de materias primas	18,761	31,547	5,410	6,198	4,958	5,887	6,504	36,862	7,967	19,745	888	2,041	146,768
Margen contribución	5,344	8,986	1,541	1,765	1,412	1,677	1,853	10,500	2,269	5,624	253	581	41,804
COSTOS & GASTOS FIJOS	3,535	3,567	3,641	3,691	6,819	3,808	4,750	3,241	3,334	4,671	6,394	3,903	51,354
Consumo de material de oficina	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,640
Nóminas de los trabajadores	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Seguridad social y beneficios sociales	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	4,333
Gastos en agua, luz, gasolina, gas, etc.	500	500	500	500	1,200	500	500	500	500	500	1,200	800	7,700
Varios	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	1,089	13,071
Impuestos	365	397	471	520	2,949	637	1,580	71	163	1,501	2,524	433	11,611
TOTAL DE GASTOS	22,296	35,114	9,052	9,889	11,777	9,695	11,254	40,103	11,301	24,416	7,282	5,944	198,121
Flujo de caja neto	1,808	5,419	-2,100	-1,925	-5,407	-2,131	-2,897	7,258	-1,064	953	-6,141	-3,322	-9,550
Flujo de caja acumulado	1,808	7,227	5,127	3,202	-2,205	-4,336	-7,233	25	-1,039	-87	-6,228	-9,550	
Máxima exposición	-9,550												
GAP de liquidez acumulado	-9,550												
Margen contribución mínimo	253												

Tabla 6 Fuente: PAZZANI

Medición y valoración del riesgo de liquidez

Los indicadores: gap de liquidez acumulado y máxima exposición se emplean para medir y valorar el riesgo de liquidez.

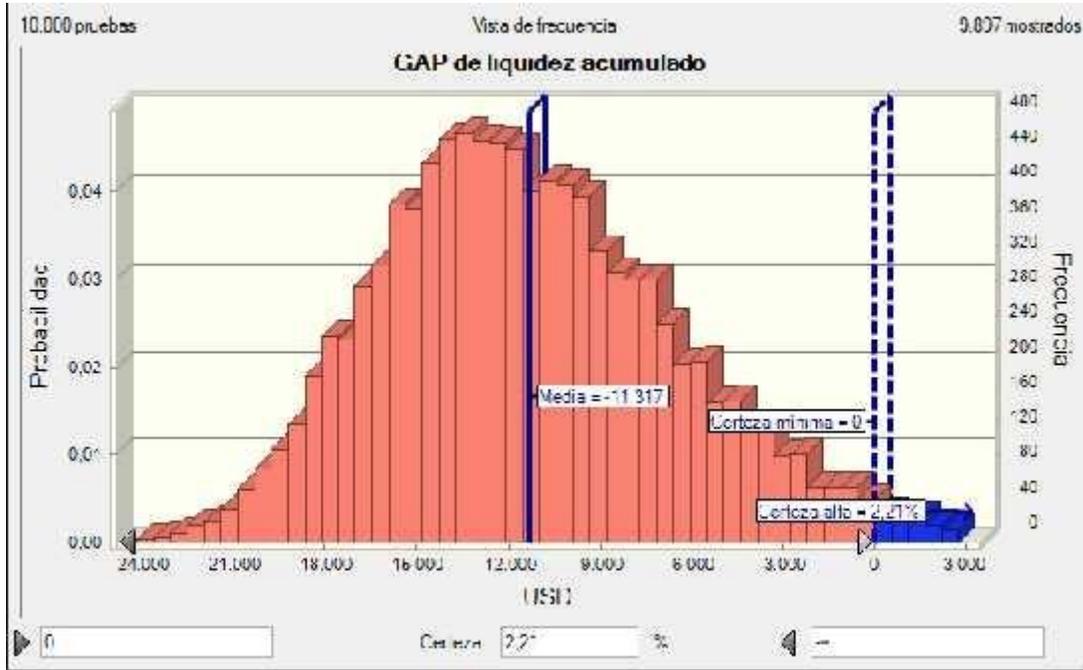


Figura 20 Fuente: PAZZANI

Con 10.000 simulaciones estimadas, tenemos que el gap de liquidez acumulado de la empresa proyectado con la situación actual tendría una media de USD -\$11.317, teniendo una probabilidad de 2.21% de que al final del período analizado la liquidez en riesgo de la empresa desaparezca y se tengan valores positivos para este indicador.

Con una probabilidad del 95%, el gap de liquidez acumulado de la empresa se mantiene en un rango de [USD -\$19.713 – USD -\$292], y puede llegar a presentar un valor mínimo de USD -\$24.148 y un valor máximo de USD \$17.610.

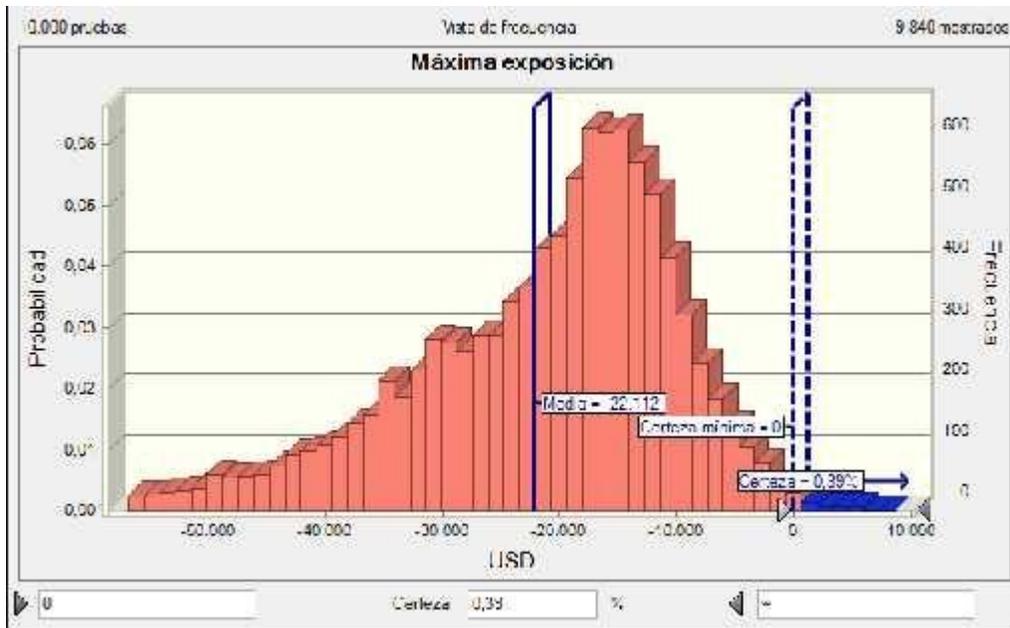


Figura 21 Fuente: PAZZANI

La máxima exposición que la empresa tendrá que afrontar en un momento dado del período analizado, tienen un valor promedio de USD \$22.112 y únicamente una probabilidad de 0.39% de que la empresa no presente máxima exposición en el tiempo.

Con una probabilidad del 95%, la máxima exposición de la empresa en la proyección de la situación actual se mantiene en un rango de [USD \$4.335 – USD \$52.507], y puede llegar a presentar un valor máximo de USD \$121.510

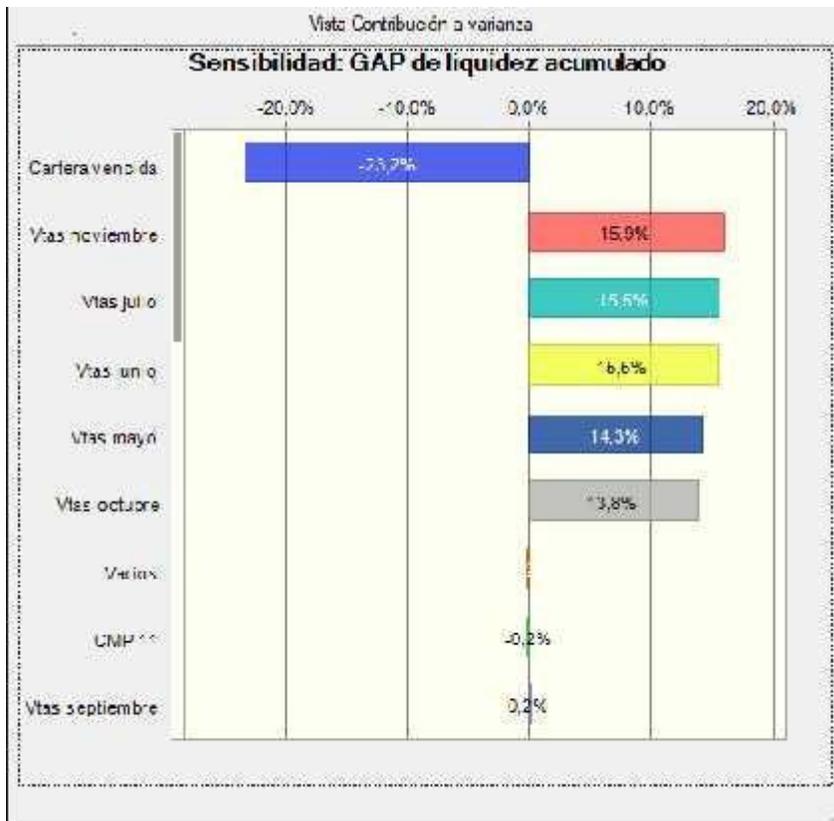


Figura 22 Fuente: PAZZANI

Con un análisis de Pareto en la sensibilidad del gap de liquidez acumulado, observamos que el manejo del porcentaje de cartera vencida de manera positiva sería suficiente para potenciar el margen de contribución de la empresa y a su vez gestionar y disminuir la probabilidad de la liquidez en riesgo de la empresa.

El 23.2% de la inflación de la varianza del gap de liquidez acumulado viene de una relación negativa con el porcentaje de cartera vencida, las unidades vendidas de los meses de noviembre, julio, junio, mayo y octubre contribuyen con 60% y los costos varios de la empresa, contribuyen únicamente con un -0.2% a la inflación de la varianza de este indicador.

Estos resultados indican que el mayor esfuerzo que debe considerar el gobierno corporativo para la gestión del riesgo de liquidez se debe enfocar en las variables relacionadas con los ingresos operativos, es decir, cartera vencida, período de vencimiento de crédito de clientes, unidades vendidas, y que, si considerara políticas para gestionar los costos & gastos fijos, debería enfocarse en el rubro “varios” que actualmente maneja la empresa.

Gestión del riesgo de liquidez

El Gobierno Corporativo, implementará las siguientes políticas dentro de la empresa con la finalidad de gestionar el riesgo de liquidez de la empresa y revertir los resultados negativos que se prevén en la proyección con la situación actual.

Como se había analizado, las políticas deberán estar enfocados en potenciar los ingresos operativos netos, y dentro de esta línea, se plantean las políticas siguientes:

- Actualmente la empresa maneja en promedio un porcentaje de cartera vencida de 22.91%, para lo cual se incluye del flujo de fondos los gastos para contratación de un funcionario que se dedicará únicamente a la gestión y recuperación de cartera de manera que dentro de los tres primeros meses ajuste gradualmente la cartera vencida a un máximo del 18%.
- De las unidades vendidas proyectadas según datos históricos, la empresa deberá asegurar las ventas en al menos un 70% en los meses altos, en al menos un 90% en los meses medios, y en al menos un 60% en los meses de proyección de demanda baja.
- Con respecto al período de vencimiento de crédito de clientes, lo ideal sería reducir este plazo al menos posible, sin embargo, de las entrevistas mantenidas con los funcionarios de la empresa, se determinó que la empresa no tienen poder de negociación con los clientes que aseguran los pedidos, pero sí presente un mayor poder de negociación con los proveedores, por lo que se negociará que el período de vencimiento de créditos a proveedores sea únicamente de 90 días plazo y en ningún caso, se negociará a un plazo menor a este, a no ser que se ofrezca un descuento importante por pago anticipado.
- Finalmente, dentro de los gastos que la empresa deberá gestionar es principalmente el rubro “varios”, el departamento contable y financiero de la empresa nos supo explicar que dentro de estos rubros durante los últimos años se encuentran gastos imprevistos que tranquilamente se pueden gestionar, por lo que se plantea que se ejecuten en máximo un 50% del histórico.

Análisis de impacto de la incorporación del Gobierno Corporativo

El flujo de caja proyectado con la implementación del Gobierno Corporativo para la gestión del riesgo de liquidez de la empresa presenta sus resultados en la tabla 6.

La empresa, con la incorporación de las políticas propuestas, proyecta que entre los meses 3 – 7 y 11 – 12 presentará brechas de liquidez pero que en ningún momento afrontará resultados de un gap de liquidez acumulado negativo, por lo que se identifica que, determinísticamente, la empresa no presentaría liquidez en riesgo.

Con esta proyección, al final del año proyectado, la empresa tendría un resultado positivo de USD \$5.870, a lo largo del flujo se puede observar adicionalmente que el margen de contribución fluctúa a lo largo del período analizando llegando a un mínimo de USD \$326 (mayor al de la situación actual), monto que, si bien es cierto, todavía es insuficiente para cubrir los costos & gastos fijos, con el control del presupuesto, la empresa posee fondos acumulados de períodos anteriores que le permiten cubrir los rubros mayores a USD\$ 3.000.

Al final del año, el margen operativo de la empresa cubre el 100% del total de costos fijos, quedando un 12.7% que servirá en el caso de que se presente una crisis o como contingente a determinada situación que pueda darse, e incluso estos rubros podrían considerarse para que la empresa pueda llevar a cabo inversiones que potencien sus ventas o reduzcan sus gastos fijos.

A lo largo del período analizado, la empresa no presentará máxima exposición, lo que otorga flexibilidad para controlar y gestionar el flujo y las operaciones para asegurar resultados positivos.

FLUJO**DE****CAJA****PROYECTADO***Implementación del Gobierno Corporativo*

CONCEPTO	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES	25,015	42,062	7,304	8,471	6,776	8,046	8,889	50,378	10,889	26,984	1,213	2,789	198,815
Ingresos por ventas	25,015	42,062	7,304	8,471	6,776	8,046	8,889	50,378	10,889	26,984	1,213	2,789	198,815
Cobro a 90 días crédito	31,268	52,578	9,017	10,330	8,263	9,812	10,840	61,437	13,279	32,908	1,480	3,401	244,613
Cartera vencida	6,254	10,516	1,713	1,859	1,487	1,766	1,951	11,059	2,390	5,923	266	612	45,797
COSTOS OPERACIONALES	18,761	31,547	5,410	6,198	4,958	5,887	6,504	36,862	7,967	19,745	888	2,041	146,768
Consumo de materias primas	18,761	31,547	5,410	6,198	4,958	5,887	6,504	36,862	7,967	19,745	888	2,041	146,768
Margen contribución	6,254	10,516	1,894	2,273	1,818	2,159	2,385	13,516	2,921	7,240	326	748	52,048
COSTOS & GASTOS FIJOS	3,152	3,131	3,206	3,255	6,384	3,372	4,314	2,806	2,898	4,235	5,958	3,467	46,178
Consumo de material de oficina	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,640
Nóminas de los trabajadores	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Seguridad social y beneficios sociales	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	361	4,333
Gastos en agua, luz, gasolina, gas, etc	500	500	500	500	1,200	500	500	500	500	500	1,200	800	7,700
Varios	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	7,842
Impuestos	417	397	471	520	2,949	637	1,580	71	163	1,501	2,524	433	11,663
TOTAL DE GASTOS	21,913	34,678	8,616	9,453	11,341	9,259	10,818	39,668	10,865	23,980	6,846	5,508	192,945
Flujo de caja neto	3,102	7,384	-1,312	-982	-4,566	-1,213	-1,929	10,710	24	3,004	-5,633	-2,719	5,870
Flujo de caja acumulado	3,102	10,486	9,174	8,192	3,626	2,413	484	11,194	11,218	14,222	8,589	5,870	
Máxima exposición	0												
GAP de liquidez acumulado	5,870												
Margen contribución mínimo	326												

Tabla 7 Fuente: PAZZANI

Los indicadores: gap de liquidez acumulado y máxima exposición se emplean para medir y valorar el riesgo de liquidez, con la implementación del gobierno corporativo, así como también para determinar el impacto de este comparado con la situación actual.

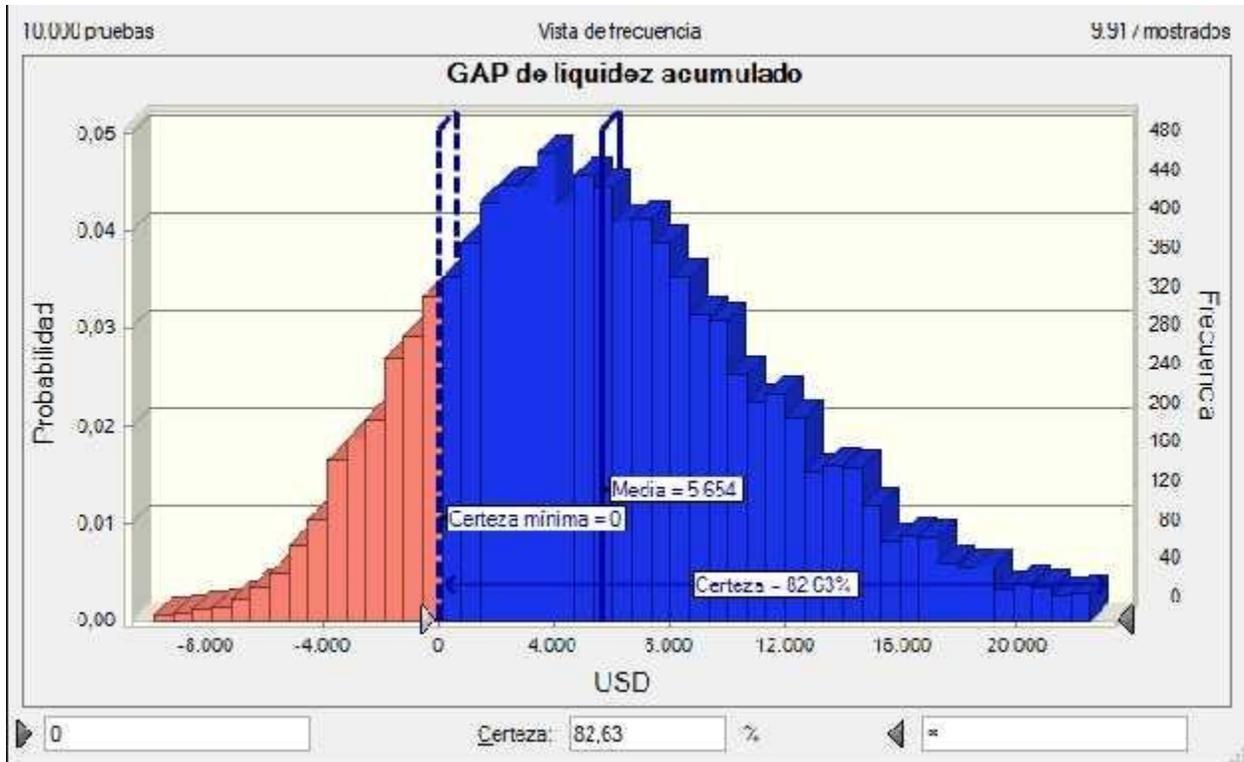
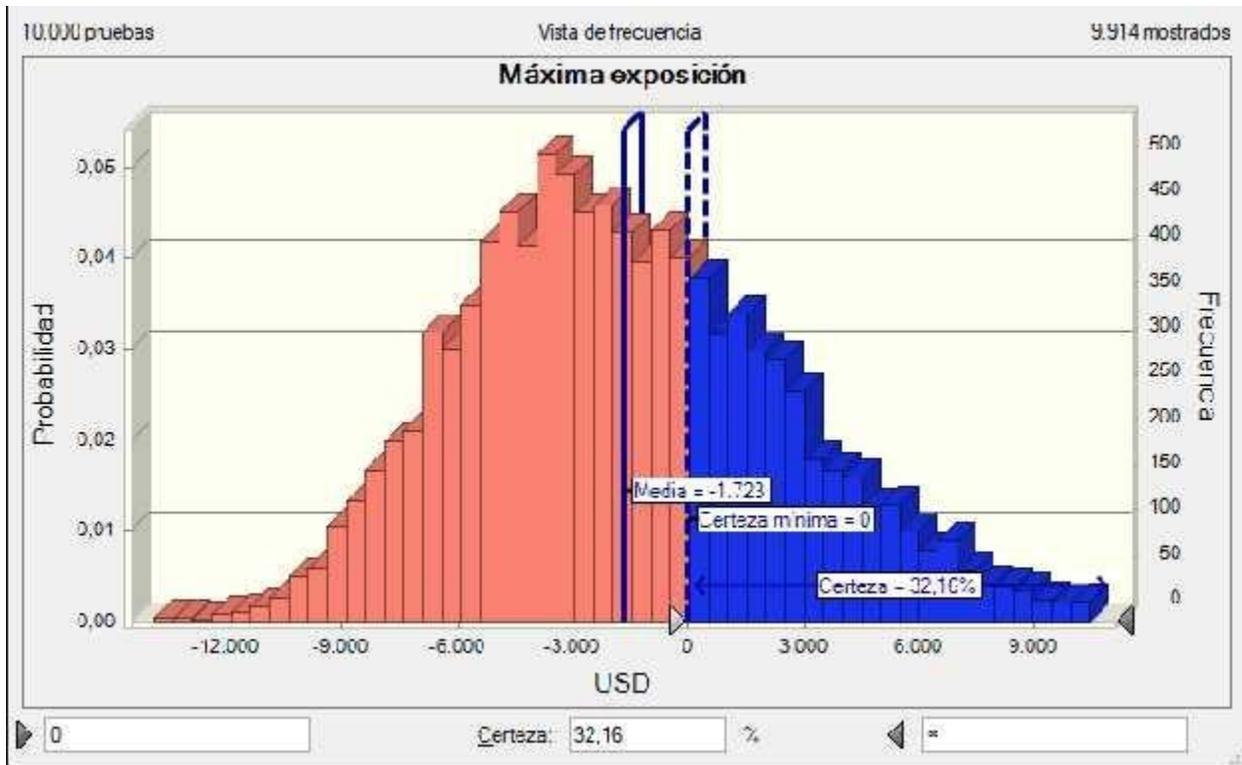


Figura 23 Fuente: PAZZANI

Con 10.000 simulaciones estimadas, tenemos que el gap de liquidez acumulado de la empresa proyectada con la implementación del gobierno corporativo tendría una media de USD \$5.654, teniendo una probabilidad de 82.63% de que al final del período analizado la liquidez en riesgo de la empresa desaparezca y se tengan valores positivos para este indicador.

Con una probabilidad del 95%, el gap de liquidez acumulado de la empresa se mantiene en un rango de [USD -\$4.333 – USD \$19.139], y puede llegar a presentar un valor mínimo de USD -\$9.826 y un valor máximo de USD \$41.939.

El impacto del gobierno corporativo se dimensiona en gap de liquidez promedio positivo y en la gestión del riesgo que permite disminuir la probabilidad de liquidez en riesgo en un 80.42% respecto a la situación actual de la empresa.



La máxima exposición que la empresa tendrá que afrontar en un momento dado del período analizado, tienen un valor promedio de USD \$1.723 y una probabilidad de 32.16% de que la empresa no presente máxima exposición en el tiempo de estudio.

Con una probabilidad del 95%, la máxima exposición de la empresa en la proyección de la situación actual se mantiene en un rango de [USD \$0 – USD \$9.053], y puede llegar a presentar un valor máximo de USD \$19.127

El impacto de la implementación del gobierno corporativo se dimensiona en la mejora de la máxima exposición media de la empresa que ahora representaría únicamente un 7.79% de la máxima exposición promedio estimada con la situación actual (de USD \$22.112 pasa a USD \$1.723). La gestión del riesgo permite disminuir la probabilidad de máxima exposición en un 32.24% respecto a la situación actual de la empresa.

CONCLUSIONES

A pesar de ser una Empresa Familiar se concluye que es vital la aplicación de un Gobierno Corporativo debido a que le va a generar beneficios como la protección del Patrimonio de los Accionistas, financiamiento accesible y retorno de su inversión por el manejo de una cartera de crédito sana, razones importantes para que el Propietario de esta Empresa acceda a su implementación.

Genera además control del negocio y la transparencia de su Situación Financiera para la toma de decisiones a tiempo.

Con estos antecedentes expongo que el Gobierno Corporativo se convierte en un Plan Estratégico para la continuidad del negocio y con este mecanismo muchas más empresas entiendan su beneficio y se incorporen con su aplicación ya que debido a la falta de información y el desconocimiento no dan paso a su aplicación.

Sin embargo, las crisis en las que se han visto sumergidas otras Empresas dejan grandes enseñanzas que destaca nuevamente la aplicación de Gobierno Corporativo para las Empresas.

Con la implementación del gobierno corporativo, al final del año, el margen operativo de la empresa cubrirá el 100% del total de costos fijos, un 15% más comparado con la situación actual, quedando un 12.7% que servirá en el caso de que se presente una crisis o como contingente a determinada situación que pueda darse.

El impacto de la implementación del gobierno corporativo se dimensiona en gap de liquidez promedio positivo y en la gestión del riesgo que permite disminuir la probabilidad de liquidez en riesgo en un 80.42% respecto a la situación actual de la empresa.

El impacto de la implementación del gobierno corporativo se dimensiona en la mejora de la máxima exposición media de la empresa que ahora representaría únicamente un 7.79% de la máxima exposición promedio estimada con la situación actual (de USD \$22.112 pasa a USD \$1.723). La gestión del riesgo permite disminuir la probabilidad de máxima exposición en un 32.24% respecto a la situación actual de la empresa.

RECOMENDACIONES:

La gestión del riesgo de liquidez como cualquier otro riesgo, implica el establecimiento de un sistema de identificación, medición, seguimiento y control de su grado de exposición al riesgo, por lo que la empresa para llevar a cabo exitosamente estos procesos deberá manejar y proyectar el flujo de caja con el objetivo de establecer niveles mínimos de liquidez que permitan minimizar la posibilidad de que la empresa incumpla con sus compromisos en el tiempo determinado.

Al elaborar todas las previsiones de liquidez, la empresa deberá tener en cuenta las previsiones macroeconómicas, para la estimación de ingresos y gastos del flujo.

La empresa deberá contratar un funcionario para manejo de cartera vencida de clientes, y dentro de los tres primeros meses, se buscará gradualmente que este indicador se ajuste a un máximo del 18% y cualquier mejora con respecto a este límite representará importantes mejoras en la gestión del riesgo de liquidez de la empresa, ya que la cartera vencida representa más del 20% de la inflación de la varianza del gap de liquidez de la empresa dentro del período de análisis.

La empresa deberá asegurar las ventas en al menos un 70% en los meses altos, en al menos un 90% en los meses medios, y en al menos un 60% en los meses de proyección de demanda baja.

En el caso de que la empresa vea como posible la negociación en el período de vencimiento de créditos a clientes, deberá buscar que este disminuya de 90 días, caso contrario, negociará siempre un período de vencimiento de créditos a proveedores mayor al de clientes, en este caso, al menos deberá negociar 90 días plazo y en ningún caso negociará un plazo menor, a no ser que se ofrezca un descuento importante por pago anticipado, y que este descuento se verifique en el control y manejo del flujo de fondos que no generará en ningún período liquidez en riesgo para la empresa.

La empresa deberá gestionar el rubro “varios”, y mantener en menos del 50% que mantiene en los registros históricos.

La empresa debe tener presente que en la gestión de riesgo, el objetivo es establecer niveles mínimos de liquidez que permitan minimizar la posibilidad de que la institución incumpla con sus obligaciones, y que la acumulación de gap de liquidez acumulados demasiado altos tampoco es positivo para las finanzas de la empresa, por lo que, las medidas tomadas deben buscar un margen operativo que cubra los costos fijos, y un monto razonable adicional que cubra momentos de crisis e imprevistos o que incluso le den la posibilidad a la empresa de llevar a cabo inversiones que potencien sus ventas o reduzcan sus gastos fijos.

Finalmente, el gobierno corporativo en la empresa para la gestión de liquidez deberá definir formalmente las políticas de gestión de riesgos, los roles y responsabilidades bien establecidas a cada funcionario de manera que se mantenga un control permanente que les otorgue un enfoque sistémico de la situación de la empresa y a medida que esta crezca deberá implementar de ser necesario tecnología e infraestructura de apoyo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Flórez, E. A., Rincón, C. A., & Zamorano, R. (2014). *Manual Contable en la implementación de las NIIF*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Alberto, C., & Carrasco, P. (2011). “ GOBIERNO CORPORATIVO : RETO DE LA PROFESIÓN CONTABLE ,” *18*, 281–296.
- Aníbal, F., Contreras, G., Ricardo, J., & Garnica, V. (2008). y cimiEntos tEóricos 1, *21*(35), 93–126.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). Lineamientos para un código latinoamericano de gobierno corporativo, 1–162.
- Ciudades, D. E. L. A. S. (2015). *22 / 2015*.
- Del, T., Caso, E. D. E., Estudl, P., & Familiares, L. A. S. E. (n.d.). No Title.
- Díaz, J. T., & Zurdo, R. P. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES – estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales *, *11*(2), 78–89.
- DNP. (2017). Buen Gobierno. *Gestión*.
- Entorno, N. (n.d.). Entorno , tendencias y oportunidades.
- Expertos, E. L. P. D. E. L. O. S. (n.d.). Matriz de Riesgo , Evaluación y Gestión de Riesgos.
- Gobierno corporativo lo que todo empresario debe saber. (n.d.).
- Gómez-betancourt, G. (2012). Introducción, *8*(2), 38–54.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2005). Guía. Buen Gobierno en la Empresa Familiar, 62.
- Linares, E. A. (n.d.). La Regulación sobre Gobierno Corporativo en Latinoamerica y España.
- Llanos, O. (n.d.). DETERMINANTS OF SUCCESS IN FAMILY BUSINESS PROFESSIONALIZATION PROCESS.
- Manizales, S., & Manizales, D. (2011). SuceSión en empreSaS familiareS . análiSiS deSde la teoría de la agencia .
- Mej, R. C. (2011). Identificación de riesgos empresariales, 25–45.
- Riaño, S. C. G. (2010). Gobierno corporativo en Colombia . Tendencias actuales Corporate Governance in

Colombia . Current trends.

Riesgo de liquidez. (2012).

Saavedra, L. (2015). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Contaduría Y Administración*, 60(2), 486–506. [http://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30011-5](http://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30011-5)