



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

# MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA IMPRENTA INDUGRAF



Daysi Evelin Solís Cabrera  
MAESTRANTE



**Autora:**

Ing. Daysi Solis Cabrera  
dsolis@yahoo.es  
0983501309

**Coautor:**

Ing. Alexander Vinueza M.D.E.  
afer2342@yahoo.es  
0995858882

**Título Original**

Modelo de Gestión Financiera  
Aplicada para la Imprenta Indugraf

**Diseño de Portada:**

Daysi Solis Cabrera

**Depósito Legal:** 200**Comité Editorial:**

Dr. Carlos Valarezo García Mgs  
Dr. Eduardo Montalvo Larriva Mgs  
Dra. Irma Granizo Luna Mgs  
Dra. Mery Alvear Haro Mgs

**Editorial**

**Editext**  
Industria Gráfica

(03) 2628 382

**Primera Edición:** (enero, 2015)

**ISBN:**

Queda prohibida, sin autorización escrita de los editores, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio.

**IMPRESO EN ECUADOR / PRINTED IN EQUATOR**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
INSTITUTO DE POSGRADO**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA  
PARA LA IMPRENTA INDUGRAF**



**Daysi Evelin Solís Cabrera  
MAESTRANTE  
2015**





## INDICE

1.	PRESENTACIÓN .....	7
2.	OBJETIVOS.....	8
2.1	Objetivo General.....	8
2.2	Objetivos Específicos.....	8
3.	Análisis Situacional de empresa “Indugraf”.....	8
3.1	Antecedentes empresariales.....	8
3.1.1	Misión.....	8
3.1.2	Visión.....	8
3.1.3	Objetivo.....	8
3.1.4	Valores.....	8
3.2	Organigrama Estructural.....	10
3.3	Organigrama Funcional de la Imprenta Indugraf.....	11
3.4	Análisis Interno.....	12
3.4.1	Identificación de los Factores Internos.....	12
3.5	Análisis Externo.....	15
3.5.1	Identificación de los Factores Externos.....	16
3.6	Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica.....	20
3.7	FODA.....	22
3.7.1	Matriz FODA.....	23
3.7.2	Diagnóstico de la situación financiera de la Imprenta Indugraf.....	25
3.7.2.1	Análisis vertical del Balance General de la Imprenta Indugraf.....	25
3.7.2.2	Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Imprenta Indugraf.....	35
3.7.2.3	Análisis Horizontal del Balance General de la imprenta Indugraf.....	38
3.7.2.4	Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Imprenta Indugraf.....	46
3.7.3	Indicadores o Razones Financieras.....	48
3.7.3.1	Razón de Liquidez.....	48
3.7.3.2	Liquidez o Razón Corriente.....	48
3.7.3.3	Razón Acida o Índice de prueba ácida.....	49
3.7.3.4	Capital de trabajo Neto.....	50
3.7.3.5	Razón de Actividad.....	51
3.7.3.6	Rotación de Cuentas por Cobrar.....	51
3.7.3.7	Plazo promedio de cobros.....	52
3.7.3.8	Rotación de Inventarios de Mercaderías.....	52
3.7.3.9	Edad promedio de inventarios.....	53
3.7.3.10	Rotación de Activos Totales.....	54
3.7.3.11	Índice de Endeudamiento.....	55
3.7.3.12	Razones de Rentabilidad.....	55
3.7.3.13	Margen de Utilidad Neta.....	56
3.7.3.14	Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA).....	56
3.7.3.15	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).....	57
3.7.4	Proceso actual de producción de la imprenta Indugraf.....	58
3.7.5	Distribución del espacio físico (LAY OUT).....	60
3.8	Diseño del Modelo de Gestión Financiera.....	61
3.8.1	Modelo de Rentabilidad.....	62
3.8.1.1	Especificaciones del Modelo.....	62
3.8.1.2	Propuesta del Modelo de rentabilidad.....	62
3.8.1.3	Administración del Capital de Trabajo.....	63
3.8.1.4	Falta de Liquidez.....	64
3.8.2	Estrategias de Administración Financiera a corto plazo.....	64
3.8.2.1	Administración de Cuentas por Cobrar.....	64
3.8.2.2	Administración de Cuentas por Pagar.....	67
3.8.2.3	Estrategias para el Control de Inventarios de la Imprenta Indugraf.....	68
3.9	Incidencia de la Implementación del Modelo de gestión Financiera en la Imprenta Indugraf.....	72
3.9.1	Matriz de resultados.....	74



## 1. PRESENTACIÓN

---

La empresa “Indugraf” inició sus actividades como una pequeña empresa en el año 2004 con la finalidad de brindar servicios de impresión y copiado, posicionándose en el mercado local en base a los productos y servicios de calidad que ofrece a sus proveedores en el ámbito local y provincial obteniendo ingresos adecuados los cuales le permitieron ir creciendo de una manera eficiente a la par de la demanda que se iba generando en ésta actividad.

Los tres últimos años para la imprenta han sido de grandes cambios, porque todas las áreas han sido renovadas con equipos nuevos o de mayor tecnología, que han permitido acelerar los procesos de diagramación, impresión y terminados.

A finales del 2010 con recursos provenientes de un crédito de Corporación Financiera Nacional, se consigue comprar una máquina Impresora Heidelberg de 8 colores, con una capacidad de impresión de 25000 hojas por hora, lo que ha mejorado sustancialmente la calidad de los trabajos realizados, lo cual genera el incremento de la producción y por ende de las ventas de la imprenta, este crecimiento repentino en una empresa pequeña acompañado de una estructura financiera débil provocó algunos inconvenientes a la administración de la imprenta, por lo cual se volvió imprescindible la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera adaptado a las necesidades del negocio.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Demostrar que la aplicación del Modelo de Gestión Financiera en la Imprenta Indugraf incide en la rentabilidad financiera de la misma.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Aplicar el Modelo de Gestión Financiera para mejorar la Rentabilidad de la Imprenta.
- Establecer los Indicadores Financieros que se utilizaran para la toma adecuada de decisiones.

## 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “INDUGRAF”

### 3.1 Antecedentes Empresariales

La empresa empieza con una innovadora idea de la Sra. Marcia Raquel Paredes Hinojosa, en septiembre del año 2003, como un centro de impresión digital, diseño gráfico y copiado con maquinaria de segunda mano, al ganar participación en el mercado, decide adquirir maquinaria de primer orden, y producir a gran escala, ofreciendo hoy en día impresiones en Offset de gran volumen para folletos, libros, mapas y publicidad, entre otra gran variedad de trabajos e impresiones

La Empresa “Indugraf” centro de impresiones es una empresa de servicios, que crece día a día cumpliendo estándares de calidad, garantías y precios competitivos, mismos que la hacen merecedora de la confianza y fidelidad de sus clientes, así como también día tras día, está innovándose a fin de marchar al paso de los más exigentes avances tecnológicos.

Trabaja directamente con instituciones públicas y privadas en todo el centro del país, las cuales le ha permitido llevar el trabajo de calidad dentro y fuera de nuestra provincia, situación que hoy por hoy se convierte en una de las empresas más competitivas de la industria gráfica.

#### 3.1.1 Misión

La Empresa “Indugraf”, somos una empresa dedicada a la elaboración de artes gráficas, que se preocupan por las necesidades de sus clientes, para plasmar sus gustos en cada diseño, aplicando procesos y tecnología adecuada con sólidos valores morales y éticos.

#### 3.1.2 Visión

Ser una empresa líder en la elaboración de artes gráficas en el centro del país, bajo estándares de calidad con personal altamente capacitado en la producción y comercialización.

#### 3.1.3 Objetivo

Garantizar la inversión que realizan nuestro clientes al adquirir nuevos productos, con base en el conocimiento, la experiencia, la innovación, la calidad, la economía, para asegurar el crecimiento continuo de la empresa e incrementar constantemente su rentabilidad económica y social.

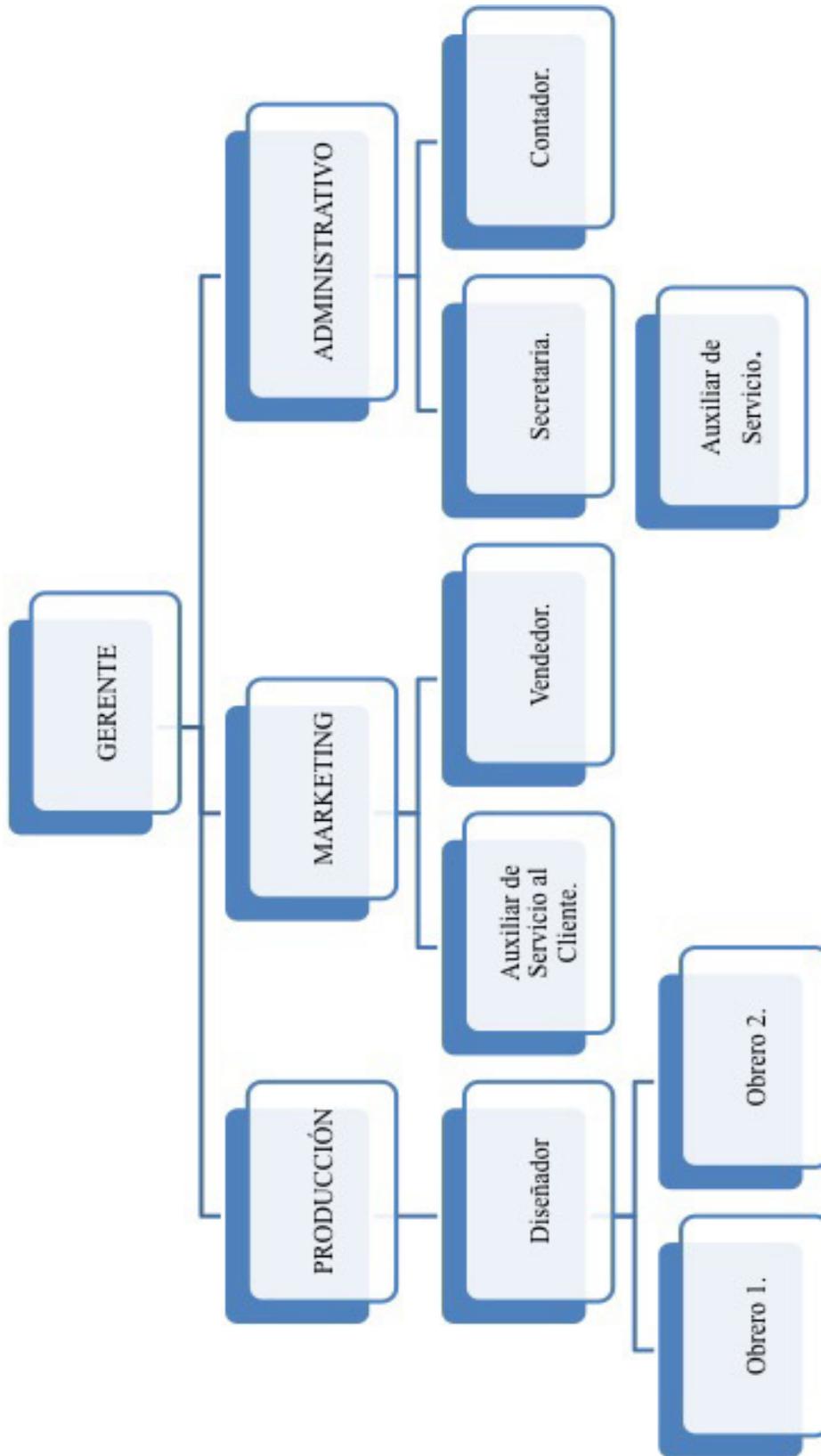
#### 3.1.4 Valores

- Responsabilidad: Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de

cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.

- **Respeto:** La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés; clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.
- **Lealtad:** Estamos comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.
- **Trabajo en equipo:** Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento experiencia e información.
- **Competitividad:** Ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos. Con servicios y productos de calidad, a su alcance de la economía de nuestros clientes.

### 3.2 Organigrama Estructural



Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### **3.3 Organigrama Funcional de la imprenta Indugraf**

#### **Gerente**

- Ejercer la representación legal de la Empresa.
- Liderar el proceso de planeación estratégico de la organización.
- Desarrollar estrategias.
- Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

#### **Diseñador**

- Desarrollar propuestas en todas las áreas del diseño gráfico, actuando como profesionales independientes en equipos multidisciplinarios, estudios de diseño, agencias de publicidad, medios de comunicación y departamentos de arte,
- Proponer y dirigir proyecto innovadores de diseño gráfico en el campo editorial , publicitario , comercial, empresarial y organizacional,
- Recibir y revisar originales de trabajo a realizar.

#### **Obrero 1**

- Verificar que el archivo electrónico sea con alguna de las siguientes extensiones para que permita realizar la transferencia al equipo de pre prensa digital
- Verificar que pueda ejecutarse sin problema (pdf, cdr, ai,ps,eps).
- Verificar que todos los materiales solicitados, sean los ideales para realizar las láminas de impresión.

#### **Obrero 2**

- Coordinar todo lo referente al revelado, fijado y secado de los negativos, a fin de que el trabajo se cumpla en el tiempo y forma.
- Realizar el dummy o machote de los originales que se servirán de guía para la formación del trabajo y el compaginado de un libro, revista, tríptico, etc.
- Formar el negativo de acuerdo al dummy para posteriormente transportar a láminas de impresión, respetando el formato solicitado.

#### **Auxiliar de servicio al cliente**

- Responsable de la emisión, seguimiento y control de pedidos.
- Responsable de la recepción de quejas, reclamos y su tramitación.
- Persona responsable de realizar actuaciones conducentes a la captación de nuevos clientes.

#### **Vendedor**

- Dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
- Brindar un servicio eficiente al cliente.
- Prestar atención a las operaciones de los clientes.
- Concretar citas y cerrar la venta.

#### **Secretaria**

- Persona responsable de la elaboración de propuestas, licitaciones públicas y privadas, tramitación de pólizas, etc.
- Elaboración de los documentos ordenados por el jefe inmediato.
- Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la oficina e informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos.

#### **Contador**

- CPA, responsable del manejo de la contabilidad de la empresa.

### Auxiliar del servicio

- Responsable de la limpieza de la empresa.

## 3.4 Análisis Interno

Para la investigación se procedió al análisis de diferentes factores que se dan dentro de la empresa, con la finalidad de conocer los recursos que disponen actualmente, y de esta forma detectar las fortalezas y debilidades, que permitirán diseñar estrategias que coadyuven a neutralizar las debilidades frente a las fortalezas.

Para ello se contempló las dimensiones de Recursos Humanos, operaciones, mercadeo, finanzas y comercialización.

### 3.4.1 Identificación de los Factores Internos

#### Dimensión de Recursos Humanos

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
RH-1	Personal	Calificado	Bajo	Proceso productivo seguro
RH-2	Proceso de producción	Adecuado	Bajo	Calidad en el producto
RH-3	Sueldo	Estable	Bajo	Personal Satisfecho

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

#### Dimensión de Operaciones

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
OPE-1	Instalaciones operativas.	Adecuado	Bajo	La empresa muestra una imagen satisfactoria ante el cliente.
OPE-2	Maquinaria	Adecuado	Bajo	La empresa cuenta con competencias tecnológicas.
OPE-3	Sistema de inventario	Inadecuado	Alto	No posee un control sobre el inventario.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Dimensión de Mercadeo

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
MER-1	Segmentación de Mercados	Buena	Medio	La empresa conoce su mercado lo cual evita gastos innecesarios en mercados desconocidos.
MER-2	Canales de distribución	Confiables	Alto	El tener definidos los canales de distribución y sobre todo confiar en ellos asegura las ventas y ayuda a disminuir costos de búsqueda de canales.
MER-3	Participación de Mercado	Estable	Alto	La empresa se encuentra estable y tiene la oportunidad de ir creciendo dentro del mercado.
MER-4	Expansión	Buena	Alta	Potencial para expandirse

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Dimensión de Finanzas

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
FIN-1	Situación Financiera	Insolvente	Alto	La empresa no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.
FIN-2	Capital de Trabajo	Adecuado	Medio	De acuerdo a la capacidad de producción
FIN-3	Financiamiento	Posee	Alto	La empresa cuenta con financiamiento externo.
FIN-4	Políticas de manejo en temas financieros	No posee	Alto	Provoca que se incurra en gastos innecesarios, desviaciones de dinero y posibles fraudes.
FIN-5	Políticas de recuperación de cartera	No posee	Alto	La empresa no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.
FIN-6	Sistemas de control	Posee	Alto	Manejo del sistema de manera empírica.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### Dimensión de Comercialización

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
COM-1	Forma de comercializar los productos	Adecuada	Alto	La empresa al exhibir toda su cartera de productos o servicios puede captar la atención de nuevos clientes.
COM-2	Diversificación en los productos.	Existencia	Alto	La empresa tiene la oportunidad de crecimiento al cubrir con las exigencias del cliente.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### Dimensión de Administración

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
ADM-1	Planificación administrativa	No posee	Alto	La empresa corre el riesgo de no saber lo que realmente quiere alcanzar, lo que provoca que este un paso atrás que la competencia

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### Dimensión de Clientes

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DCL-1	Clientes corporativos	Varios compradores	Alto	La empresa cuenta con volúmenes de producción alta.
DCL-2	Minoristas	Captación de nuevos clientes	Bajo	Captación de nuevos clientes.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Dimensión de Competidores

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DCO-1	Número de Competidores	En aumento	Bajo	La empresa ya tiene su mercado de clientes fieles

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Perfil Estratégico Interno

Código	Factores Estratégicos	Fortaleza	Neutral	Debilidad
RH-1	Personal calificado.	X		
RH-2	Proceso de producción.	X		
RH-3	Sueldos estables	X		
OPE-1	Instalaciones operativas.	X		
OPE-2	Maquinaria	X		
OPE-3	Inadecuado sistema de Inventarios			X
MER-1	Segmentación de mercado	X		
MER-2	Canales de distribución	X		
MER-3	Participación en Mercado	X		
MER-4	Potencial para expandirse	X		
FIN-1	Insolvencia financiera			X
FIN-2	Capital de Trabajo			X
FIN-3	Financiamiento		X	
FIN-4	Carencia de políticas para el manejo de temas financieros.			X
FIN-5	No posee políticas de recuperación de cartera.			X
FIN-6	Sistema de control empírico			X
COM-1	Forma de comercializar los productos		X	
ADM-1	Débil planificación administrativa			X
COM-2	Diversificación en los productos.	X		
DCL-1	Clientes corporativos	X		
DCL-2	Clientes minoristas			X
DCO-1	Ingresos de nuevos competidores externos			X
<b>TOTALES</b>		11	2	9
		50,00%	9,09%	40,91%

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Análisis: Una vez que se tiene realizado el Perfil Estratégico Interno se obtiene un 50% de fortalezas, lo que le permite a la empresa afrontar de manera oportuna desafíos que se presentan en el mercado.

### 3.5 Análisis Externo

Permite analizar y fijar oportunidades y amenazas que se van presentando en la empresa mismos que no se pueden controlar pero se pueden aprovechar las oportunidades que se presenten frente a posibles amenazas que se susciten para enfrentar dichas amenazas.

Para ello se contempló las siguientes dimensiones: económico-demográficas, político-legales, socio-cultural, tecnológico-ambientales

### 3.5.1 Identificación de los Factores Externos

#### Dimensión Económica - Demográfica

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DED-1	Inflación (2.85%)	A la baja	Medio	La lenta y predecible subida de precios de los productos puede disminuir el consumo.
DED-2	Desempleo (4,86%)	A la baja	Bajo	No genera gran impacto puesto que la empresa cuenta con suficiente personal.
DED-3	Crecimiento Poblacional (1,60%)	A la baja	Alto	Reducción en la adquisición de los productos
DED-4	Salario Básico (\$) (340)	Al alza	Alto	Mayor gasto lo que implica la reducción del personal
DED-5	Producto Interno Bruto PIB (4,51%)	A la baja	Medio	El incremento de la producción del país induce a que la empresa sea competitiva llevando así a explorar nuevos mercados.
DED-6	Crecimiento Económico (4.5%)	A la baja	Medio	Puede provocar que la empresa no invierta, esperando mejores tiempos.
DED-7	Tasa de Interés Activa (8,17%)	A la baja	Alto	La empresa tiene la oportunidad de adquirir un financiamiento con mejores tasas de interés atractivas.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Dimensión Político – Legal

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DPL-1	Política Industrial	Desarrollo equilibrado entre la sociedad-Estado-Mercado-Naturaleza	Alto	La empresa puede aprovechar los incentivos que ofrece esta nueva política, obteniendo mayores niveles de valor agregado.
DPL-2	Nueva normativa Laboral	Mayor control en las relaciones laborales.	Alto	Mayores sanciones o multas por no cumplir con lo establecido en la ley.  Mayores obligaciones con sus trabajadores.
DPL-3	Reformas Tributarias	Aumento de la presión fiscal	Alto	La subida de impuestos provoca que se realicen egresos que antes no se hacían lo cual se traduce al precio final del producto.
DPL-4	Créditos financieros	Dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales.	Alto	La empresa tiene la oportunidad de realizar nuevos proyectos que ayuden a la expansión de su negocio.
DPL-5	Políticas Gubernamentales	Control de estándares de Calidad	Alto	Producción de calidad, mayor control en los procesos de producción.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### Dimensión Tecnológico – Ambiental

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DTA-1	Sistemas digitales para la lectura.	Constante avance	Bajo	Disminución en ventas.
DTA-2	Energía Eléctrica	Costos elevados	Medio	Costos elevados de la energía eléctrica.
DTA-3	Rígidias leyes ambientales	Más sanciones en el sector ambiental	Alto	Aprobación de leyes ambientales rígidas para la tala de árboles.
DTA-4	Avance tecnológico	Modernización tecnológica en los procesos.	Alto	Avance tecnológico para la automatización de los procesos administrativos.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### Dimensión Socio – Cultural

Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DSC-1	Cambio socio-cultural en el país	Cada vez más acelerado	Bajo	La empresa puede adaptarse a los diferentes cambios que se dan en el país.

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Perfil Estratégico Externo

Código	Factores Estratégicos	Oportunidad	Neutral	Amenaza
DED-1	Inflación con tendencia a la baja			X
DED-2	Bajas tasas de desempleo		X	
DED-3	Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.			X
DED-4	Tendencia de crecimiento del salario básico	X		
DED-5	Disminución del Índice del PIB	X		
DED-6	Bajas Tasas de crecimiento económico			X
DED-7	Bajas tasas de interés			
DPL-1	Posibilidad de desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial			
DPL-2	Mayor control laboral con la nueva normativa laboral			
DPL-3	Aumento de la presión Fiscal por las Reformas Tributarias.			X
DPL-4	Créditos financieros dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales.	X		
DPL-5	Políticas gubernamentales para apoyar los estándares de calidad.	X		
DPL-6	Desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial.	X		
DSC-1	Aceleramiento en el cambio socio-cultural en el país.		X	
DTA-1	Implementación de sistemas digitales para la lectura.			X
DTA-2	Costos elevados de la energía eléctrica.			X
DTA-3	Aprobación de leyes ambientales rígidas para la tala de árboles.			X
DTA-4	Avance tecnológico para la automatización de los procesos administrativos.	X		
<b>TOTALES</b>		6	2	7
		40,00%	13,33%	46,67%

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

**Análisis:** Al realizar el análisis de perfil estratégico externo se determinó que el 40% de los factores analizados representan oportunidades para la empresa, frente a un 46,67% de amenazas, por lo que la imprenta debe mantenerse alerta para afrontar de manera adecuada estas amenazas.

### 3.6 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

#### Matriz cuantitativa de factores internos

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES INTERNOS</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
F1	Personal calificado.	0,07	4	0,28
F2	Proceso de producción.	0,06	4	0,24
F3	Sueldos estables	0,07	4	0,28
F4	Instalaciones operativas.	0,05	4	0,20
F5	Maquinaria	0,06	4	0,24
F6	Canales de distribución	0,06	3	0,18
F7	Participación en Mercado	0,06	3	0,18
F8	Diversificación en los productos.	0,05	4	0,20
F9	Clientes corporativos	0,07	4	0,28
F10	Segmentación de mercado	0,03	2	0,06
<b>SUMA</b>				<b>2,14</b>
D1	Débil planificación administrativa	0,06	4	0,24
D2	Inadecuado sistema de Inventarios	0,06	4	0,24
D3	Insolvencia financiera	0,07	4	0,28
D4	Capital de trabajo	0,03	2	0,06
D5	Carencia de políticas para el manejo de temas financieros.	0,05	4	0,20
D6	No posee capital de trabajo	0,02	3	0,06
D7	Sistema de control empírico	0,03	2	0,06
D8	Clientes minoristas	0,03	4	0,12
D9	Ingresos de nuevos competidores externos	0,02	2	0,04
D10	No posee políticas de recuperación de cartera.	0,06	4	0,24
D11	Débil planificación administrativa	0,02	2	0,04
<b>SUMA</b>				<b>1,58</b>
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,72</b>

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
 Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### Matriz cuantitativa de factores externos

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
A1	Ingresos de nuevos competidores externos	0,08	4	0,32
A2	Costos elevados de la energía eléctrica.	0,09	4	0,36
A3	Implementación de sistemas digitales para la lectura.	0,07	4	0,28
A4	Aprobación de leyes ambientales rígidas para la tala de árboles.	0,08	3	0,24
A5	Bajas Tasas de crecimiento económico	0,03	1	0,03
A6	Aumento de la presión Fiscal por las Reformas Tributarias.	0,09	3	0,27
<b>SUMA</b>				<b>1,50</b>
O1	Desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial.	0,08	3	0,24
O2	Avance tecnológico para la automatización de los procesos administrativos.	0,07	4	0,28
O3	Créditos financieros dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales.	0,08	3	0,24
O4	Potencial para expandirse	0,06	4	0,24
O5	Distribución directa a minoritas	0,08	4	0,32
O6	Políticas gubernamentales para apoyar los estándares de calidad.	0,08	4	0,32
O7	Aceleramiento en el cambio socio-cultural en el país.	0,04	1	0,04
O8	Más sanciones en el sector ambiental por la Nueva Legislación.	0,04	1	0,04
O9	Sistematización en los procesos administrativos.	0,03	2	0,06
<b>SUMA</b>				<b>1,78</b>
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>3,28</b>

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7 F.O.D.A.

En término conceptual se puede decir que el FODA es una herramienta que permite identificar factores internos y externos de la empresa, para en lo posterior formular y seleccionar estrategias adecuadas. Por esta razón se elabora la Matriz FODA de la imprenta Indugraf.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal calificado</li> <li>- Proceso de producción</li> <li>- Sueldos estables</li> <li>- Instalaciones operativas</li> <li>- Maquinaria</li> <li>- Canales de distribución</li> <li>- Participación en Mercado</li> <li>- Diversificación en los productos</li> <li>- Clientes corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial.</li> <li>- Avance tecnológico para la automatización de los procesos administrativos.</li> <li>- Créditos financieros dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales.</li> <li>- Potencial para expandirse.</li> <li>- Políticas gubernamentales para apoyar los estándares de calidad.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débil planificación administrativa</li> <li>- Inadecuado sistema de Inventarios</li> <li>- Insolvencia financiera</li> <li>- Carencia de políticas para el manejo de temas financieros.</li> <li>- No posee políticas de recuperación de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la presión Fiscal por las Reformas Tributarias.</li> <li>- Ingresos de nuevos competidores externos</li> <li>- Costos elevados de la energía eléctrica.</li> <li>- Implementación de sistemas digitales para la lectura.</li> <li>- Aprobación de leyes ambientales rígidas para la tala de árboles.</li> </ul>

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.1 Matriz F.O.D.A.

Matriz para elaborar estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), permite el desarrollo de cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

**Estrategias FO.-** Utilizar las fuerzas de la empresa, para aprovechar las oportunidades externas, en este caso las estrategias ofensivas son la posición ideal a través de un rápido crecimiento y cumplimiento de objetivos.

**Estrategias DO.-** Intentar minimizar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, llamadas estrategias defensivas que sirven para enfrentar las amenazas.

**Estrategias FA.-** Aprovechar las fortalezas de la empresa para impedir o reducir las repercusiones de las amenazas externas, las estrategias de orientación, se presentan cuando existen oportunidades que se pudiera aprovechar.

**Estrategias DA.-** O estrategias de supervivencia que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tiene las fortalezas necesarias, disminuyendo las debilidades, evitando las amenazas del entorno.

### Matriz (FO-FA) Indugraf

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>INTERNOS</span> <span>EXTERNOS</span> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial.</li> <li>2 Avance tecnológico para la automatización de los procesos administrativos.</li> <li>3 Créditos financieros dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales.</li> <li>4 Potencial para expandirse.</li> <li>5 Políticas gubernamentales para apoyar los estándares de calidad.</li> </ol>
FORTALEZAS	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado.</li> <li>• Proceso de producción.</li> <li>• Sueldos estables.</li> <li>• Instalaciones operativas.</li> <li>• Maquinaria.</li> <li>• Canales de distribución.</li> <li>• Participación en Mercado.</li> <li>• Clientes corporativos.</li> <li>• Diversificación en los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estrategias de gestión para medir el nivel productivo del personal de la empresa.</li> <li>• Proponer un nuevo proceso de producción.</li> <li>• Realizar entrevistas personales a los clientes sobre la atención que ha recibido, el requerimiento de productos que ha realizado y las sugerencias que puede emitir para un mejor servicio</li> <li>• Integrar políticas de calidad, a través de una capacitación a todo el personal, para minimizar costos y tiempos desperdiciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones con los clientes corporativos sobre nuevas políticas de cobranza</li> <li>• Ofrecer descuentos a los clientes cuando sus compras sean al contado</li> <li>• Crear y mantener alianzas estratégicas con los proveedores.</li> </ul>

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Matriz (DO-DA) Indugraf

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <span>INTERNOS</span> <span>EXTERNOS</span> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollo equilibrado mediante la Política Industrial.</li> <li>2 Avance tecnológico para la automatización de los procesos administrativos.</li> <li>3 Créditos financieros dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales.</li> <li>4 Potencial para expandirse.</li> <li>5 Políticas gubernamentales para apoyar los estándares de calidad.</li> </ol>
DEBILIDADES	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil planificación administrativa. Inadecuado sistema de Inventarios. Insolvencia financiera.</li> <li>• Carencia de políticas para el manejo de temas financieros.</li> <li>• No posee políticas de recuperación de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar e implementar una planificación estratégica que permita direccionar a la empresa hacia un objetivo claro.</li> <li>✓ Diseñar un sistema de gestión de inventarios acorde a las necesidades existentes.</li> <li>✓ Elaborar e implementar indicadores financieros que permita el uso adecuado de los recursos y el manejo efectivo de los mismos.</li> <li>✓ Elaborar políticas de cobranza para recuperar cartera vencida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar programas de capacitación técnica y motivación para el personal en las distintas áreas de la empresa</li> </ul>

Fuente: Empresa "INDUGRAF"

Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Al realizar el FODA para la Imprenta Indugraf se pudo plantear varias estrategias que permitan superar las debilidades y amenazas de la empresa aprovechando sus fortalezas y oportunidades las cuales se resumen a continuación:

1. Elaborar estrategias de gestión para medir el nivel productivo del personal de la empresa.
2. Realizar entrevistas personales a los clientes sobre la atención que ha recibido, el requerimiento de productos que ha realizado y las sugerencias que puede emitir para un mejor servicio
3. Integrar políticas de calidad, a través de una capacitación a todo el personal, para minimizar costos y tiempos desperdiciados.
4. Realizar reuniones con los clientes corporativos sobre nuevas políticas de cobranza.
5. Ofrecer descuentos a los clientes cuando sus compras sean al contado.
6. Crear y mantener alianzas estratégicas con los proveedores.
7. Elaborar e implementar una planificación estratégica que permita direccionar a la empresa hacia un objetivo claro.
8. Diseñar un sistema de gestión de inventarios acorde a las necesidades existentes.
9. Elaborar e implementar indicadores financieros que permita el uso adecuado de los recursos y el manejo efectivo de los mismos.
10. Elaborar políticas de cobranza para recuperar cartera vencida
11. Efectuar programas de capacitación técnica y motivación para el personal en las distintas áreas de la empresa.

Después de analizar las estrategias propuestas en base a la Matriz FODA se priorizo las siguientes estrategias para la empresa:

1. Elaborar estrategias de gestión para medir el nivel productivo del personal de la empresa.
2. Elaborar e implementar indicadores financieros que permita el uso adecuado de los recursos y el manejo efectivo de los mismos.
3. Elaborar políticas de cobranza para recuperar cartera vencida.

### 3.7.2 Diagnóstico de la situación financiera de la imprenta "Indugraf"

#### 3.7.2.1 Análisis vertical del Balance General de la imprenta "Indugraf"

EMPRESA "INDUGRAF"											
BALANCE GENERAL											
ANÁLISIS HORIZONTAL											
COD.	CUENTA	AÑO 2011		AÑO 2012		VARIACIÓN 2012-2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
		DIC	DIC	DIC	DIC	%	%	DIC	DIC	DIC	%
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 1,059,840.86</b>	<b>\$ 1,234,994.31</b>	<b>16.53</b>	<b>\$ 1,234,994.31</b>	<b>16.53</b>	<b>\$ 1,234,994.31</b>	<b>\$ 1,363,730.07</b>	<b>\$ 1,363,730.07</b>	<b>10.42</b>	
1.1.	Activo Corriente	\$ 337,199.07	\$ 402,840.25	19.47	\$ 402,840.25	19.47	\$ 402,840.25	\$ 601,553.20	\$ 601,553.20	49.33	
1.1.01.	Disponible	\$ 24,293.81	\$ 33,253.55	36.88	\$ 33,253.55	36.88	\$ 33,253.55	\$ 88,592.12	\$ 88,592.12	166.41	
1.1.01.01.	Caja	\$ 21,118.81	\$ 28,579.54	35.33	\$ 28,579.54	35.33	\$ 28,579.54	\$ 82,957.24	\$ 82,957.24	190.27	
1.1.01.02.	Bancos	\$ 3,175.00	\$ 4,674.01	47.21	\$ 4,674.01	47.21	\$ 4,674.01	\$ 5,634.88	\$ 5,634.88	20.36	
1.1.02.	Activos Exigibles	\$ 270,657.48	\$ 339,205.13	25.33	\$ 339,205.13	25.33	\$ 339,205.13	\$ 467,012.65	\$ 467,012.65	37.68	
1.1.02.01.	Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 222,779.59	\$ 310,017.79	39.16	\$ 310,017.79	39.16	\$ 310,017.79	\$ 375,233.71	\$ 375,233.71	21.04	
1.1.02.01.	Clientes										
1.1.02.02.	Anticipos y Prestamos Trabajadores por Cobrar		\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	\$ 729.55	\$ 729.55	100.00	
1.1.2.02.	Crédito Fiscales IVA por cobrar	\$ 28,879.92	\$ 17,170.35	-40.55	\$ 17,170.35	-40.55	\$ 17,170.35	\$ 163.96	\$ 163.96	-99.05	
1.1.02.04.	Créditos Fiscales Impuesto a la Renta por Cobrar	\$ 18,101.21	\$ 3,390.91	-81.27	\$ 3,390.91	-81.27	\$ 3,390.91	\$ 4,335.95	\$ 4,335.95	27.87	
1.1.02.05.	Anticipos Proveedores	\$ 0.00	\$ 8,626.08	100.00	\$ 8,626.08	100.00	\$ 8,626.08	\$ 86,549.48	\$ 86,549.48	903.35	
1.1.02.06.	Anticipos Empleados	\$ 896.76	\$ 0.00	-100.00	\$ 0.00	-100.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	
1.1.02.10.	Documentos por Cobrar	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	
1.1.04.	Realizable	\$ 40,247.78	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 28,381.57	\$ 43,348.43	\$ 43,348.43	52.73	
1.1.04.01.	Inventario de Materia Prima	\$ 40,247.78	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 28,381.57	\$ 43,348.43	\$ 43,348.43	52.73	
1.1.06.	Otros Activos Corrientes	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	30.00	
1.1.06.01.	Otros Activos Corrientes	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	30.00	
1.2.	Activos no Corrientes	\$ 722,641.79	\$ 830,028.07	14.86	\$ 830,028.07	14.86	\$ 830,028.07	\$ 760,176.87	\$ 760,176.87	-8.42	
1.2.01	Activos Fijos Depreciables	\$ 720,641.79	\$ 830,028.07	15.18	\$ 830,028.07	15.18	\$ 830,028.07	\$ 760,176.87	\$ 760,176.87	-8.42	
1.2.01.01.	Equipo de Computo	\$ 44,565.91	\$ 27,437.42	-38.43	\$ 27,437.42	-38.43	\$ 27,437.42	\$ 18,101.38	\$ 18,101.38	-34.03	
1.2.01.02.	Vehiculos	\$ 30,467.14	\$ 23,318.93	-23.46	\$ 23,318.93	-23.46	\$ 23,318.93	\$ 19,744.82	\$ 19,744.82	-15.33	
1.2.01.03.	Muebles y Enseres	\$ 6,253.97	\$ 6,345.59	1.46	\$ 6,345.59	1.46	\$ 6,345.59	\$ 6,429.69	\$ 6,429.69	1.33	
1.2.01.04.	Equipo de Oficina	\$ 15,766.00	\$ 14,328.84	-9.12	\$ 14,328.84	-9.12	\$ 14,328.84	\$ 15,756.61	\$ 15,756.61	9.96	
1.2.01.05.	Maquinaria	\$ 701,023.22	\$ 645,681.74	-7.89	\$ 645,681.74	-7.89	\$ 645,681.74	\$ 587,133.82	\$ 587,133.82	-9.07	
1.2.01.06.	Edificios	\$ 0.00	\$ 190,000.00	100.00	\$ 190,000.00	100.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	0.00	
1.2.01.07.	Herramientas	\$ 284.79	\$ 634.79	122.90	\$ 634.79	122.90	\$ 634.79	\$ 729.79	\$ 729.79	14.97	
1.2.01.08.	Depreciación Acumulada	-\$ 77,719.24	-\$ 77,719.24	0.00	-\$ 77,719.24	0.00	-\$ 77,719.24	-\$ 77,719.24	-\$ 77,719.24	0.00	
1.2.03.	Otros Activos	\$ 2,000.00	\$ 2,125.99	6.30	\$ 2,125.99	6.30	\$ 2,125.99	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	-5.93	
1.4.03.01.	Cuentas y Doc. Por Cobrar L/P	\$ 0.00	\$ 125.99	100.00	\$ 125.99	100.00	\$ 125.99	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	1487.43	
1.4.03.02.	Garantías Entregadas	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.00	

<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>	<b>-\$ 963,434.54</b>	<b>-\$ 882,210.89</b>	<b>-8.43</b>	<b>-\$ 882,210.89</b>	<b>-\$ 1,020,780.76</b>	<b>15.71</b>
2.1.	Pasivos Corriente	-\$ 485,533.74	-\$ 486,937.40	0.29	-\$ 486,937.40	-\$ 703,193.97	44.41
2.1.01.	Ctas. y docs. por pagar Comerciales	-\$ 121,164.75	-\$ 234,248.68	93.33	-\$ 234,248.68	-\$ 172,406.68	-26.40
2.1.01.01.	Proveedores	-\$ 121,164.75	-\$ 234,248.68	93.33	-\$ 234,248.68	-\$ 172,406.68	-26.40
2.1.02.	Obligaciones por Pagar	-\$ 256,303.25	-\$ 208,425.67	-18.68	-\$ 208,425.67	-\$ 493,116.64	136.59
2.1.02.01.	Impuesto Valor Agregado por Pagar	-\$ 9,239.77	-\$ 1,882.73	-79.62	-\$ 1,882.73	-\$ 826.92	-56.08
2.1.02.02.	Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 0.00	-\$ 15,051.95	100.00	-\$ 15,051.95	-\$ 14,145.78	-6.02
2.1.02.04.	Obligaciones Financieras Locales	-\$ 247,063.48	-\$ 191,490.99	-22.49	-\$ 191,490.99	-\$ 344,810.61	80.07
2.1.02.05.	Porción Corriente Préstamos Bancarios L/P	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	-\$ 133,333.33	100.00
2.1.03.	Pasivos Diferidos	-\$ 65,600.00	\$ 0.00	-100.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00
2.1.04.	Gastos Acumulados	-\$ 42,465.74	-\$ 44,263.05	4.23	-\$ 44,263.05	-\$ 37,670.65	-14.89
2.1.04.01.	Obligaciones con Trabajadores	-\$ 38,733.77	-\$ 23,943.09	-38.19	-\$ 23,943.09	-\$ 17,997.94	-24.83
2.1.04.02.	Obligaciones Seguridad Social	-\$ 3,731.97	-\$ 5,091.35	36.43	-\$ 5,091.35	-\$ 5,755.20	13.04
2.1.04.03.	Beneficios Sociales	\$ 0.00	-\$ 15,228.61	100.00	-\$ 15,228.61	-\$ 13,917.51	-8.61
2.2.	Pasivo no Corriente	-\$ 477,900.80	-\$ 395,273.49	-17.29	-\$ 395,273.49	-\$ 317,586.79	-19.65
2.2.01.	Cuentas y Documentos por Pagar a L/P	-\$ 477,900.80	-\$ 395,273.49	-17.29	-\$ 395,273.49	-\$ 317,586.79	-19.65
2.2.01.01.	Obligaciones Financieras locales L/P	-\$ 477,900.80	-\$ 395,273.49	-17.29	-\$ 395,273.49	-\$ 317,586.79	-19.65
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 96,406.32</b>	<b>-\$ 352,783.41</b>	<b>265.93</b>	<b>-\$ 352,783.41</b>	<b>-\$ 342,949.31</b>	<b>-2.79</b>
3.1.	Capital	-\$ 62,328.72	-\$ 285,238.81	357.64	-\$ 285,238.81	-\$ 333,367.45	16.87
3.1.01.	Capital	-\$ 62,328.72	-\$ 285,238.81	357.64	-\$ 285,238.81	-\$ 333,367.45	16.87
3.4.	Resultados	-\$ 34,077.60	-\$ 67,544.60	98.21	-\$ 67,544.60	-\$ 9,581.86	-85.81
	Total Resultados	-\$ 34,077.60	-\$ 67,544.60	100.00	-\$ 67,544.60	-\$ 9,581.86	-85.81
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 1,052,840.86</b>	<b>-\$ 1,234,994.30</b>	<b>16.53</b>	<b>-\$ 1,234,994.30</b>	<b>-\$ 1,363,730.07</b>	<b>10.42</b>

Fuente: Empresa "INDUGRAF"

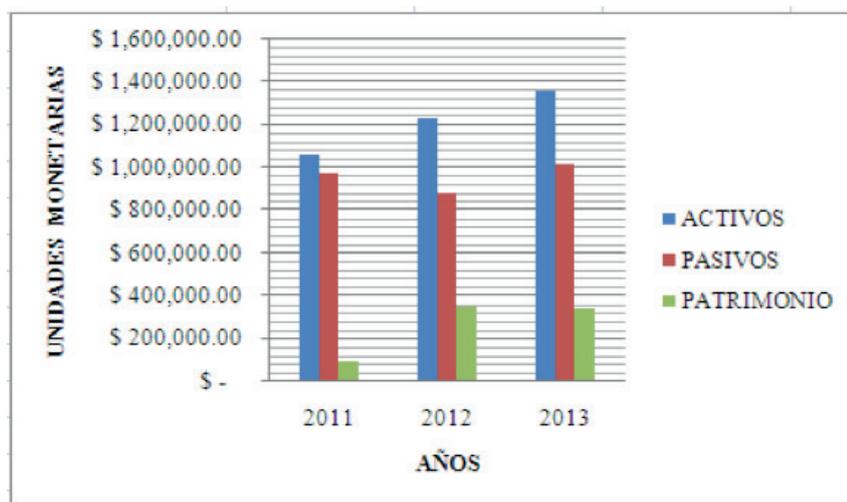
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

El análisis vertical determina la participación de las cuentas dentro de un total global, para este análisis se evaluará la participación de los activos con respecto al pasivo y al patrimonio para los períodos comprendidos entre los años: 2011, 2012 y 2013.

### Composición del Activo, Pasivo y Patrimonio

CUENTAS	2011	2012	2013
Activo	\$ 1,053,097.58	\$ 1,234,994.31	\$ 1,363,730.07
Pasivo	\$ 974,486.88	\$ 882,210.89	\$ 1,020,780.76
Patrimonio	\$ 96,406.32	\$ 352,783.41	\$ 342,949.29

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### Analizando la relación entre Activo, Pasivo y Patrimonio obtenemos que:

**Año 2011:** Se observa que el total de Activos es de \$ 1.053.097,58 (100%) de los cuales \$ 974.486,88 (92,54%) son Pasivos y \$ 96,406.32 (9,10%) representa el Patrimonio de la Empresa.

La empresa "Indugraf" mantiene una estructura de financiamiento con terceros del 92.54% lo cual es elevado para el tipo de actividad que realiza siendo Capital propio solo el 9,10% es decir casi la totalidad de sus activos se encuentran comprometidos con terceros lo cual en un momento dado puede ser muy peligroso para el normal desarrollo de la actividad.

**Año 2012:** Es este año se observa que del total de los Activos \$ 1.234.994,31(100%) los Pasivos son \$ 882.210,89 (71,43%), mientras que en su Patrimonio se evidencia un 28.57%(\$ 352.783,41). Se puede notar que la deuda con terceros que mantiene la empresa comprometen el 71.43% de los Activos de la empresa habiendo en este año incrementado el Patrimonio a un 28.57% lo que significa que empieza a recuperar la inversión realizada a través del financiamiento.

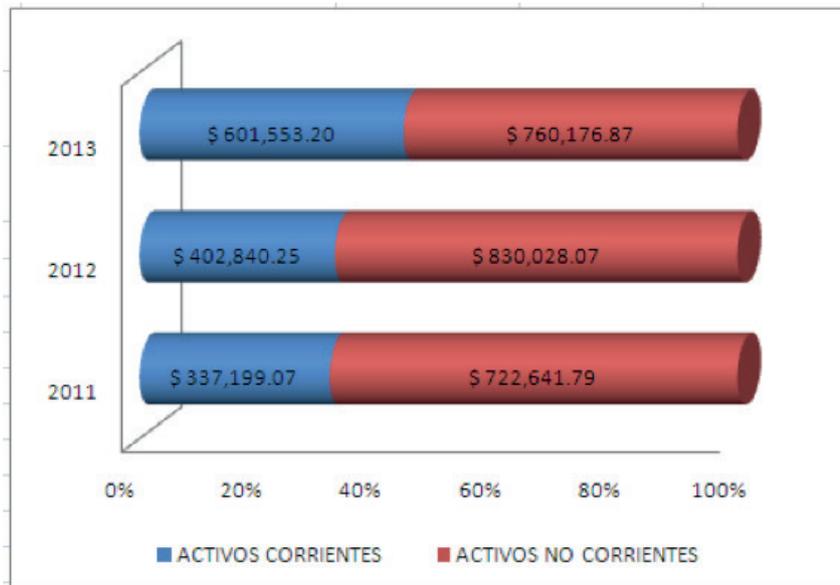
**Año 2013:** Del 100% (\$1.363.730,07) del total de sus Activos, el 74,85%(\$ 1.020.780,76) corresponde a los Pasivos de la empresa, el 25.15% (\$ 342.949,29) está en el Patrimonio.

Para este año el financiamiento con terceros que tiene la empresa alcanza el 74.81% del total de sus Activos los cuales se incrementaron en relación al año 2012 en un 10% en menor proporción al crecimiento de los Pasivos, lo que provoca también la disminución a un 25.15% de la inversión propia de la empresa en relación al mismo año.

## Participación de los Activos Corrientes y no Corrientes respecto a los Activos Totales

CUENTAS	2011	2012	2013
Activos Corrientes	\$ 337,199.07	\$ 402,840.25	\$ 601,553.20
Activos no corrientes	\$ 722,641.79	\$ 830,028.07	\$ 760,176.87

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

**Año 2011:** Al analizar la estructura o composición del Activo se puede observar que el 31,38% representan Activos Corrientes, mientras que un 68,62% Activos no Corrientes lo que refleja que la empresa maneja niveles adecuados de aparente liquidez.

**Año 2012:** En este año el total de Activos si bien hubo un ligero incremento en relación al año 2011, el porcentaje de participación de Activos Corrientes y no corrientes es similar al año anterior, lo cual quiere decir que se mantiene con sus niveles de liquidez inmediata.

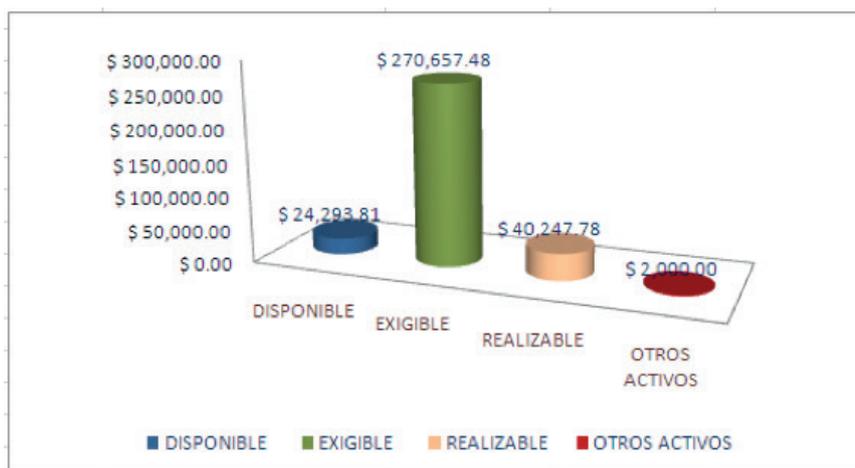
**Año 2013:** En este año los Activos no Corrientes representan un 55,74% y sus Activos Corrientes un 44,11% de participación. Se observa que ha incrementado el porcentaje de activos corrientes en relación a los activos totales, es importante analizar más detalladamente estas cuentas para poder determinar el por qué de estos cambios.

Para mayor comprensión procederemos a detallar la participación de cada cuenta del Activo, se realizará un análisis de cada subgrupo de Activos es decir las cuentas que pertenecen tanto a los Activos Corrientes como no Corrientes en el Balance General.

### Composición del Activo Corriente año 2011

ACTIVOS	2011
Disponible	\$ 24,293.81
Exigible	\$ 270,657.48
Realizable	\$ 40,247.78
Otros activos corrientes	\$ 2,000.00

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

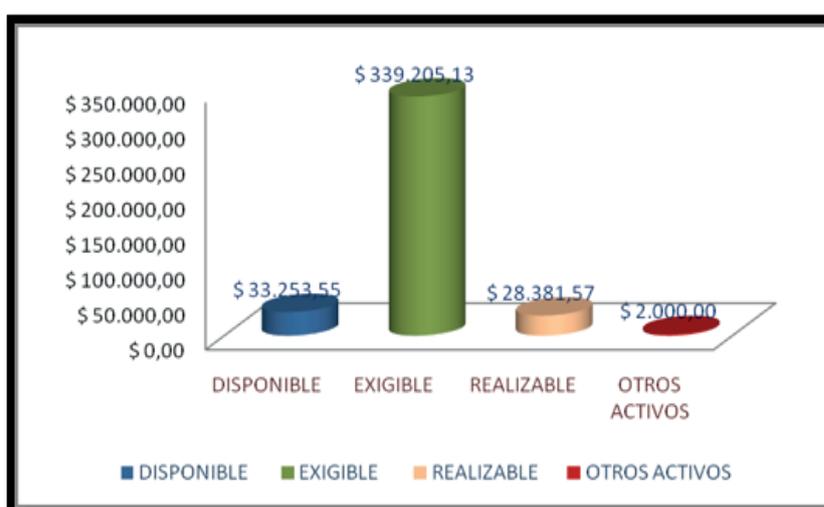
Al analizar la composición del Activo Corriente se puede observar en el gráfico que el rubro más significativo son los Activos Exigibles, conformado por Cuentas y Documentos por Cobrar a Clientes, Créditos Fiscales IVA por Cobrar, Anticipo Prestamos a Trabajadores, Crédito Fiscales Impuesto a la Renta por Cobrar, Anticipo Proveedores y Anticipo Empleados, el Activo Realizable compuesto por Inventario de Materia Prima y Productos Terminados, Activo Disponible compuesto por Caja, Bancos y por último se encuentra la cuenta Otros Activos conformado por Cuentas y Documentos por Cobrar a Largo Plazo y Garantías entregadas.

En conclusión se puede definir que la Empresa "Indugraf", mantiene un alto índice de Clientes o Cuentas por Cobrar, lo cual afecta de forma directa a la Liquidez inmediata de la empresa, el Anticipo que la empresa otorga a los Proveedores es otro problema que afectaría de forma directa a los Indicadores Financieros de la misma.

### Composición del Activo Corriente año 2012

ACTIVOS	2012
Disponible	\$ 33,253.55
Exigible	\$ 339,205.13
Realizable	\$ 28,381.57
Otros activos corrientes	\$ 2,000.00

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

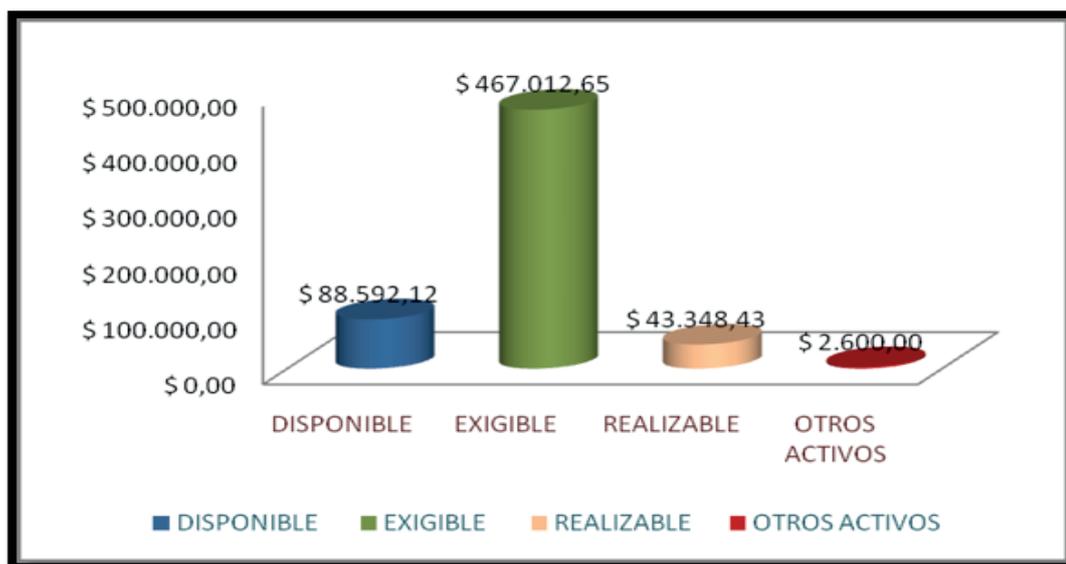
Es este año se puede observar de la misma forma que los Activos Exigibles compuestos por Cuentas y Documentos por Cobrar a Clientes, Créditos Fiscales IVA por Cobrar, Anticipo Prestamos a Trabajadores, Crédito Fiscales Impuesto a la Renta por Cobrar, Anticipo Proveedores y por ultimo Anticipo Empleados, ocupan el mayor grado de posesión en los activos corrientes, los activos disponibles compuestos por Caja y Bancos es el segundo grupo dentro de los activos corrientes, los activos realizables compuestos por (Inventario de Materia Prima y Productos Terminados, ocupan el tercer lugar en las cuentas de los grupos de los Activos, la cuenta de Otros Activos está compuesta por Garantías entregadas.

En conclusión, en este año la empresa mantiene un alto porcentaje de cuentas por cobrar lo cual afecta de forma directa al funcionamiento Financiero y Económico de la Empresa "Indugraf", la falta de un adecuado Sistema de Cobranzas podría ser la causa del incremento de Cartera Morosa que provoca o afecta a los indicadores Económicos-Financieros de forma negativa.

### Composición del Activo Corriente año 2013

ACTIVOS	2013
Disponible	\$ 88,592.12
Exigible	\$ 467,012.65
Realizable	\$ 43,348.43
Otros activos corrientes	\$ 2,600.00

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

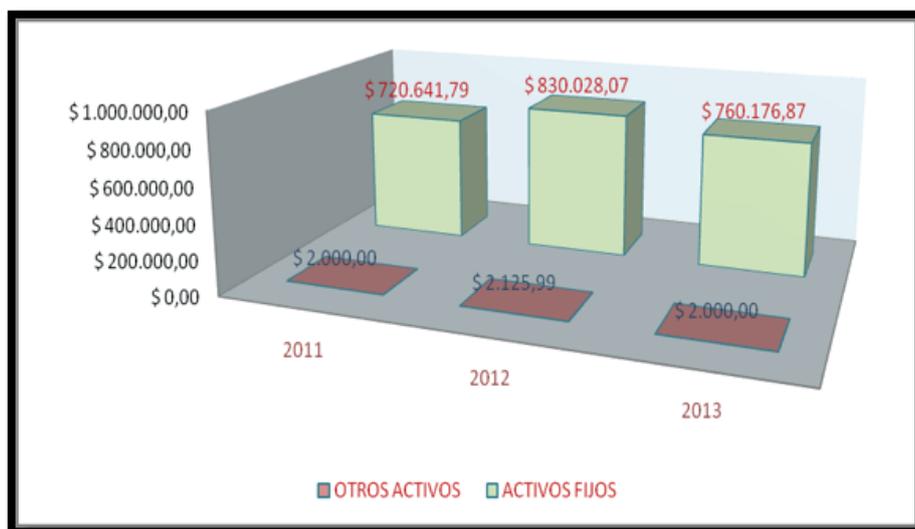
De la misma forma en este año podemos ver que los Exigibles compuestos por Cuentas y Documentos por Cobrar a Clientes, Créditos Fiscales IVA por Cobrar, Anticipo Prestamos a Trabajadores, Crédito Fiscales Impuesto a la Renta por Cobrar, Anticipo Proveedores y por ultimo Anticipo Empleados, representan la mayor parte en los activos corrientes, en los activos disponibles Caja y Bancos es el segundo grupo dentro de los Activos Corrientes, los activos realizables compuestos por Inventario de Materia Prima y Productos Terminados, ocupan el tercer lugar en las cuentas de los grupos de los Activos, la cuenta de Otros Activos misma que posee un valor considerable y está compuesta por Cuentas y Documentos por Cobrar a Largo Plazo y Garantías Entregadas.

Se puede definir que en el año 2013 la empresa mantiene un alto porcentaje en cuentas por cobrar, esto puede ser debido a que la empresa no posee estrategias de cobro eficientes o no se enfocan en la recuperación de la inversión.

## Composición del Activo no Corriente 2011-2012-2013

ACTIVOS	2011	2012	2013
Otros Activos	\$ 2,000.00	\$ 2,125.99	\$ 2,000.00
Activos Fijos	\$ 720,641.79	\$ 830,028.07	\$ 760,176.87

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Como se observa en el gráfico, el activo no corriente está constituido básicamente por los activos fijos depreciables, representado por los bienes que requiere la empresa para poder operar.

Los activos fijos depreciables para el año 2011 representan un 68,62% estructurado por Equipo de Computo, Vehículos, Muebles y Enseres, Equipos de Oficina, Maquinaria, Herramientas, Depreciación Acumulada Activos Fijos, en el año 2012 un 67,21% en este año podemos ver una disminución debido a que se ha dado de baja varios Equipos de Computo, Vehículos, Equipos de Oficina y para el año 2013 se tiene un 55,74% de igual forma existe una disminución en sus Activos Fijos, debido al uso o desuso que se les da a los mismos. La cuenta depreciación acumulada de los activos fijos depreciables tienen una tendencia decreciente en el año 2011 (7,38%), año 2012 (6,29%) y para el año 2013 (5,70%).

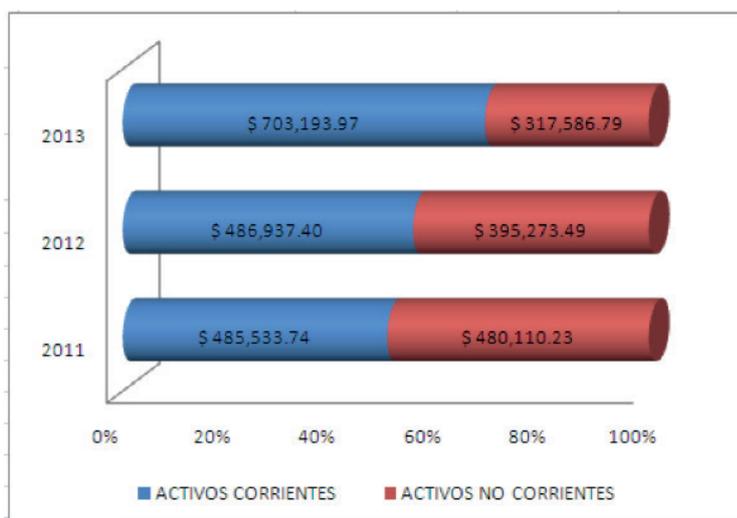
Y un porcentaje mínimo se concentra en otros Activos Fijos, compuesto por Cuentas y Documentos por Cobrar a Largo Plazo y Garantías Entregadas, en el año 2011 (0,19%), en el año 2012 (0,17%) y para el año 2013 (0,15%).

Se puede concluir que la empresa tiene un gran porcentaje de activos depreciables, estos activos están compuestos por muebles, inmuebles, equipos e instalaciones que constituyen el grupo más importante pues son utilizados en las operaciones o fabricación de sus productos.

## Participación de los Pasivos Corrientes y Pasivos a Largo Plazo respecto a los Pasivos Totales

CUENTAS	2011	2012	2013
Pasivos Corrientes	\$ 485,533.74	\$ 486,937.40	\$ 703,193.97
Pasivos no Corrientes	\$ 480,110.23	\$ 395,273.49	\$ 317,586.79

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

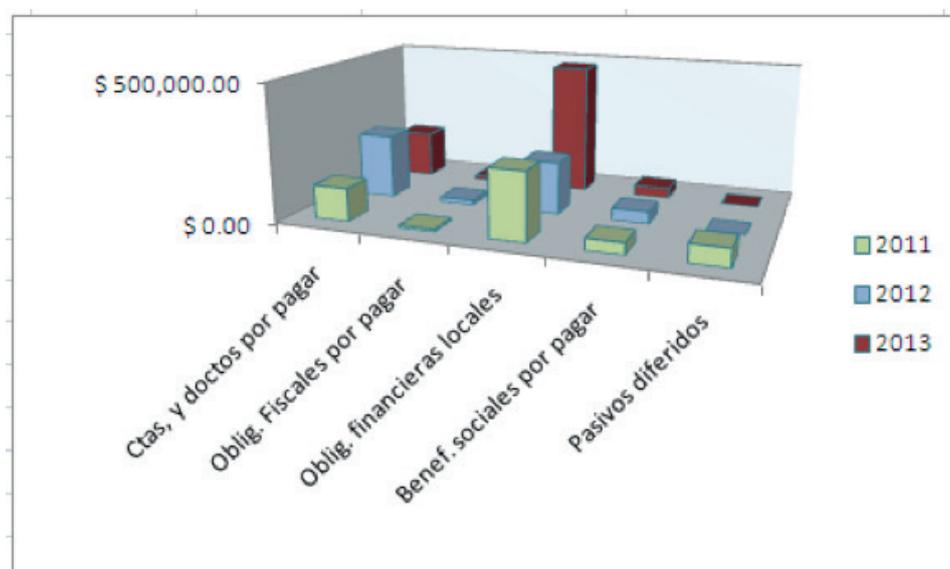
Como se puede ver en el gráfico, el grupo de las cuentas más representativas son los pasivos corrientes correspondiente al 46,94% en el año 2011, el 39,43% en el año 2012 y para el año 2013 un 51,56% respectivamente, seguido podemos ver que los pasivos no corrientes representan en el año 2011 un 45,59%, en el año 2012 un 32,01% y para el año 2013 un 23,29%.

Con respecto a los Pasivos los de mayor realce son los Pasivos a Corto Plazo es decir que las Obligaciones deben ser cubiertas en un plazo no mayor a un año. Esta tendencia muestra claramente que la empresa tiene mayor cantidad de obligaciones con terceros, por lo tanto obligaciones de mayor exigibilidad para la Empresa "Indugraf".

### Composición de los Pasivos Corrientes años 2011-2012-2013

PASIVOS CORRIENTES	2011	2012	2013
Ctas. y doctos por pagar	\$ 121,164.75	\$ 234,248.68	\$ 172,406.68
Oblig. Fiscales por pagar	\$ 9,239.77	\$ 16,934.68	\$ 14,972.70
Oblig. financieras locales	\$ 247,063.48	\$ 191,490.99	\$ 478,143.94
Benef. sociales por pagar	\$ 42,465.74	\$ 44,263.05	\$ 37,670.65
Pasivos diferidos	\$ 65,600.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Dentro de los pasivos corrientes o a corto plazo, se observa que las obligaciones financieras locales poseen el porcentaje más alto en los tres años, las cuentas y documentos por pagar poseen de igual forma un porcentaje significativo para la empresa conformado por los proveedores que mantiene la empresa, mientras que beneficios sociales por pagar en el año 2011 un (4,03%), en el año 2012 un (3,58%) y en el año 2013 un (2,76%) y por ultimo vemos que la empresa mantuvo pasivos diferidos solo en el 2011. Esta tendencia indica que la Empresa "Indugraf" ha ido incrementando el endeudamiento con terceros a corto plazo, alcanzando niveles bastante altos en el 2013 en relación a los años anteriores, si bien se considera normal que una empresa trabaje con dinero de terceros esto se debe dar en relación directa a la capacidad de pago de la misma y de los niveles de producción que esta maneja. Más adelante iremos analizando esta situación.

### Composición de los Pasivos no Corrientes

PASIVO NO CORRIENTE	2011	2012	2013
Ctas. y dctos. por pagar L/P	\$ 477,900.80	\$ 395,273.49	\$ 317,586.79

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

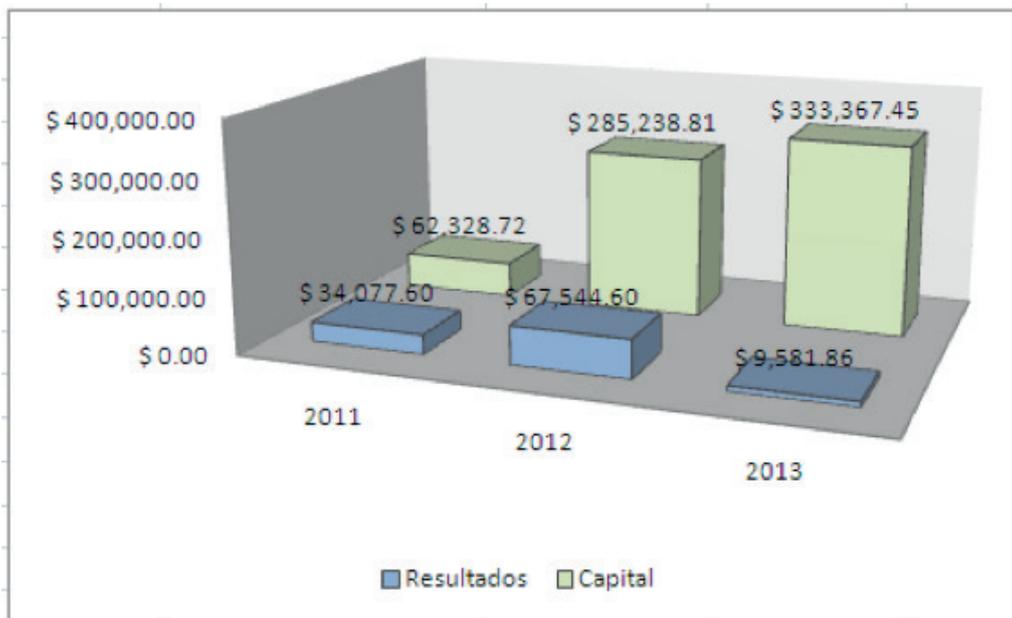
Los pasivos a largo plazo son obligaciones que contrae la empresa cuyo vencimiento es mayor a un año, como muestra el gráfico la cuenta más representativa es la de préstamos por pagar, misma que refleja un alto índice de obligación contraída por la empresa "Indugraf". En el año 2011 mantiene un 45,59%, en el año 2012 un 32% y para el año 2013 un 23,29%.

La deuda a largo plazo que mantiene la empresa se la hizo para obtener los activos productivos que le permiten a la empresa seguir creciendo y mejorando en los niveles de producción, se observa que las obligaciones contraídas se van cancelando año a año.

## Composición del Patrimonio

PATRIMONIO	2011	2012	2013
Resultados	\$ 34,077.60	\$ 67,544.60	\$ 9,581.86
Capital	\$ 62,328.72	\$ 285,238.81	\$ 333,367.45

Fuente: Empresa "INDUGRAF"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

El aporte de capital de la empresa tiene un fuerte incremento del año 2011 al 2012 y sigue creciente en el año subsiguiente, pero no se puede decir lo mismo de los resultados obtenidos ya que si bien en el año 2012 tuvo un crecimiento considerable para el año 2013 bajó estrepitosamente obteniendo una utilidad mínima.

### 3.7.2.2 Análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias de la empresa "Indugraf".

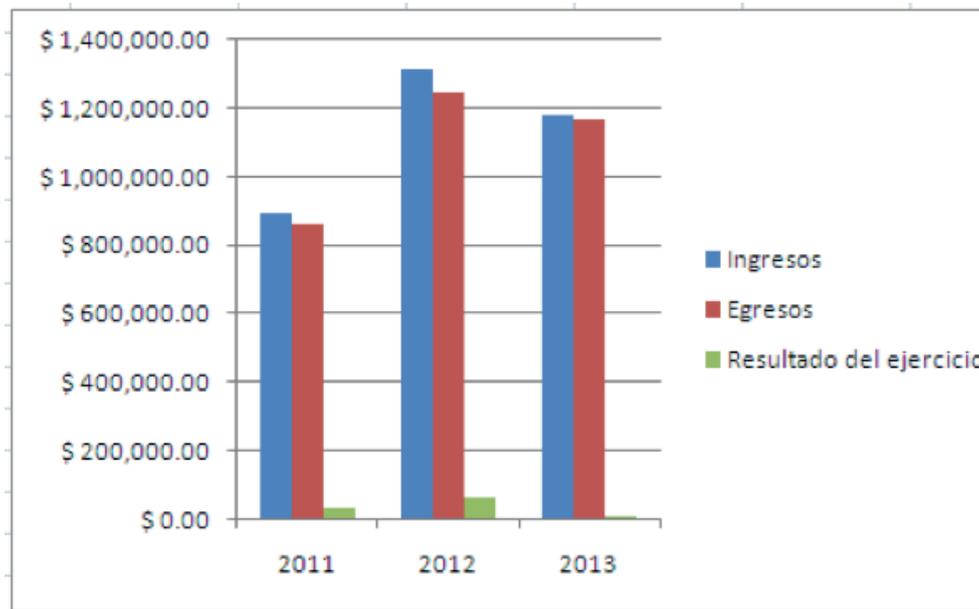
COD.	CUENTA	AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
		DIC	(%)	DIC	(%)	DIC	(%)
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 897,825.62</b>	<b>100.00</b>	<b>\$ 1,315,031.69</b>	<b>100.00</b>	<b>\$ 1,178,880.75</b>	<b>100</b>
4.1.	Ingresos Operacionales	\$ 896,964.79	99.90	\$ 1,308,745.80	99.52	\$ 1,168,749.92	99.14
4.1.01.	Ingresos Operacionales	\$ 896,964.79	99.90	\$ 1,308,745.80	99.52	\$ 1,168,749.92	99.14
4.1.01.01.	Ventas Netas	\$ 896,964.79	99.90	\$ 1,308,745.80	99.52	\$ 1,168,899.52	99.15
4.1.01.02.	Otros Cargos en Ventas	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	0.00
4.1.01.03.	Descuentos y Devoluciones en Ventas	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 149.60	-0.01
4.2.	Ingresos no Operacionales	\$ 654.83	0.07	\$ 6,285.89	0.48	\$ 10,130.22	0.86
4.2.01.	Ingresos no Operacionales	\$ 654.83	0.07	\$ 6,285.89	0.48	\$ 10,130.22	0.86
4.2.01.01.	Ventas Netas	\$ 654.83	0.07	\$ 6,285.89	0.48	\$ 10,130.22	0.86
4.3.	Ingresos Financieros	\$ 206.00	0.02	\$ 0.00	0.00	\$ 0.61	0.00
4.3.01.	Ingresos Financieros	\$ 206.00	0.02	\$ 0.00	0.00	\$ 0.61	0.00
4.3.01.01.	Ingresos Financieros	\$ 206.00	0.02	\$ 0.00	0.00	\$ 0.61	0.00
<b>5.</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 863,748.02</b>	<b>-96.20</b>	<b>\$ 1,247,487.09</b>	<b>-94.86</b>	<b>\$ 1,169,298.90</b>	<b>-99.19</b>
5.1.	Costos	\$ 368,258.75	-41.02	\$ 817,887.57	-62.20	\$ 661,099.52	-56.08
5.1.01.	Costos de Producción	\$ 368,258.75	-41.02	\$ 817,887.57	-62.20	\$ 661,099.52	-56.08
5.1.01.01.	Costos Directos de Producción	\$ 368,258.75	-41.02	\$ 666,215.78	-50.66	\$ 526,637.05	-44.67
5.1.01.02.	Costo Mano de Obra Indirecta	\$ 0.00	0.00	\$ 151,671.79	-11.53	\$ 134,462.47	-11.41
5.2.	Gastos Operacionales de Ventas	\$ 495,489.27	-55.19	\$ 429,599.52	-32.67	\$ 508,199.38	-43.11
5.2.01.	Gastos en Personal	\$ 184,249.57	-20.62	\$ 70,161.94	-6.34	\$ 140,931.37	-11.95
5.2.01.01.	Gastos Sueldos y Salarios	\$ 184,249.57	-20.52	\$ 13,595.38	-1.03	\$ 66,023.75	-5.60
5.2.01.02.	Remuneraciones Complementarias	\$ 0.00	0.00	\$ 27,428.70	-2.09	\$ 35,626.54	-3.02
5.2.01.03.	Remuneraciones Compensatorias	\$ 0.00	0.00	\$ 1,276.01	-0.10	\$ 994.86	-0.08
5.2.01.04.	Aportes a la Seguridad Social	\$ 0.00	0.00	\$ 26,811.85	-2.04	\$ 31,792.73	-2.70
5.2.01.05.	Indemnizaciones Personal	\$ 0.00	0.00	\$ 1,050.00	-0.08	\$ 6,493.49	-0.55
5.2.02.	Bienes de Servicio de Uso y de Consumo	\$ 249,458.06	-27.78	\$ 307,110.82	-23.36	\$ 307,813.02	-26.11
5.2.02.01.	Servicios Básicos	\$ 0.00	0.00	\$ 8,346.8500	-0.63	\$ 15,986.19	-1.36
5.2.02.02.	Servicios Generales	\$ 0.00	0.00	\$ 19,438.7000	-1.48	\$ 22,134.32	-1.88
5.2.02.03.	Traslados, Viáticos y Subsistencias	\$ 0.00	0.00	\$ 7,996.9300	-0.61	\$ 3,668.74	-0.31
5.2.02.04.	Instalación, Mantenimiento y Reparaciones	\$ 0.00	0.00	\$ 68,875.4290	-5.24	\$ 52,669.48	-4.47
5.2.02.05.	Contratación de Servicios	\$ 0.00	0.00	\$ 19,109.1800	-1.45	\$ 4,171.98	-0.35
5.2.02.06.	Gastos en Informática	\$ 0.00	0.00	\$ 302.4200	-0.02	\$ 3,418.21	-0.29
5.2.02.07.	Bienes de Uso y de Consumo	\$ 0.00	0.00	\$ 8,394.5400	-0.64	\$ 12,564.62	-1.07
5.2.02.08.	Impuestos Tasas y Contribuciones	\$ 0.00	0.00	\$ 7,000.0000	-0.53	\$ 5,765.73	-0.49
5.2.02.09.	Gastos Provisiones Contables	\$ 0.00	0.00	\$ 13,569.8400	-1.03	\$ 814.22	-0.07
5.2.02.10.	Gastos Depreciaciones	\$ 86,093.07	-9.59	\$ 126,399.3500	-9.61	\$ 90,226.90	-7.65
5.2.02.12.	Otros Gastos	\$ 11,332.68	-1.26	\$ 34,670.5800	-2.64	\$ 96,392.63	-8.18
5.2.03.	Gastos Financieros	\$ 61,781.65	-6.88	\$ 52,326.76	-3.98	\$ 59,454.99	-5.04
5.2.03.01.	Gastos Financieros	\$ 61,781.65	-6.88	\$ 52,326.76	-3.98	\$ 59,454.99	-5.04
	<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>\$ 34,077.60</b>	<b>3.80</b>	<b>\$ 67,544.60</b>	<b>5.14</b>	<b>\$ 9,581.85</b>	<b>0.81</b>

Fuente Empresa "Indugraf"

Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Empresa “Indugraf”

CUENTAS	2011	2012	2013
Ingresos	\$ 897,825.62	\$ 1,315,031.69	\$ 1,178,880.75
Egresos	\$ 863,748.02	\$ 1,247,487.09	\$ 1,169,298.90
Resultado del ejercicio	\$ 34,077.60	\$ 67,544.60	\$ 9,581.85



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

**Año 2011:** Podemos evidenciar en el gráfico que del 100% (\$ 897,825.62) que corresponde a los ingresos de la imprenta, el 96.2% (\$ 863,748.02) son los costos y gastos en los que incurre para obtener dicha producción, siendo su utilidad apenas el 3.8% (\$34,077.60), es necesario realizar un análisis más exhaustivo de los costos y gastos para determinar qué es lo que está sucediendo y el porqué de esta utilidad.

**Año 2012:** Se puede ver en este año que del 100%(\$ 1.315.031,69) de total de sus ingresos, el 94,86%(\$ 1.247.487,09) pertenecen a sus costos y gastos, mientras que una baja cantidad del 5,14%(\$ 67.544,60) con respecto al total de su inversión se evidencia como utilidad del ejercicio, en este año se observa un incremento en sus ingresos y en sus gastos y un leve crecimiento en la utilidad de la empresa. La utilidad para toda empresa es el factor principal y esencial para poder mantener su funcionamiento.

**Año 2013:** Se observa que del 100%(\$ 1.178.880,75) del total de sus ingresos, el 99,19%(\$ 1.169.298,90) pertenecen a sus gastos, mientras que el 0,81%(-\$ 9.581,85) están reflejados en su rentabilidad o utilidad del ejercicio, este porcentaje de rentabilidad con respecto a su inversión es mínimo.

El giro de la empresa en este año ha reflejado una decreciente rentabilidad, ya que los ingresos casi se igualan a los egresos.

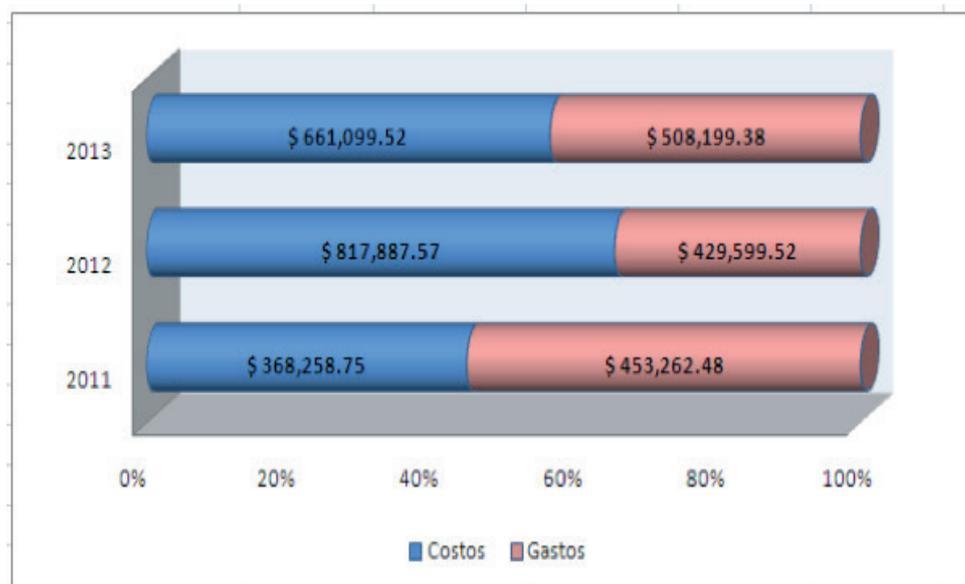
Es importante diseñar y aplicar estrategias que permitan disminuir los costos y aumentar la utilidad de manera que la empresa se mantenga competitiva dentro del mercado

Este desbalance en las utilidades que ha venido sufriendo la empresa “Indugraf”, según información emitida por sus colaboradores, se debe a los créditos que mantiene con instituciones financieras que obligatoriamente tienen que ser cancelados.

## Composición del Costo y Gasto 2011, 2012 y 2013

CUENTAS	2011	2012	2013
Costos	\$ 368,258.75	\$ 817,887.57	\$ 661,099.52
Gastos	\$ 453,262.48	\$ 429,599.52	\$ 508,199.38

Fuente Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

**Año 2011:** Se observa que en este año del total de Ingresos los Costos de producción representan el 41.02% (\$368.258,75). Mientras que los Gastos en los cuales están incluidos Gastos de Personal (\$184,249.57), Gastos por bienes y servicios de uso y de consumo (\$ 249,458.05) y Gastos Financieros (\$61,781.65), los cuales sumados todos representan el 55.19% del total de los Ingresos, este es un rubro bastante elevado el mismo que sumado al Costo alcanza niveles sumamente altos para una producción sobre la cual se obtiene el mínimo de rentabilidad.

**Año 2012:** En este año se puede ver en la estructura gráfica que del 100% (\$ 1.315.031,69) del total de sus ingresos, los Costos de producción representan el 62.20%, mientras que los Gastos de personal y financieros disminuyen en relación al año 2011, todo lo contrario sucede con los Gastos por bienes y servicios de uso y de consumo los cuales sufren un incremento, alcanzando este rubro el 32.67% en relación a los ingresos de este año.

**Año 2013:** En el año 2013 vemos que del 100% (\$ 1.178.880,75) del total de ingresos, un 56.08% (\$661,099.52) corresponden a los Costos de Producción, estos mantienen homogeneidad con los costos del año anterior, lo que no sucede con los Gastos los cuales alcanzan un 43.11% vuelven a sufrir un incremento en relación al año anterior aunque todavía no alcanza los niveles del año 2011.

3.7.2.3 Análisis horizontal del Balance General de la imprenta "Indugraf"

EMPRESA "INDUGRAF" BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL											
COD.	CUENTA	AÑO 2011		AÑO 2012		VARIACIÓN 2012-2011		AÑO 2013		VARIACIÓN 2013-2012	
		DIC	DIC	DIC	DIC	%	%	DIC	DIC	%	%
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 1,059,840.86</b>	<b>\$ 1,234,994.31</b>	<b>16.53</b>	<b>\$ 1,234,994.31</b>	<b>16.53</b>	<b>\$ 1,363,730.07</b>	<b>10.42</b>			
1.1.	Activo Corriente	\$ 337,199.07	\$ 402,840.25	19.47	\$ 402,840.25	19.47	\$ 601,553.20	49.33			
1.1.01.	Disponibles	\$ 24,293.81	\$ 33,253.55	36.88	\$ 33,253.55	36.88	\$ 88,592.12	166.41			
1.1.01.01.	Caja	\$ 21,118.81	\$ 28,579.54	35.33	\$ 28,579.54	35.33	\$ 82,957.24	190.27			
1.1.01.02.	Bancos	\$ 3,175.00	\$ 4,674.01	47.21	\$ 4,674.01	47.21	\$ 5,634.88	20.56			
1.1.02.	Activos Exigibles	\$ 270,657.48	\$ 339,205.13	25.33	\$ 339,205.13	25.33	\$ 467,012.65	37.68			
1.1.02.01.	Cuentas y Documentos por Cobrar										
1.1.02.01.	Cientes	\$ 222,779.59	\$ 310,017.79	39.16	\$ 310,017.79	39.16	\$ 375,233.71	21.04			
1.1.02.02.	Anticipos y Prestamos Trabajadores por Cobrar		\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 729.55	100.00			
1.1.2.02.	Crédito Fiscales I.V.A. por cobrar	\$ 28,879.92	\$ 17,170.35	-40.55	\$ 17,170.35	-40.55	\$ 163.96	-99.05			
1.1.02.04.	Créditos Fiscales Impuesto a la Renta por Cobrar	\$ 18,101.21	\$ 3,390.91	-81.27	\$ 3,390.91	-81.27	\$ 4,335.95	27.87			
1.1.02.05.	Anticipos Proveedores	\$ 0.00	\$ 8,626.08	100.00	\$ 8,626.08	100.00	\$ 86,549.48	903.35			
1.1.02.06.	Anticipos Empleados	\$ 896.76	\$ 0.00	-100.00	\$ 0.00	-100.00	\$ 0.00	0.00			
1.1.04.	Realizable	\$ 40,247.78	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 43,348.43	52.73			
1.1.04.01.	Inventario de Materia Prima	\$ 40,247.78	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 28,381.57	-29.48	\$ 43,348.43	52.73			
1.1.06.	Otros Activos Corrientes	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,600.00	30.00			
1.1.06.01.	Otros Activos Corrientes	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,600.00	30.00			
1.2.	Activos no Corrientes	\$ 722,641.79	\$ 830,028.07	14.86	\$ 830,028.07	14.86	\$ 760,176.87	-8.42			
1.2.01.	Activos Fijos Depreciables	\$ 720,641.79	\$ 830,028.07	15.18	\$ 830,028.07	15.18	\$ 760,176.87	-8.42			
1.2.01.01.	Equipo de Computo	\$ 44,565.91	\$ 27,437.42	-38.43	\$ 27,437.42	-38.43	\$ 18,101.38	-34.03			
1.2.01.02.	Vehiculos	\$ 30,467.14	\$ 23,318.93	-23.46	\$ 23,318.93	-23.46	\$ 19,744.82	-15.33			
1.2.01.03.	Muebles y Enseres	\$ 6,253.97	\$ 6,345.59	1.46	\$ 6,345.59	1.46	\$ 6,429.69	1.33			
1.2.01.04.	Equipo de Oficina	\$ 15,766.00	\$ 14,328.84	-9.12	\$ 14,328.84	-9.12	\$ 15,756.61	9.96			
1.2.01.05.	Maquinaria	\$ 701,023.22	\$ 645,681.74	-7.89	\$ 645,681.74	-7.89	\$ 587,133.82	-9.07			
1.2.01.06.	Edificios	\$ 0.00	\$ 190,000.00	100.00	\$ 190,000.00	100.00	\$ 190,000.00	0.00			
1.2.01.07.	Herramientas	\$ 284.79	\$ 634.79	122.90	\$ 634.79	122.90	\$ 729.79	14.97			
1.2.01.08.	Depreciación Acumulada	-\$ 77,719.24	-\$ 77,719.24	0.00	-\$ 77,719.24	0.00	-\$ 77,719.24	0.00			
1.2.03.	Otros Activos	\$ 2,000.00	\$ 2,125.99	6.30	\$ 2,125.99	6.30	\$ 2,000.00	-5.93			
1.4.03.01.	Cuentas y Doc. Por Cobrar L/P	\$ 0.00	\$ 125.99	100.00	\$ 125.99	100.00	\$ 2,000.00	1487.43			
1.4.03.02.	Garantías Entregadas	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	0.00	\$ 2,000.00	0.00			

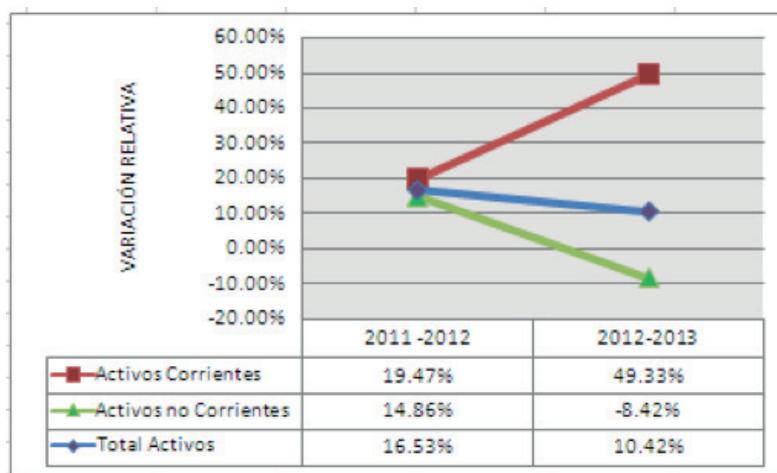
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>	<b>-\$ 963,434.54</b>	<b>-\$ 882,210.89</b>	<b>-8.43</b>	<b>-\$ 1,020,780.76</b>	<b>15.71</b>
2.1.	Pasivos Corriente	-\$ 485,533.74	-\$ 486,937.40	0.29	-\$ 703,193.97	44.41
2.1.01.	Ctas. y dctos. por pagar Comerciales	-\$ 121,164.75	-\$ 234,248.68	93.33	-\$ 172,406.68	-26.40
2.1.01.01.	Proveedores	-\$ 121,164.75	-\$ 234,248.68	93.33	-\$ 172,406.68	-26.40
2.1.02.	Obligaciones por Pagar	-\$ 256,303.25	-\$ 208,425.67	-18.68	-\$ 493,116.64	136.59
2.1.02.01.	Impuesto Valor Agregado por Pagar	-\$ 9,239.77	-\$ 1,882.73	-79.62	-\$ 826.92	-56.08
2.1.02.02.	Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 0.00	-\$ 15,051.95	100.00	-\$ 14,145.78	-6.02
2.1.02.04.	Obligaciones Financieras Locales	-\$ 247,063.48	-\$ 191,490.99	-22.49	-\$ 344,810.61	80.07
2.1.02.05.	Porción Corriente Préstamos Bancarios L/P	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	-\$ 133,333.33	100.00
2.1.03.	Pasivos Diferidos	-\$ 65,600.00	\$ 0.00	-100.00	\$ 0.00	0.00
2.1.04.	Gastos Acumulados	-\$ 42,465.74	-\$ 44,263.05	4.23	-\$ 37,670.65	-14.89
2.1.04.01.	Obligaciones con Trabajadores	-\$ 38,733.77	-\$ 23,943.09	-38.19	-\$ 17,997.94	-24.83
2.1.04.02.	Obligaciones Seguridad Social	-\$ 3,731.97	-\$ 5,091.35	36.43	-\$ 5,755.20	13.04
2.1.04.03.	Beneficios Sociales	\$ 0.00	-\$ 15,228.61	100.00	-\$ 13,917.51	-8.61
2.2.	Pasivo no Corriente	-\$ 477,900.80	-\$ 395,273.49	-17.29	-\$ 317,586.79	-19.65
2.2.01.	Cuentas y Documentos por Pagar a L/P	-\$ 477,900.80	-\$ 395,273.49	-17.29	-\$ 317,586.79	-19.65
2.2.01.01.	Obligaciones Financieras locales L/P	-\$ 477,900.80	-\$ 395,273.49	-17.29	-\$ 317,586.79	-19.65
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 96,406.32</b>	<b>-\$ 352,783.41</b>	<b>265.93</b>	<b>-\$ 342,949.31</b>	<b>-2.79</b>
3.1.	Capital	-\$ 62,328.72	-\$ 285,238.81	357.64	-\$ 333,367.45	16.87
3.1.01.	Capital	-\$ 62,328.72	-\$ 285,238.81	357.64	-\$ 333,367.45	16.87
3.4.	Resultados	-\$ 34,077.60	-\$ 67,544.60	98.21	-\$ 9,581.86	-85.81
	Total Resultados	-\$ 34,077.60	-\$ 67,544.60	100.00	-\$ 9,581.86	-85.81
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 1,059,840.86</b>	<b>-\$ 1,234,994.30</b>	<b>16.53</b>	<b>-\$ 1,363,730.07</b>	<b>10.42</b>

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Variación Relativa del Activo Corriente, Activo no Corriente y Activo Total

CUENTAS	2011 -2012	2012-2013
Activos Corrientes	19.47%	49.33%
Activos no Corrientes	14.86%	-8.42%
Total Activos	16.53%	10.42%

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La Empresa "Indugraf" ha facilitado los estados financieros a partir del año 2011 por lo que se puede hacer una comparación de los tres años consecutivos dispuestos por la empresa. Como se puede evidenciar en el gráfico N° 3.16 los activos corrientes entre el año 2011-2012 la variación en términos relativos corresponde al 19.74% y en términos absolutos de \$ 65,641.18, mientras que en el periodo 2012-2013 existe una variación en términos relativos del 49.33% que en términos absolutos corresponde a \$ 198,712.95 lo que demuestra que existe una tendencia creciente.

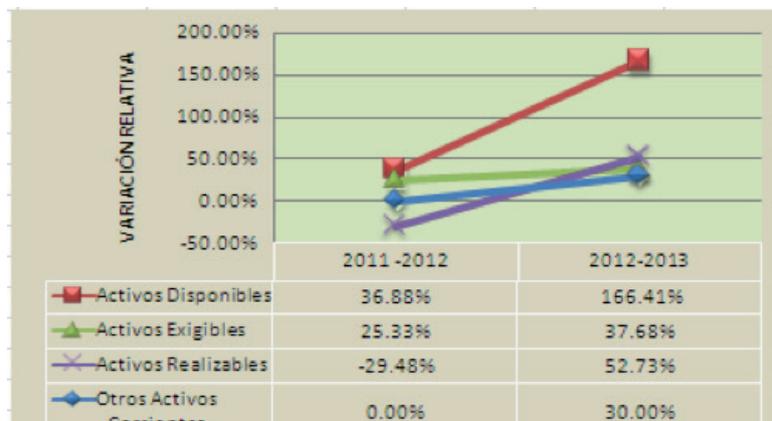
Los Activos no Corrientes en el año 2011-2012 presentan una tendencia creciente, con una variación relativa del 14,86% y en términos absolutos un valor de \$ 107,386.28, podemos ver claramente que ha existido una tendencia creciente, mientras que en el periodo 2012-2013 presentan una tendencia a la baja con una variación relativa negativa del 8.42% y en términos absolutos -\$ 69,851.20, esto demuestra claramente un decrecimiento de la cuenta.

El total de los activos durante estos tres años ha mantenido una tendencia creciente, en el periodo 2011-2012 una variación en términos relativos de 16.53% que en términos absolutos representa \$181,896.73, de la misma forma podemos ver que la variación relativa en el periodo 2012-2013 es del 10,42%, en términos absolutos de \$128,735.76, el crecimiento en este periodo disminuye en relación al periodo anterior.

## Variación Relativa de las Subcuentas del Activo Corriente

CUENTAS	2011 -2012	2012-2013
Activos Disponibles	36.88%	166.41%
Activos Exigibles	25.33%	37.68%
Activos Realizables	-29.48%	52.73%
Otros Activos Corrientes	0.00%	30.00%

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Se puede observar en el gráfico que las subcuentas del activo corriente tienen distinto comportamiento en cada periodo, en el año 2011-2012 en la cuenta activos disponibles existe una variación relativa creciente del 36.88% y en el periodo 2012-2013 de igual forma se evidencia una tendencia creciente de forma elevada en relación a años anteriores del 166.41% que en términos absolutos representa \$ 68,547.65.

La cuenta activos exigibles reflejan variación creciente en los tres años consecutivos, en el periodo 2011-2012 se observa una variación relativa positiva de 25.33% (\$77,500.45) y para el periodo 2012-2013 de igual forma se puede evidenciar una variación relativa creciente de 37.68% (\$ 127,807.52).

Activos exigibles refleja en el gráfico una tendencia a la baja en el periodo comprendido 2011-2012 de -29,48% (-\$11.866,21), mientras que en el año 2012-2013 se evidencia una tendencia creciente de 52,73 (\$ 14.966,86), claramente se puede ver que en este periodo existe crecimiento en relación al periodo anterior.

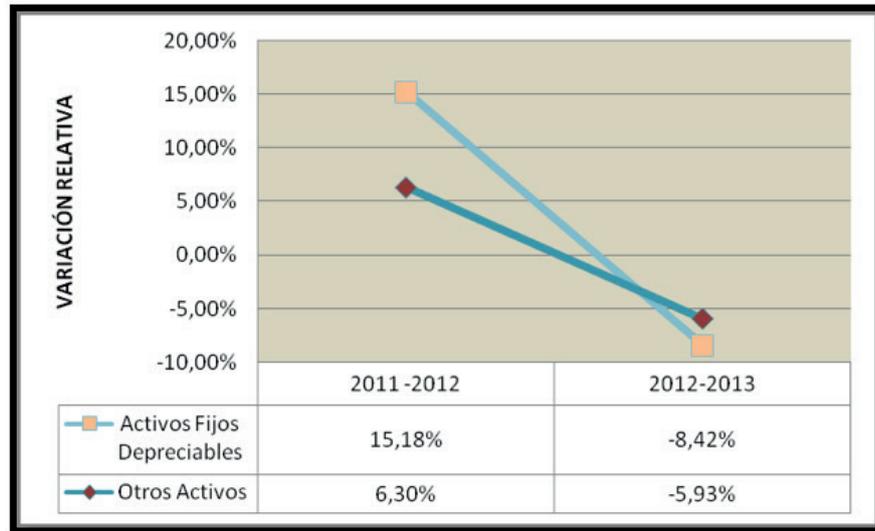
La cuenta otros activos corrientes evidencia en su gráfico en el periodo 2011-2012 que no ha existido ninguna variación, es decir que se ha mantenido el mismo valor durante los dos años, pero para el periodo 2012-2013 se evidencia una variación creciente del 30% (\$ 600,00).

Se puede concluir que los activos corrientes en su mayoría tienen una tendencia creciente durante el período analizado.

## Variación Relativa de las Subcuentas del Activo no Corriente

CUENTAS	2011 -2012	2012-2013
Activos Fijos Depreciables	15.18%	-8.42%
Otros Activos	6.30%	-5.93%

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

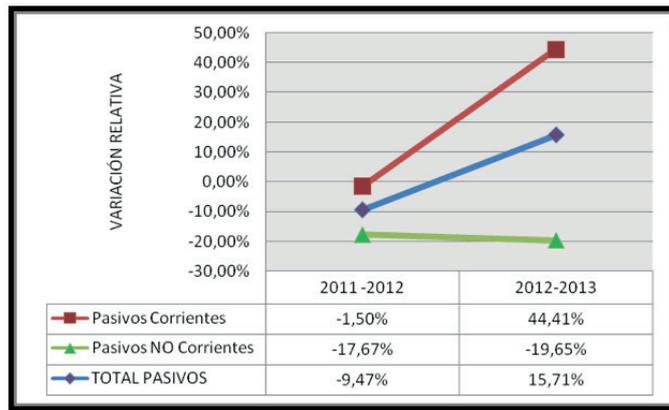
Con relación al Activo no Corriente, el gráfico evidencia que los activos fijos depreciables en el periodo 2011-2012 reflejan una variación relativa positiva de 15,18%,(\$ 109.386,28) mientras que en el periodo 2012-2013 una variación relativa negativa de -8,42%(-\$ 69.851,20), es decir que la Empresa "Indugraf" adquirió activos fijos depreciables nuevos lo que le permitió dar de baja ciertos activos fijos obsoletos y en algunos casos se realizó la venta de activos con el objetivo de optimizar recursos.

La cuenta otro activo reflejó en el periodo 2011-2012 un tendencia creciente del 6,20% (\$125,99), mientras que para el periodo comprendido entre los años 2012-2013 refleja una variación decreciente de -5,93%(-\$125,99), esto quiere decir que la empresa ha reducido las garantías entregadas y la cuentas y documentos por cobrar a largo plazo.

## Variación Relativa del Pasivo Corriente, Pasivo no Corriente y Pasivo Total

CUENTAS	2011 -2012	2012-2013
Pasivos Corrientes	-1.50%	44.41%
Pasivos NO Corrientes	-17.67%	-19.65%
TOTAL PASIVOS	-9.47%	15.71%

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

En el gráfico se puede evidenciar la variación existente en los pasivos corrientes, han experimentado un decrecimiento en el periodo comprendido entre el año 2011-2012, presenta una variación relativa del -1,50% (-\$7.439,25) mientras que en el periodo comprendido entre los años 2012-2013, presentan una variación relativa positiva del 44,41% (\$216.256,57).

En cuanto a los pasivos no corrientes presentan una tendencia decreciente pasa de una variación relativa negativa del -17,67% (-\$84.836,74) en el periodo comprendido entre el año 2011-2012, a una variación negativa del -19,65% en el periodo comprendido entre el año 2012-2013. Es decir que los pasivos no corrientes han venido decreciendo durante estos tres años.

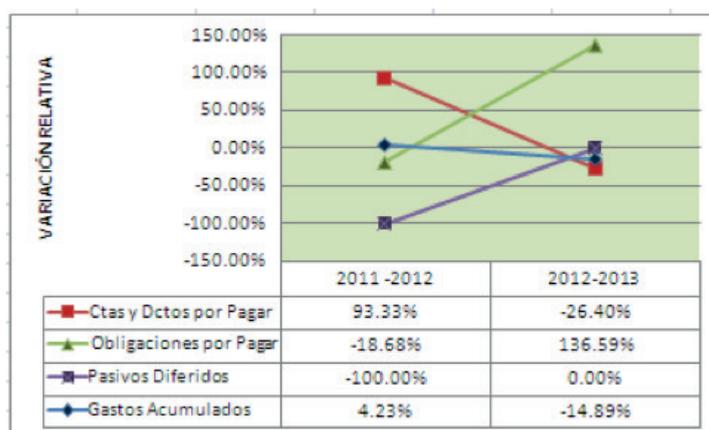
El mismo comportamiento decreciente sufre el total pasivos, que pasan de una variación relativa negativa del -9,47% (-\$92.275,99) en el periodo comprendido entre el año 2011-2012, a una variación positiva en el periodo comprendido entre el año 2012-2013 del 15,71% (\$138.569,87). Podemos ver en este periodo que los pasivos totales han sufrido un crecimiento en relación al periodo anterior, esto debido a que los pasivos corrientes están sufriendo un crecimiento acelerado.

### Variación Relativa de las Subcuentas del Pasivo Corriente

CUENTAS	2011 -2012	2012-2013
Ctas y Dctos por Pagar	93.33%	-26.40%
Obligaciones por Pagar	-18.68%	136.59%
Pasivos Diferidos	-100.00%	0.00%
Gastos Acumulados	4.23%	-14.89%

Fuente: Empresa "Indugraf"

Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Se puede evidenciar en el gráfico que cuentas y documentos por pagar en el periodo comprendido entre el año 2011-2012, representan una variación relativa creciente del 93,33% (\$113.083,93) mientras que para el periodo comprendido entre el año 2012-2013 podemos ver que ha experimentado una variación relativa decreciente negativa del -26,40%(\$ 61.842,00) es decir que en este periodo se han reducido deudas con proveedores de la empresa.

Obligaciones fiscales por pagar, en el grafico podemos ver que esta cuenta en el periodo comprendido entre el año 2011-2012 ha sufrido una tendencia decreciente del -21,39% (-\$56.720,49), mientras que para el periodo comprendido entre el año 2012-2013 una tendencia creciente del 136,59% (\$284.690,97), se puede evidenciar claramente que esta cuenta es la que afecta al incremento de los pasivos totales.

La cuenta pasivos diferidos, en el periodo comprendido entre el año 2011-2012 refleja una variación relativa decreciente del -100% (-\$65.600,00), mientras que en el periodo comprendido entre el año 2012-2013 no existió ninguna variación.

Podemos observar en el grafico que la cuenta gastos acumulados experimenta una tendencia creciente en el periodo comprendido entre el año 2011-2012 del 4,23% (-\$ 1.797,31), mientras que para el periodo 2012-2013, se puede evidenciar una tendencia decreciente del -14,89% (-\$6.592,40).

El pasivo ha crecido debido a que las ventas de la empresa han incrementado, generando mayores obligaciones.

### Variación Relativa de las Subcuentas del Pasivo no Corriente

CUENTAS	2011 -2012	2012-2013
Ctas. y Dctos. por Pag. L/P	-17.29%	-19.65%

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

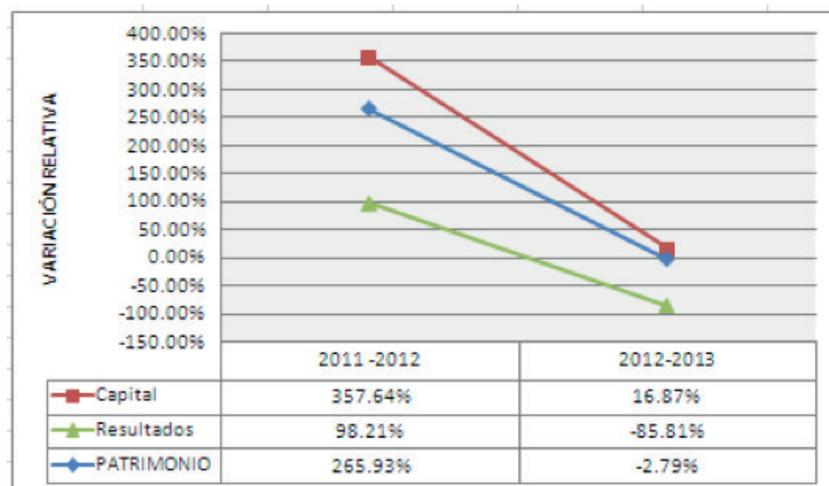
La subcuenta del Pasivo no Corriente presenta una tendencia decreciente, cuentas y documentos por pagar a largo plazo en el primer periodo tiene una variación relativa decreciente del -17,29% (-\$82,627.31), de la misma forma podemos ver en el segundo periodo comprendido entre el año 2012-2013 tiene una variación relativa negativa de -19,65% (-\$77.686,70).

La Empresa "Indugraf" en los tres años correspondientes a este estudio adopta mayores obligaciones en el corto plazo y trata de cancelar sus obligaciones a largo plazo evidenciando una tendencia hacia la baja.

## Variación Relativa del Patrimonio y sus Subcuentas

CUENTAS	2011 -2012	2012-2013
Capital	357.64%	16.87%
Resultados	98.21%	-85.81%
PATRIMONIO	265.93%	-2.79%

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La subcuenta capital refleja en el periodo comprendido entre el año 2011-2012, una variación relativa creciente del 357.64% (\$222,910.09), mientras que en el periodo comprendido entre el año 2012-2013 se presenta una variación relativa del 16.87% esto debido a los aportes realizados por la dueña de la empresa.

La subcuenta resultados en el periodo comprendido entre el año 2011-2012, refleja una variación creciente del 98.21% (\$ 33,467.00) significa que las utilidades de la empresa este año tuvieron un crecimiento beneficioso para la imprenta, así mismo se puede evidenciar que en el periodo comprendido entre el año 2012-2013, sufre una caída estrepitosa hasta llegar a una variación negativa del -85.81% .

El patrimonio ha experimentado una variación con tendencia creciente en el periodo 2011-2012, la variación se ubica en el 265.96% (\$ 256,377.09), mientras que para el periodo comprendido entre los años 2012-2013 la variación relativa que presenta es con tendencia decreciente del -3,45% (-\$9.834,12), en este periodo la empresa presenta una disminución en sus utilidades.

3.7.2.4 Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias de la imprenta "Indugraf"

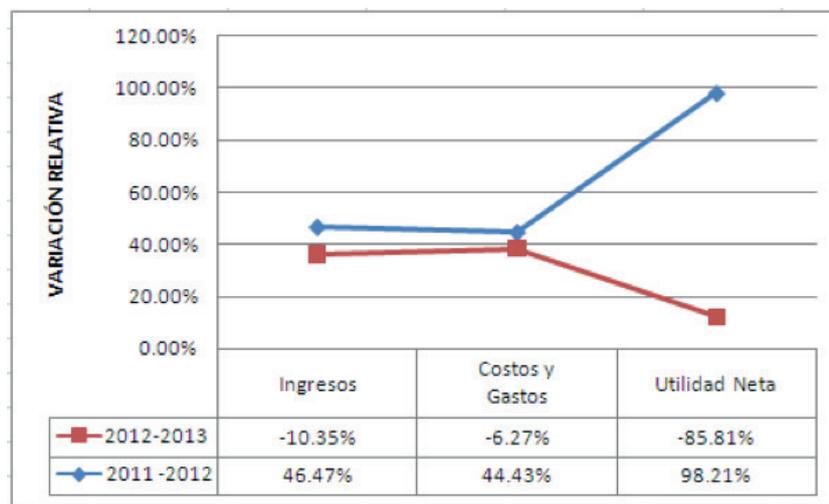
EMPRESA "INDUGRAF"											
BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS											
ANÁLISIS VERTICAL											
COD.	CUENTA	AÑO 2011		AÑO 2012		VARIACIÓN 2012-2011		AÑO 2013		VARIACIÓN 2013-2012	
		DIC	DIC	DIC	DIC	ABSOL(€)	RELAT(%)	DIC	DIC	ABSOL(€)	RELAT(%)
4.	<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 897,825.62</b>	<b>\$ 1,315,031.62</b>	<b>\$ 1,315,031.62</b>	<b>\$ 417,206.07</b>	<b>46.47</b>	<b>\$ 1,315,031.62</b>	<b>\$ 1,178,880.75</b>	<b>\$ 136,150.87</b>	<b>-10.35</b>	
4.1.	Ingresos Operacionales	\$ 896,964.79	\$ 1,308,745.80	\$ 1,308,745.80	\$ 411,781.01	45.91	\$ 1,308,745.80	\$ 1,168,749.92	\$ 139,995.88	-10.70	
4.1.01.	Ingresos Operacionales	\$ 896,964.79	\$ 1,308,745.80	\$ 1,308,745.80	\$ 411,781.01	45.91	\$ 1,308,745.80	\$ 1,168,749.92	\$ 139,995.88	-10.70	
4.1.01.01	Ventas Netas	\$ 896,964.79	\$ 1,308,745.80	\$ 1,308,745.80	\$ 411,781.01	45.91	\$ 1,308,745.80	\$ 1,168,899.52	\$ 139,846.28	-10.69	
4.1.01.03	Descuentos y Devoluciones en Ventas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00	\$ 0.00	\$ 149.60	\$ 149.60	100.00	
4.2.	Ingresos no Operacionales	\$ 654.83	\$ 628.82	\$ 628.82	\$ 5,631.06	859.93	\$ 6,285.89	\$ 10,130.22	\$ 3,844.33	61.16	
4.2.01.	Ingresos no Operacionales	\$ 654.83	\$ 628.82	\$ 628.82	\$ 5,631.06	859.93	\$ 6,285.89	\$ 10,130.22	\$ 3,844.33	61.16	
4.2.01.01	Ventas Netas	\$ 654.83	\$ 628.82	\$ 628.82	\$ 5,631.06	859.93	\$ 6,285.89	\$ 10,130.22	\$ 3,844.33	61.16	
4.3.	Ingresos Financieros	\$ 206.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 206.00	-100.00	\$ 0.00	\$ 0.61	\$ -0.61	100.00	
4.3.01.	Ingresos Financieros	\$ 206.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 206.00	-100.00	\$ 0.00	\$ 0.61	\$ -0.61	100.00	
4.3.01.01	Ingresos Financieros	\$ 206.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 206.00	-100.00	\$ 0.00	\$ 0.61	\$ -0.61	100.00	
5.	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$ 863,748.02</b>	<b>\$ 1,247,487.09</b>	<b>\$ 1,247,487.09</b>	<b>\$ 383,739.07</b>	<b>44.43</b>	<b>\$ 1,247,487.09</b>	<b>\$ 1,169,298.90</b>	<b>\$ 78,188.19</b>	<b>-6.27</b>	
5.1.	Costos	\$ 368,258.75	\$ 817,887.57	\$ 817,887.57	\$ 449,628.82	122.10	\$ 817,887.57	\$ 661,099.52	\$ 156,788.05	-19.17	
5.1.01.	Costos de Producción	\$ 368,258.75	\$ 817,887.57	\$ 817,887.57	\$ 449,628.82	122.10	\$ 817,887.57	\$ 661,099.52	\$ 156,788.05	-19.17	
5.1.01.01	Costos Directos de Producción	\$ 368,258.75	\$ 666,215.78	\$ 666,215.78	\$ 297,957.03	80.91	\$ 666,215.78	\$ 526,370.05	\$ 139,845.73	-20.95	
5.1.01.02	Costo Mano de Obra Indirecta	\$ 0.00	\$ 151,671.79	\$ 151,671.79	\$ 151,671.79	100.00	\$ 151,671.79	\$ 134,462.47	\$ 17,209.32	-11.35	
5.2.	Gastos Operacionales de Ventas	\$ 495,489.27	\$ 429,599.52	\$ 429,599.52	\$ 65,889.75	-13.30	\$ 429,599.52	\$ 508,199.38	\$ 78,599.86	18.30	
5.2.01.	Gastos en Personal	\$ 184,249.57	\$ 70,161.94	\$ 70,161.94	\$ 114,087.63	-61.92	\$ 70,161.94	\$ 140,931.37	\$ 70,769.43	100.87	
5.2.01.01	Gastos Sueldos y Salarios	\$ 184,249.57	\$ 70,161.94	\$ 70,161.94	\$ 114,087.63	-61.92	\$ 70,161.94	\$ 140,931.37	\$ 70,769.43	100.87	
5.2.01.02	Remuneraciones Complementarias	\$ 0.00	\$ 13,595.38	\$ 13,595.38	\$ 170,654.19	-92.62	\$ 13,595.38	\$ 66,023.75	\$ 52,428.37	385.63	
5.2.01.03	Remuneraciones Complementarias	\$ 0.00	\$ 1,276.01	\$ 1,276.01	\$ 1,276.01	100.00	\$ 1,276.01	\$ 994.86	\$ 281.15	-22.03	
5.2.01.04	Aportes a la Seguridad Social	\$ 0.00	\$ 26,811.85	\$ 26,811.85	\$ 26,811.85	0.00	\$ 26,811.85	\$ 31,792.73	\$ 4,980.88	18.58	
5.2.01.05	Indemnizaciones Personales	\$ 0.00	\$ 1,050.00	\$ 1,050.00	\$ 1,050.00	100.00	\$ 1,050.00	\$ 6,493.49	\$ 5,443.49	518.43	
5.2.02.	Consumo	\$ 249,458.06	\$ 307,110.82	\$ 307,110.82	\$ 67,652.77	23.11	\$ 307,110.82	\$ 307,813.02	\$ 702.20	0.23	
5.2.02.01	Servicios Básicos	\$ 0.00	\$ 8,346.85	\$ 8,346.85	\$ 8,346.85	100.00	\$ 8,346.85	\$ 15,986.19	\$ 7,639.34	91.52	
5.2.02.02	Servicios Generales	\$ 0.00	\$ 19,438.70	\$ 19,438.70	\$ 19,438.70	100.00	\$ 19,438.70	\$ 22,134.32	\$ 2,695.62	13.87	
5.2.02.03	Traslados, Viáticos y Subsistencias	\$ 0.00	\$ 7,996.93	\$ 7,996.93	\$ 7,996.93	100.00	\$ 7,996.93	\$ 3,668.74	\$ 4,328.19	-54.12	
5.2.02.04	Instalación, Mantenimiento y Reparaciones	\$ 0.00	\$ 68,875.43	\$ 68,875.43	\$ 68,875.43	100.00	\$ 68,875.43	\$ 52,669.48	\$ 16,205.95	-23.53	
5.2.02.05	Contratación de Servicios	\$ 0.00	\$ 19,109.18	\$ 19,109.18	\$ 19,109.18	100.00	\$ 19,109.18	\$ 4,171.98	\$ 14,937.20	-78.17	
5.2.02.06	Gastos en Informática	\$ 0.00	\$ 302.42	\$ 302.42	\$ 302.42	100.00	\$ 302.42	\$ 3,418.21	\$ 3,115.79	1030.29	
5.2.02.07	Bienes de Uso y de Consumo	\$ 0.00	\$ 8,394.54	\$ 8,394.54	\$ 8,394.54	100.00	\$ 8,394.54	\$ 12,564.62	\$ 4,170.08	-49.68	
5.2.02.08	Impuestos Tasa y Contribuciones	\$ 0.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	100.00	\$ 7,000.00	\$ 5,765.73	\$ 1,234.27	-17.63	
5.2.02.09	Gasto Provisiones Contables	\$ 0.00	\$ 13,569.84	\$ 13,569.84	\$ 13,569.84	100.00	\$ 13,569.84	\$ 814.22	\$ 12,755.62	-94.00	
5.2.02.10	Gastos Depreciaciones	\$ 86,093.07	\$ 126,399.35	\$ 126,399.35	\$ 40,306.28	46.82	\$ 126,399.35	\$ 90,226.90	\$ 36,172.45	-28.62	
5.2.02.12	Otros Gastos	\$ 11,332.68	\$ 34,670.58	\$ 34,670.58	\$ 23,337.90	100.00	\$ 34,670.58	\$ 96,392.63	\$ 61,722.05	178.02	
5.2.03.	Gastos Financieros	\$ 61,781.65	\$ 52,326.76	\$ 52,326.76	\$ 9,454.89	-15.30	\$ 52,326.76	\$ 69,454.99	\$ 17,128.23	33.62	
5.2.03.01	Gastos Financieros	\$ 61,781.65	\$ 52,326.76	\$ 52,326.76	\$ 9,454.89	-15.30	\$ 52,326.76	\$ 69,454.99	\$ 17,128.23	33.62	
	<b>TOTAL RESULTADO</b>	<b>\$ 34,077.60</b>	<b>\$ 67,544.60</b>	<b>\$ 67,544.60</b>	<b>\$ 33,467.00</b>	<b>98.21</b>	<b>\$ 67,544.60</b>	<b>\$ 59,581.85</b>	<b>\$ 7,962.75</b>	<b>-85.81</b>	

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

## Variación relativa de los Ingresos, Egresos y Utilidad Neta

CUENTAS	2011 - 2012	2012- 2013
Ingresos	46.47%	-10.35%
Costos y Gastos	44.43%	-6.27%
Utilidad Neta	98.21%	-85.81%

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La Empresa "Indugraf" en el periodo comprendido entre los años 2011-2012, en su cuenta de ingresos ha experimentado una variación relativa positiva del 46.47% (\$417,306.07) es decir sus ventas del año 2012 en relación al 2011 crecieron significativamente, mientras que en el periodo comprendido entre los años 2012-2013, la cuenta estas ventas bajaron obteniendo una variación relativa negativa del -10,35% (-\$131,150.94).

La cuenta costos y gastos de igual forma refleja la misma situación en el periodo comprendido entre los años 2011-2012 presenta una tendencia creciente del 44.43% (\$383,739.07), mientras que en el periodo siguiente comprendido entre el año 2012-2013, evidencia una tendencia decreciente del -6,27%(-\$ 78.188,19)

La Empresa "Indugraf" presenta utilidad del ejercicio generada en el periodo comprendido entre el año 2011-2012 creció en un 98.21%, mientras que en el periodo siguiente comprendido entre el año 2012-2013, su variación relativa es negativa bajando un -85,81% (\$57.962,75).

### 3.7.3 Indicadores o Razones Financieras

Los indicadores financieros se obtienen de la relación matemática los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de preferencia de años consecutivos de los estados financieros de una empresa, estos guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de relacionar una cantidad con otra facilitando de esta forma su análisis e interpretación.

El resultado de estas razones financieras nos permite analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de empresa.

#### 3.7.3.1 Razón de Liquidez

Este indicador lo utilizamos para medir la capacidad de la empresa para poder cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

La liquidez se refiere a la capacidad o facilidad con la que cuenta la empresa para cumplir con sus obligaciones cuando estas lleguen a su vencimiento.

#### 3.7.3.2 Liquidez o Razón Corriente

Este razón nos permite medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a partir de sus activos corriente en un determinado periodo de tiempo.

Es decir que mientras mayor sea el porcentaje que refleje esta razón mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas

En el caso de que la empresa de cómo resultado un valor menor a uno, la empresa ha perdido la capacidad de mantener la liquidez general, encontrándose suspendido de realizar pago, de esta manera para que la liquidez de encuentre controlada y en buena marcha.

Es recomendable que la empresa alcance niveles mayores a uno, aunque lo más adecuado es que se comporte con un valor de dos o casi dos, sin embargo esto también dependerá mucho de la forma en la cual la empresa efectúe sus actividades y se adapten a la industria en la cual se desenvuelve.

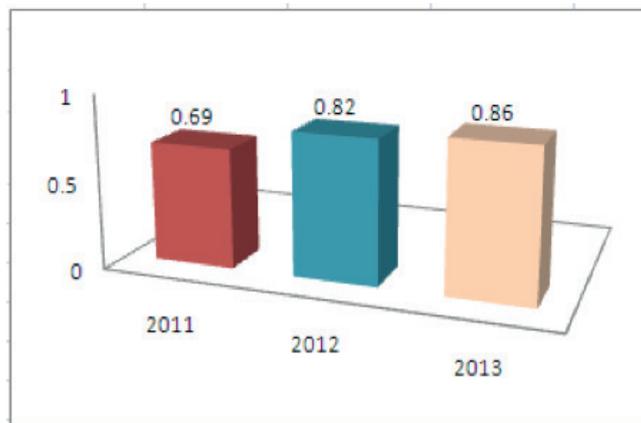
#### Cálculo de la Razón Corriente o de Liquidez

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	0.69	0.82	0.86

Fuente Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

En la tabla se puede visualizar el resultado que refleja la razón corriente, se puede ver que en los tres años presenta un comportamiento negativo, la empresa por cada dólar de deuda que mantiene en sus pasivos corrientes en el año 2011 mantiene (0,69) dólares de activo corrientes, es decir en este año la empresa solo pudo cubrir el 50% de sus pasivos corriente. En cuanto al año 2011 (0,82) y 2012 (0,86) aunque año a año ha ido mejorando esta situación todavía no llega a cubrir sus obligaciones a corto plazo.

## Variación de la Razón Corriente o de Liquidez



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

El gráfico nos permite visualizar la variación que sufren estos tres años, se puede ver que es mínima, lo cual no le permite cubrir sus deudas a corto plazo, la empresa es completamente ilíquida, y necesita de forma urgente aplicar políticas o estrategias que ayuden de forma inmediata a regular y mantener la liquidez con la que necesita la empresa para poderse mantener en el mercado

### 3.7.3.3 Razón ácida o índice de prueba ácida

Esta razón nos permitirá medir la capacidad inmediata que mantiene los activos corrientes más líquidos para poder cubrir los pasivos corrientes. Este indicador tiene similitud con la liquidez corriente, con la única excepción de que este excluye el inventario que es al activo menos líquido de la empresa. Los valores que se concentran en esta razón son: el efectivo, las cuentas por cobrar los valores negociables.

#### Razón ácida o índice de prueba Ácida

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	0.61	0.77	0.83

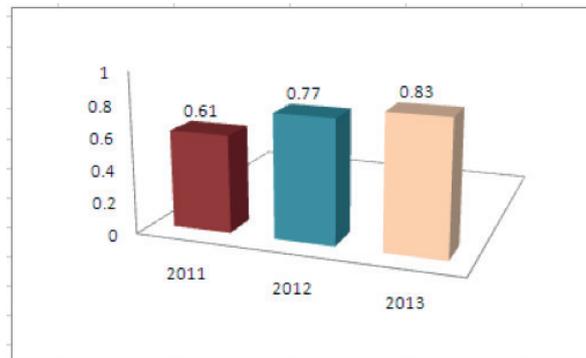
Fuente Empresa "Indugraf"

Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Esta razón refleja la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en efectivo con el objetivo de poder cubrir las obligaciones corrientes. En el caso de la Empresa "Indugraf" las cuentas más líquidas son: el efectivo, cuentas y documentos por cobrar clientes, es así que en el año 2011 podemos ver que la empresa por cada dólar de deuda que mantiene a corto plazo dispone de (0,57) dólares fácilmente convertible en efectivo, de igual forma podemos ver en el año 2012 que refleja (0,77) dólares y en para el año 2013, (0,79) dólares.

El comportamiento de esta razón es desfavorable pues muestra una tendencia decreciente e inferior a un índice de 1.

## Variación de la Razón Ácida 2013



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabre

### 3.7.3.4 Capital de Trabajo Neto

Este indicador nos permite medir o determinar la disponibilidad de dinero para que la empresa pueda solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para poder enfrentar los pasivos corrientes.

En conclusión podemos definir que entre mayor sea la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes mayor será la liquidez que maneje la organización, cabe resaltar que el capital de trabajo no debe ser demasiado elevado, porque puede significar tener recursos ociosos, ni demasiados bajos pues puede ser un obstáculo para las actividades de la empresa.

### Cálculo del capital de trabajo neto

Fórmula	2011	2012	2013
<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	-\$148,334.67	-\$84,097.15	-\$101,640.77

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La Empresa "INDUGRAF" en el año 2011 posee un valor negativo de (-163.920,90), en el año 2012 de igual forma un valor negativo de (-84.097,15) y para el año 2013 una decremento de (-101.640,77). Estos valores nos pueden dar a entender que la empresa está en total iliquidez lo cual es un riesgo para el funcionamiento de la Empresa "INDUGRAF", cabe mencionar que la empresa se ha venido manteniendo año tras año en ese estado, no se han buscado alternativas de solución a este grave problema.

### Variación de la Razón Ácida



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.3.5 Razón de Actividad

A esta razón también se la denomina razón de rotación, ya que mide el movimiento, la velocidad, entradas y salidas que tienen los recursos económicos y financieros dentro de la empresa.

Mediante estas razones la empresa podrá evaluar las habilidades con la que cuenta la misma, los recursos que dispone, midiendo la rapidez con la que diversas cuentas del activo corriente se convierten en afectivo. Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más veces roten en un periodo determinado.

A mayor rotación de recursos mayor productividad y mayor ganancia.

### 3.7.3.6 Rotación de Cuentas por Cobrar

Esta razón nos permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa.

Este indicador permite reflejar el tiempo que se están tomando los clientes para cancelar, los plazos que fueron concedidos al cliente por la empresa, por lo tanto proporciona una información que permite evaluar la calidad del cliente y las políticas de crédito y cobros que mantiene la empresa con el cliente.

#### Cálculo Rotación de Cuentas por Cobrar

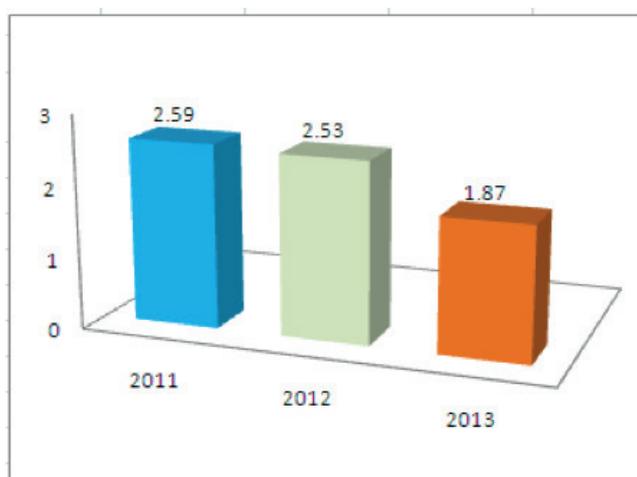
Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	2.59	2.53	1.87

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Podemos visualizar que uno de los principales problemas que enfrenta la Empresa "Indugraf" son las cuentas por cobrar comerciales, como podemos evidenciar en la tabla en el año 2011 existe una rotación de 2,59 veces en el año cifras similares para el año 2012 y 2013, esta rotación lenta demuestra una deficiente gestión de cobranza que mantiene la Empresa "Indugraf"

El comportamiento que mantiene este índice no es favorable, mismo que no es ideal para el negocio, pues se considera ideal reducir al mínimo el retraso en los cobros para el respectivo correcto funcionamiento de la empresa.

#### Variación de la Rotación de Cuentas por Cobrar



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.3.7 Plazo promedio de cobros

Este indicador nos permite conocer o señalar el plazo en días que en promedio tardan los clientes en cancelar sus obligaciones, es decir el periodo durante el cual la empresa dejara de recibir ingresos en concepto de cuentas por cobrar.

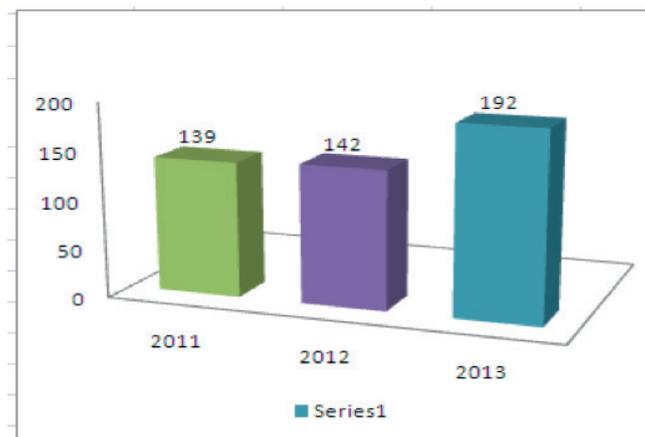
#### Cálculo del Plazo promedio de cobros

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{360}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$	139	142	192

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La Empresa "INDUGRAF", maneja políticas de crédito muy diversas para cada uno de sus clientes y de acuerdo a la variedad de productos que la empresa ofrece y montos que esta representa, aproximadamente tiene una cartera de 30, 60, 90 días y en la venta de libros aplica una cartera de hasta 180 días, estos plazos establecidos son aplicados dependiendo del monto de la venta que se realice, cabe destacar que en el cuadro estas políticas no se cumplen pues la recuperación de cartera para el año 2011 fue en 139 días, para el año 2012 de 142 y en el año 2013 de 192 días, lo que representa una lenta recuperación de cartera lo que puede generar problemas de liquidez para empresa.

#### Variación del plazo promedio de Cobro



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La Empresa "Indugraf" debe aplicar políticas de venta y la gestión de cobranza acorde a sus requerimientos y de ser posible implantarlas estrictamente para de esta manera optimizar la pronta recuperación de su cartera.

### 3.7.3.8 Rotación de Inventarios de Mercaderías

Este indicador nos permite medir la actividad o número de veces con que el inventario medio de mercadería se convierte en cuentas por cobrar efectivo.

Este índice es de suma importancia para una empresa comercial, tiene la capacidad de determinar problemas de acumulación o escases de inventarios, al mismo tiempo nos permite conocer con qué frecuencia debe realizarse las compras de mercadería que mantengan el correcto funcionamiento de la empresa.

Es de suma importancia recalcar que, mientras más alta sea la rotación de inventario, más eficiente será el manejo del inventario de la empresa. Una elevada rotación en los inventarios puede ser resultado de un nivel demasiado bajo y de frecuentes agotamientos de inventarios. Cuando la razón de rotación de inventarios es baja, indica un inventario con movimiento lento o la obsolescencia de una parte del mismo.

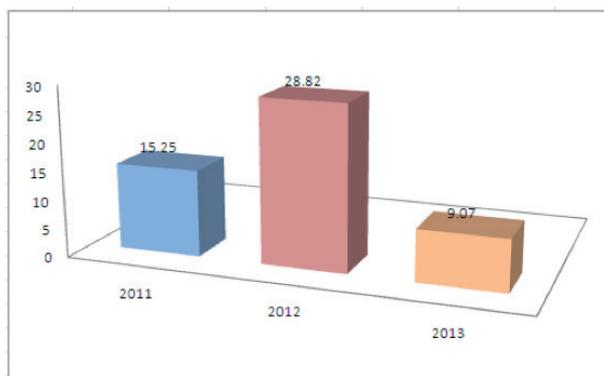
### Cálculo Rotación de Inventarios

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	15.25	28.82	9.07

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

En el año 2011 la empresa presenta una rotación de 15,25 veces, para el año 2012 la rotación aumenta a 28,82 veces y para el año 2013 esta rotación es menor ubicándose en 9,07 veces.

### Variación de la Rotación de Inventario



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.3.9 Edad promedio de Inventario

Este índice nos permite medir el número promedio de días que se requiere para vender el inventario y así transformarse en efectivos o cuentas por cobrar.

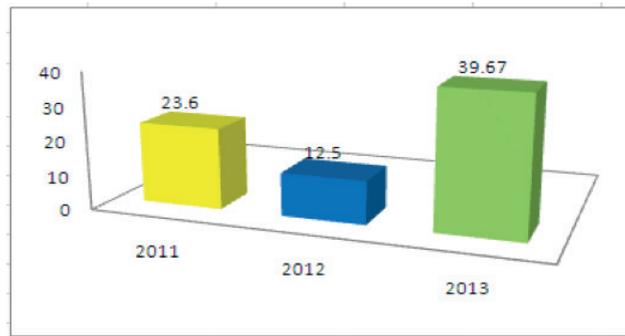
### Cálculo del promedio de inventario

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$	23.6	12.5	39.67

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Los inventarios en el año 2011 tardaron 24 días en transformarse en efectivo o cuentas por cobrar, en el año 2012 fueron 13 días, ha existido una disminución en el número promedio de días, mientras que en el año 2013 fueron 40 días se evidencia un aumento, es decir en este año la empresa se tarda en vender la mercadería que mantiene en stock.

### Variación de la Rotación de Inventario



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

El gráfico permite evidenciar la variación, en los tres años mantiene tendencias creciente y decreciente ya que el número de días en que el inventario permanezca en stock aumenta, mismo que no es muy favorable para el desempeño de la empresa pues indica la acumulación de mercadería, lo que repercute en la liquidez de la empresa.

### 3.7.3.10 Rotación de los Activos Totales

Este indicador de rotación nos indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Es recomendable que la rotación de los activos totales sea mayor, para de esta forma poder medir la eficiencia con la que se han usado los activos de la empresa.

#### Cálculo de la rotación de los activos totales

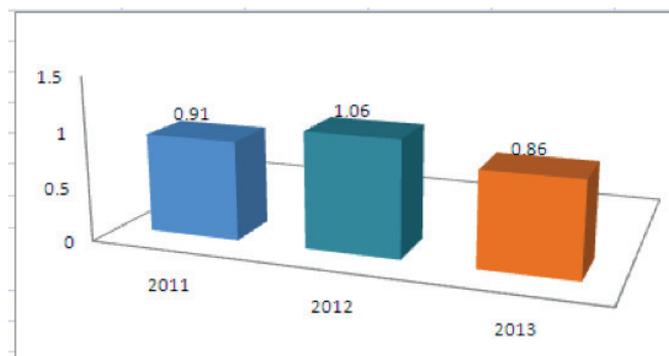
Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0.91	1.06	0.86

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La Empresa "Indugraf" en el año 2011 (0,91) presenta una rotación menor a uno esto nos quiere decir que la empresa por cada dólar que circula dentro de la empresa genera 0,91 dólares en ventas, mientras que el año 2012 podemos ver una variación mayor a uno, lo cual no da a entender que por cada dólar invertido en los activos la empresa genera 1,06 dólares en sus ventas, y por el contrario en el año 2013 se observa tiende a sufrir una disminución generando por cada dólar de deuda 0,86 dólares en sus ventas.

Es decir que la Empresa no está utilizando de manera eficiente sus recursos para generar ventas.

### Variación de la Rotación de Activos Totales



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.3.11 Índice de Endeudamiento

Este índice de endeudamiento muestra o determina la proporción del total de activo financiados por los acreedores de la empresa.

Siempre es necesario tomar en cuenta, cuanto mayor es el índice mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor el monto de dinero de terceras personas que utiliza la empresa para generar utilidades.

Teóricamente el valor óptimo al que debería acogerse una empresa está situado entre 0,4 y 0,6; en el caso de superar estos valores indica que le volumen de deuda es excesiva y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o lo que es lo mismo se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada.

En el caso de que la empresa refleje un valor menos a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capital propio.

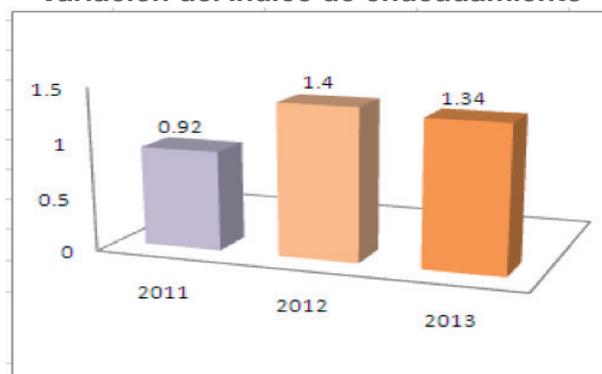
#### Cálculo del índice de endeudamiento

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	0.92	1.4	1.34

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La tabla nos permite visualizar la situación por la que ha venido atravesando la empresa año tras año, es así que en el año 2011 mantiene un financiamiento del 0,92 esto nos quiere decir que por cada 100 dólares que mantiene la empresa en sus activos se adeuda 92 dólares, los activos totales de la empresa fueron financiados con deuda ya sea propia o de terceros, en el año 2012 esta cifra se incrementa en gran porcentaje ubicándose en un 140% esto nos quiere decir la empresa no puede cubrir sus pasivos totales con sus activos totales, el mismo caso desfavorable podemos ver en el año 2013, cifras desfavorables para la empresa pues existe una deuda demasiada excesiva lo cual puede generar una descapitalización de la empresa llevándola hacia la quiebra.

#### Variación del índice de endeudamiento



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.3.12 Razones de Rentabilidad

Estas razones permiten evaluar o medir las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios, también nos permiten evaluar la efectividad de la administración en cuanto al manejo de los costos y los gastos totales con el objetivo de que sus ventas generen una rentabilidad.

Este indicador es de suma importancia ya que está diseñado para evaluar si la utilidad que genera cada periodo una empresa es razonable o suficiente para que la empresa siga en marcha con el negocio.

### 3.7.3.13 Margen de Utilidad Neta

Permite medir la utilidad o ganancia que genera una venta después de deducir los costos y gastos de los productos vendidos en un periodo de tiempo.

Cuanto mayor es el margen de utilidad mayor será el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

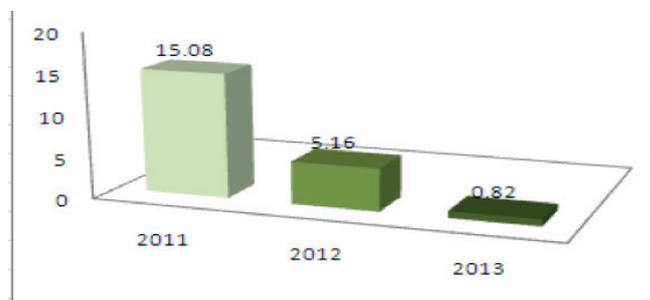
#### Cálculo del Margen de Utilidad Neta

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	15.08	5.16	0.82

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

El cuadro nos permite evidenciar el porcentaje de utilidad que ha rendido la empresa, en el año 2011 el porcentaje de utilidad rendido por la empresa es del 15,08%, es decir que por cada 100 dólar que la empresa vende existe una ganancia neta de 15,08 dólares, en el año 2012 este margen reduce a 5,16% y en el año 2013 refleja una tendencia decreciente del 0,82%.

#### Variación del Margen de Utilidad Neta



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.3.14 Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)

Este indicador mide el rendimiento sobre los activos totales es decir la eficiencia de la administración para generar utilidad con sus activos disponible, independientemente de la forma como hayan sido financiados, una creciente rentabilidad sobre el total de activos de la empresa indica un excelente aprovechamiento de los recursos de la empresa.

#### Cálculo del Rendimiento sobre Activos Totales

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$	13.79	5.47	0.70

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Podemos evidenciar que en el año 2011 la empresa mantiene un rendimiento aceptable sobre los activos totales del 13,79%, mientras que en el año 2012 la rentabilidad tiende a reflejar un decremento del 5,47, y en año 2013 este disminuye en un gran porcentaje del 0,70, esto nos quiere decir que por cada 100 dólares de inversión en activos la empresa pierde 30 dólares.

### Variación del Margen de Utilidad Neta



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.3.15 Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

El retorno sobre el patrimonio permite medir el rendimiento de la inversión de los accionistas en la empresa, es decir refleja la eficiencia con la cual fue manejado el patrimonio de los accionistas y de esta manera generar utilidad a favor de los propietarios de la empresa.

#### Cálculo de la Rentabilidad sobre el Patrimonio

Fórmula	2011	2012	2013
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	184.67	23.68	3.48

Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

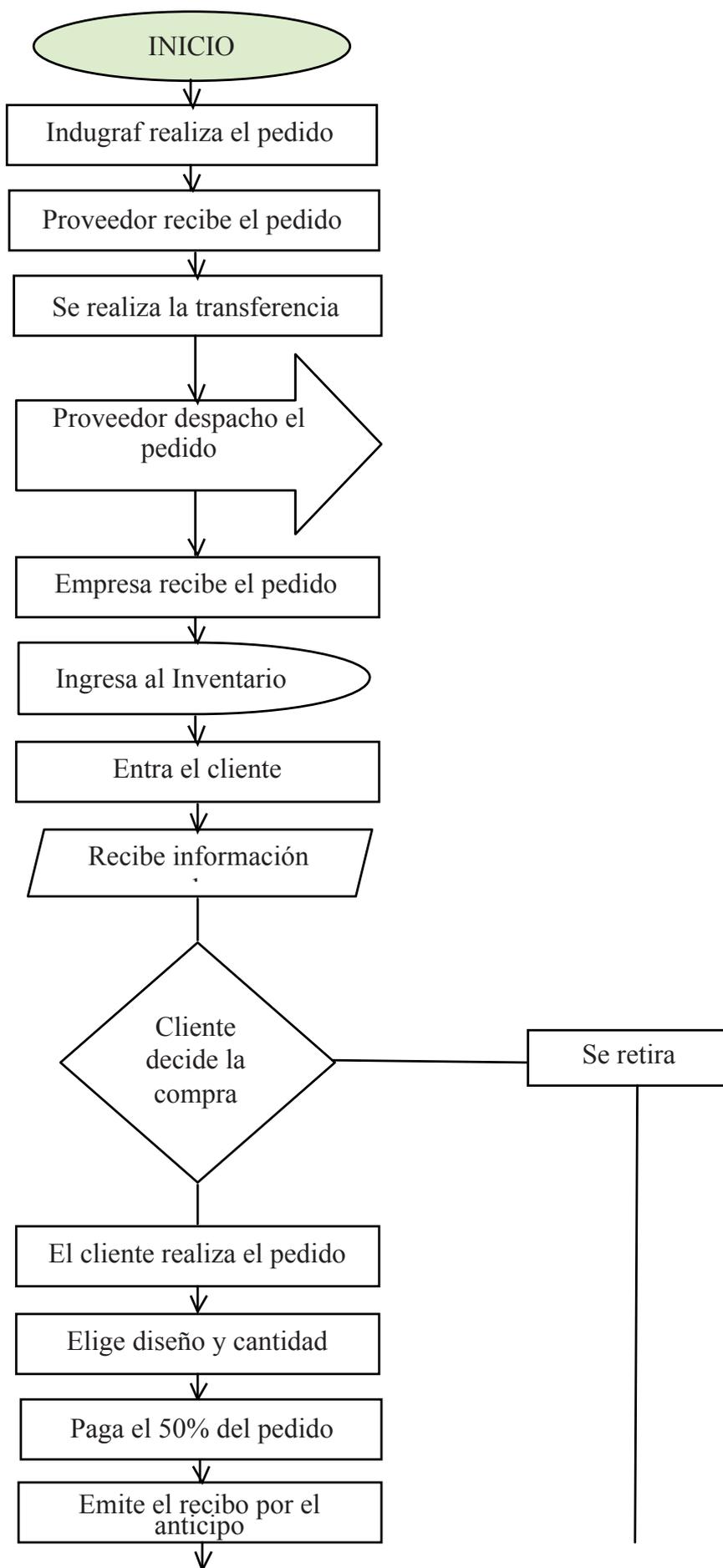
La Empresa "Indugraf" ha manejado de forma eficiente el patrimonio, en el año 2011 el porcentaje de rentabilidad patrimonial es del 184,67%, es decir que por cada 100 dólares que invierten los accionistas tuvieron una rentabilidad de 184,67 dólares, no podemos decir lo mismo para el año 2012, ya que ya existe una disminución del 23,68% en la rentabilidad sobre el patrimonio lo cual no es beneficioso para los propietarios de la empresa, y en el año 2013 el rendimiento es del 3,48%.

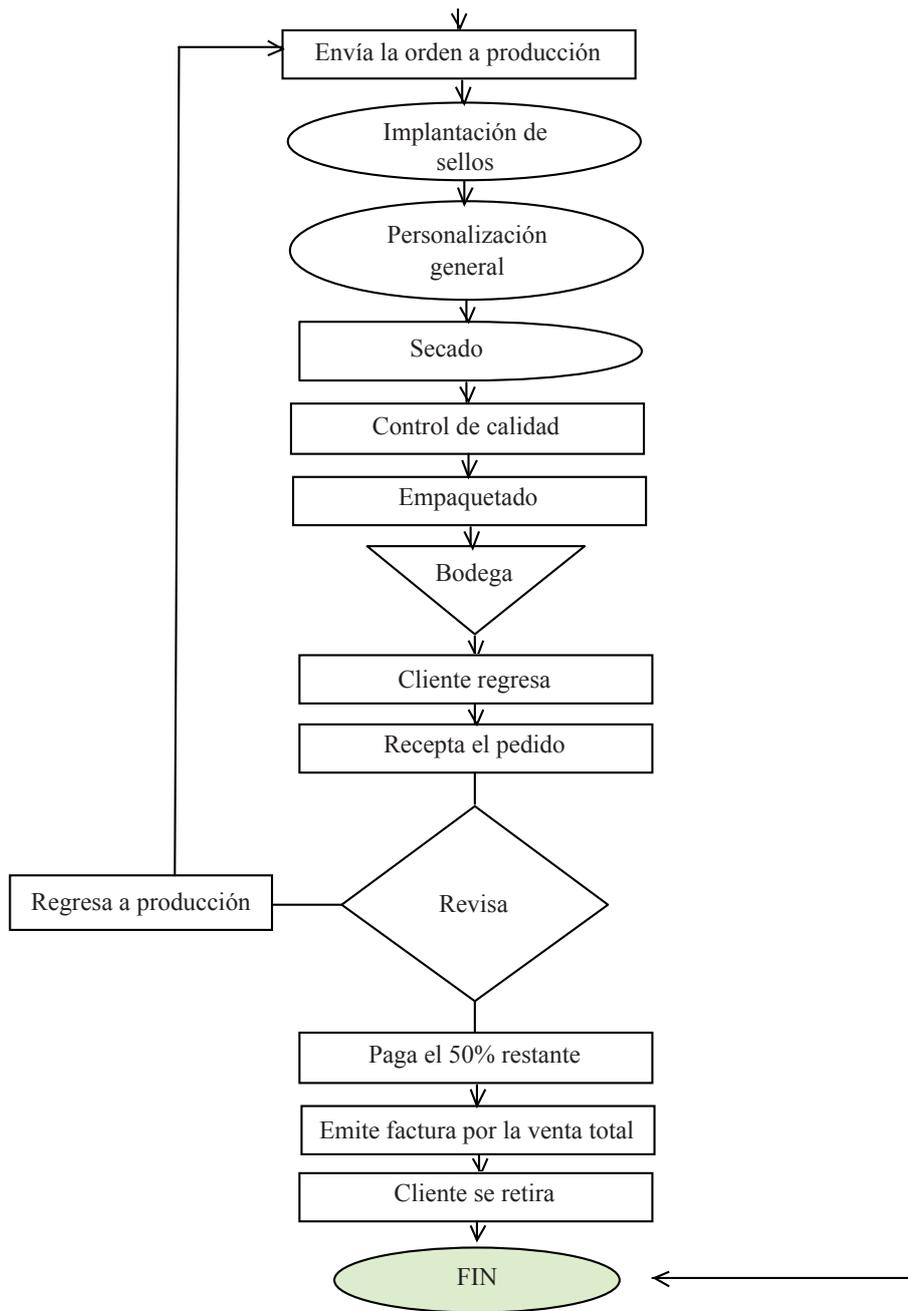
### Variación del Margen de Utilidad Neta



Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

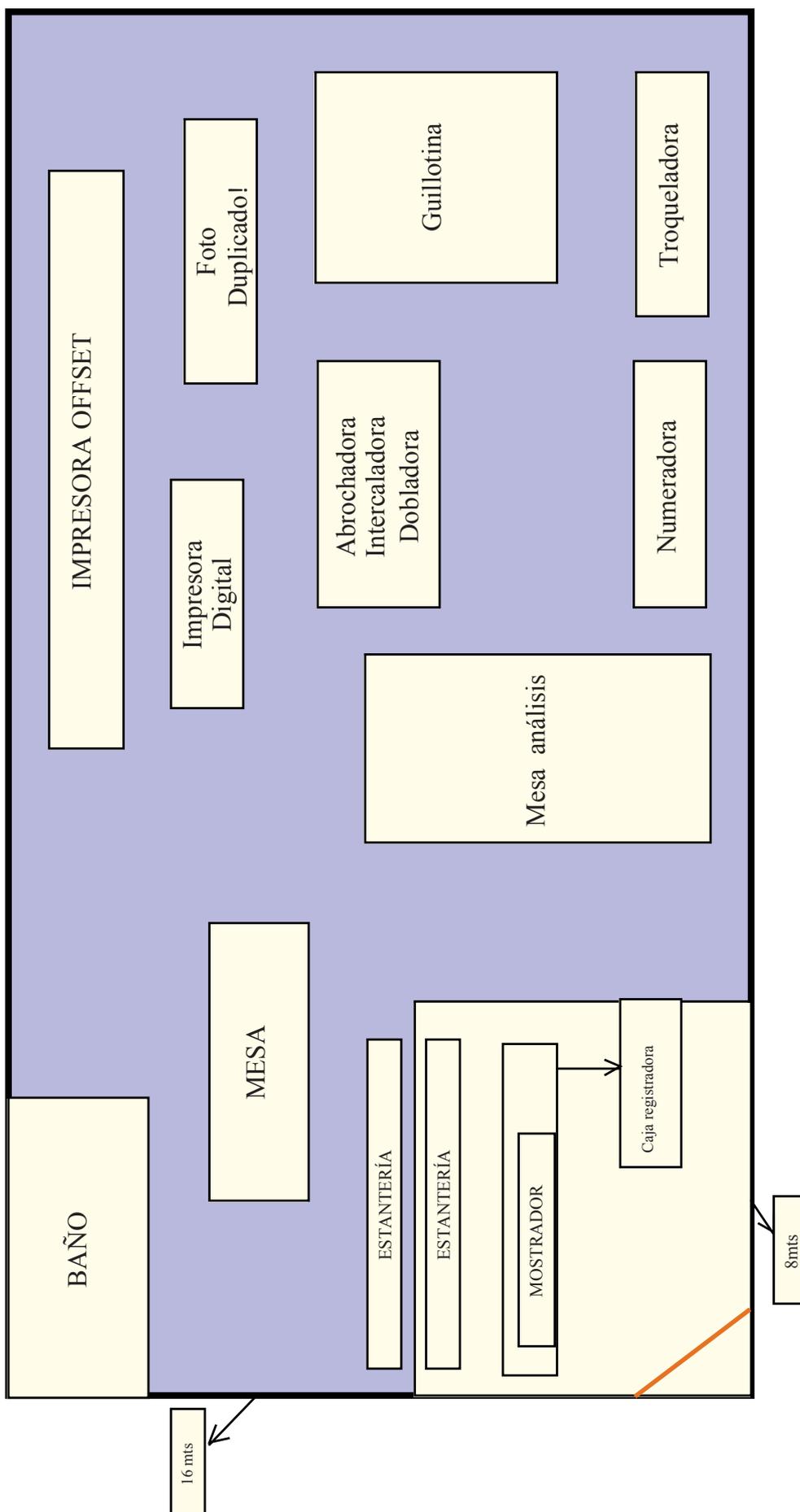
### 3.7.4 Proceso Actual de producción de la Empresa “Indugraf”





Fuente: Empresa "Indugraf"  
 Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.7.5 Distribución del Espacio Físico (LAY OUT)



Fuente: Empresa "Indugraf"  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.8 Diseño del modelo de gestión financiera

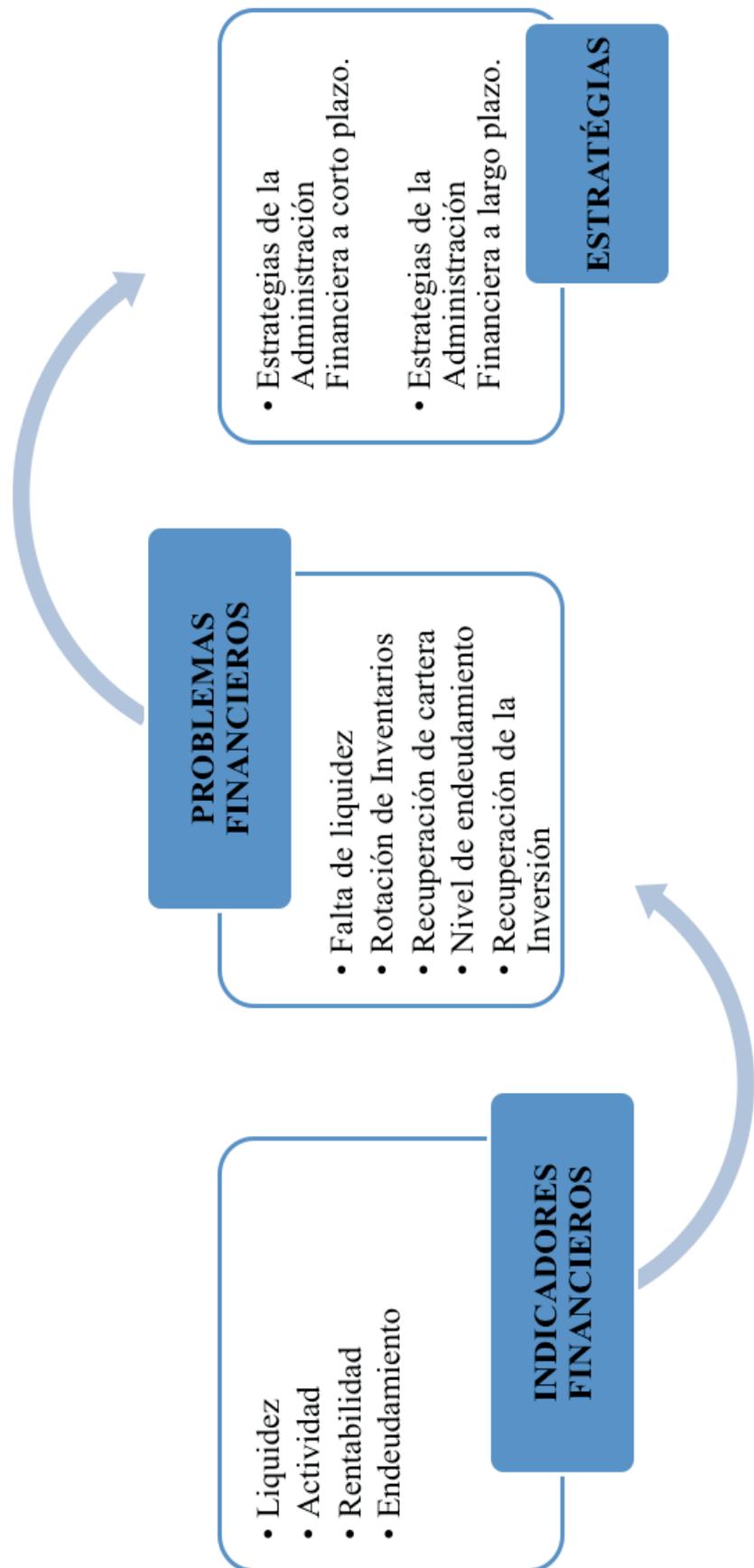
#### MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

El presente estudio permitió determinar una variedad de factores o aspectos negativos que necesitan ser reforzados o cambiados para el desarrollo óptimo y permanencia en el mercado competitivo.

- El levantamiento de información actual acerca de cómo se encuentra la empresa permitió determinar la variedad de problemas existentes.
- El respectivo análisis que se realizó a los estados financieros de la Imprenta “Indugraf” permitió conocer las principales causas o dificultades por las cuales ha venido atravesando año tras año, para ello se procede a la estructuración de un modelo de gestión financiera para la imprenta “Indugraf” con la finalidad de mejorar la salud económica financiera de la imprenta
- Es necesario realizar una reestructuración al proceso productivo con la finalidad de ser eficientes.

Una gestión eficiente y adecuada a las necesidades de la empresa permitirá tomar las mejores decisiones referentes a las actividades que se llevan a cabo en la imprenta con un objetivo primordial que es la maximización de las utilidades y la optimización en el uso de los recursos en general.

El desarrollo de un modelo de gestión financiera para la Imprenta “Indugraf” está enfocado a dar un tratamiento especial a las cuentas de mayor importancia, las mismas que de acuerdo al análisis financiero realizado, se ha determinado que presenta debilidades lo que ha ocasionado que la empresa presente ineficiencia en la optimización de sus recursos.



### 3.8.1 Modelo de Rentabilidad

Parte del análisis del Modelo de Gestión Financiera es el modelo de rentabilidad que sirve de guía para demostrar como las decisiones tomadas en las partidas de: activos, pasivos y las ventas influyen en los resultados de la Imprenta "Indugraf", en cuanto a su rentabilidad, este modelo ayudará a mejorar las prácticas financieras a las que deben acogerse los administradores para optimizar las operaciones del negocio y permitir su rentabilidad.

#### 3.8.1.1 Especificaciones del Modelo

En este mercado competitivo la mayoría de empresas trabajan con un fin utilitarista o de mayores rendimientos.

Es por eso que se vio la necesidad de desarrollar un modelo descriptivo de cómo y qué partidas financieras fueron impactadas en mayor medida en la rentabilidad de la Imprenta "Indugraf" considerando los activos, pasivos y las ventas ya que a partir de estas se puede medir el rendimiento de la Imprenta, el manejo del capital de trabajo y la estructura financiera subcuentas que deber ser manejadas de forma eficiente por los administradores.

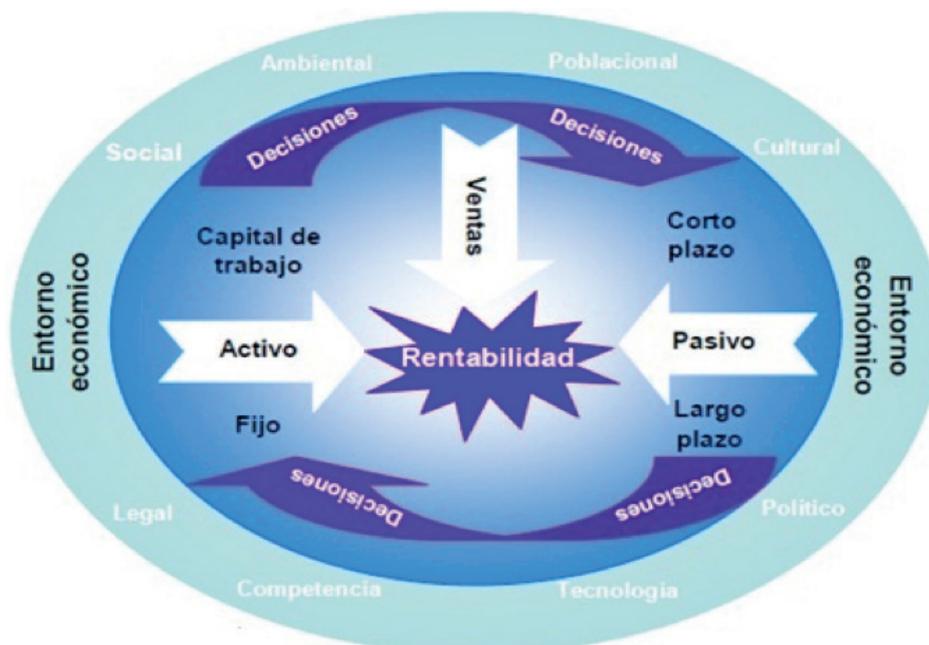
La Imprenta actualmente atraviesa una crisis financiera emergente, provocada por las estrategias manejadas por la administración.

La toma de decisiones es importante en toda empresa, ya que al final se verán reflejadas de forma cuantitativa en los Estados Financieros de la imprenta, y que mediante sus indicadores financieros podrán medir el alcance, efectividad y el impacto a futuro de estas decisiones.

#### 3.8.1.2 Propuesta del Modelo de Rentabilidad

El siguiente modelo ayudara a visualizar que las decisiones tomadas en partidas financieras específicas como son los activos, pasivos y las ventas determinan resultados de la Imprenta, tomando en cuenta que las decisiones no están aisladas de los impactos que generen las condiciones externas a la imprenta.

### Modelo de Rentabilidad



Fuente: Generación y sustentación de la industria de México

Los activos de la Imprenta impactan en la rentabilidad en medida de cómo sea el manejo eficiente y la relación del activo circulante con el pasivo a corto plazo, esto con la finalidad de mantener el normal desarrollo de la empresa.

### 3.8.1.3 Administración del Capital de Trabajo

Está relacionado con la optimización del uso del efectivo, rotación de inventarios y las cuentas por cobrar.

Cuando existe una rotación lenta de los inventarios, estos pueden ser colocados en ventas a crédito, lo que conlleva a establecer políticas de crédito eficiente.

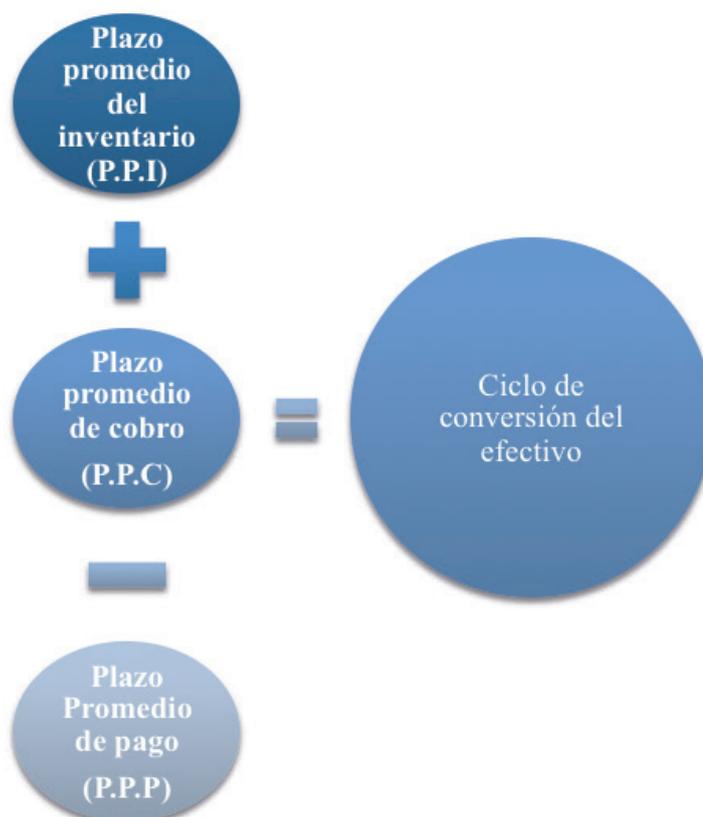
#### a. Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión del efectivo es la esencia del negocio ya que de esta depende la disponibilidad efectiva a corto plazo.

Al llevar a cabo la administración el capital de trabajo, la empresa determina el ciclo financiero, es decir el periodo que tarda el dinero en convertirse nuevamente en dinero por medio de las ventas de la empresa.

Para proceder al cálculo de la conversión del efectivo es necesario aplicar la siguiente fórmula:

#### Ciclo de conversión del Efectivo



Fuente: Elaboración Propia  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

El ciclo de conversión maneja tres periodos como muestra en la gráfica anterior, dando como resultado un valor equivalente a la extensión del tiempo entre las compras de los productos hasta la recuperación del efectivo, equivale al tiempo promedio que una unidad monetaria está invertida en activo circulante.

### 3.8.1.4 Falta de Liquidez

La falta de liquidez provoca que la Imprenta solicite créditos de mayor plazo a sus proveedores para continuar con sus actividades o a su vez acudir a instituciones financieras para poder cubrir las obligaciones de la Imprenta.

#### Relación del capital de trabajo y el financiamiento a corto plazo



Fuente: Elaboración Propia  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

La falta de efectivo en la Imprenta para el desarrollo normal de sus actividades es el efecto de las decisiones que se toman en lo que se refiere a las políticas de crédito y la recuperación de la cartera vencida, si bien la Imprenta está creciendo en volumen de ventas, pero no se están haciendo efectivo los cobros o a su vez el plazo del crédito es demasiado extenso lo cual no va acorde a las necesidades y requerimiento de la Imprenta, generándose problemas de liquidez.

### 3.8.2 Estrategias de Administración Financiera a corto Plazo

Las estrategias de administración financiera también denominadas administración del capital de trabajo es decir de los activos corrientes (inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y valores negociables) y pasivos corrientes (cuentas por pagar, deudas acumuladas y documentos por pagar).

#### 3.8.2.1 Administración de Cuentas por Cobrar

Indugraf utiliza las cuentas por cobrar como una estrategia de marketing pues al otorgar crédito a sus clientes incrementa sus ventas y crea cierta ventaja ante la competencia, la empresa maneja políticas de crédito directo, es decir, el cliente adquiere la deuda con la empresa y esta es la que se encarga de recuperar los montos de crédito.

Se otorgan plazos de crédito de 30, 60, 90 y hasta de 180 días, dependiendo del cliente y del monto de crédito, esta decisión no sigue una política o condiciones definidas. A pesar de que la empresa otorga plazos máximos de crédito, la recuperación de la cartera en el 2013 es en promedio de 192 días cuando la mayoría de sus créditos no deberían exceder los 90 días, lo que muestra una gestión de cobro ineficiente.

Existe una gran cantidad de clientes corporativos, como también clientes minoristas lo que hace que la inversión en cuentas por cobrar sea bastante importante, por tal motivo es indispensable manejar un

adecuado control de esta cuenta, para ello se propone las siguientes estrategias que coadyuven a mejorar la administración de las cuentas por cobrar.

## Estrategias para la Administración de Cuentas por Cobrar

<p>El objetivo principal es cobrar las cuentas lo más rápido posible sin perder las ventas debido a técnicas agresivas de cobranza, para lograr esta meta la empresa debe tomar en cuenta: Cláusula de pago, seguimiento de las cuentas y técnicas de cobro.</p>	
<p><b>Evaluación del crédito</b></p>	<p>La evaluación del crédito consiste en conocer la capacidad de pago de un cliente, pues de esta dependerá la pronta recuperación de cartera que maneje la Imprenta.</p> <p>Pasos a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Recopilación de Información:</b> A través de formularios establecidos se podrá obtener desde información básica, hasta información sobre el perfil crediticio del solicitante.</li><li><b>2. Analizar Información sobre los Solicitantes:</b> Con la información recopilada, se procede a la verificación del mismo. Para ello se tomara en cuenta las técnicas de las cinco "C" del crédito.<ol style="list-style-type: none"><li><b>a. Carácter:</b> En este punto se procede a utilizar las referencias personales y crediticias del solicitante, de este manera se podrá conocer cualidades de honorabilidad y solvencia moral para responder ante créditos.</li><li><b>b. Capacidad:</b> Se refiere a la actitud que tiene el cliente para poder cubrir la deuda sin ningún contratiempo, después de identificar claramente sus ingresos y gastos periódicos.</li><li><b>c. Capital:</b> Al analizar los estados financieros se podrá identificar las posibilidades de pago.</li><li><b>d. Colateral:</b> Hace referencia a todo el patrimonio, mientras este es mayor, mayor será la posibilidad de recuperar los fondos si el solicitante no cubre sus obligaciones.</li><li><b>e. Condiciones:</b> Se refiere al medio en el que se desarrolla en negocio, estos pueden ser favorables o no.</li></ol></li><li><b>3. Toma de Decisión Crediticia</b></li></ol> <p>No se limitan solamente al otorgamiento o no del crédito sino a las condiciones en las que se efectúa el mismo, por ejemplo:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Plazos</li><li>Descuentos por pagos anticipados</li><li>Documento que contenga cláusulas de cumplimiento, obligadas por parte del solicitante.</li></ol> <p>Tasa de interés por plazos vencidos, de acuerdo al monto y tiempo.</p>

<p><b>Seguimiento de las cuentas</b></p>	<p>Es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa que permite determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones establecidas. Si no está pagando a tiempo, el seguimiento de las cuentas advertirá a la empresa el problema.</p> <p>Para realizar el seguimiento de las cuentas se debe seguir las siguientes políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hacer llegar a los clientes Estados de cuenta semanal por e-mail.</li> <li>b. Llevar un Libro de cobranza o planilla de cobro.</li> <li>c. Analizar continuamente la antigüedad de saldo y tomar las acciones oportunas.</li> </ol>
<p><b>Técnicas de cobro</b></p>	<p>La finalidad de este técnica es recuperar cartera retenida por la falta de políticas de crédito o el manejo ineficiente de las técnicas de cobranza para lo cual se procede aplicar diversas técnicas de cobro que varían desde cartas hasta acciones legales.</p> <p>Las técnicas populares de cobro son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>a. Cartas:</b> Es el primer paso para el cobro de cuentas vencidas, se emplea después de un cierto número de días de la fecha de vencimiento de las cuentas, la primera carta que se envía es una simple manera de hacerle recordar al cliente que su cuenta se encuentra pendiente de pago, una vez que el cliente no se haya acercado a cancelar su deuda se procede a enviar una segunda carta más exigente.</li> <li><b>b. Llamada Telefónica:</b> Si las cartas no tienen éxito, el siguiente paso son las llamadas telefónicas al cliente para solicitar el pago inmediato, en el caso de que el cliente presente una excusa razonable por la cual no ha cancelado su obligación se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.</li> <li><b>c. Visitas Personales:</b> La empresa procede a enviar a una persona de cobranza que confronte al cliente. El pago se puede realizar allí mismo con una planilla de pago.</li> <li><b>d. Procedimiento Legal:</b> Este es el paso más estricto de la gestión de cobro, es un tanto costoso y en algunos casos no se puede llegar al cobro del valor vencido.</li> </ol>

Fuente: Sandra, L. (2012). Diseño de un Modelo de Gestión Financiera  
 Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.8.2.2 Administración de Cuentas por Pagar

Indugraf tiene varios proveedores los mismos que brindan un plazo de pago entre 30 y 90 días, el plazo promedio de pago en el año 2013 es de 180 días es decir, el tiempo que transcurre entre la compra del inventario y el pago a proveedores.

Es importante resaltar que el tiempo promedio de pago es menor al tiempo promedio de cobro, lo que genera un problema de liquidez, motivo por el cual se plantean las siguientes estrategias para la administración de cuentas por pagar.

#### Estrategias para la administración de cuentas por pagar

Plantear un modelo para la administración de cuentas por pagar tiene como objetivo el elevar el máximo financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos de pronto pago o pago anticipado cuando se presenten condiciones para ser negociados y cancelar las cuentas lo más tarde posible sin afectar el historial crediticio de la empresa.

Debido a la inexistencia de políticas se propone las siguientes:

- La empresa mediante llamadas telefónicas o vía mail debe cotejar los saldos de cuentas por pagar según información de la compañía y de los proveedores para analizarlos y solucionar inconvenientes en caso de existir.
- Llevar un registro o una planilla de los saldos pendientes de pago a los proveedores.
- La empresa debe negociar nuevos plazos de pago que se extiendan a 120 días.
- Si la mercadería entregada por los proveedores no cumple con las características solicitadas realizar la devolución respectiva.

El uso de financiamiento sin duda ayuda al crecimiento de una empresa siempre y cuando este sea aplicado directamente en actividades productivas de la empresa.

#### Relación del capital del desarrollo de la empresa y el financiamiento a largo plazo



Fuente: Elaboración Propia  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Antes de acceder a un financiamiento externo la Imprenta debe tomar en cuenta la tasa de interés que va a generar el monto requerido y analizar su capacidad de pago para de esta manera determinar si está o no en capacidad de cubrir sus obligaciones a largo plazo.

También se debe considerar el crecimiento de la empresa reflejado en el rubro de las ventas para de esta manera tomar decisiones que contribuyan con el desarrollo de la Imprenta.

### **3.8.2.3 Estrategias para el Control de Inventarios de la Imprenta “INDUGRAF”.**

A través del diagnóstico general que se realizó a la empresa se pudo detectar los factores internos que afectan de forma directa a la gestión de Almacén-Inventario de la Imprenta “Indugraf”.

A continuación se procede a desarrollar las actividades que se deben aplicar en las áreas de control interno.

#### **a.- Definir las funciones del personal del Área de Control de Inventarios**

##### **Jefe del Área de Control de Inventarios:**

- Asignar responsabilidades al personal que se encuentra a su cargo.
- Supervisar las entradas y salidas de los materiales y productos que se realizan en la Imprenta “Indugraf”.
- Verificación de registros y codificaciones de todos los productos que se encuentran dentro de la empresa.
- Realizar la clasificación y organización de toda la mercadería que se encuentra en inventario.
- Proceder a la elaboración de órdenes de compras para la adquisición de materiales, lo cual se debe informar al departamento de compras.
- Realizar las respectivas supervisiones a los niveles de existencias de inventarios, considerando los máximos permitidos como los mínimos.
- Actualizar constantemente el software de inventarios.
- Supervisar la entrega de producto terminado a los clientes de la Imprenta “Indugraf”.
- Mantener un control de inventarios, considerando los materiales y suministros en existencia y los trabajos entregados.
- Elaborar métodos de trabajo, control y registros en el área de inventarios
- Reportar cualquier problema que se presente dentro del sitio de trabajo.

##### **Auxiliar del Área de Control de Inventarios**

- Registrar de forma ordenada las actividades que se realizan a diario en la empresa como: requisición de compra, guía de despacho y órdenes de entrega.
- Reportar la entrada y salida de materiales y suministros que se realizan a diario en la empresa.
- Elaborar comprobantes que respalden la actividad que se realiza a diario en la imprenta.
- Preparar el destino de los suministros y materiales de acuerdo a lo requerido.
- Acogerse al plan de operaciones, medios de transporte y equipos que maneja la imprenta.

#### **b. Procedimiento para la entrada de Suministros y Materiales para la Imprenta “Indugraf”**

Mediante este procedimiento podemos regular las actividades que se ejecutan en la empresa, tanto en las entradas de suministros y materiales, como en el personal que se encuentra directamente relacionado con esta actividad.

## Procedimiento a seguir para la Recepción de Suministros y Materiales

RESPONSABLES	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO
Proveedor	Procede a la entrega de la documentación	Llega a la planta. Entrega la orden de compra y la factura al jefe de control de inventarios.
		Recibe la factura y la compara con la información contenida en la orden de compra. Si existen problemas debe:
Jefe de control de inventarios	Verifica los suministros y materiales	Explicar al proveedor los errores encontrados y procede a devolver la mercadería. Procede a realizar un informe especificando las causas de la devolución de la mercadería y envía una copia al área de compras.
		Si todo se encuentra en perfectas condiciones, firma la factura y obtiene una copia de ella.
		En la carpeta correspondiente archivar la copia de la factura.
	Tramitar los documento	La factura original debe enviar al departamento de contabilidad
		Recibe la factura del Jefe de control de inventarios
		Indica al auxiliar del área de control de inventarios que proceda a ordenar según corresponda
Auxiliar de control de inventarios	Recepción de suministros y materiales	Recibe los materiales y suministros desembarcados de los camiones de entrega. Introduce la mercadería a la imprenta. Coloca los suministros y materiales en su lugar. Llena las tarjetas <u>Kardex</u> de cada mercadería, de forma específica y ordenada. Archiva la documentación para respaldar el ingreso de mercadería.

Fuente: Sandra, L. (2012). Diseño de un Modelo de Gestión Financiera  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### c. Procedimiento para la Salida de Producto de la Imprenta “Indugraf”

Es de suma importancia resaltar cuales son los parámetros a los cuales se debe regir esta actividad:

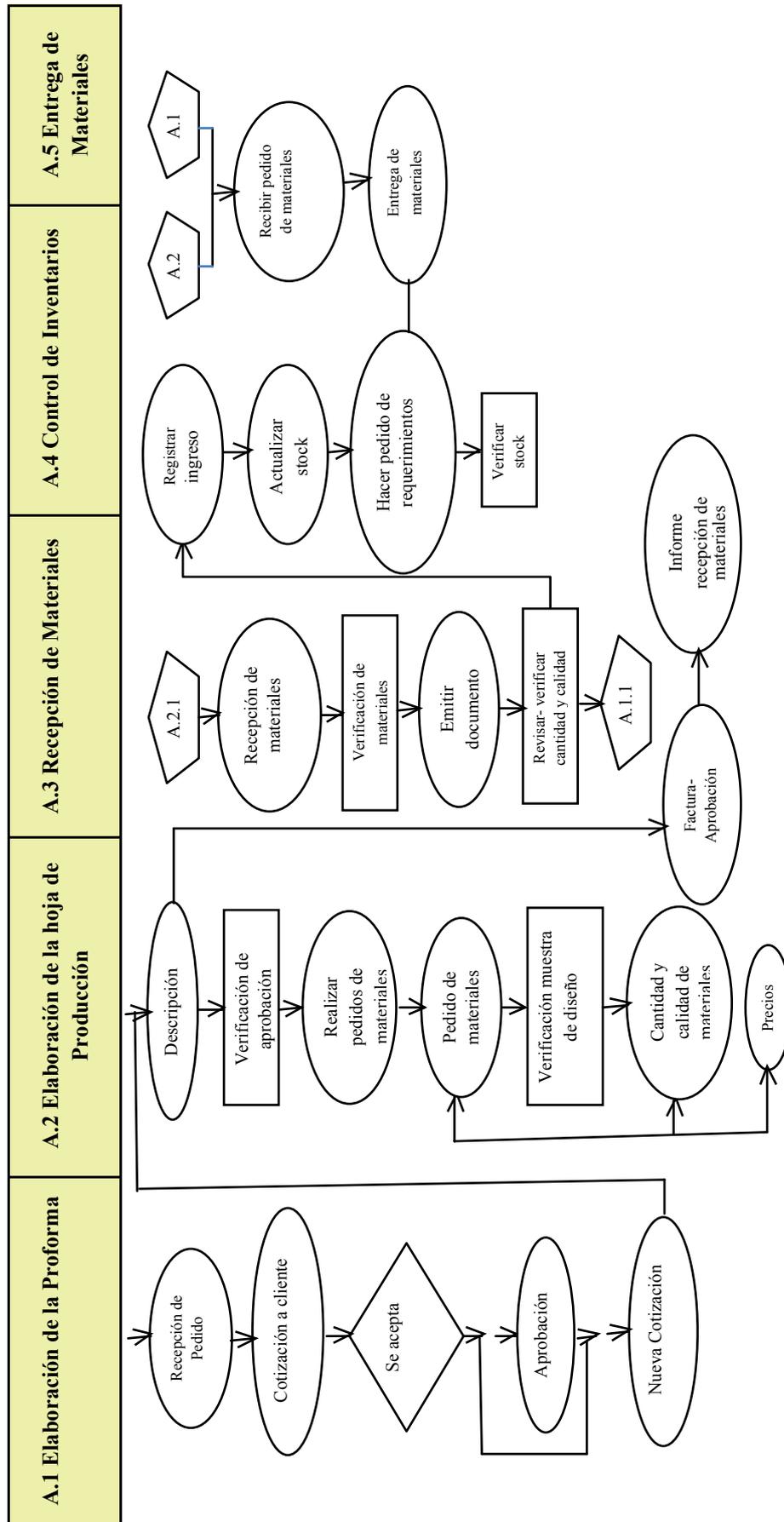
- Llenar un formulario de solicitud de mercadería por parte del cliente.
- El cajero debe verificar que la mercadería vendida se baje efectivamente del software administrativo.
- Llenar el formulario donde especifique el despacho de la mercadería.
- La salida de la mercadería debe ser retirada de la imprenta acompañada de la factura previamente cancelada por el cliente.
- Al finalizar el día los encargados del área de control de inventarios compararan la mercadería vendida de acuerdo a las factura, con las tarjetas de existencias que se encuentran en cada producto.
- Al finalizar el día los supervisores están en la obligación de verificar que la mercadería se encuentre en su respectivo lugar.
- En el caso de existir un error en la colocación, debe ser ubicado en los espacios correctos.

### Procedimiento para la Salida de Producto para la Imprenta “Indugraf”

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO
<b>Cliente</b>	<b>Solicita la entrega de su Pedido</b>	Necesita la elaboración de un producto determinado.
<b>Vendedor</b>	<b>Verificación de la conclusión del trabajo solicitado por el cliente.</b>	Procede al llenado respectivo de la nota de despacho e indica al cliente que se acerque al área de caja para la cancelación del valor del producto
		El cliente lleva la nota de despacho al cajero y lo cancela, en el caso de que el volumen de compra sea alto, los despachadores ubican la mercancía en la puerta de despacho. Al finalizar el día el vendedor está en la obligación de anotar en las tarjetas <u>Kardex</u> la mercancías que ha vendido, tomando en cuenta el talonario de notas de despacho
<b>Cajero</b>	<b>Cobranza</b>	Introducir al software el código correspondiente del producto que se está cobrando de forma correcta
		Emitir la factura con copia al despachador y la original para el cliente.
<b>Encargado de la salida</b>	<b>Orden de salida</b>	Recibe la factura y procede a comparar la información de la factura con los productos solicitados por el cliente.
		En el caso de existir un error, regresa la mercancía a cajas con la respectiva factura.
		Si todo está en orden, sella y entrega la factura original al cliente y la copia procede archivar en la carpeta del día.

Fuente: Sandra, L. (2012). Diseño de un Modelo de Gestión Financiera  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

# Propuesta de un nuevo proceso de producción



Fuente: Silva, V. (2012) Método de Costeo por actividades ABC  
 Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

### 3.9 Incidencia de la Implementación del Modelo Gestión Financiera en la Imprenta Indugraf

Una vez consideradas todas las estrategias planteadas en el presente trabajo se procedió a su aplicación y por ende a determinar la incidencia en la rentabilidad de la Imprenta "Indugraf".

Aplicado el Modelo de Gestión Financiera se obtienen los siguientes resultados a través de una proyección de los balances de la empresa.

#### Balance General Proyectado

<b>EMPRESA "INDUGRAF"</b>			
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja y bancos	113,110.82	Porción corriente deuda largo plazo	133,847.11
Cuentas y documentos por cobrar mercado local	408,264.00	Cuentas y documentos por pagar proveedores	204,132.00
Inventarios:		Gastos acumulados por pagar	109,027.16
Productos terminados	51,033.00	<b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>447,006.27</b>
Materias primas	102,066.00	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>214,907.62</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>674,473.82</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>661,913.89</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS</b>			
Equipo de cómputo	29,101.38	<b>PATRIMONIO</b>	
Vehículos	15,744.82	Capital social pagado	502,691.85
Muebles y enseres	6,429.69	Reserva legal	0.00
Equipo de oficina	12,756.61	Utilidad (pérdida) retenida	9,581.85
Maquinaria	537,133.82	Utilidad (pérdida) neta	206,536.26
Edificios	176,280.77	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>718,809.95</b>
Herramientas	729.79	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,380,723.84</b>
Subtotal activos fijos	778,176.88		
(-) depreciaciones	73,627.65		
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS</b>	<b>704,549.23</b>		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
Amortización acumulada	425.20		
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	<b>1,700.79</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>1,380,723.84</b>		

## Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

<b>EMPRESA "INDUGRAF"</b>		
<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO</b>		
<b>INGRESOS</b>		
Ventas Netas	\$ 1,224,792.00	100.00
Costo de Ventas	\$ 788,184.03	64.35
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 436,607.97</b>	<b>35.65</b>
<b>EGRESOS</b>		
Gastos de ventas	\$ 37,111.20	3.03
Gastos de administración	\$ 34,432.92	2.81
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>\$ 365,063.85</b>	<b>29.81</b>
Gastos financieros	\$ 49,500.43	4.04
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION</b>	<b>\$ 315,563.42</b>	<b>25.76</b>
Participación utilidades	\$ 47,334.51	3.86
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA</b>	<b>\$ 268,228.90</b>	<b>21.90</b>
Impuesto a la renta	\$ 61,692.65	5.04
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>\$ 206,536.26</b>	<b>16.86</b>

Fuente: Modelo Financiero CFN  
 Elaborado por: Daysi Evelín Solís Cabrera

### 3.9.1 Matriz de Resultados

INDICADORES	2011	2012	2013	2014
Razón Corriente	0.69	0.82	0.86	1.50
Prueba Acida	0.61	0.77	0.83	1.16
Capital de Trabajo	-148334.67	-84097.15	-101640.8	227467.55
Rotación Cuentas por Cobrar	2.59	2.53	1.87	3.00
Plazo promedio de cobro	139	142	192	120
Rotación de Inventarios	15.25	28.82	9.07	5.15
Promedio de Inventarios	23.06	12.5	39.67	69.90
Endeudamiento	0.92	1.4	1.34	0.47
Márgen de Utilidad Neta	15.08%	5.16%	0.82%	16.86%
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	13.79%	5.47%	0.70%	14.96%
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	184.67%	23.68%	3.48%	28.73%

Fuente: Análisis Financiero y Modelo Financiero GFN  
Elaborado por: Daysi Evelin Solís Cabrera

Es importante analizar algunos de los indicadores sobre los cuales se evidencia una evolución favorable una vez implementado el Modelo de Gestión Financiera.

En el caso de la Razón Corriente y Prueba Acida los años 2011, 2012 y 2013 se mantuvieron bajo los límites de aceptación para una empresa es considerable su mejoramiento una vez ejecutadas las estrategias determinadas en el modelo, lo mismo sucede con el Capital de Trabajo.

Una de las estrategias establecidas fue la disminución del Plazo promedio de cobro que manejaba la imprenta con sus clientes, determinándose que lo adecuado debe ser de máximo 120 días guardando coherencia con el plazo promedio de pago a proveedores ya que lo óptimo para la empresa es tratar de trabajar con dinero de terceros mientras dura la producción, de esta manera no es afectado el flujo normal del negocio, conjuntamente con esta estrategia es el manejo adecuado de inventarios manteniendo una rotación de estos de hasta 5 veces al año.

En lo que se refiere al endeudamiento el año 2013 fue el más crítico para la empresa ya que superó los niveles sugeridos para cualquier negocio ya que presentaba un sobreendeudamiento con terceros por lo que se renegociaron algunas deudas y otras lograron ser canceladas esto gracias a la recuperación adecuada de su cartera, por lo que en el año 2014 logra estabilizarse.

Como consecuencia de todos estos cambios tanto la Utilidad como la Rentabilidad se vieron satisfactoriamente afectadas.

En conclusión se puede observar claramente que con la implementación del Modelo de Gestión Financiera la Imprenta Indugraf mejoró sus resultados, por lo tanto es prudente mantener políticas de crédito acorde a la realidad de la empresa sin ser demasiado permisivos y flexibles en los plazos de crédito otorgados ya que de eso depende alcanzar una adecuada liquidez lo cual le permitirá a la empresa mantenerse en óptimas condiciones financieras.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

- Aguirre, L(2011) Manual de Financiamiento para Empresas. Guayaquil
- Ayala, J (2007) Manual de Elaboración y Evaluación de Planes o Proyectos de Negocios. Guayaquil.
- Barrientos, M (2009) Manual Gestión Financiera. Chile.
- Cultural S.A. (2002) Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Madrid. Brosmac.
- Del Olmo, C (2009) Calidad y excelencia en la Gestión de la PYMES españolas. Madrid.
- Guajardo, G (1992) Contabilidad Financiera. Primera Edición. México. Mc Graww Hill.
- Maqueda, F (1990) Dirección Estratégica y Planificación Financiera del Pyme. Madrid.
- Ortiz Anaya, H (2008) Análisis Financiero Aplicado. 13 Edición. Bogotá. Universidad Externado de Colombia.
- Osorio, J (2006) Gestión Financiera Empresarial. Bogotá. Universidad Pontificia Javeriana.
- Uteha, R (1980) La Contabilidad en la Administración de Empresas. España.
- Zapata, P (2011) Contabilidad General. Séptima Edición. Bogotá. Mc Graww Hill.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
INSTITUTO DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS

Riobamba, marzo de 2015