

# **UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
FINANCIERAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



## **DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO INTERNO EN FUNCIÓN A UN ANÁLISIS DE PREVENCIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

**Caso: Conbytex S.R.L.**

Nombre: Inocencia Gabriela Laura Tito

Tutor: Lic. Lucio Cuentas

Proyecto de grado presentado para la obtención del  
Grado de Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz - Bolivia

2016

### ***Dedicatoria***

*A Dios por haberme dado salud para lograr mis objetivos.*

*A mi abuelita Zenobia Estrada por ser mi amiga del alma y guía desde el cielo.*

*A mis padres Mario y Albertina por ser mi fortaleza y pilar fundamental, ejemplo de valores, constancia y perseverancia.*

### **Agradecimientos**

*A mi familia, por el amor, la paciencia y su apoyo incondicional durante toda mi carrera.*

*A mis tutores Lic. Lucio Cuentas y Lic. Roberto Morante por sus enseñanzas de vida y académicas, por su apoyo, motivación y guía constante en la elaboración de este trabajo.*

*A la Universidad La Salle por darme la oportunidad de aprender y formarme como profesional.*

*A los propietarios de Conbytex S.R.L., por el apoyo y la colaboración en la elaboración de este trabajo.*

## Contenido

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| INDICE DE CUADROS .....                     | 8  |
| INDICE DE GRÁFICOS.....                     | 9  |
| RESUMEN .....                               | 10 |
| INTRODUCCIÓN.....                           | 12 |
| CAPITULO I .....                            | 13 |
| 1. MARCO REFERENCIAL .....                  | 13 |
| 1.1. ANTECEDENTES .....                     | 13 |
| 1.3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 17 |
| 1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....       | 20 |
| 1.4.1. Problema principal.....              | 23 |
| 1.4.2 Problemas secundarios .....           | 23 |
| 1.5. OBJETIVOS.....                         | 24 |
| 1.5.1. Objetivo General .....               | 24 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos.....           | 24 |
| 1.6. JUSTIFICACIÓN .....                    | 25 |
| 1.6.1. Justificación Técnica.....           | 25 |
| 1.6.2. Justificación Económica .....        | 25 |
| 1.6.3. Justificación Social.....            | 25 |
| 1.6.4. Justificación Teórica .....          | 25 |
| 1.7. ALCANCES Y APORTES .....               | 26 |
| 1.7.1. Alcances .....                       | 26 |
| 1.7.2. Delimitación Temporal.....           | 26 |
| 1.7.3. Delimitación Espacial .....          | 26 |
| 1.7.4. Delimitación Conceptual.....         | 26 |
| 1.7.5. Aportes.....                         | 27 |
| 1.7.6. Aportes Propios.....                 | 27 |
| CAPITULO II .....                           | 28 |
| 2. MARCO TEÓRICO.....                       | 28 |
| 2.1. CONTABILIDAD FINANCIERA .....          | 28 |
| 2.1.1. ESTADOS FINANCIEROS.....             | 28 |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1.1. Balance General .....                                                     | 28 |
| 2.1.1.2. Estado de Resultados .....                                                | 30 |
| 2.1.1.3. Estado de flujo de efectivo.....                                          | 30 |
| 2.1.2. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS .....                                       | 31 |
| 2.1.3. PROBLEMAS A DETECTAR A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ..... | 32 |
| 2.1.4. ANÁLISIS MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS .....                             | 33 |
| 2.1.4.1. Razones de liquidez.....                                                  | 34 |
| 2.1.4.2. Razones de actividad.....                                                 | 35 |
| 2.1.4.3. Razones de rentabilidad.....                                              | 36 |
| 2.1.4.4. Razones de endeudamiento/ solvencia .....                                 | 38 |
| 2.1.5. MODELOS DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA .....                           | 40 |
| 2.1.5.1. Modelo Z Score de Altman.....                                             | 40 |
| 2.1.5.2. La identidad Du Pont.....                                                 | 42 |
| 2.2. CONTABILIDAD DE GESTIÓN .....                                                 | 44 |
| 2.2.1. CONTABILIDAD DE COSTOS.....                                                 | 44 |
| 2.2.2. GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL .....                                        | 45 |
| 2.2.2.1. LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA NORMA ISO: 31000 .....                         | 46 |
| 2.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....                                                | 47 |
| 2.2.3.1. La estrategia.....                                                        | 48 |
| 2.2.3.2. La filosofía institucional .....                                          | 48 |
| 2.2.3.3. Diagnostico FODA .....                                                    | 49 |
| 2.2.3.4. La cadena de valor .....                                                  | 51 |
| 2.2.3.5. Objetivos estratégicos.....                                               | 51 |
| 2.2.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....                                     | 52 |
| 2.2.4.1. Perspectiva financiera.....                                               | 53 |
| 2.2.4.2. Perspectiva del cliente .....                                             | 54 |
| 2.2.4.3. Perspectiva del proceso interno .....                                     | 56 |
| 2.2.4.4. Perspectiva de formación y crecimiento .....                              | 56 |
| 2.2.5. PRESUPUESTOS .....                                                          | 58 |
| CAPITULO III .....                                                                 | 59 |
| 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                                            | 59 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2. TIPO DE ESTUDIO .....                                      | 59  |
| 3.3. METODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                       | 59  |
| CAPÍTULO IV .....                                               | 60  |
| 4. RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO .....                          | 60  |
| 4.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO .....                                  | 61  |
| 4.1.1 Elementos del macro entorno .....                         | 61  |
| 4.1.2. Elementos del micro entorno externo .....                | 64  |
| 4.2. DIAGNÓSTICO INTERNO .....                                  | 66  |
| 4.2.1. Diagnóstico financiero .....                             | 69  |
| 4.3. ANÁLISIS FODA .....                                        | 89  |
| 4.3.1. ANÁLISIS COMPETITIVO .....                               | 91  |
| 4.4. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO .....                    | 92  |
| CAPÍTULO V .....                                                | 93  |
| 5. PROPUESTA .....                                              | 93  |
| 5.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA .....                             | 93  |
| 5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA .....                | 93  |
| 5.3. Filosofía institucional .....                              | 94  |
| CUADRO Nº 12: MAPA ESTRATÉGICO .....                            | 96  |
| 5. 4. Resultados esperados .....                                | 97  |
| 5.4.1. Perspectiva financiera .....                             | 97  |
| 5.4.2. Perspectiva clientes .....                               | 99  |
| 5.4.2.1. Actividades perspectiva clientes .....                 | 101 |
| 5.4.3. Perspectiva de procesos internos .....                   | 107 |
| 5.4.3.1 Actividades Plan Procesos Internos .....                | 109 |
| 5.4.4. Perspectiva Procesos de Aprendizaje y Desarrollo .....   | 117 |
| 5.4.4.1. Actividades Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo ..... | 119 |
| 5.5. PRESUPUESTOS .....                                         | 127 |
| CAPITULO VI .....                                               | 141 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                         | 141 |
| 6.1. Conclusiones .....                                         | 141 |
| 6.2. RECOMENDACIONES .....                                      | 142 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 6.3. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES..... | 143 |
| BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....                         | 144 |
| ANEXOS .....                                           | 146 |

## INDICE DE CUADROS

|              |                                                                                           |     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CUADRO Nº 1: | CUADRO CORRESPONDIENTE A LOS PRINCIPALES<br>ÍNDICES FINANCIEROS                           | 69  |
| CUADRO Nº 2  | RAZONES FINANCIERAS QUE COMPONEN LA ECUACIÓN DE<br>ALTMAN Y DETERMINACIÓN DEL MARCADOR Z1 | 70  |
| CUADRO Nº 3  | DETERMINACIÓN DEL RENDIMIENTO SOBRE LAS INVERSIONES (ROI)                                 | 71  |
| CUADRO Nº 4  | GRÁFICA DEL RENDIMIENTO SOBRE LAS INVERSIONES                                             | 72  |
| CUADRO Nº 5  | DETERMINACIÓN DEL ROE A PARTIR DE LA IDENTIDAD DU PONT                                    | 74  |
| CUADRO Nº6   | DETERMINACIÓN DEL RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL                                            | 75  |
| CUADRO Nº 7  | EVOLUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO                                                          | 78  |
| CUADRO Nº 8  | GRÁFICA DE LA EVOLUCIÓN DE EFECTIVO                                                       | 80  |
| CUADRO Nº 9  | GRÁFICA DE LA EVOLUCIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR                                         | 82  |
| CUADRO Nº 10 | GRÁFICA ACUMULACIÓN DE INVENTARIOS                                                        | 84  |
| CUADRO Nº 11 | FLUJO DE EFECTIVO CONBYTEX S.R.L                                                          | 87  |
| CUADRO Nº 12 | MAPA ESTRATÉGICO CONBYTEX S.R.L.                                                          | 96  |
| CUADRO Nº 13 | OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA                                            | 98  |
| CUADRO Nº 14 | OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES                                              | 100 |
| CUADRO Nº 15 | CADENA DE VALOR PROCESOS INTERNOS                                                         | 107 |
| CUADRO Nº 16 | OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS                                     | 108 |
| CUADRO Nº 17 | OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA DESARROLLO Y CRECIMIENTO                              | 118 |
| CUADRO Nº 18 | PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL                                                     | 122 |
| CUADRO Nº 19 | INVERSIONES ESTIMADAS POR TIPO DE ACTIVO                                                  | 127 |
| CUADRO Nº 20 | ESTRUCTURA DE COSTOS UNITARIOS Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN                                   | 128 |
| CUADRO Nº 21 | VENTAS POR PRODUCTO                                                                       | 128 |
| CUADRO Nº 22 | PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADOS                                                          | 130 |
| CUADRO Nº 23 | PRESUPUESTO BALANCE GENERAL                                                               | 132 |
| CUADRO Nº 24 | PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO                                                             | 134 |
| CUADRO Nº 25 | INDICADORES PROYECTADOS                                                                   | 136 |
| CUADRO Nº 26 | CONTROL DEL PRESUPUESTO, VARIACIONES Y COMENTARIOS                                        | 137 |
| CUADRO Nº 27 | FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN                                                   | 139 |

## INDICE DE GRÁFICOS

|              |                                                        |     |
|--------------|--------------------------------------------------------|-----|
| GRÁFICO Nº 1 | ORGANIGRAMA VIGENTE DE LA EMPRESA                      | 18  |
| GRÁFICO Nº 2 | PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL              | 53  |
| GRÁFICO Nº 3 | PERSPECTIVAS DEL CLIENTE                               | 55  |
| GRÁFICO Nº 4 | FORMA GRÁFICA DE LA DESCOMPOSICIÓN DEL TIEMPO ESTÁNDAR | 111 |
| GRÁFICO Nº 5 | FICHA PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS         | 114 |
| GRÁFICO Nº 6 | ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN                            | 121 |
| GRAFICO Nº 7 | ORGANIGRAMA PROPUESTO                                  | 124 |
| GRÁFICO Nº8  | RECOLECCIÓN DE DATOS EN UN SISTEMA COMÚN               | 126 |

## **RESUMEN**

El presente proyecto de grado se enfoca en el diseño de un modelo de planeación estratégico de acuerdo a un análisis preventivo para la empresa de confecciones Conbytex S.R.L. El trabajo propuesto incluye distintas herramientas de gestión que permitirán a la empresa disponer de una fuente de información estratégica que oriente a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos, medir su avance en el tiempo e identificar y desarrollar acciones para resolver de forma oportuna las desviaciones que se presenten y obtener retroalimentación sobre la estrategia diseñada.

Considerando que la empresa requiere formular estrategias que la puedan conducir al establecimiento de objetivos, toma de decisiones racionales para alcanzar óptimos resultados en el futuro; entonces los gestores deben ser capaces de ver el negocio en su integridad; ser capaces de equilibrar las necesidades presentes asignando los recursos eficientemente al logro de resultados clave, teniendo un mayor grado de seguridad en sus decisiones y actuaciones considerando la incertidumbre del entorno.

Bajo ese punto de vista en la primera parte del trabajo se ha identificado la necesidad de cambiar la visión del gerente solitario, con sus propias ideas y con trabajadores poco comprometidos con su trabajo. Las empresas exitosas se caracterizan por tener un gerente con visión de largo plazo, con capacidad de planificación que trabaja con un equipo cualificado y comprometido, que se pueda adaptar a los nuevos requerimientos del mercado, identificando oportunidades en nuevos nichos con mejor capacidad adquisitiva.

En la exposición del marco teórico se consideró el análisis proveniente de la contabilidad financiera a través del uso de indicadores y modelos financieros y la contabilidad de gestión que considera información

proveniente de aquellos procesos relacionados con clientes, procesos internos, presupuestos, ofreciendo un análisis más completo para generar inteligencia empresarial.

Habiendo efectuado el diagnóstico interno como externo, finalmente se construye la propuesta que adopta una serie de herramientas para disminuir la incertidumbre y pueda desenvolverse la empresa con mayor seguridad ante la dinámica del entorno. Se inicia la propuesta con la filosofía institucional, la definición de estrategias generales, los objetivos, los indicadores, la presentación de presupuestos como herramienta para llevar a cabo las inversiones necesarias que permitan el logro de los objetivos estratégicos.

La herramienta fundamental en este modelo es el Cuadro de Mando Integral que a través de las cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos y desarrollo) ha permitido visualizar el conjunto de mecanismos que requiere desarrollar la empresa para la mejora y adaptación al mercado que puedan permitirle crecer, crear ventajas competitivas y entregar una mejor propuesta de valor a los clientes.

Este conjunto de procesos permitirá a través de un análisis de brechas estimar que tan cerca o lejos la entidad se encuentra de las metas planteadas versus lo ejecutado permitiéndole pensar en acciones para resolver en forma oportuna las desviaciones que se presenten, una vez se ponga en marcha la propuesta planteada.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado trata acerca del diseño de un modelo de planeación estratégico interno en función a un análisis preventivo. Lo que quiere decir que a través de la identificación del problema y el posterior diagnóstico se han adoptado un conjunto de criterios que le van a permitir desarrollar sus actividades con mayor seguridad efectuando los cambios necesarios y oportunos adaptándose a la incertidumbre del entorno, generar crecimiento sostenido y desarrollar ventajas competitivas.

El enfoque de la planeación estratégica se refiere a la formulación de estrategias que implica desarrollar la visión, la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas del entorno, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos de largo plazo, generar y elegir las estrategias particulares a seguir.

Los gestores deben decidir acerca de qué estrategias les reportaran mejores beneficios, considerando que las decisiones tomadas al formular la estrategia comprometen a la organización con ciertos productos, mercados, recursos, el uso de tecnología durante un tiempo prolongado.

Considerando que las empresas cuentan con una estrategia implícita y en el caso de Conbytex ese conjunto de criterios requieren ser analizados, organizados, comunicados, para conducir las operaciones diarias de la organización, generando las transformaciones necesarias, reconociendo las oportunidades en el mercado para alcanzar los objetivos más sensibles de la entidad. Sin olvidar que el conjunto de estrategias consideradas deben ser gestionadas continuamente, es decir reflexionar, valorar, cuestionar acerca del estado de las mismas y perfeccionarlas en la medida en que el entorno, los resultados así lo requieran. La formulación y optimización de la estrategia debe entenderse como un proceso de continuo aprendizaje.

# CAPITULO I

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. ANTECEDENTES

La evolución histórica determina que la planeación estratégica tiene como gran precedente a Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos. Cuyas ideas estaban influenciadas por el pensamiento militar.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial las empresas comenzaron a darse cuenta que había en el entorno factores que no podían ser controlables, se presentaba mucha inestabilidad e incertidumbre, etc. Entonces surge la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales cambios los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica.

Igor Ansoff, es la figura más importante del planeamiento estratégico en 1965 en su libro *Estrategias Corporativas*, introdujo cuatro ámbitos para que la empresa pueda impulsar su crecimiento: ámbito producto–mercado, el vector crecimiento, las ventajas competitivas y la sinergia como medida del efecto conjunto. Ya en 1976 planteó que en un ambiente de mayor turbulencia las empresas necesitan de un sistema de planeación estratégica en función a la formulación de una estrategia integral.

La planeación estratégica ha pasado por fases evolutivas de acuerdo al análisis de McKinsey publicado en la revista *Strategic management for competitive advantage* en 1980. En este estudio puso de relieve el hecho de que la evolución del planeamiento puede segmentarse en cuatro fases secuenciales. La primera de ellas el *planeamiento financiero* aplicado en la

mayoría de las empresas. La segunda fase es *el planeamiento basado en el pronóstico* que fue desarrollándose a medida que los gerentes fueron considerando horizontes más allá del ciclo presupuestario. La tercera fase ha sido denominada *planeamiento orientado hacia el exterior* por que implica un análisis más profundo y creativo de las tendencias del mercado, clientes y competencia. Finalmente la cuarta fase corresponde a la *administración estratégica* que representa una sistematización y extensión interna de los beneficios de la tercera fase y una profundización de temas relativos a la identificación de oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, incorporación de los sistemas de información, de control, la evaluación del riesgo<sup>1</sup>.

De esta manera el proceso de planificación se constituye en un proceso que explora las condiciones de la entidad, reemplaza el enfoque reactivo por el proactivo, constituye un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección futura de la empresa.

---

<sup>1</sup>Hermida, Jorge; Serra Roberto; Kastika, Eduardo. Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1995. Pág. 189-192

## 1.2. ANTECEDENTES ESPECÍFICOS

Para llevar adelante el siguiente proyecto se investigó trabajos similares relacionados con proyectos de grado, tesis y como resultado se tiene la exposición de los siguientes trabajos:

*“Plan estratégico institucional (PEI) 2013-2017. Caso: Orquesta Sinfónica Nacional (OSN) de Bolivia”*. Tesis desarrollada por María Alejandra Pauletti Castillo, de la Universidad Católica Boliviana San Pablo. 2013.

El trabajo parte de la necesidad interna de un Modelo de planificación estratégica de la OSN, adecuada a las necesidades y funciones de la institución, de la sociedad y del público que asiste a las distintas presentaciones. El objetivo es que el plan propuesto permita el logro de las estrategias propuestas, así como las políticas orientadas al logro de los objetivos, la misión y la visión.

*“Plan estratégico Unidad Educativa Tierras Altas SRL”*. Por Rebeca Adriana Flores Cárdenas. Universidad Católica Boliviana San Pablo. 2012

El presente Trabajo de Consultoría fue desarrollado en la Unidad Educativa Tierras Altas S.R.L. donde se ha realizado el análisis, la respectiva evaluación de los procesos y actividades administrativas, que permitieron determinar las necesidades y oportunidades de dicha área. Es de este modo, que el presente trabajo propone mejoras y adecuaciones que ayuden a la Institución a llevar una Gestión Administrativa eficiente generando estabilidad y el incremento en la eficiencia de las actividades que actualmente desarrolla; bajo el lineamiento de una Misión y Visión claras, apoyadas por objetivos, políticas e indicadores que respondan al

requerimiento de la Institución; y que se encuentren apoyadas en una estructura organizacional que vaya acorde con los requerimientos.

*“Elaboración de plan estratégico de marketing que permita asegurar la sustentabilidad en el tiempo de la demanda de vehículos chinos en el mercado nacional Caso: China Motors Company”*. Por Eva María López Rosse Sivaut. Universidad Católica Boliviana San Pablo. 2012.

La tesis planteaba si la demanda de mercado para autos chinos era sostenible en el tiempo. De este modo se identifican cursos de acción en marketing estratégico, para captar un mayor número de consumidores, incentivando las ventas que permitan la sustentabilidad en el tiempo de la demanda y aseguren el crecimiento de la empresa en el largo plazo.

*“Diseño de una estrategia competitiva para empresas en el marco del MERCOSUR: Caso empresas textiles de ropa de algodón”*, desarrollado por Carla Verónica Revollo, tesis desarrollada en la Universidad Católica San Pablo. 2002.

En el trabajo se efectúa un análisis de la amenaza que puede representar la competencia de los mercados del bloque económico mencionado. A través del estudio se evidenció que las empresas textiles bolivianas (que usan fibra de algodón), no cuentan con políticas y estrategias que permitan mantener su segmento actual de mercado. Por lo que se hace necesario diseñar estrategias enmarcadas en un plan integrado con el objetivo final de hacerlas más competitivas frente a empresas extranjeras.

### 1.3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La empresa Conbytex S.R.L., inició actividades como empresa unipersonal de servicios de confección en el año 2004, y como S.R.L. a partir de la gestión 2011 con la participación de dos socios el Sr. Freddy y su hermano el Sr. Francisco Paxi, con una inversión de capital inicial de Bs. 300.000. A partir de este periodo ha sufrido cambios importantes que no están siendo considerados adecuadamente y que merecen ser estudiados para que ayuden a determinar cuál es la tendencia de la misma y en función a lo detectado plantear una propuesta que ayude a mejorar las capacidades de la entidad.

Para el cumplimiento de las metas el representante legal de la empresa elaboró la visión, la misión y el organigrama en función de su experiencia y las necesidades de la misma, desde luego que no se encuentran plasmados en un plan elaborado que sintetice las metas estratégicas en función de un diagnóstico interno y externo, siendo de conocimiento estrictamente personal para el gerente.

La visión actual de Conbytex es:

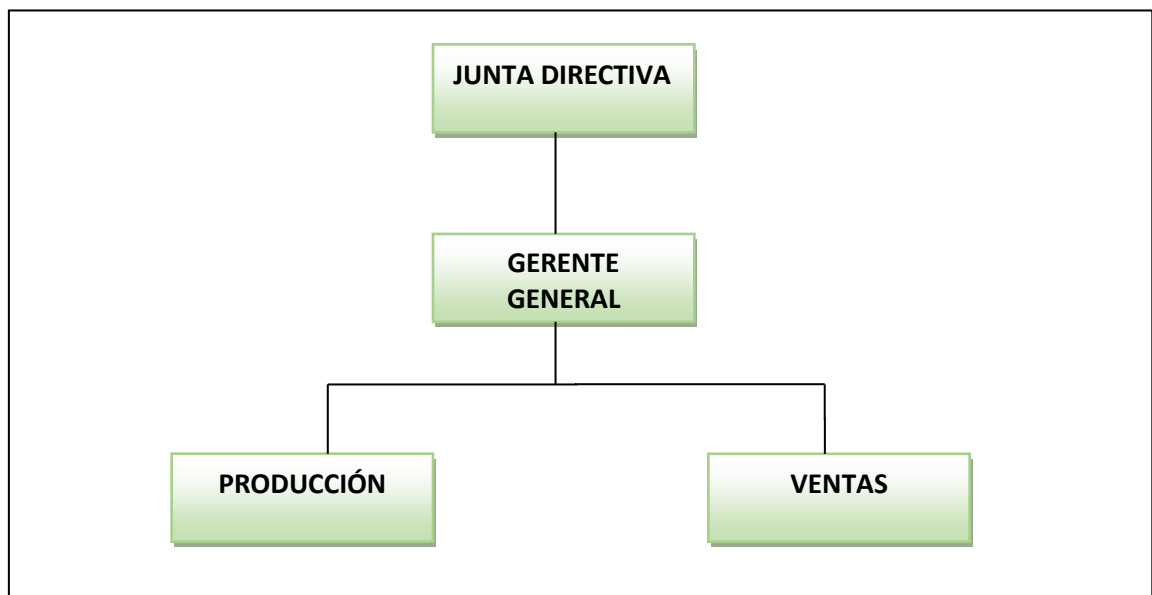
**“Ser una empresa líder consolidada en la calidad para el mercado nacional e internacional para la propia satisfacción y aporte al desarrollo del país.”**

La misión describe a Conbytex,

**“Como industria manufacturera que produce eficientemente y socialmente responsable, en la fabricación de prendas de vestir para cumplir con la demanda creciente del mercado brindando productos de alta calidad.”**

La empresa cuenta con un organigrama de características funcionales. En la cúspide se encuentra la junta directiva de quien depende el gerente que toma decisiones de acuerdo a lo previsto por todos los socios. Inmediatamente se encuentra dos subniveles el área de producción y ventas. Sin embargo es un esquema que no se cumple en la realidad ya que las tareas son desempeñadas en la mayoría de las áreas por dos de los socios quienes administran, supervisan el control de calidad, contactan a los clientes y también desarrollan actividades en el área operativa. (Anexos) se ha elaborado en función de la información provista el organigrama vigente en la empresa.

**GRÁFICO N°1: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA**



Conbytex, en sus inicios era una empresa unipersonal similar a un taller que era subcontratado por otras empresas de mayor tamaño, sin embargo tropezaban con los siguientes problemas: no se les cancelaba en los plazos establecidos o simplemente no se les pagaba por el trabajo realizado y el taller incurría en pérdidas. A raíz de esta situación a finales del 2010 decidieron participar en la feria a la inversa en la que ganaron su primera licitación con el Ministerio de Gobierno, de ahí en adelante la empresa comenzó a confeccionar textiles en mayor proporción. Actualmente confecciona y comercializa las siguientes líneas de productos: ropa militar que representa el 60% de la producción, la ropa industrial con un 30%, y accesorios 10%.

Actualmente está compuesto por cinco socios todos familiares y se distribuye de la siguiente manera: socios fundadores tienen un 30% cada uno, un tercer socio con 20% y el cuarto y quinto socio con un 16% y 4% respectivamente.

Los periodos de mayor demanda son los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, por la publicación de las licitaciones y la entrega de los productos.

La distribución de los clientes es la siguiente: Al sector público corresponden las siguientes instituciones: Estado Mayor, Ministerio público, Policía, COMIBOL y entre los clientes del sector privado se encuentran 3M, Minera San Cristóbal, OVIM S.R.L., SOBOCE S.A.

Los principales competidores de la empresa son: Litoral, INCOLIT, INDUCOMEX, EMITEX.

## **1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las personas al proyectar un emprendimiento, entienden que esto conlleva riesgos, que requieren recursos, personas, cumplir un rol en la sociedad, la continuidad en el tiempo, aspectos que diferencian una empresa de un negocio de subsistencia, donde solo importa vender y subsistir, en el que no se tiene presente la visión de largo plazo, la planificación de actividades ni la responsabilidad o conciencia del aporte de la empresa al desarrollo de su entorno.

En la actualidad aún persiste la idea de comparar una empresa con un negocio de subsistencia no se tiene una concepción responsable de las organizaciones como actores sociales que cumplen un rol, que tienen un propósito, cuyo aporte es considerable en el desarrollo de un país. Considerando los constantes cambios del mercado, las Pymes particularmente requieren incorporar nuevos conceptos y herramientas en su quehacer diario. Desafortunadamente en varios casos los dueños o gerentes han cimentado su estructura administrativa y gerencial en función a su experiencia e intuición aplicando mínimamente herramientas de gestión que les permiten desarrollar y crecer, aprovechar a plenitud sus capacidades y recursos etc., constituyéndose en limitaciones frente a su entorno y con aquellos grupos con los que pretende entablar relaciones: socios, entidades financieras, clientes, proveedores.

Como resultado de un trabajo que no está sujeto a procedimientos formalizados logran sostenerse en el corto plazo pero en la mayoría de los casos no son suficientes si la empresa pretende ser sustentable y competitiva en el largo plazo, porque el futuro es incierto e imprevisible, existen riesgos que pueden afectar lo previsto o esperado, entonces las metas planteadas que no están medianamente bien formuladas no permiten detectar oportunidades y problemas claramente, no se generan consensos

para clarificar la estrategia a seguir, existen dificultades para orientar el comportamiento de los colaboradores, existe un afán mayor en vender los productos y cerrar las ventas sin una clara orientación al cliente, hay una clara ausencia de métodos y protocolos, aspectos que no garantizan la estabilidad de la organización.

En este sentido la mayoría de las empresas aún incorporan en sus procesos personal no calificado, uso de tecnologías obsoletas, poseen limitada capacidad para la acumulación, generación y gestión del conocimiento, centrando sus actividades en la informalidad; limitaciones que no les permite alinearse con las tendencias que impone la gerencia del siglo XXI, donde la producción de conocimiento, la generación de estrategias, la competitividad, la innovación, el estímulo y motivación al personal, entre otros se convierten en aspectos fundamentales de una organización, cuyas características no tienen que ser privativas de una empresa de gran envergadura, sino que las Pymes requieren incorporar un plan que sintetice la estrategia a seguir, el camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas del entorno, que les permita contrastar las actividades definidas con el proceso de implementación de las mismas en la práctica. Para este fin es necesario plantearse preguntas como: ¿de qué manera está afectando la falta de gestión empresarial y organizacional?, cómo adoptar una estructura empresarial sólida y aplicar herramientas de gestión que faciliten el desempeño de la organización y al mismo tiempo permita mejorar los niveles de ingresos?, ¿cómo está cambiando el entorno y cómo se está posicionando el negocio?, etc.

De acuerdo a lo indicado es recomendable que la administración de las Pymes abandone la suerte o el azar en aspectos fundamentales de la empresa ya que estos pueden convertirse en determinantes del porvenir

del mismo. A pesar de que se puede contar con altos niveles de ingresos y resultados óptimos estos no constituyen una garantía porque pueden estancarse o desaparecer por cambios repentinos internos o externos que no han sido previstos y para los cuales no se tenía diseñado acciones para contrarrestar tales efectos.

Es importante aclarar que mientras más se conozca de aspectos como una mejor gestión empresarial: que implica evaluar la situación económico-financiera (con instrumentos de análisis financiero) y el entorno en el que se desenvuelve la entidad (con instrumentos de contabilidad de gestión); es decir herramientas que puedan sustentar las estrategias de la empresa, mayor será la certeza de que la inversión efectuada tendrá retorno y a su vez será para los gestores una herramienta útil para definir futuras estrategias de negocio y crecimiento. Esto significa que contar con buenos instrumentos de gestión permite alinear los recursos y capacidades para disminuir o menguar la incertidumbre del entorno.

Manifestar estas necesidades debe permitir ser más proactivo y concientizar que la adopción de medidas necesarias y oportunas permitirá alcanzar los objetivos con mayor probabilidad de éxito.

### **1.4.1. Problema principal**

Por lo anteriormente descrito se define como problema principal:

La deficiente atención a formalizar las decisiones estratégicas constituye una limitación que afecta el cumplimiento de los objetivos y frena las perspectivas de crecimiento de la empresa Conbytex S.R.L.

### **1.4.2 Problemas secundarios**

- Excesiva inclinación de los socios y la gerencia por los resultados financieros, desconociendo la importancia de la gestión.
- Limitado uso de mecanismos de medición, monitoreo y evaluación respecto de los distintos procesos.
- Desconocimiento de las necesidades económico- financieras que se han de consumir y generar en la entidad.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Diseñar un modelo de planeación estratégico interno en función a un análisis de prevención para la Pequeña y Mediana empresa. Caso: Conbytex S.R.L.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las condiciones internas y externas en los que se desenvuelve la organización a través del análisis FODA.
- Determinar el grado de vulnerabilidad financiera a través de los resultados de los modelos y razones financieras.
- Formular los objetivos organizacionales.
- Desarrollar un modelo en base al Cuadro de Mando Integral que permita medir los procesos y oriente las decisiones de largo plazo.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

### **1.6.1. Justificación Técnica**

El desarrollo del presente proyecto se justifica por el uso de un modelo flexible que puede adecuarse a la realidad de la empresa e implementarse en el corto plazo considerando el interés de los propietarios por mejorar la gestión de recursos, generar conocimientos con información interna y externa que permita adaptarse a los cambios y desafíos del entorno.

### **1.6.2. Justificación Económica**

Es importante para una empresa determinar su situación periódicamente porque mientras mayor conocimiento adquiera al respecto podrá conocer con mayor certeza si su inversión es rentable. Considerando que las Pymes no cotizan sus valores en el mercado bursátil, esto no debe ser óbice para que conozcan su valor de forma interna. Este conocimiento creado será muy útil para sus oportunidades futuras de negocios.

### **1.6.3. Justificación Social**

La utilidad social del presente proyecto se sustenta en que el manejo adecuado de los recursos de una entidad productiva llega a beneficiar no sólo a los socios principales sino también a todos los grupos de interés (clientes, proveedores, Estado, instituciones de apoyo, etc.), a quienes les interesa un manejo profesional y formal de la empresa.

### **1.6.4. Justificación Teórica**

El planteamiento del problema de estudio se sustentará en el desarrollo del marco teórico el cual dará mayor validez a la investigación.

## **1.7. ALCANCES Y APORTES**

### **1.7.1. Alcances**

El alcance principal del presente proyecto es mejorar las habilidades de los propietarios y gerentes de la empresa para que a través de la creación de conocimientos, utilizando información disponible, apoyada y combinada con herramientas de finanzas y de gestión, que deben ser introducidas, puedan pensar y actuar de forma más profesional y sistemática en el futuro.

### **1.7.2. Delimitación Temporal**

La elaboración del proyecto se llevará a cabo en un tiempo de 12 meses.

### **1.7.3. Delimitación Espacial**

El ámbito espacial dentro el cual se desarrolla la presente investigación es en la empresa Conbytex S.R.L., ubicada en el departamento de La Paz, en la ciudad de El Alto, zona Illampu, calle Taquesí N° 1074.

### **1.7.4. Delimitación Conceptual**

El modelo propuesto considera los siguientes supuestos:

- ✓ La empresa objeto de estudio se encuentra caracterizada dentro las PYMES, pertenece al sector manufacturero-textil.
- ✓ El modelo planteado fomentará una mejor gestión de las actividades y procesos de la organización, a través del uso de una herramienta que concentra diversos medidores de desempeño como es el Cuadro de Mando Integral.
- ✓ El presupuesto también es de gran importancia porque a través del mismo se podrá verificar y controlar en qué medida se operacionaliza en términos financieros el plan estratégico.

### **1.7.5. Aportes**

El principal aporte de la presente investigación es que la empresa cuente con un modelo técnico mediante la construcción de un plan que permita mejorar su gestión a través de un proceso continuo de aprendizaje, movilizar el cambio a través de la alineación de los objetivos, visualizar y analizar los resultados, si estos superan o no sus expectativas, incorporando un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección futura de la empresa, generando beneficios de forma sana y consistente.

### **1.7.6. Aportes Propios**

La aplicación de conocimientos y herramientas adquiridas en la Universidad permitirán lograr los objetivos planteados en la investigación permitiendo a la empresa mejorar su desempeño organizacional que le permita obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

Para una mejor comprensión del proyecto de grado se vio por conveniente dividir el marco teórico en dos partes:

- Contabilidad financiera
- Contabilidad de gestión

#### **2.1. CONTABILIDAD FINANCIERA**

El enfoque de la contabilidad financiera está relacionado con el registro de las transacciones y operaciones que efectúa la empresa, cuyos resultados se encuentran expuestos en los estados financieros.

##### **2.1.1. ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros recopilan aquella información que describe el desempeño histórico de una empresa y proporcionan una base que combinadas con otro tipo de herramientas son útiles para realizar proyecciones y pronósticos a futuro.

###### **2.1.1.1. Balance General**

Estado financiero que muestra la posición financiera de la empresa en un determinado momento (fecha). El balance cuenta con dos lados: en el lado izquierdo se encuentran los activos (lo que posee la empresa), mientras que en el lado derecho están los pasivos (lo que adeuda) y el patrimonio.

Se fundamenta en la siguiente definición contable, que describe su equilibrio<sup>2</sup>:

$$\text{Activos} = \text{pasivos} + \text{capital contable}$$

En el lado de los activos se encuentran los activos circulantes o corrientes que se caracterizan por ser los más líquidos; incluyen el *efectivo* y aquellos valores que pueden convertirse en cantidades determinadas de efectivo en un plazo menor a un año. Las *cuentas por cobrar*, que representan las cantidades que los clientes deben a la empresa por concepto de bienes y servicios. Los *inventarios*, que se compone de materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados. En el caso de los activos no corrientes se compone de los activos fijos (terrenos, edificios, equipos, etc.), que por sus características no se convierten en efectivo porque no son parte de la actividad normal del negocio de la empresa; también se tiene a las inversiones de largo plazo cuyas tasas de rendimiento son más altas y por ende son más rentables que los activos líquidos.

En la parte derecha del balance se encuentran los pasivos y el patrimonio que se encuentran en el orden en que deben pagarse, además que reflejan los tipos y las proporciones de financiamiento consideradas por la administración. Los pasivos se clasifican en pasivos circulantes que son obligaciones contractuales cuyo periodo de pago es menor a un año; luego

---

<sup>2</sup> Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jordan, Bradford. Finanzas Corporativas. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana 2005. p.22. ISBN: 970-10-4654-4.

se enlistan los pasivos a largo plazo que es la deuda que no necesita pagarse sino hasta después de un año (por ejemplo bonos). Finalmente se tiene el patrimonio que son los recursos aportados por los dueños, más los recursos que la entidad haya ganado como resultado acumulado de su gestión desde el inicio como empresa.

### **2.1.1.2. Estado de Resultados**

Este estado financiero expone los resultados generados a lo largo de un periodo producto de la venta de bienes, servicios y de los recursos utilizados para generar dichas ventas.

Lo primero que informa son los ingresos por ventas y los gastos de las principales operaciones de la empresa, como: el costo de fabricación real de los productos que se vendieron en el periodo, así también los gastos de ventas, gastos administrativos, etc. Las amortizaciones y depreciaciones también forman parte de la sección operativa. Un resultado de gran importancia es la utilidad operativa relacionada con el giro o actividad propia del negocio. Seguidamente se tiene la sección no operativa que incluye los gastos financieros. Los impuestos que se gravarán sobre los ingresos, se anotan como una partida separada. El último elemento corresponde a la utilidad neta.

### **2.1.1.3. Estado de flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo contable hace referencia al análisis histórico y de resultados de una gestión, explica los cambios en el efectivo y los equivalentes contables. Este estado se construye a partir del balance general y el estado de resultados. Las partidas que constituyen el flujo de efectivo son:

- Actividades de operación
- Actividades de inversión
- Actividades de financiamiento

El flujo de efectivo resultante de las actividades operativas es producto de las actividades normales de producción, venta de bienes y servicios de la empresa cuyos resultados positivos son una muestra de que una empresa es sana y cuenta con una buena gestión. El segundo consiste en hacer un ajuste de los flujos de efectivo a partir de las actividades de inversión (es decir actividades relacionadas con la compra y venta de activos fijos). Y el flujo de efectivo que deriva de las actividades de financiamiento, derivado de los préstamos otorgados por los acreedores de la empresa. (Ross, 2005).

### **2.1.2. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

Al efectuar un análisis de los estados financieros, debidamente estandarizados, se obtiene información que constituye un punto de referencia para evaluar una empresa tanto por usuarios internos como externos, sin embargo es necesario que el análisis este sujeto a condiciones como: calidad de información, análisis de tendencia o considerar estándares de industrias similares.

- Un buen análisis necesita contar con información de calidad, es decir debe ser oportuna, confiable, uniforme, clara y de fácil interpretación para los usuarios.
- En el caso del análisis de tendencia en el tiempo está sujeto a un análisis histórico de los estados financieros de la empresa; lo que permitirá cuestionarse si a través del tiempo la entidad ha sufrido deterioros en su posición o por el contrario generó resultados positivos en los componentes de los estados financieros.

- Cuando el punto de referencia se apoya en el análisis de estándares de la industria, se trata de identificar empresas similares que compiten en los mismos mercados, tienen activos similares y operaciones semejantes.

### **2.1.3. PROBLEMAS A DETECTAR A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Algunos de los problemas que se pueden llegar a detectar mediante el uso del análisis de los estados financieros es:

- Excesivo endeudamiento en la empresa.
- Insuficiencia de utilidades.
- Niveles excesivos de cuentas por cobrar, aunque esto también depende de las políticas de crédito de la empresa.
- Inadecuada relación entre activo corriente y pasivo corriente (capital de trabajo).
- Elevados niveles de inversión en inventarios.
- Excesiva inversión en activos fijos, sin considerar lo dispuesto en las estrategias de la empresa.

Aun cuando la realidad económica financiera de la empresa se encuentre reflejada en los estados financieros, el análisis de los mismos está sujeto a limitaciones porque sólo nos permiten plantearnos preguntas pertinentes acerca de síntomas de algún problema, no proporcionan una evidencia concluyente de la existencia y tamaño de un problema.

## 2.1.4. ANÁLISIS MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS

Una **razón financiera** es un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo uno entre el otro.<sup>3</sup>

Las razones financieras son relaciones o cocientes entre dos magnitudes patrimoniales que ponen de manifiesto algún aspecto de la situación económica o financiera de la empresa, ofreciendo una amplia posibilidad para determinar tanto la situación de una empresa en un momento dado así como la evolución que experimentó durante un intervalo de tiempo. A través de ellas se pueden detectar las tendencias, variaciones estacionales y variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

### **Categorías de los indicadores financieros<sup>4</sup>**

La cantidad de razones financieras es extensa y asimismo se pueden efectuar distintas combinaciones posibles entre los rubros de los estados contables, el presente proyecto considerará los siguientes tipos de índices financieros:

- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de rentabilidad
- Razones de endeudamiento/solvencia

---

<sup>3</sup> Van Horne C. James; Wachowicz, John M. Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. México. 2010. Pág.135, ISBN:970-607-442-948-0

<sup>4</sup> Ross A. Stephen; Westerfield W. Randolph; Jordan D. Bradford. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Séptima Edición. México. 2006. Pág. 57, ISBN: 970-10-4654-4.

### 2.1.4.1. Razones de liquidez<sup>5</sup>

Este índice se refiere a la facilidad en que el efectivo y los activos realizables son suficientes para satisfacer sus obligaciones que se harán exigibles en el periodo.

#### a) Liquidez Corriente

Muestra la capacidad generadora de fondos de la empresa para cumplir oportunamente con sus compromisos de pago de corto plazo. Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

#### b) Razón de prueba ácida o liquidez inmediata<sup>6</sup>

Este índice indica la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos corrientes con sus activos de mayor liquidez por eso se excluye a los inventarios ya sea porque no pueden venderse fácilmente, son productos parcialmente terminados ó porque el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se

---

<sup>5</sup> Van Horne C. James; Wachowicz, John M. Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. México. 2010. Pág. 138; ISBN:970-607-442-948-0

<sup>6</sup> Gitman, J. Lawrence. Principios de Administración Financiera. Decimoprimer Edición. México. Pearson: 2007. Pág. 52 -53

convierte en una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.  
La razón de prueba ácida se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes - Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

#### 2.1.4.2. Razones de actividad<sup>7</sup>

Los índices de actividad describen la eficiencia en que una empresa utiliza sus activos para generar ventas. Toma en cuenta las cuentas por cobrar, inventarios y activos totales.

##### a) Rotación de créditos

Proporciona un panorama de la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y que tan exitosa es en sus cobros. El cálculo es el siguiente:

$$\text{Rotación de Créditos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

---

<sup>7</sup> Van Horne C. James; Wachowicz, John M. Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. México. 2010. Pág.142-143, ISBN:970-607-442-948-0

#### **b) Rotación de inventarios**

Este coeficiente nos ayuda a determinar que tan efectiva es la administración al gestionar el inventario y también para obtener una indicación de la liquidez del mismo, se calcula:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de la Mercaderías Vendidas}}{\text{Promedio de los Inventarios}}$$

### **2.1.4.3. Razones de rentabilidad<sup>8</sup>**

Permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

#### **a) Margen de utilidad bruta**

Esta razón muestra el ingreso bruto o margen de contribución de la empresa relativa a las ventas después de deducir el costo de producir los bienes.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$$

---

<sup>8</sup> Ross A. Stephen; Westerfield W. Randolph; Jordan D. Bradford. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Séptima Edición. México. 2006. Pág. 64-66, ISBN: 970-10-4654-4.

## **b) Margen de utilidad neta**

Mide los beneficios obtenidos con respecto a las ventas generadas.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Ganancia neta después de Impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

## **c) Rendimiento sobre los activos (ROA- Return on Assets)**

Es una medida de la rentabilidad económica. Mide el rendimiento de los activos o inversiones independientemente de cómo hayan sido financiadas. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales mejor, porque se está creando mayor valor para la empresa. (Eugene, 2006)

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos Totales}}$$

#### **d) Rendimiento sobre el capital (ROE-Return on Equity)**

Este índice muestra el beneficio generado en relación con la inversión que han hecho los propietarios de la empresa. Cuanto mayor sea el ROE mejor para los accionistas (aunque esto es matizable debido al exceso de riesgo que puede suponer en una empresa tener un alto volumen de endeudamiento). Se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

#### **2.1.4.4. Razones de endeudamiento/ solvencia<sup>9</sup>**

También denominadas razones de apalancamiento, indican el grado en que la empresa está financiada por deuda, considerando tanto la contribución de terceros como la de los propietarios. Los índices más comunes son:

##### **a) Razón de endeudamiento**

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. Su cálculo es el siguiente:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

---

<sup>9</sup> Van Horne C. James; Wachowicz, John M. Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. México. 2010. Pág.148. ISBN:970-607-442-948-0

### **b) Razón de Autonomía**

Este índice mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Se mide de la siguiente manera:

$$\text{Razón de autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$$

### **c) Razón de apalancamiento**

Indica el nivel de endeudamiento de la empresa medido en relación al patrimonio (inversión de los dueños). Se mide de la siguiente manera:

$$\text{Razón de apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}}$$

## 2.1.5. MODELOS DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

### 2.1.5.1. Modelo Z Score de Altman

El modelo *Z Score* de Altman, a través del análisis discriminante múltiple (ADM) como técnica estadística, permite identificar y combinar distintas variables (índices) simultáneamente con mayor significado y poder de decisión para determinar si una entidad tiene potencial de quiebra o no.

Altman desarrolló un modelo para predecir la quiebra de empresas manufactureras que negociaban su capital en la bolsa de valores. Pero el modelo original no era aplicable a empresas que no cotizaban en la bolsa y pertenecían al sector comercial. (Ross, 2005)

Posteriormente surgieron dos indicadores el *Z1* y *Z2* con el propósito de ampliar el campo de aplicación de la ecuación de Altman.

El modelo de Altman se expresa en la siguiente ecuación:

$$Z = V_1 X_1 + V_2 X_2 + \dots + V_n X_n$$

Donde:

*Z* = punto de corte o indicador global o sintético

*V<sub>n</sub>* = coeficiente discriminante

*X<sub>n</sub>* = variables independientes (razones financieras)

## ➤ **Indicador Z1 de Altman**

“El indicador **Z1** fue desarrollado para aquellas empresas manufactureras que no cotizaban en el mercado bursátil, pero para que cumpla su propósito se modificaron los factores integrantes de la variable  $X_4$ , sustituyendo el valor de mercado por el valor patrimonial en libros o valor del capital contable”. (Narvaez, 2010)

El indicador **Z1** se presenta bajo la siguiente función lineal<sup>10</sup>:

$$Z_1 = 6.56X_1 + 3.26X_2 + 1.057X_3 + 6.72X_4$$

Siendo:

**$X_1$**  = Ratio de liquidez (*Capital de trabajo / Activos Totales*)

**$X_2$**  = Ratio de rentabilidad (*utilidades retenidas/ Activos Totales*)

**$X_3$**  = Ratio de rentabilidad (*Utilidades antes de intereses e impuestos/ Activos Totales*)

**$X_4$**  = Ratio de apalancamiento (*Valor contable del patrimonio/ Pasivo Total*)

---

<sup>10</sup> Ross A. Stephen; Westerfield W. Randolph; Jordan D. Bradford. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Séptima Edición. México. 2006. Pág. 929-931, ISBN: 970-10-4654-4.

El indicador de quiebra se interpreta bajo la siguiente escala:

| LÍMITES           | DESCRIPCIÓN                                                                  |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| $Z < 1.23$        | Alta probabilidad de quiebra                                                 |
| $1.23 < Z < 2.90$ | Zona gris, indica que existe alguna probabilidad de quiebra, tomar acciones. |
| $Z > 2.90$        | Indica que no hay probabilidad de quiebra                                    |

### 2.1.5.2. La identidad Du Pont

La identidad Du Pont, establece que el ROE resulta afectado por tres razones:

- i. **Eficiencia operativa** (medida por el margen de utilidades).
- ii. **Eficiencia en la utilización de activos** (medida por la rotación de activos totales).
- iii. **Apalancamiento financiero** (medido por el multiplicador de capital).

Los puntos débiles, ya sea en la eficiencia operativa o en la utilización de activos (o en ambas), aparecerán en un rendimiento disminuido sobre los activos, que se traducirá en un ROE más bajo.

Tomando en cuenta la identidad Du Pont, el ROE podría elevarse incrementando la cantidad de deuda de la empresa. Sin embargo este incremento también incrementaría los gastos financieros, que afectaría el margen de utilidad y en última instancia disminuyendo el ROE.

La identidad Du Pont al descomponer el ROE permite abordar de forma conveniente un análisis de los estados financieros. Si el ROE es insatisfactorio a través de la descomposición ayudará a examinar cuales son las razones y en que se debe mejorar, con lo que se logra obtener una mejor perspectiva del desempeño financiero de una empresa.

|               |   |                            |   |                                |   |                             |
|---------------|---|----------------------------|---|--------------------------------|---|-----------------------------|
| UTILIDAD NETA | = | UTILIDAD NETA              | x | VENTAS NETAS                   | x | ACTIVOS TOTALES             |
| PATRIMONIO    |   | VENTAS NETAS               |   | ACTIVOS TOTALES                |   | PATRIMONIO                  |
| ROE =         |   | MARGEN DE<br>GANANCIA NETA | x | ROTACIÓN DE<br>ACTIVOS TOTALES | x | MULTIPLICADOR<br>DE CAPITAL |

## 2.2. CONTABILIDAD DE GESTIÓN

La contabilidad de gestión, consiste en el registro de datos y la generación de información proveniente de las actividades y procesos relacionados con las distintas áreas de la empresa, así como también el estudio de variables internas como externas que combinadas y sistematizadas a través de herramientas de gestión generan conocimientos e inteligencia interna empresarial.

### 2.2.1. CONTABILIDAD DE COSTOS<sup>11</sup>

La contabilidad de costos es un sistema de información (cuantitativa) para registrar, acumular, controlar e informar de los costos de producción.

La información acumulada por esta herramienta es de vitalidad porque le permite tomar decisiones respecto de cuanto le cuesta producir o vender un producto o servicio. Existen dos importantes clasificaciones funcionales de los sistemas usados para determinar los costos, uno de ellos es el costeo por órdenes y el otro costeo por procesos.

El primer método acumula los costos de acuerdo con órdenes específicas, lotes o pedidos de clientes. En este caso la orden es una actividad por la que se invierten recursos para llevar un producto distinto, identificable al mercado.

El segundo es más apropiado para sistemas de producción continua en los cuales no es posible establecer distinciones entre las unidades individuales de producción. En este caso el costo de un producto o servicio se obtiene

---

<sup>11</sup>Prieto, Guerrero Martha. 1998. *Contabilidad de Costos II*. Madrid : Cultural de Ediciones S.A., 1998. ISBN: 84-89436-22-3.

asignándolo a unidades similares y luego se calculan los costos unitarios sobre una base promedio.

### **2.2.2. GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL**

Cada decisión, actividad que tiene como objetivo crear o proteger el valor, implica riesgos.

De acuerdo a Van Horne<sup>12</sup> el riesgo se define como la variabilidad de los rendimientos de una inversión con respecto a los esperados. Esta definición es propia del ámbito financiero ya que asocia al riesgo con los probables valores que puede tomar una determinada inversión y cuanto mayor sea la variabilidad de la misma mayor será el riesgo.

Fue el Comité de Organizaciones Auspiciantes de la Comisión Treadway (COSO)<sup>13</sup> conjuntamente con Pricewaterhouse Coopers, uno de los primeros en desarrollar este enfoque, que permiten identificar y gestionar el riesgo en las empresas, la denominada Administración del Riesgo Empresarial como disciplina que estructura y alinea la estrategia, los procesos, las personas, tecnología, conocimientos y afirma la necesidad que las empresas cuenten con instrumentos para evaluar, administrar y controlar las incertidumbres que la empresa enfrenta día a día.

---

<sup>12</sup>Van Horne C. James; Wachowicz, John M. Fundamentos de Administración Financiera. Decimotercera Edición. México. 2010. Pág.98-99, ISBN:970-607-442-948-0

<sup>13</sup>Committee of Sponsoring Organizations (COSO), organización privada cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera, los controles internos y el gobierno corporativo. Este comité emitió en el año 2001 un documento denominado Enterprise Risk Management (ERM)-Integrated Framework que se conoce como COSO II o COSO ERM, el cual fue liderado por Pricewaterhouse Coopers, fue desarrollado para definir una terminología común y guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la gestión de riesgos.

### **2.2.2.1. LA GESTIÓN DEL RIESGO Y LA NORMA ISO: 31000**

La ISO 31000 del año 2009, es una norma práctica y concreta cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a gestionar los riesgos con efectividad; no es una norma que exija certificación pero busca ayudar a que las organizaciones desarrollen su propio enfoque de gestión de riesgos y puedan comparar sus prácticas con un punto de referencia reconocido internacionalmente que proporciona sólidos principios para una gestión eficaz del riesgo.

La norma recomienda que todas las organizaciones deben desarrollar e implementar y mejorar continuamente un marco de trabajo o *framework*, cuyo objetivo es integrar los procesos de gestión, planificación y estrategia, procesos de información, políticas, valores y cultura organizacional.

Para su eficaz puesta en marcha plantea su enfoque considerando una estructura que contempla tres elementos:

- Principios de la gestión de riesgo
- Marco de trabajo
- Proceso de gestión de riesgos.

El principio más importante es la creación de valor, acompañado de la mejora organizacional que facilite la mejora continua de los procesos organizacionales.

El marco de trabajo, que se construye a través de un compromiso real de la gerencia que ayude a diseñar un modelo de gestión de riesgos, lo implemente, se haga un seguimiento continuo y de mejora del proceso a aplicar.

El proceso de gestión se lleva adelante una vez establecido el contexto, seguidamente se efectúa una evaluación global del riesgo que debe ser sujeto a tratamiento mediante un sistema de monitoreo y comunicación constante.

El objetivo a través de la aplicación de un sistema de gestión es aumentar la probabilidad de lograr los objetivos globales de una organización.

### **2.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es una herramienta de diagnóstico, de análisis de reflexión, de toma de decisiones preferiblemente de carácter colectivo, en torno al que hacer actual y el camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que impone el entorno para lograr el máximo aprovechamiento de los escasos recursos, que en general tienen las empresas ya que cuanto más grandes son más recursos exigen y más desafíos existen.

Entre las ventajas que proporciona la planeación estratégica se puede mencionar (ALTAIR-Consultores, 2013):

- Obliga a la administración a pensar de forma sistemática en el futuro.
- Identifica los cambios del entorno y permite desarrollar una mejor capacidad de respuesta frente a los desafíos.
- Aumenta la predisposición al cambio.
- Permite ajustar los recursos disponibles a las oportunidades que se presenten.
- Fomenta el pensamiento innovador.
- Incorpora valor a la empresa

### **2.2.3.1. La estrategia**

La estrategia se entiende como el arte de conducir las operaciones. Una herramienta que va a permitir implementar planes viables con el que se alcanzaran propósitos y objetivos.

La estrategia es la lógica que se encuentra detrás de las acciones de los gerentes o líderes. Las personas crean y desarrollan estrategias prácticas sin necesidad de desarrollar un plan estratégico; esto clarifica que la estrategia no es un documento, sino una forma de pensar una situación para lograr los objetivos más sensibles de una entidad y que la impulsarán a alcanzar excelentes resultados.

### **2.2.3.2. La filosofía institucional**

La filosofía institucional implica definir la esencia fundamental de la entidad, la misma debe ser fijada con claridad y exactitud (de dónde viene, en dónde está y hacia dónde va) como aspectos trascendentales que le dan criterios profundos con los que define su estrategia.

#### **i. Declaración de la misión**

La misión es una manifestación que permite conocer cuál es la razón de ser de la entidad. ¿a quienes se debe?, ¿cuál es la demanda que ha decidido satisfacer?, ¿cuál es la razón que la motiva para hacerlo?. También recoge las capacidades de la organización (tecnológico, financiero, talento humano, estructura, etc.).

#### **ii. Declaración de la visión**

La visión define hacia dónde se quiere llegar en el largo plazo. La visión es planteada en base a los componentes de la misión de tal

manera que el futuro proyectado refleje una posición sin perder la esencia de la organización.

### **iii. Valores**

Los valores se constituyen en la guía de comportamiento de una entidad, son los pilares sobre los cuales descansa ésta. La creación de los mismos proviene de conceptos desarrollados en el tiempo y que la entidad desea que se encuentren con la realidad y se consoliden como principios.

Es de gran importancia la declaración de los mismos para que los colaboradores los vuelvan principios personales, de pertenencia y los apliquen con coherencia entre ellos mismos y con la organización.

### **2.2.3.3. Diagnostico FODA**

El diagnóstico FODA, es una herramienta que fija las condiciones internas y externas que inciden favorablemente o desfavorablemente en la concreción de los propósitos organizacionales.

El entorno externo son todos aquellos factores exógenos que afectan el accionar de la organización e impactan de manera favorable o desfavorable y que pueden acercarla al éxito o fracaso. Para su análisis es importante documentar, analizar, reflexionar los cambios en curso, es decir aquellos eventos que se dan o se evidencia una fuerte probabilidad de que ocurran.

- i. Las oportunidades son situaciones, circunstancias, demandas presentes en el entorno externo, que pueden ser aprovechadas por aquellas organizaciones que logran identificarlas, debido a que las mismas tienen ciclos de aprovechamiento. Al inicio del ciclo la

organización puede llegar a obtener el máximo beneficio al final del ciclo sólo las más fuertes las aprovechan.

- ii. Las amenazas son situaciones, cambios, eventos que afectan o pueden llegar a afectar a una organización de acuerdo al grado de repercusión de la misma. Por ello es de gran importancia que la entidad se cuestione continuamente ¿a qué obstáculos se enfrenta, ¿ qué están haciendo los competidores?, ¿ pueden algunas amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?, etc.

El entorno interno se relaciona con aquellos factores propios de la entidad sobre los cuales esta interviene para el desarrollo de sus capacidades.

- i. Las fortalezas son aquellas capacidades, prácticas, procedimientos, personas que permiten aprovechar las oportunidades o bien eliminan, compensan o protegen del efecto de las amenazas. La identificación y desarrollo de las mismas es de gran importancia de lo contrario a la larga se transforma en una debilidad.
- ii. Las debilidades son ausencia de capacidades, procedimientos, errores que limitan el desarrollo o agilizan la posibilidad de fracaso de una entidad. Su definición es de gran importancia y el plan debe orientarse a la resolución y eliminación de los mismos.

#### **2.2.3.4. La cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta conformada por un conjunto de procesos que permite identificar a la empresa que actividades crean o generan valor para el cliente. También permite conocer los costos incurridos para obtener mejores ingresos e impactos estratégicos.

La cadena de valor categoriza las actividades en dos tipos de valor agregado:

- Actividades primarias, que se refiere a la creación física del producto, venta, distribución y el servicio pos-venta.
- Actividades secundarias o de soporte que pueden ser: la tecnología, infraestructura, talento humano.

#### **2.2.3.5. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos hacen operativa la declaración de la misión, es decir ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o ejecutar lo declarado.

Los objetivos estratégicos permiten desarrollar y mejorar la propuesta de valor de la empresa, plantear la extinción de las limitaciones de la entidad a través de la sinergia de los mismos para que se puedan multiplicar sus efectos y tener claros los resultados que se espera.

Los objetivos deben satisfacer los siguientes criterios:

- Deben ser mensurables, es decir deben haber indicadores o criterios que midan el progreso hacia el cumplimiento de los mismos.

- Especificidad, para que proporcione un claro mensaje en cuanto a que necesita ser realizado.
- Apropriados, deben ser consistentes con la misión y visión.
- Realistas, es decir alcanzables dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.
- Temporalidad, referida a que deben tener un plazo de tiempo para el cumplimiento de los mismos.

#### **2.2.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

El CMI es un marco o estructura para un sistema de gestión que organiza información, variedad de procesos y la medición estratégica a través de un conjunto integrado de indicadores ó medidas de actuación. (Kaplan, 2002).

Permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- Aclara, traduce o transforma la estrategia.
- Comunica y vincula los objetivos e indicadores.
- Identifica y alinea las iniciativas estratégicas.
- Proporciona feedback<sup>14</sup> y formación estratégica.

---

<sup>14</sup> El proceso de feedback permite saber la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando.

A continuación se describe en la siguiente figura las cuatro áreas de actuación (Eugene, 2006):

**GRÁFICO Nro. 2: PERSPECTIVAS DEL CMI**



Fuente: Management Accounting Demystified (Eugene, 2006)

#### **2.2.4.1. Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera sirve de orientación o enfoque para todos los objetivos de las demás perspectivas. Las variables seleccionadas de causa y efecto forman parte de una lógica que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Las medidas y objetivos financieros juegan un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como medida final de todas las perspectivas del CMI. Los indicadores más relevantes en

esta perspectiva son el Rendimiento sobre las Inversiones, el margen bruto, el rendimiento sobre el capital, ingresos por ventas, etc.

Los objetivos financieros difieren en forma considerable en cada fase del ciclo de vida de una empresa:

- i. En la fase de crecimiento se enfatiza en el incremento de los ingresos (procedentes de nuevos productos, nuevos clientes, mejores procesos, capacitar al recurso humano, nuevos canales de venta y distribución, etc.), niveles de gasto adecuados.
- ii. En la fase de mantenimiento, se siguen efectuando inversiones para mantener y profundizar la cuota de mercado e incrementarlo año tras año, ampliar la capacidad y realizar mejoras continuas. Se busca obtener excelentes rendimientos por las inversiones efectuadas.
- iii. En la fase de recolección, el objetivo es el retorno del cash flow a la empresa, es decir cosechar las inversiones de las dos fases anteriores. En este ciclo las inversiones son mínimas como para mantener equipos y capacidades.

#### **2.2.4.2. Perspectiva del cliente**

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y mercados en los que competirá el negocio y mediante qué medidas de actuación en cada segmento identificado. Los segmentos de mercado representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso en la perspectiva financiera.

Además le permite identificar las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado identificados.

Las propuestas de valor añadido representan los atributos que la empresa suministra a través de sus productos o servicios para fidelizar y satisfacer a los segmentos seleccionados.

Estos atributos se organizan en las siguientes categorías:

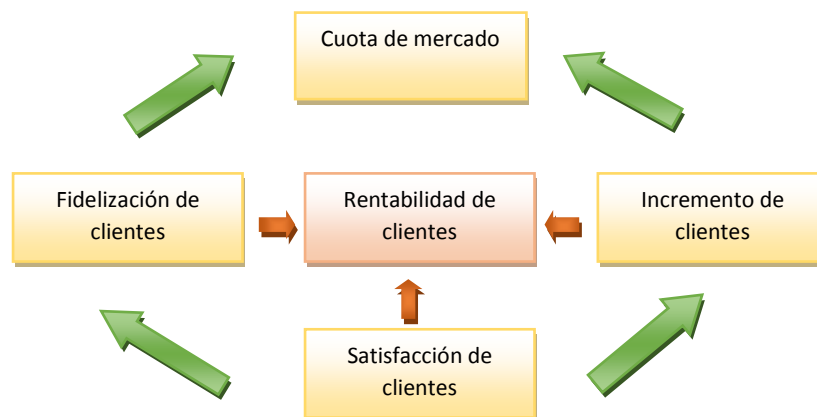
- i. Atributos de productos y servicios.
- ii. La relación con los clientes.
- iii. Imagen y prestigio.

El grupo de indicadores identificados en esta perspectiva deben estar enmarcados en las tres categorías mencionadas anteriormente para direccionar a la empresa hacia la entrega de una propuesta de valor superior.

Los indicadores son los siguientes:

### GRÁFICO N° 3: PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

#### INDICADORES CENTRALES



Fuente: El Cuadro de mando integral. Kaplan 2002

### **2.2.4.3. Perspectiva del proceso interno**

Corresponde a aquellos procesos críticos dirigidos a alcanzar los objetivos de clientes y financieros.

En esta perspectiva se consideran la innovación, los procesos operativos y el servicio pos-venta.

- i. Procesos de innovación que identifican las necesidades actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales para desarrollar nuevas soluciones a estas necesidades. Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.
- ii. Los procesos operativos procuran la entrega eficiente, consistente, oportuna de productos y servicios existentes a los clientes actuales.
- iii. El servicio post venta, permite ofrecer servicios (garantías, reparación, tratamiento de defectos, devoluciones) después de la venta añadiendo valor para el cliente.(Kaplan, 2002).

Los indicadores que se utilizan en esta perspectiva y especialmente en el proceso operativo son tiempo, calidad y costo.

### **2.2.4.4. Perspectiva de formación y crecimiento**

Representa la perspectiva base que permite impulsar los resultados en las siguientes perspectivas. Relaciona el presente con el futuro de la organización debido a que considera las competencias del personal, la tecnología y procedimientos como elementos fundamentales para desarrollar eficiencia y productividad que le permitan alcanzar las expectativas superiores. Recalca la importancia de invertir en el futuro.

Las categorías principales para la formación y crecimiento de una empresa son:

- i. Las capacidades de los colaboradores, que exige cualificarlos para que sus conocimientos y habilidades puedan ser movilizados a favor de la consecución de los objetivos organizacionales.

En este punto es de gran importancia considerar:

- La satisfacción del empleado
  - La retención y
  - La productividad del colaborador.
- ii. Las capacidades de los sistemas de información que requiere la disposición de base de datos, programas, mejora de los tiempos de respuesta del software, sistemas de gestión gerencial entre otras aplicaciones informáticas que fortalezcan el conocimiento y obtener información precisa y oportuna.
  - iii. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. Contar con colaboradores con libertad para tomar decisiones y motivados contribuye a actuar en interés de la organización. Respecto de la coherencia de objetivos se refiere a equiparar y articular los objetivos individuales, de área con los establecidos en el CMI. La transferencia de objetivos puede darse a través de dos vías:
    - Sistemas de reconocimiento y recompensa.
    - Indicadores de actuación basados en trabajo de equipos.(Kaplan, 2002).

## **2.2.5. PRESUPUESTOS**

Se entiende por presupuesto, como el resultado en cifras del plan de actuación fijado para la empresa que va a servir tanto para la planificación como para el control de la gestión empresarial.

En el presupuesto se especifica en términos económico-financieros, los recursos que se prevén que se han de consumir y generar en cada área en un determinado periodo (generalmente un año).

La elaboración de un presupuesto conlleva alguna de las siguientes ventajas:

- Permite el control financiero de la entidad.
- Obliga a la dirección de la empresa al análisis de los problemas presentes en todas las áreas, evaluando los mismos antes de tomar una decisión.
- Permite comparar los resultados con los previstos en el plan para verificar logros o remediar las desviaciones.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los procedimientos que apoyan el desarrollo del presente proyecto se sustentan en la investigación científica, que ha a través del estudio de conocimientos, técnicas, métodos ha permitido recolectar, analizar, clasificar datos e información, como soporte para construir una propuesta que permita alcanzar los objetivos de la investigación.

#### **3.2. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio utilizado para el desarrollo del proyecto, es la investigación Descriptiva. Porque ha permitido conocer la situación, los procesos, actividades que caracterizan a la empresa. A través de este estudio se miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del objeto que se encuentra bajo análisis.

#### **3.3. METODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En el desarrollo del siguiente proyecto se usó información de fuentes primarias, secundarias. En la primera parte del trabajo se recurrió a tesis, proyectos de grado, de temas similares.

En la segunda parte que contiene el desarrollo del marco teórico se recurrió a fuentes de información primaria y secundaria. Se priorizó el uso de textos especializados, revistas y publicaciones.

En el caso de la propuesta se realizó entrevistas, se consideró los registros de ventas anuales, los costos de los productos, informes proporcionados por la gerencia.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO**

De acuerdo a la revisión bibliográfica sobre planificación estratégica, se ha podido determinar que aquellas organizaciones que manejan la planificación como herramienta en la toma de decisiones se encuentran en una posición beneficiada en comparación con aquellas instituciones que no incorporan la mencionada herramienta en sus actividades. También las empresas llegan a caracterizarse por tener un crecimiento planificado, hacer frente a las contingencias del entorno, crecimiento sustentable y mantener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Conociendo la importancia de la planificación, se determinó que la empresa Conbytex no cuenta con un proceso que le permita mejorar sus capacidades y actuar con mayor disciplina frente a un entorno dinámico ya que solo lleva adelante sus actividades a partir de las experiencias pasadas si bien esto es útil, es necesario incorporar el pensamiento analítico para una efectiva toma de decisiones.

Inicialmente el diagnóstico permitió analizar la información obtenida acerca de dos aspectos: primero el análisis del contexto externo de la entidad y segundo el contexto interno relacionados con la gestión y los datos cuantitativos con el propósito de valorar la representatividad de las cifras de los estados financieros.

## 4.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

### 4.1.1 Elementos del macro entorno

El estudio del ambiente externo va a permitir analizar aspectos exógenos que envuelven a la entidad, que pueden influir y afectar el cumplimiento de sus objetivos.

#### i. Factor económico

La economía de Bolivia se ha basado y aún lo sigue haciendo en la extracción y exportación de materias primas. En cambio las exportaciones no tradicionales siguen por detrás del gas y minerales. Desde el gobierno se elaboraron pocas medidas y políticas para apoyar al sector productivo y pueda registrar un crecimiento óptimo.

- ✓ En el caso de las exportaciones fueron afectadas por el impacto que está causando el congelamiento del tipo de cambio. Las devaluaciones adoptadas por los países vecinos, fueron restando competitividad a las exportaciones bolivianas, al ingresar productos importados en desmedro de la industria nacional.
- ✓ El tema del contrabando, asociado al anterior punto, se incrementó notablemente, la devaluación de las monedas vecinas incrementó la importación por vía legal e ilegal, este último estimulado por la competitividad de los productos de los países vecinos.  
Las importaciones de productos chinos y de ropa usada también impactaron seriamente principalmente al sector textil.

- ✓ Respecto del acceso a mercados internos, este en Bolivia es pequeño dada su población y también el bajo poder de compra de las familias, factores que llevan a que la dinámica de estos mercados sea pobre y escasa y cuyo nivel de concentración este instalado en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.
- ✓ En cuanto a mercados externos este es limitado y pese a los acuerdos multilaterales alcanzados estos no han sido plenamente aprovechados, ya que son pocos los productos desarrollados para competir en estos mercados, exportando pocos volúmenes a otras regiones donde también Bolivia posee acuerdos comerciales.

## **ii. Factor político legal**

El D.S. 1802, que confirma pagar el doble aguinaldo a trabajadores del sector público como privado, considerando que el Producto Interno Bruto –PIB, superó el 4.5% en la presente gestión fiscal.

A pesar de que esta medida tuvo un fuerte rechazo por el gremio empresarial privado, por el crecimiento asimétrico en el sector; finalmente se acordó que aquellas empresas con problemas económicos puedan pagar el beneficio hasta abril de año 2016.

### iii. Factor social

- ✓ Las políticas sociales implementadas por el gobierno a través de la creación de bonos (Renta dignidad, Juana Azurduy), en palabras del Ministro de Economía y Finanzas Públicas benefició a un 41.6% de la población boliviana.<sup>15</sup>

Como tal se sostiene que la distribución de estos recursos permitió mejorar la calidad de vida, mejorando los ingresos de las familias y por ende la capacidad de demanda de bienes y servicios.

- ✓ El tema de la pobreza presentó avances de acuerdo a informes del gobierno, debido al crecimiento de la economía boliviana entre el 2004 y el 2014 (4.9% en promedio); este buen contexto permitió que la extrema pobreza se redujera del 38.3 en 2005 al 17.8% para el 2014<sup>16</sup>, mientras que el índice de desigualdad de Gini (ver Anexos) cayó de 0.60 a 0.49 entre 2002 y 2013<sup>17</sup>. Estos resultados se debe en gran medida a que los segmentos más pobres se han beneficiado de la bonanza económica, a través de incrementos en los ingresos laborales, bonos, etc.

Con la baja en el precio internacional del petróleo y un entorno menos favorable, se tiene el desafío de mantener los resultados económicos a través de mayores inversiones, fortalecimiento del sector privado que genere más empleo, diversificación de sectores no tradicionales, mejora de la educación entre otros temas importantes.

---

<sup>15</sup>[http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com\\_prensa&ver=prensa&id=3414&categoria=5&seccion=306](http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com_prensa&ver=prensa&id=3414&categoria=5&seccion=306)

<sup>16</sup> <http://www.paginasiete.bo/nacional/2015/8/6/bolivia-redujo-extrema-pobreza-383-178-nueve-anos-65696.html>

<sup>17</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview>. 02-10-2015.05:10 pm

#### **iv. Factor financiero**

Respecto del sector financiero, este fue canalizando mayor cantidad de recursos al sector productivo. La emisión del Decreto Supremo 2055 estableció techos máximos de tasas de interés para el sector productivo, según el tamaño de las unidades empresariales: grandes y medianas empresas 6%, pequeña empresa 7% y microempresa 11.5%. La vigencia de tasas de interés reguladas busca incrementar los créditos productivos y generar mayor inclusión financiera.

De acuerdo a la ASFI <sup>18</sup> el sistema financiero aprobó 10.662 créditos productivos, con una cartera que asciende a Bs. 249.7 millones y el 87.5% de los solicitantes se benefició de tasas de interés bajas.

### **4.1.2. Elementos del micro entorno externo**

#### **i. Proveedores**

Hasta hace un año atrás dependía de un solo proveedor que afectaba en el tema de costos, es decir, que al comprar la materia prima del mismo lo hacía con un 30% a 40% por sobre el precio del mercado. Sin embargo era necesario adquirir los productos del mismo debido a que la materia prima requerida por la empresa solo era importada por este proveedor. Actualmente mantiene una relación abierta con otros proveedores nacionales que de alguna manera flexibilizaron el tema de precios.

---

<sup>18</sup> <http://www.paginasiete.bo/economia/2015/10/13/trece-bancos-llegan-metas-credito-productivo-vivienda-73314.html>. 13-10-2015. 03:30 pm

## **ii. Clientes**

Los clientes de la entidad en un 80% corresponden a diversas instituciones del sector público, quienes se mantuvieron fieles a los productos por una parte a los bajos precios y a la calidad de los mismos. La misma situación se presenta con clientes del sector privado.

La distribución de los clientes es la siguiente: Al sector público corresponden las siguientes empresas: Estado Mayor, Ministerio de Gobierno, Fuerza Especial de Lucha contra el Narcotráfico, Policía Nacional, Depósitos Aduaneros Bolivianos y los clientes del sector privado corresponden: Minera San Cristóbal, Soboce, 3M Bolivia, ESMICAL S.A., Hergo Ltda. Minera Manquiri, Alfanatura, etc.

## **iii. Competencia**

El segmento de mercado en el cual la empresa se encuentra inmersa, exclusivamente tiene que ver con ropa textil militar y ropa industrial o de trabajo. La competencia se encuentra reducida a las siguientes empresas: Litoral, INCOLIT, INDUCOMEX, EMITEX y la empresa objeto de estudio. Las primeras tres empresas se encuentran en la ciudad de La Paz y las otras dos en la ciudad de El Alto.

En el caso de la empresa Litoral e INCOLIT, son empresas que además producen ropa casual y no dependen tanto de la producción de ropa militar.

Respecto de los precios de los productos en la categoría de ropa militar la empresa Litoral que es la de mayor tamaño ofrece sus productos con un 3% a 5%, por sobre la propuesta de Conbytex, debido al costo de la materia prima.

## 4.2. DIAGNÓSTICO INTERNO

Para determinar las fortalezas y debilidades se hace imperativo un análisis interno para evaluar las capacidades y limitaciones de la organización.

### i. **Capacidad administrativa**

#### **Planificación**

Ausencia de planeación en las actividades diarias. Enfoque en los resultados, desconociendo la importancia de los procesos críticos y de indicadores de gestión útiles para guiar y evaluar la trayectoria de la empresa.

La entidad si bien posee visión y misión estas son desconocidas para los miembros de la organización; tampoco se ha definido los objetivos de largo plazo y la posición deseada la cual se espera alcanzar en el futuro.

#### **Organización**

La empresa no posee una estructura formal, no se han definido las funciones y responsabilidades del personal, tampoco se han generado canales de comunicación, de coordinación entre los mismos.

Predomina la centralización de funciones, no se delegan tareas, ni responsabilidades, existe la necesidad de crear un ambiente de confianza e ir desarrollando capacidades para que las personas puedan tomar decisiones dentro de un marco de trabajo.

#### **Mecanismos de evaluación y control**

La organización tiene una enorme deficiencia en relación a estas prácticas, puesto que no cuenta con un adecuado sistema de

recolección, de procesamiento y análisis de la información. Es decir hay ausencia en el uso de sistemas de gestión de la información.

No se elaboran presupuestos, para el control de ingresos y gastos; como no se tienen definidas las metas se desconoce si la empresa está avanzando o no.

## **ii. Procesos**

Si bien la gerencia ha logrado visualizar un conjunto de pasos para recopilar y procesar la información relacionada con los procesos de producción que corresponden a:

- Recepción del pedido del cliente
- Programar el pedido del cliente
- Requerimiento de materia prima para el lote de producción requerido.
- Recepción de la materia prima
- Inicio de la producción del pedido o lote
- El lote se encuentra en almacenes
- El pedido es enviado y recibido por el cliente, etc.

Esta serie de pasos para que resulte efectiva debe ir acompañado por la mejora en tiempos para satisfacer toda la demanda requerida y en los procesos de administración y control de inventarios para evitar la acumulación excesiva de los mismos aprovechando eficientemente los recursos.

## **iii. Gestión de personas**

- La empresa no ha desarrollado prácticas para gestionar a las personas y alcanzar mayor productividad.

Al concentrar diversas funciones en el gerente, se ha ignorado que el capital humano es importante, que es necesaria la

incorporación de personas con conocimientos y habilidades y/o capacitar a los actuales trabajadores, alinearlos con la estrategia de la organización, generar oportunidades de crecimiento y desarrollo, etc.

- Si bien la empresa cuenta con la infraestructura necesaria es necesario acondicionar lugares de descanso apropiados.
- Instaurar una cultura de seguridad también es un tema pendiente, porque si bien la empresa hace la entrega de los equipos necesarios para que las personas no sufran accidentes; no se está evaluando si existe niveles elevados de estrés, si existen elevadas licencias médicas, o si las lesiones son frecuentes.

#### **iv. Marketing**

La empresa no ha efectuado ningún proceso de recopilación de información e investigación de mercado para identificar necesidades, de los clientes, como están percibiendo la propuesta de valor, como orientar los esfuerzos hacia el segmento de mercado, que propuestas de valor añadido se puede entregar a los clientes, que nuevos mercados potenciales pueden ser explotados, etc., con el fin de que pueda proporcionar la información necesaria para responder de forma superior o diferente a la de los competidores.

Hoy en día uno de los factores claves de éxito en las instituciones es la creación de valor permanente para los clientes y el marketing puede proveer de las herramientas necesarias para generar nuevos productos, mejorar los actuales, incorporar innovación, características que pueden ayudar a crecer, no declinar en el tiempo, para crear una marca fuerte, atractiva y sustentable.

### 4.2.1. Diagnóstico financiero

El análisis de los estados financieros se efectuó a través de modelos y el uso de razones financieras haciendo una comparación entre distintos periodos de tiempo que ayuden a determinar cuáles son las tendencias, para detectar mejoras o deterioro en la condición y en el desempeño financiero de la empresa,

**CUADRO N° 1: CUADRO CORRESPONDIENTE A LOS PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS**

|                                 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|------|------|------|------|
| <b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>      |      |      |      |      |
| Liquidez corriente (veces)      | 37   | 30   | 134  | 11   |
| Razón de prueba ácida (veces)   | 18   | 4    | 45   | 4    |
| <b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>     |      |      |      |      |
| Rotación de créditos (días)     | 24   | 157  | 91,3 | 34   |
| Rotación de inventarios (días)  | 2    | 10   | 12   | 5    |
| <b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b> |      |      |      |      |
| Razón de endeudamiento (%)      | 0,1  | 0,4  | 0,4  | 0,5  |
| Razón de autonomía (%)          | 1    | 0,6  | 0,6  | 0,5  |
| Razón deuda patrimonio (%)      | 0,1  | 0,6  | 0,7  | 0,9  |
| <b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>  |      |      |      |      |
| Margen de utilidad bruta (%)    | 0,39 | 0,13 | 0,32 | 0,33 |
| Margen de utilidad neta (%)     | 0,02 | 0,01 | 0,01 | 0,02 |
| ROI (%)                         | 0,02 | 0,12 | 0,53 | 0,21 |
| ROE (%)                         | 0,02 | 0,10 | 0,17 | 0,14 |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 1, la liquidez corriente y la razón de prueba ácida presentaron una tendencia positiva hasta antes del 2015, periodo en el cual disminuyeron en gran medida, en gran parte a consecuencia del incremento de los pasivos corrientes.

Las razones de actividad, específicamente la razón de créditos ha disminuido a partir del 2014, lo que refleja que las políticas de cobro fueron mejorando. En el caso de la rotación de inventarios la tendencia era creciente hasta antes del periodo 2015, esto significa que los inventarios tenían un alto nivel de rotación anual, por el contrario en la última gestión la rotación fue baja como señal de un movimiento lento de los mismos.

Al respecto del endeudamiento, este se ha ido incrementando por el mayor acceso al financiamiento externo, aspecto que ha afectado a la razón de autonomía.

Las razones de rentabilidad muestran una tendencia estable considerando que los resultados obtenidos se encuentran por encima del 10%. En el caso de la rentabilidad operativa se espera que este indicador muestre tendencias crecientes, considerando que es un reflejo de la eficiencia de la gestión de una empresa.

## **CUADRO N° 2: RAZONES FINANCIERAS QUE COMPONEN LA ECUACIÓN DE ALTMAN Y DETERMINACIÓN DEL INDICADOR Z1**

| <b>Fórmulas</b>                                | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (Capital de trabajo / Total Activos * 6,56)    | 2,76         | 4,24         | 4,52         | 4,11         |
| + (Utilidades retenidas/ Total Activos * 3,26) | 0,007        | 0,029        | 0,050        | 0,035        |
| + (Utilidad operativa/Total Activos * 1,05 )   | 0,02         | 0,13         | 0,55         | 0,22         |
| + (Valor contable/Total deuda *6,72 )          | 11,68        | 10,78        | 9,90         | 7,54         |
| <b>Indicador z1 de Altman</b>                  | <b>14,46</b> | <b>15,17</b> | <b>15,02</b> | <b>11,90</b> |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la ecuación de Altman a través del uso de indicadores financieros se puede distinguir que la puntuación final se vio favorecida por

el peso de la razón de liquidez; analizando las cifras para determinar el capital de trabajo se observa que la empresa está protegida contra los problemas de liquidez. En cuanto a la razón de apalancamiento y los resultados del valor contable obtenidos la empresa cuenta con un buen nivel de activos totales respecto de sus pasivos totales.

De acuerdo a los rangos establecidos para el modelo los resultados se encuentran alejados de la puntuación desfavorable. Esto es un indicativo de que la empresa no corre riesgo de probabilidad de quiebra, mantiene buenos antecedentes en sus razones financieras, lo que en adelante deben hacer los gestores es en lo posible mantener los resultados.

#### **Determinación del Rendimiento sobre las inversiones.**

A continuación se tiene la exposición del siguiente cuadro:

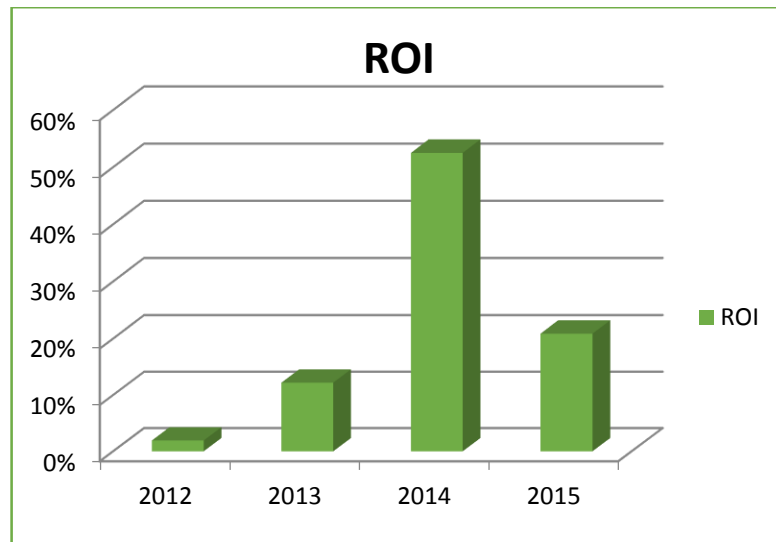
**CUADRO N°3: DETERMINACIÓN DEL RENDIMIENTO SOBRE LAS INVERSIONES (ROI)**

|     | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----|------|------|------|------|
| ROI | 2%   | 12%  | 53%  | 21%  |

Fuente: Elaboración propia

#### CUADRO N°4: GRÁFICA DEL RENDIMIENTO SOBRE LAS INVERSIONES

(Expresado en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia

Los niveles de rentabilidad alcanzados por la empresa presentan importantes variaciones. Considerando que en la gestión 2012 el nivel de rentabilidad no fue representativo, en general se puede calificar como entre “bueno”.

Sin embargo no se puede concluir que la entidad fue del todo eficiente en el manejo de sus inversiones porque si observamos la cantidad de recursos invertidos para las dos últimas gestiones, se puede decir que:

- En la gestión 2014, la gestión de recursos fue más eficiente porque generó un ROI del 53%, cuando la inversión en activos correspondía a Bs. 778.828.

- Para el 2015 la cantidad de inversiones se incrementó en poco más del 20% respecto de la gestión 2014, sin embargo la rentabilidad generada fue del 21%.
- Si bien hay un deterioro en las utilidades no sólo se debe a la disminución de las ventas, sino también porque hubo un incremento en los gastos financieros
- Aun cuando la rentabilidad es positiva, es necesario mantener cautela respecto de los resultados obtenidos.

### Rendimiento sobre el capital a partir de la identidad Du Pont

El rendimiento sobre el capital también se define como un indicador de rentabilidad financiera y de esta manera se determina si se está generando riqueza respecto del patrimonio.

|               |   |                         |   |                             |   |                          |
|---------------|---|-------------------------|---|-----------------------------|---|--------------------------|
| UTILIDAD NETA | = | UTILIDAD NETA           | x | VENTAS NETAS                | x | ACTIVOS TOTALES          |
| PATRIMONIO    |   | VENTAS NETAS            |   | ACTIVOS TOTALES             |   | PATRIMONIO               |
| ROE =         |   | MARGEN DE GANANCIA NETA | x | ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES | x | MULTIPLICADOR DE CAPITAL |

La rentabilidad financiera se desagrega en los siguientes conceptos:

- Margen neto
- Rotación de activos
- Multiplicador de capital

**CUADRO N° 5: DETERMINACIÓN DEL ROE A PARTIR DE LA  
IDENTIDAD DU PONT**

|                                    | 2012      | 2013       | 2014       | 2015       |
|------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|
| <b>UTILIDAD NETA (Bs.)</b>         | 5.047     | 36.584     | 80.048     | 68.098     |
| <b>VENTAS (Bs.)</b>                | 254.150   | 3.918.747  | 6.162.877  | 2.979.442  |
| <b>VENTAS (Bs.)</b>                | 254.150   | 3.918.747  | 6.162.877  | 2.979.442  |
| <b>ACTIVOS TOTALES (Bs.)</b>       | 349.511   | 616.888    | 778.828    | 938.158    |
| <b>ACTIVOS TOTALES(Bs.)</b>        | 349.511   | 616.888    | 778.828    | 938.158    |
| <b>PATRIMONIO (Bs.)</b>            | 330.363   | 379.990    | 463.887    | 495.920    |
| <b>MARGEN DE GANANCIA NETA</b>     | 2%        | 1%         | 1%         | 2%         |
| <b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES</b> | 0,7       | 6,4        | 8          | 3,2        |
| <b>MULTIPLICADOR DE CAPITAL</b>    | 1,1       | 1,6        | 1,7        | 1,9        |
| <b>ROE (%)</b>                     | <b>2%</b> | <b>10%</b> | <b>17%</b> | <b>14%</b> |

Fuente: Elaboración propia

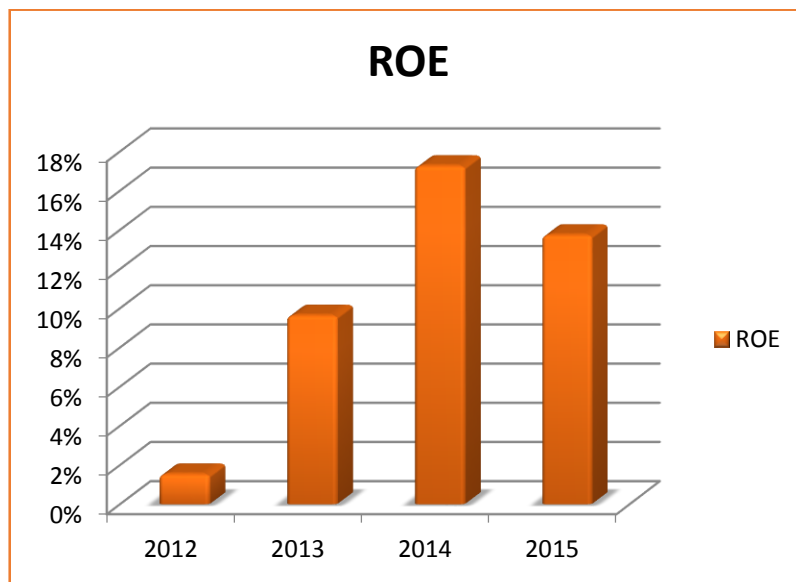
El margen de ganancia neta, presenta resultados estables, su incidencia en el resultado del ROE es importante, tomando en cuenta los resultados expuestos en el cuadro, se puede concluir que se requiere incrementar las ventas a través del uso de políticas que sean convenientes para la empresa. Los resultados obtenidos por la razón de rotación de activos muestran que el incremento de los activos se debe en gran medida a la acumulación de inventarios; conviene entonces llevar adelante una mejor gestión de los mismos y evitar la excesiva inversión de fondos en los

mismos. Finalmente el multiplicador de capital mantiene una tendencia creciente.

A continuación se muestra el gráfico de evolución del ROE de Conbytex:

#### **CUADRO N° 6: GRÁFICA DEL RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL**

**(Expresado en porcentajes)**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica el ROE ha ido sufriendo importantes variaciones, la tendencia era creciente, destacando que para la gestión 2015 llegó a alcanzar sólo el 14%.

El margen de ganancia neta, presenta resultados estables, su incidencia en el resultado del ROE es importante, tomando en cuenta los resultados expuestos en el cuadro, se puede concluir que se requiere incrementar las ventas a través del uso de políticas que sean convenientes para la empresa. Los resultados obtenidos por la razón de rotación de activos

muestran que el incremento de los activos se debe en gran medida a la acumulación de inventarios (cuyo movimiento fue más lento); conviene entonces llevar adelante una mejor gestión de los mismos y evitar la excesiva inversión de fondos en los mismos. Finalmente el multiplicador de capital mantiene una tendencia creciente.

## **CAPITAL DE TRABAJO**

La gestión del capital de trabajo describe el nivel de activos corrientes y cómo están siendo financiados los mismos. A continuación se debe considerar lo siguiente:

- Suministrar mayor cantidad de activos corrientes e incrementar la liquidez de la empresa, preparándola para cualquier necesidad que se deriven de las mismas.
- Pero también se puede contar con niveles bajos de activos corrientes a través de un uso eficiente de los mismos.

Destacar que cualquiera de las políticas anteriores tiene un efecto en la rentabilidad y en el riesgo.

- En el primer caso mayor cantidad de activos corrientes viene a costa de una reducción de la rentabilidad y de un menor riesgo, en este sentido la política de la empresa es conservadora.
- Bajos niveles de activos corrientes, corresponden a una relación riesgo-rentabilidad agresivo, lo que conduce a un mayor riesgo pero también a la obtención de una mayor rentabilidad.

Sin embargo esta política también puede conducir a disminuir el efectivo afectando la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo. Al disminuir las cuentas por cobrar implica

adoptar una política de créditos más estricta que puede obligar a perder clientes y ventas; disminuir inventarios puede llevar a perder clientes por no cumplir oportunamente con sus demandas de productos o servicios.

Entonces las decisiones deben enfocarse en la relación liquidez, rentabilidad y riesgo.

Con relación al financiamiento se considera lo siguiente:

- Un primer enfoque que los activos corrientes pueden ser financiados por instrumentos de deuda de corto plazo para financiar necesidades estacionales. A medida que el inventario se reduce con las ventas, las cuentas por cobrar se va acumulando el efectivo necesario para cubrir con la deuda.

En este sentido los plazos de vencimiento de la deuda deben mantener un margen de seguridad considerando la incertidumbre del entorno que puede llegar a afectar los ingresos futuros.

- Activos corrientes financiados por deuda de largo plazo es más conservadora y menos riesgosa y los costos del financiamiento aumentan.

La gestión del capital de trabajo en Conbytex, da cuenta que la empresa ha efectuado importantes inversiones en los activos corrientes particularmente de los inventarios, también se presentó un crecimiento en las cuentas por cobrar y el efectivo.

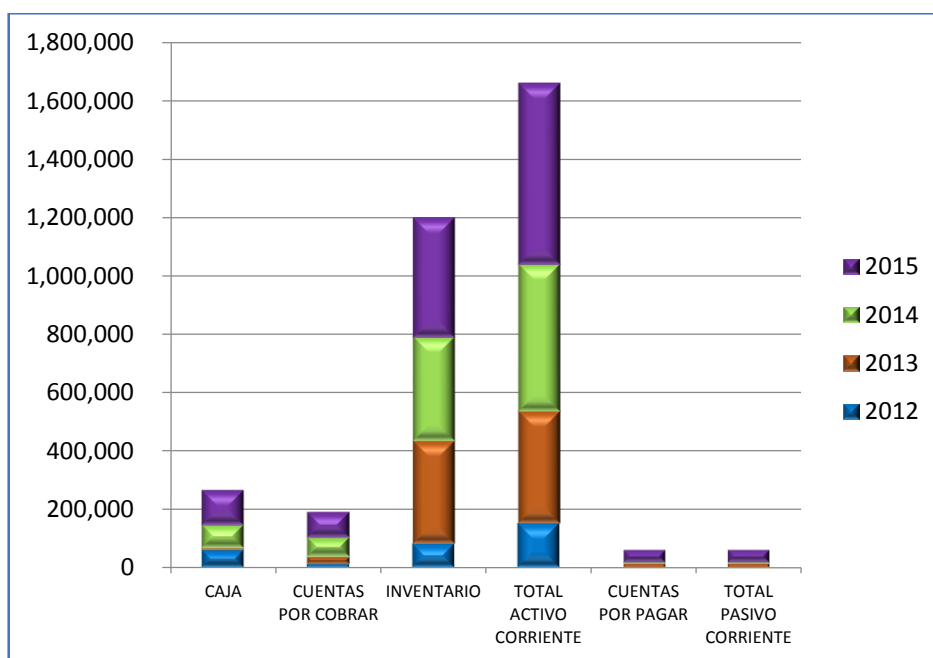
- En estas circunstancias la política de la empresa ha sido bastante conservadora, al proveerse de activos corrientes (inventarios) que no son lo suficientemente líquidos cada vez que se presentaba señales del incremento de las ventas.

Los resultados del ROI fueron mejorando, sin embargo en la última gestión presentó un declive, si bien no se encuentra por debajo del 10%; es resultado de lo mencionado en el punto anterior.

- Fiel a su política conservadora y de bajo riesgo la gran mayoría de las inversiones fue cubierta por financiamiento de largo plazo, que incremento los costos financieros de la empresa.

### CUADRO N° 7: EVOLUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

(En miles de bolivianos)



Fuente: Elaboración propia

## ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

La administración del efectivo incluye agilizar los ingresos del mismo a través del cobro oportuno de las deudas, control de los cobros y la inversión temporal.

- La aceleración en el cobro de las deudas, incluye los siguientes métodos que agilizan este proceso, por ejemplo:
  - ✓ enviar lo más pronto posible las facturas a los clientes,
  - ✓ acelerar el envío de pagos de los clientes y reducir el tiempo en que los pagos recibidos se quedan en la empresa como fondos aún no cobrados. Ambos casos representan la flotación de cobranza, que es el tiempo total en que un cheque se convierte en efectivo.
- El control de los desembolsos para retrasar las salidas de efectivo y contar con un nivel de saldos y satisfacer cualquier necesidad que se presente como: pago de cuentas por cobrar o invertir en valores comerciales.
- Cuando la empresa cuenta con saldos en efectivo necesarios para cubrir sus compromisos con terceras personas, pero además cuenta con efectivo en exceso, puede invertir los mismos en instrumentos financieros de corto plazo y ganar intereses por el uso de estos recursos. Los valores comerciales deben contar con características de seguridad, conversión rápida en efectivo, rendimiento y plazo. Algunos instrumentos a considerar: depósitos a plazo fijo, letras del Banco Central o bonos del tesoro.

De acuerdo a lo descrito el efectivo de la empresa objeto de estudio presenta la siguiente tendencia:

#### **CUADRO N° 8: GRÁFICA DE LA EVOLUCIÓN DE EFECTIVO**

**(En miles de bolivianos)**



Fuente: Elaboración propia

Como se observa el efectivo sufrió cambios muy significativos. Si bien al cierre de los estados financieros la empresa tenía vigentes cuentas por cobrar, esto se vio reflejado en la tenencia de fondos limitados, sin embargo no se presentó dificultades para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

Cuando la empresa cuenta con efectivo, esos recursos se dirigen a pagar las obligaciones contraídas con terceros ó a la compra de inventarios aprovechando descuentos y/o como una forma de prevención de presentarse incrementos en las ventas.

En opinión del gerente, no hubo la oportunidad de que se genere exceso de efectivo, por lo que pensar en invertir en instrumentos financieros de corto

plazo no es posible por el momento, considerando las circunstancias. Por otro lado de generarse estos recursos estos se hubieran guardado en la empresa, por desconocimiento de la existencia de oportunidades en el mercado acerca de valores apropiados para invertir y también porque no se cuenta con una política de segmentación del efectivo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## **GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

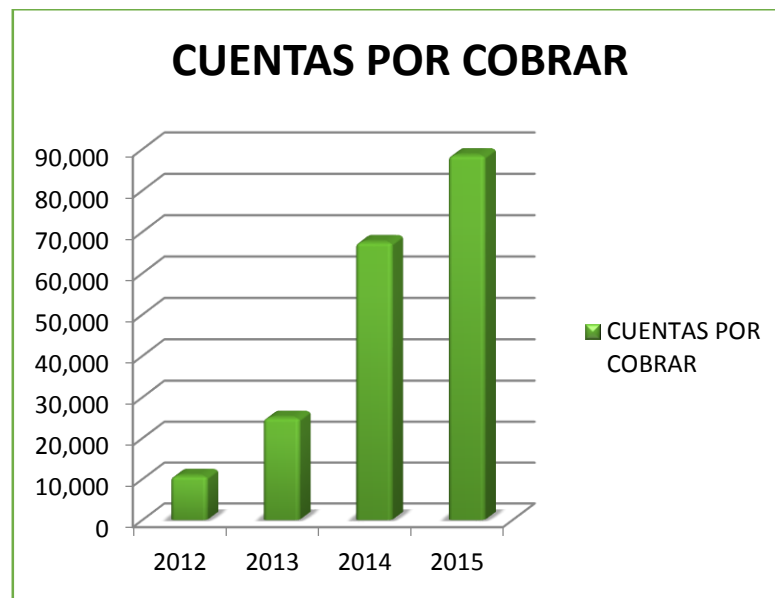
Las políticas de crédito y cobranza incluyen varias decisiones como:

- La calidad de los créditos. El crédito es uno de los factores que influye en la demanda de un producto. Acudir a políticas de créditos con menos restricciones puede tener una influencia significativa sobre las ventas, pero la rentabilidad marginal generada por las ventas adicionales debe exceder los costos agregados de las cuentas por cobrar.
- También se considera el periodo de créditos, entendido como el tiempo total durante el cual se extiende el crédito.
- Los gastos de cobranza que se refiere a aquellos procedimientos de cobro que se emprende y que puede incluir: envío de cartas, faxes, llamadas telefónicas, visitas formales o acciones legales, etc.
- También se puede optar por descuentos para acelerar las cuentas por cobrar.

El nivel de las cuentas por cobrar de Conbyt看 presentan los siguientes resultados:

**CUADRO N° 9: GRÁFICA DEL CAMBIO EN LAS CUENTAS  
POR COBRAR**

(En miles de bolivianos)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la ilustración las cuentas por cobrar presentaron una tendencia positiva. Al respecto la empresa cuenta con políticas de crédito que las aplica de manera uniforme con todos sus clientes.

El periodo por el cual se extiende el crédito se encuentra entre los 30 y 60 días. Paralelamente se firma un contrato para formalizar el acuerdo. Estos pasos han sido efectivos puesto que permiten cobrar aproximadamente el 80% de las deudas en los plazos acordados.

El 20% restante sufre cambios en los plazos de tiempo establecidos o se opta por descuentos para acelerar o motivar al pago de lo adeudado.

Dentro del 20% existe un 6% que exige de procedimientos más estrictos para su recuperación como visitas personales y constantes llamadas. Este porcentaje está relacionado con personas naturales con las cuales no se efectúa ningún contrato legal, el trato en esos casos es verbal.

## **CONTROL DE INVENTARIOS**

Al referirnos a la administración de inventarios es necesario considerar las cantidades necesarias para la producción, para permitir flexibilidad en las compras y para satisfacer el programa de producción y comercialización que permitan responder adecuadamente a las demandas de los clientes.

- En cuanto a las ventajas de contar con un exceso de inventarios puede permitir mantener ahorros en producción y compras, satisfaciendo los pedidos con mayor rapidez.
- Las desventajas son los costos de mantenimiento, de almacenamiento, de manejo y la obsolescencia de los artículos.

Para evitar extremos se cuenta con una serie de métodos de control de inventarios, entre los que se tiene:

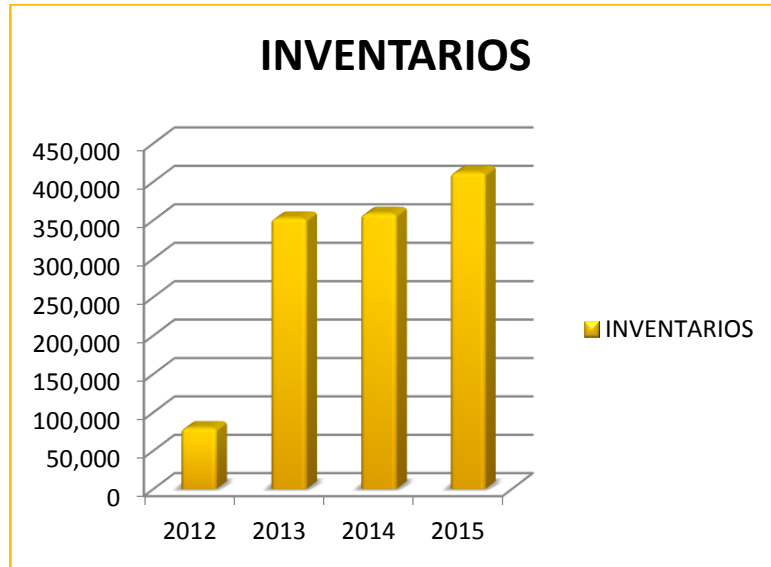
1. El método ABC, que clasifica los inventarios desde el más valioso hasta el menos costoso, asignando mayor supervisión a los artículos más importantes.
  2. El método del lote económico que analiza la cantidad óptima a ordenar de un artículo en el inventario, considerando su pronóstico de uso, el costo de hacer el pedido y el costo de mantenimiento.
- Y paralelamente es fundamental que la empresa conozca cuando debe ordenar el pedido del artículo que requiere. Para este cometido considerara la cantidad de inventario que debe disminuir para indicar que requiere ordenar un nuevo pedido.

3. Un método de alta eficiencia es el conocido como “Just in time” que gestiona y controla los inventarios de manera que se los pueda incorporar en la producción en el momento en que se requiere.

Los inventarios de la empresa presentan las siguientes variaciones:

#### CUADRO N° 10: GRÁFICA ACUMULACIÓN DE INVENTARIOS

(En miles de bolivianos)

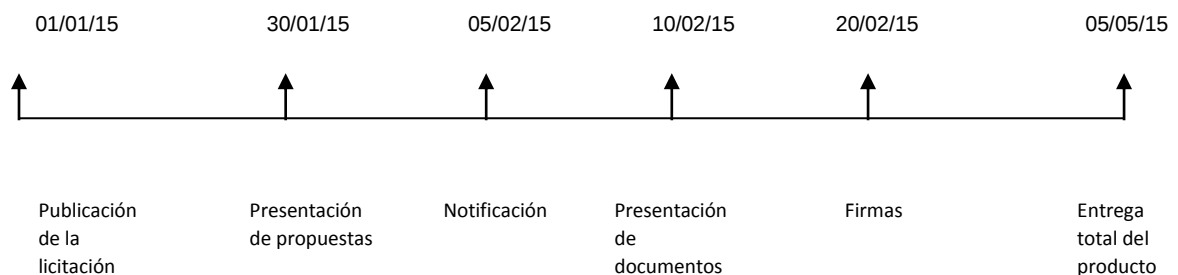


Fuente: Elaboración propia

La gestión de inventarios no sigue ningún método en particular. Como existe incertidumbre acerca de la continuidad de las ventas a los mismos clientes, respecto de la cantidad de productos a comercializarse, etc. Entonces al desconocer el efecto de estas variables, los gestores en un intento de asegurarse anticipadamente a las necesidades del mercado, efectúan compras de materia prima aprovechando descuentos u otras ofertas atractivas. Bajo ese criterio no se ha considerado los costos

asociados al mantenimiento, de almacenamiento y manejo o el peligro de obsolescencia.

Si bien se conoce los periodos de mayor demanda, existen falencias respecto de la cantidad óptima a ordenar de un determinado artículo y los costos del mismo; al respecto cabe considerar que los inventarios de Conbytex, crecieron aceleradamente en la penúltima gestión. Como consecuencia del crecimiento de las ventas, la administración comenzó a adquirir y acumular inventarios fundamentalmente por los tiempos que involucra importar la materia prima y la entrega del producto a partir de la formalización del contrato. A continuación la siguiente gráfica explica el proceso de contratación y entrega del producto que consta de 95 días aproximadamente.



Hasta antes de la firma del contrato existe incertidumbre acerca de la efectividad del mismo, entonces la administración corre el riesgo y hace el pedido anticipadamente considerando que solo cuenta con 45 a 50 días aproximadamente para confeccionar y hacer la entrega total de los textiles. Entonces lo que se hace en la empresa es no esperar a adjudicarse el contrato, se efectúan los pedidos con 60 días de anticipación desde la publicación de la licitación; esta política de aprovisionamiento no le dio los

resultados esperados en su totalidad y es ese stock de materia prima (telas) fue manteniéndose.

Al depender estrictamente de un solo proveedor en el mercado interno, se hace preciso hacer los pedidos con anticipación, sin olvidar que la empresa adquiere la materia prima con un aumento del 40% al 50% del precio de mercado.

A falta de un enfoque formal, riguroso y un sistema de información permanente se efectúan compras ineficientes, no se amplía y maneja una red de proveedores confiables, no se toman en cuenta los costos de almacenaje, de mantenimiento, de cuidado, etc., entre algunos aspectos que requieren ser modificados.

**CUADRO N° 11: FLUJO DE EFECTIVO CONBYTEX S.R.L.**

| <b>CONBYTEX S.R.L.</b><br><b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b><br><b>(Ejercicio terminado al 31 de marzo de 2015)</b><br><b>Expresado en bolivianos</b> |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| UTILIDAD NETA                                                                                                                                         | 68.098         |
| DEPRECIACIÓN                                                                                                                                          | 31.623         |
| TOTAL                                                                                                                                                 | 99.721         |
| FLUJO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS                                                                                                                       |                |
| (+) CUENTAS POR COBRAR                                                                                                                                | -20.990        |
| (+) INVENTARIOS                                                                                                                                       | -53.410        |
| Otros AC ( IVA CF)                                                                                                                                    | 8.581          |
| (+) PASIVOS CORRIENTES                                                                                                                                | 55.893         |
| <b>TOTAL FLUJO DE ACT. OPERATIVAS</b>                                                                                                                 | <b>89.795</b>  |
| ACTIVIDADES DE INVERSIÓN                                                                                                                              |                |
| (+) ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO                                                                                                                        | 84.146         |
| <b>TOTAL FLUJO DE ACT. DE INVERSIÓN</b>                                                                                                               | <b>-84.146</b> |
| ACTIVIDADES DE INVERSIÓN                                                                                                                              |                |
| (+) DEUDA A LARGO PLAZO                                                                                                                               | 71.404         |
| RETIRO DE UTILIDADES                                                                                                                                  | -36.065        |
| <b>TOTAL FLUJO DE ACT. DE FINANCIAMIENTO</b>                                                                                                          | <b>35.339</b>  |
| <b>Incremento (Disminución) de Efectivo</b>                                                                                                           | <b>40.988</b>  |
| Caja al cierre del 2014                                                                                                                               | 80.557         |
| <b>Caja al cierre del 2015</b>                                                                                                                        | <b>121.545</b> |
| Diferencia entre el efectivo del 2014 y 2015                                                                                                          | <b>40.988</b>  |

Fuente: Elaboración propia

Conbytex reportó como ingreso neto Bs. 68.098, el flujo de efectivo por actividades de operación fue de Bs. 89.795. Lo que refleja que hay un buen manejo del capital del trabajo y que con esos flujos la empresa está entregando dividendos a los socios. Por otro lado se está haciendo uso del financiamiento externo para la adquisición de activos fijos.

Con el tiempo será importante generar un flujo operativo más consistente para que pueda costear las inversiones necesarias, reducir las deudas y pagar a los socios por las inversiones efectuadas.

### **4.3. ANÁLISIS FODA**

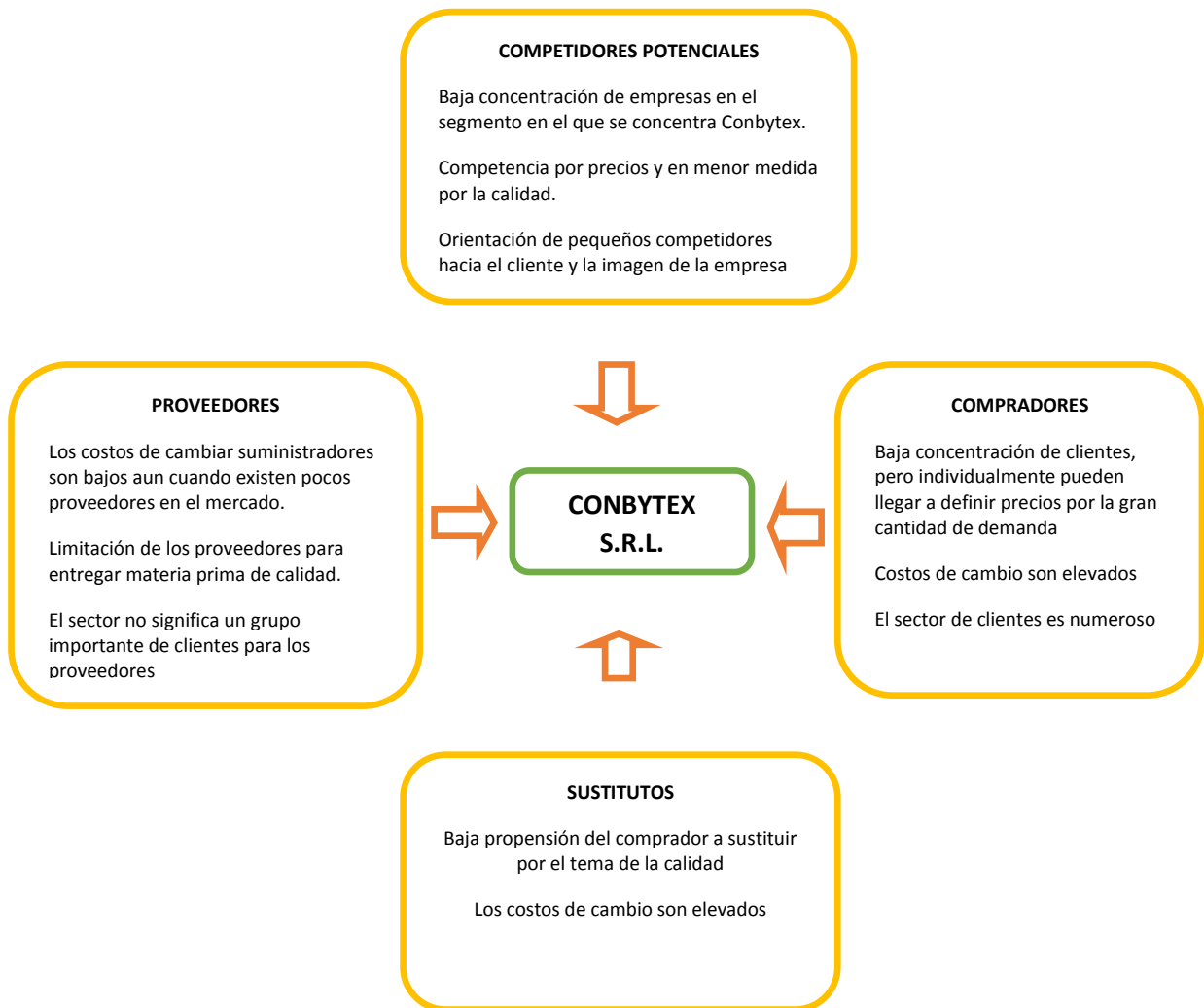
El análisis FODA, es una herramienta esencial que provee la información necesaria al proceso de planificación estratégica, para más adelante considerar las acciones, las medidas correctivas y dónde deben focalizarse.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>FORTALEZAS</b><br>F1. Amplia infraestructura e instalaciones<br>F2. Generación de rentabilidad<br>F3. Calidad y precios competitivos de los productos.<br>F4. Buenas relaciones con los clientes actuales.<br>F5. Conocimiento y experiencia en la confección de prendas militares.                                                                                                                                                                                                                | <b>DEBILIDADES</b><br>D1. Ausencia de planificación.<br>D2. Funciones centralizadas.<br>D3. Ausencia de prácticas de gestión de personas.<br>D4. Ineficiencia en los ciclos productivos<br>D5. Escasa orientación al cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br>O1. Ampliar la relación con proveedores internos como externos.<br>O2. Número reducido de competidores, puede ampliarse la participación de mercado.<br>O3 Canalización de recursos de la banca al sector productivo.                                                                                                                                                                 | <b>ESTRATEGIAS FO</b><br>1. Consolidar nuevas relaciones con proveedores a través de modelos de selección y calificación<br>2. Proveer y comunicar valor a los clientes.<br>3. Fortalecer relaciones de largo plazo con los clientes actuales y potenciales.<br>4. Incrementar la capacidad productiva, que cubra las deficiencias en los pedidos de clientes actuales y potenciales.<br>5. Incrementar ingresos a través de nuevos clientes y aumento en compras en clientes actuales y potenciales. | <b>ESTRATEGIAS DO</b><br>1. Elaborar un plan encaminado a sustentar el crecimiento y el logro de ventajas competitivas.<br>2. Fortalecer la filosofía institucional y crear mecanismos de difusión de la misma.<br>3. Desarrollar sistemas de gestión, de control contable, de control de procesos adecuados a las necesidades de la institución.<br>4. Promover un liderazgo participativo, que delegue ciertas funciones, que comprometa a las personas.<br>5. Establecer controles y evaluación de presupuestos<br>6. Promover una cultura orientada hacia el cliente. |
| <b>AMENAZAS</b><br>A1. Incremento de las importaciones por vía legal y de contrabando.<br>A2. No se vislumbra políticas públicas de promoción en mercados externos a favor del sector empresarial textil.<br>A3. Dependencia de clientes pertenecientes al sector público.<br>A4. Vigencia de normas en beneficio de los trabajadores sin considerar el crecimiento asimétrico de los sectores empresariales. | <b>ESTRATEGIAS FA</b><br>1. Disminuir los costos de operación y producción .<br>2. Aumentar la participación en los mercados actuales a través de esfuerzos de marketing.<br>3. Desarrollar mejores prácticas de negocios e identificar nuevos mercados geográficos.<br>4. Identificar nuevos segmentos de mercado cuyas demandas no hayan sido satisfechas a plenitud.                                                                                                                               | <b>ESTRATEGIAS DA</b><br>1. Incorporar la remuneración variable e incentivos asociados a la productividad.<br>2. Innovar procesos e incorporación de tecnología.<br>3. Promover la innovación a través de equipos de trabajo.<br>4. Crear oportunidades de crecimiento para las personas.<br>5. Eficiencia en todos los procesos identificados en la empresa.                                                                                                                                                                                                             |

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por la administración de Conbytex S.R.L.

### 4.3.1. ANÁLISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo de la empresa Conbytex S.R.L., es el siguiente:



## **4.4. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO**

Habiendo efectuado el estudio de campo y habiendo analizado las distintas variables se concluye:

- La empresa requiere de un conjunto de herramientas que le permitan asegurar su posición en el mercado, un crecimiento sostenido mediante un plan con visión global de todos los procesos que caracterizan a la organización para que pueda adaptar sus recursos y capacidades al logro de objetivos de largo plazo.
- ✓ Incorporar políticas que puedan crear y fortalecer la imagen de la empresa hacia el público.
- ✓ Medir los tiempos en los que se desarrolla los procesos de producción para ejecutar una prenda.
- ✓ Considerando la necesidad de descentralizar las funciones se requiere incorporar personal con conocimientos y habilidades específicas, capacitar a los actuales trabajadores y promover un buen clima organizacional.
- ✓ Elaborar presupuestos, para tener mayor control acerca del movimiento de los recursos financieros, de los ingresos, de costos y gastos.
- ✓ Determinar el uso de indicadores financieros y de gestión para la medición del cumplimiento de los objetivos y evaluar el desempeño de la estrategia planteada.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

A través de la propuesta se propone a la administración de Conbytex S.R.L., pueda incorporar el concepto de gestión estratégica, que le van a permitir construir su futuro con una visión de largo plazo, de acuerdo al conocimiento de sus recursos y capacidades que le conducirán a un mejor desempeño organizacional, a mejorar su capacidad de respuesta a los desafíos presentes en el entorno, consolidando una mejora continua que asegure la continuidad de la empresa en el tiempo, evitando la improvisación en el desarrollo de sus actividades.

#### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

La propuesta incluye los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Realizar un plan que contempla la reformulación de la misión, visión de la entidad.
- ✓ Desarrollar objetivos acordes a las actividades de la empresa.
- ✓ Capacidad de medir el logro de los objetivos a través de indicadores financieros y de gestión.
- ✓ Desarrollar políticas que orienten a la organización al largo plazo.

## **5.3. Filosofía institucional**

### **I. Misión reformulada**

“Conbytex S.R.L., es una empresa manufacturera de confección y comercialización de textiles. Utilizamos nuestros recursos, conocimientos y experiencia para garantizar productos de alta calidad, a precios competitivos y satisfacer con excelencia las necesidades de nuestros clientes.”

La nueva redacción de la misión brinda un enfoque más claro de la demanda que ha decidido satisfacer y mayor cercanía al cliente, también el hecho de que la empresa trabaja bajo el principio de la calidad-precio.

### **II. Visión reformulada**

“Consolidar nuestra posición en el mercado textil, con una orientación al cliente, compromiso con la calidad, cultura de alto desempeño y socialmente responsable.”

El enfoque de la visión busca que a partir del cumplimiento cotidiano de la misión, la empresa pueda consolidarse como el mayor proveedor de ropa militar en el mercado, fortaleciendo la relación con los nuevos clientes actuales y potenciales, estableciendo nuevas vías de desarrollar su trabajo que contribuyan a aumentar el reconocimiento de la empresa e ir construyendo poco a poco su liderazgo en el mercado.

**III. Valores:** Los valores se constituyen en guías de comportamiento que enmarcan la conducta de las personas tanto fuera como dentro de la organización. A partir del trabajo conjunto con los gestores se consideran los siguientes valores:

**Responsabilidad:** Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.

**Aprendizaje continuo:** Apertura al cambio, a la adquisición y desarrollo de conocimientos.

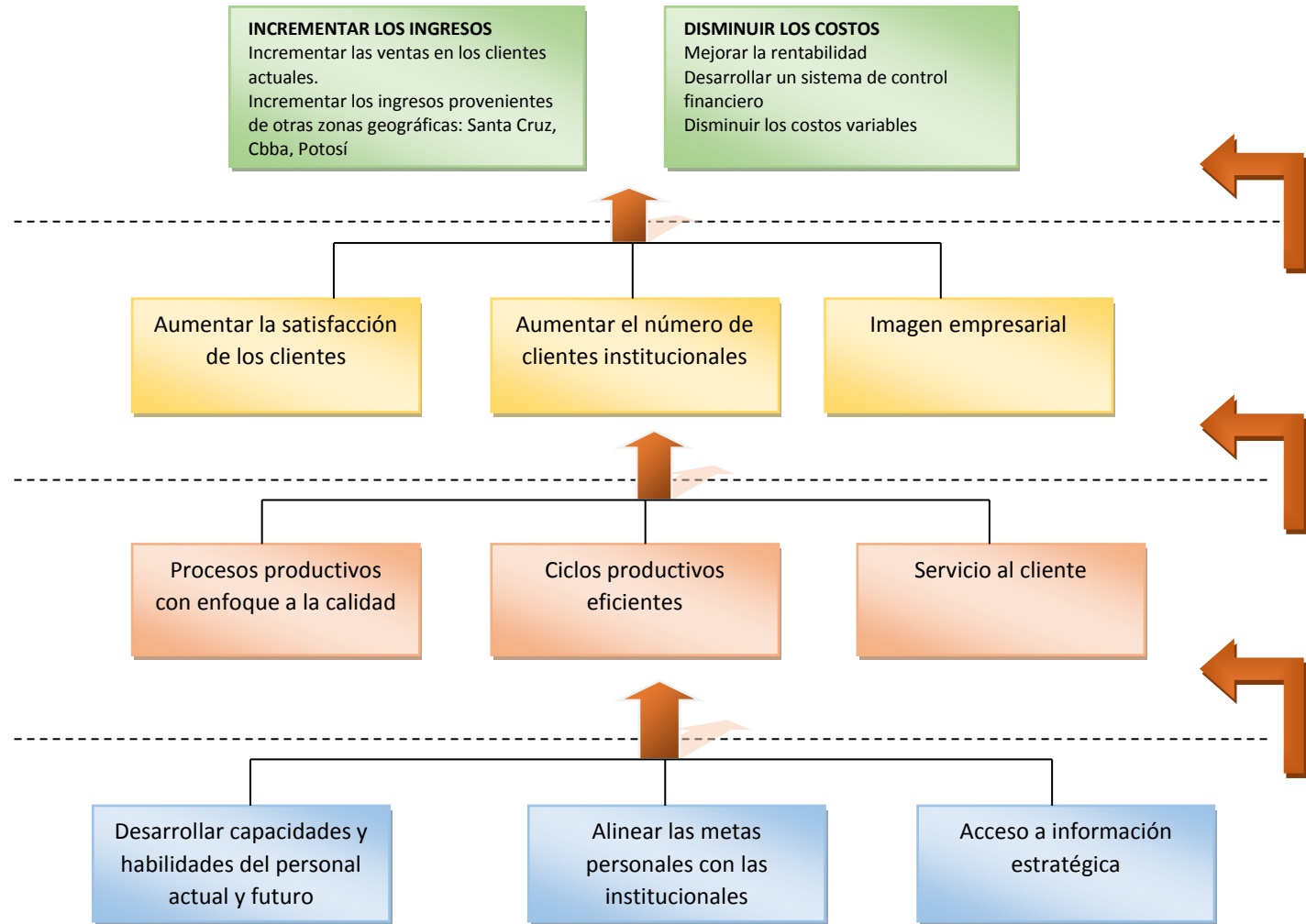
**Respeto:** Cultivar la conducta, escuchar, tratar a las personas con tolerancia y comprensión independientemente de su condición.

**Disciplina:** Dedicación, exigencia personal y esfuerzo continuo, para el logro de los objetivos propuestos.

**Excelencia:** Búsqueda la superación, de la eficiencia, de la calidad, dar lo mejor de uno mismo para lograr clientes satisfechos.



**CUADRO Nº 12: MAPA ESTRATÉGICO**



## **5. 4. Resultados esperados**

### **5.4.1. Perspectiva financiera**

Algunas de las actividades a llevar adelante en esta perspectiva es mejorar el control financiero que permita conocer con claridad cuál es el estado de la empresa.

- Destinar una cantidad de dinero (caja chica), para que pueda cubrir aquellos gastos diarios (envío de documentos, fotocopias, refrigerios para un cliente, gastos viáticos no habituales, etc.), evitando retirar dinero sin registro alguno y desconociendo el uso de los mismos.

El responsable del manejo de caja chica debe contar con los comprobantes, facturas que justifiquen el uso de recursos y efectuar un registro diario para hacer una rendición mensual de cuentas

- El registro de los ingresos, los egresos, los pagos a proveedores, en general todos aquellos aspectos vinculados a los gastos y beneficios que efectúa la empresa, en los libros contables que corresponde.
- El registro de datos permitirá contar con Estados Financieros mensuales que ira describiendo cual es el desempeño de la empresa sin tener que esperar a que termine la gestión.
- El registro de las operaciones diarias, permitirá efectuar análisis financiero a través de indicadores y comparar los mismos con los datos históricos y realizar estimaciones.
- Llevar al día la contabilidad, ayudara a concientizar el uso de presupuestos permitiendo controlar el destino de los recursos.

**CUADRO N° 13: OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA**

| <b>OBJETIVOS</b>                                                                           | <b>INDICADORES</b>                                                                            | <b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar los ingresos por ventas en un 10% de los clientes actuales                     | a) Variación de ventas por gestión (anual)<br><br>b) Variación de ventas por cliente. (anual) | Variación ventas= $((\text{ventas } t - \text{ventas } t-1)/\text{ventas } t-1)*100$<br><br>Variación ventas por cliente= $((\text{ventas por cliente } t - \text{ventas por cliente } t-1)/\text{ventas por cliente } t-1)*100$ |
| Incrementar el número de clientes en un número de 5 por año.                               | a) Número de clientes institucionales (anual)                                                 | Cantidad de clientes adicionales adquiridos al final de la gestión.                                                                                                                                                              |
| Incrementar los ingresos provenientes de los departamentos de Potosí, Santa Cruz y La Paz. | a) Variación de ventas por departamento (anual)                                               | Variación por departamento = $((\text{ventas por depto } t - \text{ventas por depto } t-1)/\text{ventas depto } t-1))*100$                                                                                                       |
| Reducir los costos por compra de materia prima                                             | a) Punto de equilibrio en cantidad (mensual)<br><br>b) Margen de contribución (mensual)       | Punto de equilibrio en cantidad=Costos fijos/ margen de contribución unitaria<br><br>Margen de contribución unitaria= $(\text{Utilidad bruta}/\text{ventas})*100$                                                                |
| Mantener y mejorar la rentabilidad de la empresa                                           | a) Índices de rentabilidad (mensual)                                                          | ROI= Utilidad operativa/ Activos totales promedio<br><br>ROE=Utilidad neta/Patrimonio promedio                                                                                                                                   |
| Desarrollar un sistema de control financiero                                               | a) Razones financieras (mensual)                                                              | Liquidez<br>Endeudamiento<br>Indicador z de Altman                                                                                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico efectuado

## 5.4.2. Perspectiva clientes

En esta perspectiva primero se ha de identificar el segmento seleccionado por la empresa.

¿Cómo es el segmento?

- Instituciones públicas dirigidas a administrar, proveer recursos y medios a organismos nacionales encargados de la lucha antidroga en Bolivia, dentro el marco previsto por ley.
- Empresas privadas que cuenten con personal operativo superior a las 50 personas.

La motivación de compra en las empresas privadas es para proveer ropa de trabajo al personal que desempeña funciones en el área operativa.

¿Qué hace?

- Los clientes institucionales realizan sus compras a través:
  - ✓ Licitaciones públicas en medios de comunicación masiva a nivel nacional e internacional.
  - ✓ Otro procedimiento de compra es a través de visitas efectuadas al área de adquisiciones y compras de los clientes institucionales y presentar las diferentes propuestas.

¿Cuántos son?

- Potencial en cantidad de empresas.
- Potencial en volumen de compras.

Se ha desarrollado el siguiente cuadro que identifica las propuestas que se entregaran al segmento de cliente y mercado seleccionado.

### CUADRO N° 14: OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

| OBJETIVOS                                                  | INDICADORES                                           | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar el volumen de compras de los clientes actuales | a) Ventas anuales por cliente (anual)                 | $((\text{Ventas por cliente } t - \text{Ventas por cliente } t-1) / \text{Ventas por cliente } t-1) * 100$                                |
| Aumentar la cuota de clientes nuevos                       | a) Cantidad de clientes nuevos adquiridos             | El resultado se evaluara al final de cada gestión, los pedidos por cada cliente y cantidad que ayuden a determinar si son rentables o no. |
|                                                            | b) Cantidad de pedidos anuales por cada cliente nuevo | Este indicador ayuda a determinar la cantidad que representa respecto del total de las ventas.                                            |
|                                                            | c) Ventas efectuadas por cliente                      | Este indicador refiere a los ingresos generados por cada cliente. También se determinará cada fin de gestión.                             |
| Mantener satisfechos a los clientes                        | a) Tiempo promedio entre pedidos                      | Día del pedido A t – Día del pedido siguiente A t-1                                                                                       |
|                                                            | b) Porcentaje de pedidos entregados a tiempo          | $(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{total de pedidos}) * 100$                                                                    |
|                                                            | c) Índice de fidelización de clientes                 | Número de clientes que regresan/Número total de clientes que compraron                                                                    |
|                                                            | d) Número de cambios o reclamos                       | Promedio de reclamo resueltos/Total reclamos                                                                                              |
| Incrementar la rentabilidad de los clientes actuales       | a) Margen de beneficio de ventas por cliente          | $\text{Ventas por cliente} - \text{Costo de ventas de pedido por cada cliente}$                                                           |

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico efectuado

### 5.4.2.1. Actividades perspectiva clientes

#### i. Incrementar el volumen de compra de los clientes actuales

Para llevar adelante esta iniciativa se ha de considerar:

##### ➤ Mantener precios competitivos

Los precios bajos constituyen un punto fuerte de la empresa, lo que le ha permitido llegar al mercado; con los cambios propuestos en la perspectiva procesos internos se pretende mantener esta ventaja.

##### ➤ Desarrollar Productos confiables

La entrega de productos que reúnan los conceptos de calidad y precios competitivos que puedan cumplir con las expectativas de los clientes.

##### ➤ Cambios y mejoras en la recepción y entrega de los pedidos

Si bien la empresa hasta ahora no ha tenido mayores percances respecto a este punto. Sin embargo para actuar con mayor diligencia, prontitud y control es necesario incentivar el uso del correo electrónico de la empresa, para evitar que la información recibida y entregada llegue a confundirse con temas irrelevantes.

La comunicación periódica con los clientes debe asegurar que el producto llegue en los tiempos estimados.

#### ii. Incrementar clientes institucionales

- Se sugiere participar en licitaciones provenientes de instituciones como Ministerio de Defensa, Aduana Nacional de Bolivia, Depósitos Aduaneros Bolivianos, considerando que estas entidades concentran gran cantidad de personal.
- En el caso de las empresas privadas es necesario contactar al personal que trabaja en el área de adquisiciones de las

diferentes empresas para hacerles conocer la propuesta, las facilidades y beneficios de trabajar con Conbytex.

- Actualmente su principal mercado geográfico es el departamento de La Paz con un 60% del total. Para alcanzar los resultados proyectados y que se cumpla con éxito la propuesta es preciso que cubra otras zonas geográficas. El departamento de Santa Cruz es uno de las zonas más prometedoras en cuanto a necesidades de ropa industrial, considerando que de acuerdo a una investigación efectuada por la gerencia los precios de estos productos en el mercado cruceño son superiores en un 20%.

### **iii. Efectuar un análisis situacional de la empresa, el mercado y la competencia**

Este estudio permitirá obtener información acerca de la empresa y de su ambiente de negocios a través de la recolección de datos de fuentes primarias como secundarias.

- Para la determinación de la muestra, se recurrirá a la base de datos obtenida por la gerencia, que cuenta con el registro de empresas industriales y de servicios.
- La determinación del segmento de mercado al cual va dirigida la encuesta. El segmento de mercado al cual se dirigirá la encuesta será a empresas mineras e industriales.
- Descripción de la encuesta

La encuesta dirigida a los clientes tendrá como fin investigar que características valoran al momento de cerrar un contrato con una empresa textil, identificar las empresas más conocidas en este sector, problemas que se presentaron en el uso del producto.

- El desarrollo de la encuesta permitirá conocer con mayor certeza si los clientes se sienten satisfechos por los productos y servicios entregados.

La comunicación es fundamental con los clientes para mantener vínculos de largo plazo con los mismos y por otro lado para recibir retroalimentación y responder con rapidez las necesidades.

#### **iv. Rentabilidad de los clientes**

- De acuerdo a la información provista por la empresa, las adquisiciones efectuadas por el Ministerio de Gobierno (ropa militar), constituyen los productos que generan mayores ingresos y que tienen un mayor margen de ganancia para la empresa.

Convertirse en el mayor confeccionista de prendas militares requiere mejorar los ciclos productivos, la eficiencia de los trabajadores y de la empresa en general.

- Respecto de los clientes de empresas privadas quienes adquieren la ropa industrial se requiere aumentar al menos 5 clientes anualmente. Además es preciso que cada una de estas empresas cuente con personal operativo mayor a 20 personas.

#### **v. Definir la mezcla de medios que cause impacto en la conducta y en el pensar del cliente.**

A través de esta actividad se busca crear, incrementar y fortalecer el nivel de notoriedad de la empresa y que puedan diferenciarla de la competencia. Actualmente el nivel de

notoriedad de la empresa es bajo lo que le impide tener una imagen a favor o en contra, porque no la conocen o no saben lo que hace. Los objetivos que se busca alcanzar a través del programa son:

- ✓ Crear notoriedad de la empresa en el público.
  - ✓ Estimular la preferencia en los clientes.
  - ✓ Establecer diferenciación con las empresas competidoras.
  - ✓ Favorecer que los clientes hablen bien de la organización.
- 
- Para ello se requiere recurrir a un concepto de posicionamiento de acuerdo a las características que dispone la empresa y el análisis proveniente de los clientes.
  - Para realizar la comunicación del mensaje y comunicar la característica del mensaje del posicionamiento, este debe considerar que la empresa ofrece sus productos a segmentos que tienen distintas particularidades. Entonces el slogan debe contener un mensaje que englobe ambos segmentos.
  - Los medios o soportes de comunicación, que van a permitir expresar los objetivos del programa de reconocimiento por parte de los clientes y el personal son:
    - ✓ Diseño de una página web, cuyo diseño sea ligero, sencillo y fácil de manejar, para que el cliente pueda informarse sobre la empresa, sus productos y como adquirirlos.

- ✓ Incorporar *Brochure* en la empresa, que abarque no sólo folletos, sino también tarjetas de presentación, sobres, etiquetas, carpetas, facturas, bolsas de compra con el nombre comercial de la empresa.



- ✓ Participación de la empresa en ferias y eventos de carácter industrial para captar la atención de nuevos consumidores y fortalecer la relación con los clientes actuales. Además que será una plataforma para hacer más notoria la imagen de la empresa, vender y comunicar los productos y servicios de la empresa.
- ✓ Para que la asistencia a eventos sea fructífera es preciso establecer un cronograma de actividades para una adecuada planificación. Algunos puntos clave a considerar son:

- Reunirse con el personal involucrado y definir los objetivos de participación.
- Realizar un plan y presupuesto para las acciones promocionales a realizarse durante la feria.
- Seleccionar los productos y catálogos a exponer.
- Estimar el espacio que se necesitará y definir la decoración, ambientación e identificación del stand.
- Prever y organizar las tareas de logística y transporte.
- Seleccionar, preparar y atribuir funciones al personal que estará en el stand.
- Decidir sobre el material informativo y de ventas necesario y analizar si existen necesidades de otro tipo de material y en su caso definirlo y desarrollarlo, etc.

### 5.4.3. Perspectiva de procesos internos

Es de gran importancia proporcionar una respuesta rápida a las necesidades de los clientes, para tal propósito es recomendable que los procesos puedan crear valor para el cliente y produzcan resultados en la perspectiva financiera.

**CUADRO N° 15 : CADENA DE VALOR PROCESOS INTERNOS**

| <b>NECESIDADES DEL CLIENTE IDENTIFICADAS</b> | <b>Procesos de innovación</b>                                                                                                                                                            | <b>Procesos operativos</b>                                                                                                                    | <b>Servicio pos-venta</b>                                                                                                                                        | <b>NECESIDADES DEL CLIENTE SATISFECHAS</b> |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las necesidades emergentes de los clientes</li> <li>- Entrega de productos para satisfacer las necesidades identificadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclos productivos eficientes</li> <li>- Planificación en la adquisición de materia prima</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento para verificar la calidad del producto</li> <li>-Garantía con políticas de cambio del producto</li> </ul> |                                            |

Fuente: Elaboración propia en base al libro Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton 2002)

A continuación se presenta la tabla de objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos internos.

## CUADRO N° 16: OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

| OBJETIVOS                                                   | INDICADORES                                | DEFINICIÓN OPERACIONAL                                                             |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollar proceso productivos con enfoque a la calidad    | a)Eficiencia de la mano de obra            | (Unidades producidas por hora/Unidades programadas de producción por hora)*100     |
|                                                             | b)Tasa de defectos mensual                 | Cantidad de unidades rechazadas/Cantidad de unidades producidas                    |
|                                                             | c)Eficacia del ciclo de fabricación        | Tiempo de proceso/Tiempo de producción efectivo                                    |
| Desarrollar un estudio de medición de tiempos y movimientos | a) Tiempos estándar                        | Tiempo normal* tiempos suplementarios                                              |
| Desarrollar un sistema de control de inventarios            | a) Conteo físico de existencias            | (Conteo de existencias según kardex/Conteo físico de existencias)*100              |
|                                                             | b)Abastecimiento de productos              | (Cantidad recibida-Cantidad pedida/Cantidad pedida)*100                            |
|                                                             | c)Rotación de inventarios                  | Costo de la mercadería vendida/ Inventarios                                        |
|                                                             | d) Costo de los inventarios                | Costo de ventas/Inventarios                                                        |
|                                                             | e)Porcentaje de existencias desperdiciadas | (Conteo físico de existencias no usables/Conteo físico de existencias totales)*100 |
| Determinar proveedores de materia prima                     | a)Cantidad de proveedores                  | Realizar una lista completa de proveedores                                         |
|                                                             | b) Calidad de la materia prima             | Número de defectos por ítem /Número total de defectos                              |
|                                                             | c)Variación de los precios                 | Precio estándar de materia prima – Precio real de la materia prima                 |

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico efectuado

### **5.4.3.1 Actividades Plan Procesos Internos**

**i. Desarrollar los procesos de producción con un enfoque de calidad**

Las iniciativas para alcanzar producir un producto con niveles de calidad requieren del control de los procesos y el control de la materia prima.

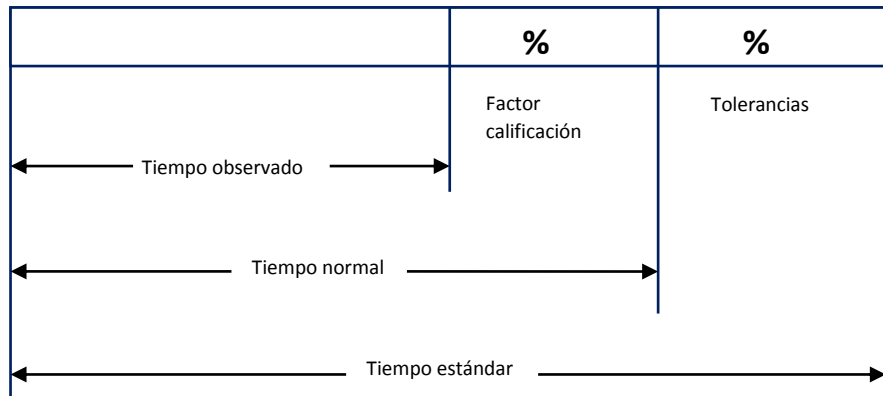
- Se requiere que la organización desarrolle metas a alcanzar y que estas puedan ser comprendidas por todos el personal.
- La documentación de los procedimientos y todos los cambios que puedan ser observados y puestos en práctica.
- Desarrollar manuales, procedimientos e instrucciones de operación.
- Concientización de los jefes de área y del personal a cargo para informarles y educarlos acerca de llevar adelante prácticas relacionadas con la calidad, de la importancia de las mismas, de cómo afectará su trabajo, cómo se involucrara a cada persona, el tiempo que tomará su puesta en marcha.
- La revisión del proceso, que consiste en descubrir las deficiencias del proceso y plantear medidas correctivas.

**ii. Realizar un estudio de medición de tiempos y movimientos**

Dentro de los procesos internos, la flexibilidad en la producción es un aspecto fundamental a modificar, que le permitirá un máximo aprovechamiento de sus recursos (humanos, máquinas, el espacio físico, etc.). Este proceso debe considerar lo siguiente:

- ✓ Recolectar toda la información del producto, cantidad y en qué tiempo se realizan (hora de inicio, hora final) los distintos tipos de prenda tanto militares como industriales, eficiencia y rendimientos de los operarios.
- ✓ Para llevar adelante este paso con mayor eficacia es necesario calcular los **tiempos estándar**, que se refiere al tiempo (incluida todas las concesiones y tolerancias necesarias), que requiere un operador para desempeñar una tarea dada, utilizando equipos y materiales específicos y a un ritmo normal.

#### GRAFICO N° 4: FORMA GRÁFICA DE LA DESCOMPOSICIÓN DEL TIEMPO ESTÁNDAR



Fuente: Elaboración propia

Los tiempos estándar se determinan de la siguiente manera:

- 1) Tiempos observados ( $T_o$ ): que es el registro todas las actividades relacionadas con la operación de un producto.

| Operación /<br>Tiempos | 1 | 2 | . | . | n |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>A</b>               |   |   |   |   |   |
| <b>B</b>               |   |   |   |   |   |
| .                      |   |   |   |   |   |
| .                      |   |   |   |   |   |
| <b>n</b>               |   |   |   |   |   |

Luego se determina un promedio de los tiempos observados y la desviación estándar.

- 2) Depurar los datos que escapan al comportamiento promedio de estos tiempos. Estos valores se denominan valores no representativos.
- 3) Dar una valoración al trabajador conociendo previamente el ritmo normal de la operación que realiza. El factor de valoración se determina:

$$\text{F.V.} = \text{ritmo observado}/100$$

El ritmo observado puede determinarse a través de un Sistema de Calificación (ver anexos), el más utilizado es el Sistema Westinghouse, en el cual se consideran cuatro factores que contienen valores numéricos equivalentes para evaluar el desempeño de un operario: habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia.

- 4) Determinar el tiempo normal de trabajo (TN):

$$\text{TN} = \text{factor de valoración} * \text{Promedio (To)}$$

- 5) Determinar los tiempos suplementarios, que es el tiempo que se concede al trabajador con el objeto de compensar los retrasos, demoras y elementos contingentes que se presentan en la tarea.

6) Calcular el tiempo estándar de la operación (TS):

➤ Cuando la tolerancia son un % del tiempo de trabajo:

$$T.S = T_N * (1 + \%T_{\text{trabajo}})$$

Una vez efectuada la medición de los tiempos los mismos deben acondicionarse en una ficha, que puede tener el formato que se muestra a continuación:

### GRAFICO N° 5: FICHA PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS

|            |  |             |        |          |          |
|------------|--|-------------|--------|----------|----------|
| UBICACIÓN  |  | RESUMEN     |        |          |          |
| UNIDAD:    |  | ACTIVIDAD   | ACTUAL | ESTANDAR | ECONOMÍA |
| FUNCIÓN    |  | OPERACIÓN   |        |          |          |
| ANALISTA   |  | TRANSPORTE  |        |          |          |
| FECHA:     |  | DEMORA      |        |          |          |
| ACTIVIDAD: |  | INSPECCIÓN  |        |          |          |
|            |  | ALMACENAJE  |        |          |          |
|            |  | TIEMPO      |        |          |          |
|            |  | DISTANCIA   |        |          |          |
|            |  | EMPIEZA EN: |        |          |          |
|            |  | TERMINA EN: |        |          |          |

[illegible]

Fuente: Apuntes elaborados para la materia Gestión de Proyectos I por el Lic. Lucio Cuentas Pizarroso

- ✓ El entrenamiento de los operadores es vital, a través de distintas sesiones que pueden ser llevadas a cabo en las instalaciones de la empresa.

Estas sesiones pueden desarrollarse en distintas fases para una mejor comprensión de los cambios propuestos y sus alcances.

En una primera fase hacer conocer de manera amplia el entorno en el cual opera la empresa, como punto de partida para que puedan aceptar la necesidad de cambio.

Una segunda fase apuntaría, a hacer conocer los lineamientos teóricos de la nueva estrategia de producción en un lenguaje común y por otro lado disipar dudas a fin de que se entienda el origen del cambio.

En una tercera fase hacer conocer aspectos técnicos más importantes como: cantidad de piezas, determinación de tiempos, distribución de puestos, asignación de incentivos, etc., que le permitan a los participantes asimilar los beneficios del cambio y la manera en que van a enriquecer sus conocimientos y habilidades.

### **iii. Desarrollar un sistema de control de inventarios**

Para tal cometido es preciso incorporar metodologías que aseguren un mejor control y evaluación de los mismos.

La metodología ABC de control de inventarios, controla más de cerca los artículos con mayor valor que los menos costosos y asegura que los más importantes se revisen con más frecuencia.

Esta metodología es clave para ir desarrollando un sistema de control de inventarios más sólido.

- A través de un mayor control será posible conocer con mayor certeza el movimiento físico de los inventarios y el mantenimiento de existencias en los niveles adecuados.
- Facilidad en los procesos de verificación entre los datos reportados y los registrados en sistema.
- A nivel contable permitirá tener un registro apropiado, corriente y continuo en el día a día.
- Evitará concentrar gran cantidad de recursos sin previa verificación, reducir costos generados por existencias excesivas y daños o deterioros que puedan sufrir.

#### **iv. Determinar proveedores de materia prima**

Las acciones a tomar en este punto es acumulando información en un catálogo de todos aquellos proveedores que presentaron sus ofertas y de aquellos que la empresa contactó.

- Para dar cumplimiento a esta iniciativa se requiere clasificar por orden de escasez los artículos que consume y tiene mayores problemas en conseguir.
- De acuerdo a la clasificación por nivel de escasez se determinará si en el país existen los proveedores de este artículo, si la calidad del producto que ofrecen es buena, cómo es su política de venta, si se presentan retrasos en la entrega.
- Paralelamente la búsqueda y el contacto de proveedores internacionales a través de correos electrónicos, para conocer sus oferta, políticas, plazos, costos y para asegurar la entrega de los mismos en tiempos establecidos, considerando la inestabilidad social del país.

#### **5.4.4. Perspectiva Procesos de Aprendizaje y Desarrollo**

La cualificación del recurso humano es importante considerando que sus habilidades, experiencia y conocimientos pueden ser movilizados a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

La motivación juega un rol importante por cuanto va a permitir distinguir si el personal se encuentra satisfecho o no con su entorno inmediato en el trabajo y siendo esta una condición previa para el aumento de la productividad, es preciso proveer de ciertos estímulos y condiciones para que puedan adoptar el comportamiento deseado.

En este sentido y de acuerdo al CMI se consideran los siguientes tres aspectos básicos:

- ✓ La capacidad de los empleados.
- ✓ La importancia de la motivación, tomar decisiones dentro de un marco de trabajo, alineación con los objetivos.
- ✓ Capacidades de los sistemas de información.

**CUADRO N° 17: OBJETIVOS E INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

| <b>OBJETIVOS</b>                                   | <b>INDICADORES</b>                                                                                                                                                               | <b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacitar y mejorar las competencias del personal. | <p>a) Número de capacitaciones en el año</p> <p>b) Tiempo de demora para llevar adelante los cambios propuestos</p> <p>c) Nivel de calificación del personal</p>                 | <p>(Número de capacitaciones programadas en el año/Número de capacitaciones ejecutadas en el año)*100</p> <p>(Tiempo en el desarrollo del producto/tiempo en el desarrollo del producto normal)*100</p> <p>(Personal con calificación de aprobación/Total personal evaluado)*100</p>                                                                                                     |
| Desarrollar sistemas de motivación.                | <p>a) Productividad por trabajador</p> <p>b) Cantidad de sugerencias por colaborador</p> <p>c) Porcentaje de rotación de personal</p> <p>d) Encuesta de satisfacción laboral</p> | <p>((Productividad año actual-Productividad año anterior)/Productividad año anterior)*100</p> <p>Número de sugerencia por empleado en el año y y el número de sugerencias puesta en práctica</p> <p>(Número de empleados retirados anualmente/Número total de empleados)*100</p> <p>En base un test, cuyo puntaje debe ser sobre 100 puntos y cuya nota de aprobación sea 65 puntos.</p> |
| Desarrollar sistemas de información eficiente      | a) Tiempo de Retroalimentación                                                                                                                                                   | Capacidad del sistema de proporcionar feedback acerca de los registros y el cumplimiento de los objetivos.                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia en base al diagnóstico efectuado

#### **5.4.4.1. Actividades Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo**

**i. Comunicar la filosofía, la estrategia y objetivos para que su alcance sea comprendido en toda la organización**

Comunicar la filosofía de la empresa y las estrategias que van a permitir alcanzar los objetivos, va a ayudar a crear y mantener un clima de confianza y progresivamente puede llegar a contribuir a la creación de una imagen e identidad y conformar una opinión favorable en el personal.

- ✓ Para que la comunicación sea efectiva, esta debe imprimirse en papel y en la mente de los trabajadores y darle un repaso constante o regular a todos los trabajadores y puntualmente para cada nuevo integrante que entra a formar parte del plantel de la organización.
- ✓ Al comunicar, informar, transmitir las políticas estas deben ser congruentes con la actuación de los dueños y/o gerentes de la empresa para que adquieran sentido y puedan interiorizarse en el trabajo diario de las personas.

**ii. Seleccionar e Incorporar personal técnico y administrativo**

Al momento de determinar el tipo de personas que requiere seleccionar e incorporar la empresa, se debe considerar:

- ✓ Si las competencias pueden adecuarse a la cultura y ser transferidas a la empresa.
- ✓ Si las motivaciones cuadran con las motivaciones a las que puede dar respuesta la organización.

- ✓ La etapa del ciclo de vida de la persona, si ya cuenta con experiencia, tiene restricciones geográficas, familiares, etc.

La selección en si puede realizarla a través de las siguientes herramientas:

- ✓ Referencias personales
- ✓ Test de inteligencia
- ✓ Entrevista
- ✓ Pruebas y casos

### **iii. Capacitación del personal de la empresa**

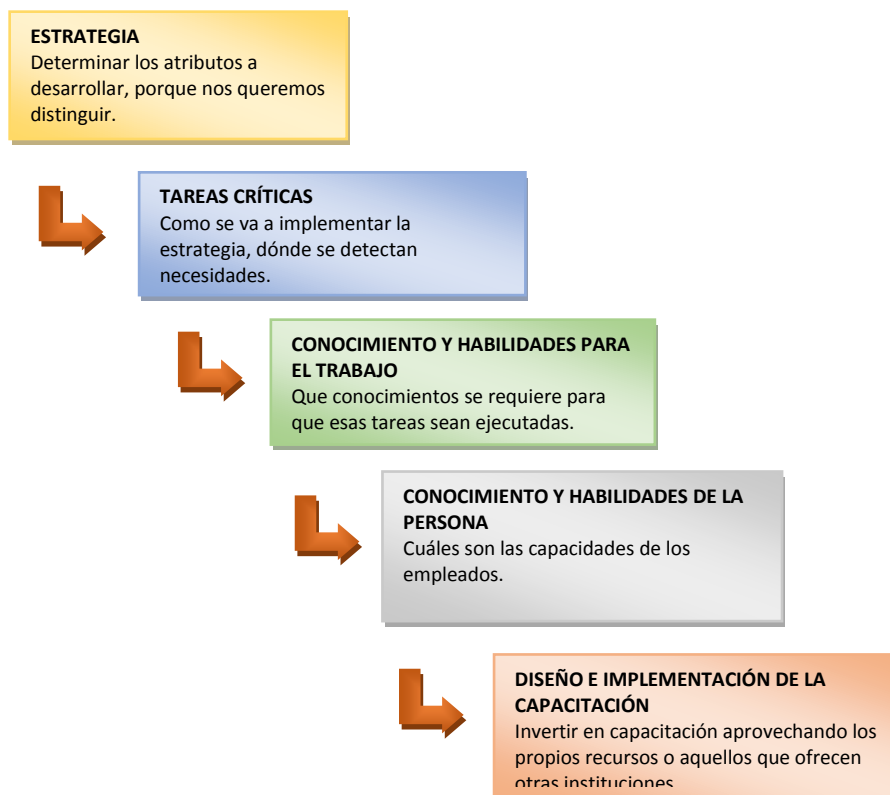
El programa de capacitación que se propone estará dirigido para el personal operativo como administrativo de la empresa.

Los objetivos principales que se busca al implantar este programa de capacitación en la empresa, son los siguientes:

- 1) Sensibilización del personal para el cambio organizacional
- 2) Mejorar los conocimientos y habilidades del personal.
- 3) Incrementar la productividad y eficiencia de cada trabajador.
- 4) Preparar al trabajador para que pueda eliminar tiempos ociosos.

La capacitación debe enfocarse no sólo en el personal técnico-administrativo sino también en el personal que actualmente desempeña funciones operativas. El tema de la capacitación se puede entender mejor a través de la siguiente figura:

**FIGURA Nº 6: ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico efectuado

Los temas que se sugiere en el programa de capacitación establecido para la empresa, es el siguiente:

**CUADRO N° 18: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

| <b>Tema de capacitación</b>                   | <b>Duración</b> | <b>Personal que recibe la capacitación</b>                         |
|-----------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| Sensibilización para el cambio organizacional | 4               | Todo el personal de la empresa                                     |
| Gestión de Recursos humanos                   | 2               | Gerente General, Planificador, Jefe de Operaciones                 |
| Métodos y tiempos estándar                    | 4               | Personal de Producción                                             |
| Marketing y satisfacción del cliente          | 2               | Gerente General, Jefe de Ventas, Planificador, Jefe de Operaciones |

#### **iv. Desarrollar sistemas de motivación para los colaboradores**

El punto de partida de esta actividad es que los trabajadores puedan darle un sentido al trabajo para lograr avanzar conjuntamente. En este punto es indispensable ir desarrollando un conjunto de prácticas que:

- ✓ Coloquen a la persona en el centro de la organización
- ✓ Proveerle un mejor desarrollo humano

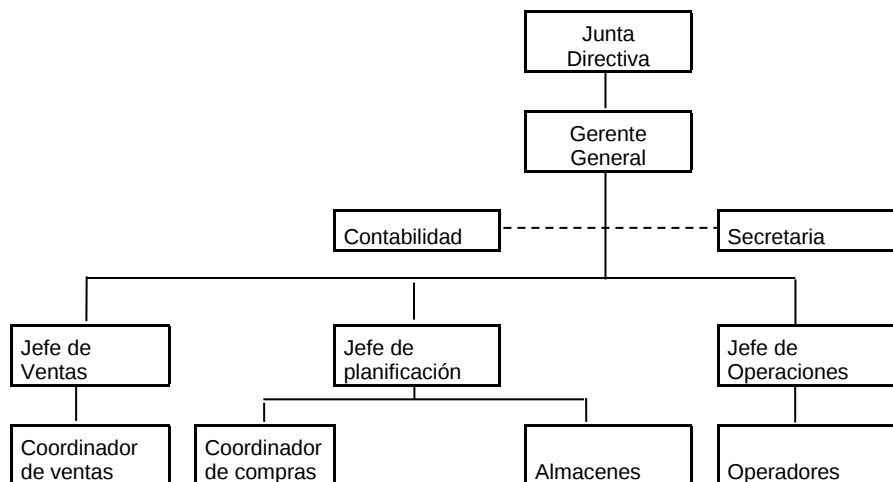
Las iniciativas deben lograr que el empleado se sienta motivado, perciba que su esfuerzo va a ser recompensado lo que ayudara a satisfacer sus metas personales.

- ✓ Algunas prácticas de base a desarrollar son instaurar una cultura de seguridad; es decir que el área de trabajo sea adecuado, que no estén cerca elementos tóxicos o dañinos. Algunas formas de evaluar la cultura es detectando si existen licencias médicas, si las lesiones por el trabajo están incrementando, etc.
- ✓ Brindar una buena infraestructura de descanso en el lugar de trabajo. Se refiere a una zona cómoda, con luminosidad, que no implica lujo, sino que con costos bajos se puede tener una instalación digna, austera, pero dónde el empleado sienta que le preocupa a su empleador.
- ✓ El liderazgo de los dueños debe ser positivo, cercano a todas las áreas de la empresa, delegando autoridad, mayor participación, fijando metas e incentivos y sobre todo actuando con ejemplaridad en sus actividades diarias.

**v. Definir la estructura organizativa**

Considerando que la empresa aún se encuentra en etapa de crecimiento, cuenta con pocos productos y no se encuentra diversificada a nivel geográfico. La estructura funcional es la más adecuada puesto que va a permitir definir las áreas alrededor de habilidades y conocimientos. Es decir permitirá que las personas se focalicen en su propia tarea, función y experiencia. Esta estructura es temporal, se recomienda más adelante diseñar uno que este enfocado al cliente.

**GRAFICO N°7: ORGANIGRAMA PROPUESTO**



Fuente: Elaboración propia

A diferencia del organigrama actual de la empresa se han incorporado un área que corresponde a planificación quien estará a cargo de recibir las órdenes de pedido del área de ventas, de acuerdo a la información entregada, verifique la disponibilidad de recursos, ingrese los pedidos al plan de

producción y se designe fechas de entrega. Además de emitir las ordenes de producción al área correspondiente con los detalles que implica, efectuando un seguimiento a producción constatando que se cumpla lo establecido.

Contabilidad como secretaría dependen del Gerente General; tanto sus recursos y capacidades serán de gran utilidad para ir descentralizando la organización y mejorar su desempeño.

Una práctica recomendable en todas las áreas es que el personal no solo se involucre con su trabajo en particular, sino que exista buena comunicación, intercambio de ideas, buena coordinación para el logro de las metas propuestas.

**v. Desarrollar sistemas de información como herramienta de apoyo a la estrategia**

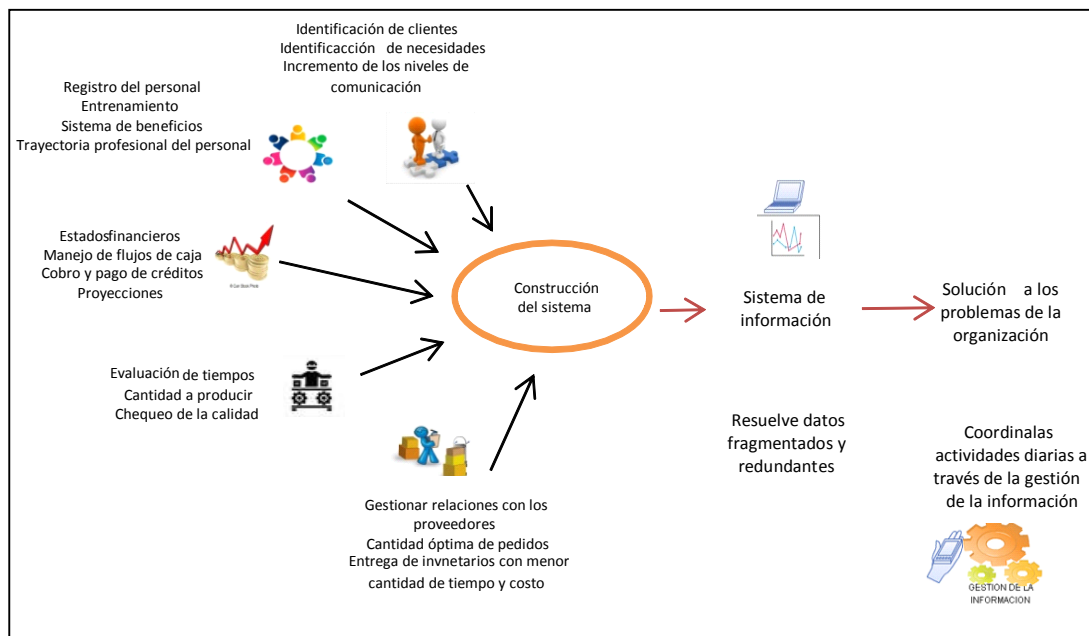
- El sistema de información (SI) almacenará datos provenientes de los informes de ventas, de producción, de almacenes, de los clientes, del personal que trabaja, para ir recopilando, clasificando e integrando datos fragmentados y redundantes de las distintas áreas de la empresa y almacenarlos en una central única de almacenamiento.
- El SI incluirá datos históricos y de tiempo real que permitirá generar informes regulares y actualizados que le sirvan al gerente y al personal especializado para examinar datos, estimar probables tendencias.

Dentro del SI se recomienda diseñar un tablero de control para monitorear la ejecución de los objetivos propuestos. El

tablero de control se alimentará de indicadores, de alertas, de evaluaciones, ponderaciones e identificará responsables. El objetivo del tablero será simplificar la gestión del gerente, por ejemplo a través de las alertas, los administradores pueden focalizarse en aquellos objetivos que presentan desviaciones e ir desarrollando los ajustes necesarios.

- Finalmente para el éxito en el uso del SI se requiere proveer de capacitación y compromiso de las personas que operaran el servicio.

**FIGURA Nº 8: RECOLECCIÓN DE DATOS EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN COMÚN**



Fuente: Elaboración propia

## 5.5. PRESUPUESTOS

A continuación se detallan las inversiones estimadas para la implementación del proyecto:

**CUADRO N° 19: INVERSIONES ESTIMADOS POR TIPO DE ACTIVO**

|                                   |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Inversión tecnológica             |                |
| Desarrollo de Sistema Informático | 28.500         |
| Activos Fijos                     | 85.500         |
| Material para publicidad          | 10.400         |
| <b>Total Inversiones</b>          | <b>124.400</b> |

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 20: ESTRUCTURA DE COSTOS UNITARIOS Y MARGEN DE  
CONTRIBUCIÓN**

**(Expresado en Bs.)**

| <b>COSTO</b>                                    | <b>UNIFORMES</b> | <b>PARKAS<br/>GORETEX</b> | <b>OVEROLES<br/>TÉRMICOS</b> |
|-------------------------------------------------|------------------|---------------------------|------------------------------|
| <b>MATERIALES DIRECTOS</b>                      | 241              | 69,3                      | 75,8                         |
| <b>MATERIALES INDIRECTOS</b>                    | 32,72            | 25,4                      | 29                           |
| <b>SERVICIOS BÁSICOS</b>                        | 1,15             | 1,5                       | 1,8                          |
| <b>MANO DE OBRA</b>                             | 29,36            | 27                        | 27                           |
| <b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>             | 304,23           | 123,2                     | 133,6                        |
|                                                 |                  |                           |                              |
| <b>PRECIO UNITARIO POR PRODUCTO</b>             | <b>467</b>       | <b>170</b>                | <b>180</b>                   |
|                                                 |                  |                           |                              |
| <b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO</b>          | <b>162,77</b>    | <b>46,8</b>               | <b>46,4</b>                  |
| <b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN %</b>                 | <b>35%</b>       | <b>28%</b>                | <b>26%</b>                   |
|                                                 |                  |                           |                              |
| <b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (PROMEDIO SIMPLE)</b> |                  | <b>29%</b>                |                              |

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N° 21: VENTAS POR PRODUCTO**

**(Expresado en miles de Bs.)**

|                     | <b>Proyectado<br/>2014-2015</b> | <b>Estrutura</b> | <b>Presupuesto<br/>20156-2017</b> | <b>Estructura</b> |
|---------------------|---------------------------------|------------------|-----------------------------------|-------------------|
| <b>ROPA MILITAR</b> | 2.147                           | 72%              | 2.802                             | 73%               |
| <b>PARKAS</b>       | 483                             | 16%              | 561                               | 15%               |
| <b>SERVICIOS</b>    | 350                             | 12%              | 500                               | 13%               |
| <b>TOTALES</b>      | <b>2.980</b>                    | <b>100%</b>      | <b>3.863</b>                      | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado los siguientes supuestos para la construcción de los presupuestos:

- De acuerdo al presupuesto de ventas se estima aumentar en un 32% las ventas.
- Mantener los precios actuales en la adquisición de materia prima.
- La incorporación de tres profesionales en el área de administración y tres técnicos.
- Los precios de las prendas se mantienen:
  - ✓ Ropa militar: Bs. 467
  - ✓ Ropa industrial (parcas): Bs. 170
  - ✓ Ropa industrial (overoles térmicos): Bs. 180

El detalle del presupuesto del Estado de Resultados va a permitir a los gestores comparar si lo que se está efectuando en la realidad guarda relación con lo proyectado. Esta herramienta va ser una guía para evitar que se generen desviaciones de recursos innecesariamente, de darse variantes en el desarrollo de las actividades, es importante estudiar que generó tales desviaciones, de qué área provienen, identificar a los responsables y conjuntamente elaborar las actividades para resolver las variantes.

## CUADRO N°22: PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADOS PARA LA GESTIÓN 2016-2017 (Expresado en Bs.)

|                                         | Proyectado<br>gestión 2017 |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         | Presupuesto<br>gestión 2018 | Variación<br>absoluta |
|-----------------------------------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------|
|                                         | mar-16                     | abr-16  | may-16  | jun-16  | jul-16  | ago-16  | sep-16  | oct-16    | nov-16  | dic-16  | ene-17  | feb-17  | mar-17  | mar-17                      |                       |
| Ventas                                  | 2.981.442                  | 116.000 | 110.600 | 445.500 | 301.500 | 316.400 | 479.500 | 1.507.000 | 205.400 | 293.500 | 18.000  | 18.000  | 52.000  | 3.863.400                   | 881.958               |
| Materia prima e insumos                 | 1.920.879                  | 18.890  | 9.000   | 313.000 | 137.280 | 213.240 | 304.600 | 879.480   | 97.500  | 32.000  | 5.400   | 9.000   | 9.900   | 2.029.290                   | 108.411               |
| Mano de obra                            | 320.149                    | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 40.000    | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 40.000  | 480.000                     | 159.851               |
| Gastos Indirectos                       | 173.798                    | 7.250   | 1.250   | 25.782  | 14.418  | 18.984  | 24.690  | 101.496   | 12.324  | 18.630  | 1.080   | 2.500   | 1.110   | 229.514                     | 55.716                |
| Total costos de fabricación             | 2.414.826                  | 66.140  | 50.250  | 378.782 | 191.698 | 272.224 | 369.290 | 1.020.976 | 149.824 | 90.630  | 46.480  | 51.500  | 51.010  | 2.738.804                   | 323.978               |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Utilidad Bruta                          | 566.616                    | 49.860  | 60.350  | 66.718  | 109.802 | 44.176  | 110.210 | 486.024   | 55.576  | 202.870 | -28.480 | -33.500 | 990     | 1.124.596                   | 557.980               |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Margen de Contribución Unitaria         | 19%                        | 43%     | 55%     | 15%     | 36%     | 14%     | 23%     | 32%       | 27%     | 69%     | -158%   | -186%   | 2%      | 29%                         |                       |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Gastos administrativos                  | 222.388                    | 13.900  | 13.900  | 13.900  | 13.900  | 13.900  | 13.900  | 9.248     | 9.248   | 9.248   | 9.248   | 9.248   | 9.248   | 138.888                     | -83.500               |
| Gastos producción                       | 187.705                    | 10.352  | 10.352  | 10.352  | 10.352  | 10.352  | 10.352  | 10.352    | 10.352  | 10.352  | 10.352  | 10.352  | 10.352  | 124.224                     | -63.481               |
| Gastos ventas                           | 36.884                     | 7.715   | 7.715   | 7.715   | 7.715   | 7.715   | 7.715   | 7.715     | 7.715   | 7.715   | 7.715   | 7.715   | 7.715   | 92.580                      | 55.696                |
| Gastos compras                          | 9.145                      | 3.758   | 3.758   | 3.758   | 3.758   | 3.758   | 3.758   | 3.758     | 3.758   | 3.758   | 3.758   | 3.758   | 3.758   | 45.096                      | 35.951                |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Total Costo fijo                        | 456.122                    | 35.725  | 35.725  | 35.725  | 35.725  | 35.725  | 35.725  | 31.073    | 31.073  | 31.073  | 31.073  | 31.073  | 31.073  | 400.788                     | -55.334               |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Utilidad operativa                      | 385.892                    | 14.135  | 24.625  | 30.993  | 74.077  | 8.451   | 74.485  | 454.951   | 24.503  | 171.797 | -59.553 | -64.573 | -30.083 | 723.808                     | 337.916               |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Depreciación                            | 180.724                    | 17.723  | 17.723  | 17.723  | 17.723  | 17.723  | 17.723  | 17.723    | 17.723  | 17.723  | 17.723  | 17.723  | 17.723  | 212.676                     | 31.952                |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Utilidad antes de intereses e impuestos | 205.168                    | -3.588  | 6.902   | 13.270  | 56.354  | -9.272  | 56.762  | 437.228   | 6.780   | 154.074 | -77.276 | -82.296 | -47.806 | 511.132                     | 305.964               |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Intereses                               | 112.396                    | 20.722  | 15.635  | 11.856  | 8.451   | 12.777  | 87.048  | 66.482    | 55.785  | 4.960   | 4.187   | 3.358   | 2.512   | 293.773                     | 181.377               |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Utilidad Antes de Impuestos             | 92.772                     | -6.587  | 8.990   | 19.137  | 65.626  | -4.326  | -12.563 | 388.469   | -31.282 | 166.837 | -63.740 | -67.931 | -32.595 | 217.359                     | 124.587               |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Impuesto a las Ganancias                | 23.193                     | -       | -       | -       | -       | -       | -       | -         | -       | -       | -       | -       | -       | 54.340                      | 31.147                |
|                                         |                            |         |         |         |         |         |         |           |         |         |         |         |         |                             |                       |
| Utilidad Después de Impuestos           | 69.579                     | -6.587  | 8.990   | 19.137  | 65.626  | -4.326  | -12.563 | 388.469   | -31.282 | 166.837 | -63.740 | -67.931 | -32.595 | 163.019                     | 93.440                |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de venta de Conbytex.

## COMENTARIOS

De acuerdo a la proyección de los presupuestos, se puede identificar que para el final de gestión del 2016 se cuenta con unos ingresos de Bs. 2.981.442, llevando adelante la propuesta planteada tiene un efecto para la gestión 2017 incrementándose en un 32%. Desde luego que ingresos mayores tuvieron su efecto en los costos de producción. En el caso de los costos fijos, presentaron un descenso del 12%, tomando en cuenta que la gestión en curso se efectuó viajes al exterior para establecer vínculos con nuevos proveedores. En el caso de los intereses se estima un descenso por la disminución del financiamiento externo.

El incremento de los ingresos y una asignación realista de los recursos permitirá un incremento de las utilidades, recursos que pueden beneficiar directamente a los socios o ser capitalizados por la empresa.

**CUADRO N°23: BALANCE GENERAL PROYECTADO  
GESTIÓN 2016-2017  
(EXPRESADO EN Bs.)**

|                                  | Proyectado<br>gestión 2016 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | Presupuesto<br>gestión 2018 |                |
|----------------------------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------------|----------------|
|                                  | mar-16                     | abr-16           | may-16           | jun-16           | jul-16           | ago-16           | sep-16           | oct-16           | nov-16           | dic-16           | ene-17           | feb-17                      | mar-17         |
| <b>ACTIVO</b>                    |                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                             |                |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>          |                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                             |                |
| Caja                             | 161.397                    | 124.212          | 54.911           | 57.993           | 101.730          | 87.431           | 57.513           | 419.828          | 168.697          | 324.587          | 258.416          | 107.100                     | 117.308        |
| Cuentas por cobrar               | 88.500                     | 83.530           | 78.056           | 75.900           | 86.500           | 76.500           | 65.523           | 69.708           | 67.472           | 80.384           | 65.456           | 69.513                      | 75.412         |
| IVA-CF                           | 25.100                     | 48.142           | 45.546           | 56.521           | 50.210           | 52.681           | 51.263           | 61.110           | 35.325           | 41.250           | 65.560           | 45.580                      | 12.541         |
| Inventarios                      | 450.870                    | 378.665          | 355.654          | 338.741          | 327.684          | 311.022          | 298.595          | 283.122          | 115.986          | 150.641          | 125.412          | 100.621                     | 173.280        |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>    | <b>725.867</b>             | <b>634.549</b>   | <b>534.167</b>   | <b>529.155</b>   | <b>566.124</b>   | <b>527.634</b>   | <b>472.894</b>   | <b>833.768</b>   | <b>387.480</b>   | <b>596.862</b>   | <b>514.844</b>   | <b>322.814</b>              | <b>378.541</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>       |                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                             |                |
| Activos fijos                    | 334.702                    | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649          | 429.649                     | 429.649        |
| Activos diferidos                | 0                          | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400           | 35.400                      | 35.400         |
| Depreciación acumulada           | 110.711                    | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191          | 153.191                     | 153.191        |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>         | <b>445.413</b>             | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>   | <b>618.240</b>              | <b>618.240</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>1.171.280</b>           | <b>1.252.789</b> | <b>1.152.407</b> | <b>1.147.395</b> | <b>1.184.364</b> | <b>1.145.874</b> | <b>1.091.134</b> | <b>1.452.008</b> | <b>1.005.720</b> | <b>1.215.102</b> | <b>1.133.084</b> | <b>941.054</b>              | <b>996.781</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>       |                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                             |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>          |                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                             |                |
| Cuentas por pagar                | 138.814                    | 258.044          | 205.560          | 200.858          | 204.468          | 198.590          | 195.596          | 200.236          | 200.256          | 200.000          | 204.652          | 180.136                     | 171.632        |
| Impuestos por pagar              | 32.952                     | 60.800           | 67.410           | 68.752           | 61.746           | 63.992           | 65.840           | 61.700           | 60.864           | 60.596           | 82.240           | 62.000                      | 56.400         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>171.766</b>             | <b>318.844</b>   | <b>272.970</b>   | <b>269.610</b>   | <b>266.214</b>   | <b>262.582</b>   | <b>261.436</b>   | <b>261.936</b>   | <b>261.120</b>   | <b>260.596</b>   | <b>286.892</b>   | <b>242.136</b>              | <b>228.032</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>       |                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                             |                |
| Deuda a largo plazo              | 460.260                    | 437.941          | 418.882          | 396.558          | 377.110          | 369.237          | 360.127          | 346.255          | 304.656          | 292.328          | 261.725          | 246.087                     | 239.752        |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b>460.260</b>             | <b>437.941</b>   | <b>418.882</b>   | <b>396.558</b>   | <b>377.110</b>   | <b>369.237</b>   | <b>360.127</b>   | <b>346.255</b>   | <b>304.656</b>   | <b>292.328</b>   | <b>261.725</b>   | <b>246.087</b>              | <b>239.752</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>632.026</b>             | <b>756.785</b>   | <b>691.852</b>   | <b>666.168</b>   | <b>643.324</b>   | <b>631.819</b>   | <b>621.563</b>   | <b>608.191</b>   | <b>565.776</b>   | <b>552.924</b>   | <b>548.617</b>   | <b>488.223</b>              | <b>467.784</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                             |                |
| Capital social                   | 300.000                    | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000                     | 300.000        |
| Ajuste de Capital                | 95.596                     | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166          | 113.166                     | 113.166        |
| Reserva legal                    | 20.505                     | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505           | 20.505                      | 20.505         |
| Resultados Acumulados            | 64.203                     | 68.920           | 17.894           | 28.419           | 41.743           | 84.710           | 48.463           | 21.677           | 37.555           | 61.670           | 214.536          | 87.091                      | 127.921        |
| Resultados del ejercicio         | 58.950                     | -6.587           | 8.990            | 19.137           | 65.626           | -4.326           | -12.563          | 388.469          | -31.282          | 166.837          | -63.740          | -67.931                     | -32.595        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>539.254</b>             | <b>496.004</b>   | <b>460.555</b>   | <b>481.227</b>   | <b>541.040</b>   | <b>514.055</b>   | <b>469.571</b>   | <b>843.817</b>   | <b>439.944</b>   | <b>662.178</b>   | <b>584.467</b>   | <b>452.831</b>              | <b>528.997</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>1.171.280</b>           | <b>1.252.789</b> | <b>1.152.407</b> | <b>1.147.395</b> | <b>1.184.364</b> | <b>1.145.874</b> | <b>1.091.134</b> | <b>1.452.008</b> | <b>1.005.720</b> | <b>1.215.102</b> | <b>1.133.084</b> | <b>941.054</b>              | <b>996.781</b> |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la gerencia de Conbytex S.R.L.

## **COMENTARIOS**

En el presupuesto del Balance General, se prevé un descenso en las cuentas correspondientes a los activos corrientes.

Los pasivos corrientes se incrementan en un 32% aproximadamente.

La cuenta de pasivos de largo plazo, también presenta variaciones negativas.

A diferencia de los totales en los resultados proyectados cuya suma es superior a Bs. 1.000.000, el balance presupuestado presenta una reducción importante en los totales.

**CUADRO N°24: FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
GESTIÓN 2016-2017  
(EXPRESADO EN Bs.)**

|                                        | mar-16         | abr-16         | may-16         | jun-16         | jul-16         | ago-16         | sep-16         | oct-16          | nov-16         | dic-16         | ene-17          | feb-17         |
|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| <b>CAJA AL PRINCIPIO</b>               | <b>161.397</b> | <b>124.212</b> | <b>54.911</b>  | <b>47.993</b>  | <b>109.730</b> | <b>87.431</b>  | <b>57.513</b>  | <b>419.828</b>  | <b>168.697</b> | <b>324.587</b> | <b>258.416</b>  | <b>107.100</b> |
| UTILIDAD NETA                          | -6.587         | 8.990          | 19.137         | 65.626         | -4.326         | -12.563        | 388.469        | -31.282         | 166.837        | -63.740        | -67.931         | -32.595        |
| DEPRECIACIÓN                           | 17.723         | 17.723         | 17.723         | 17.723         | 17.723         | 17.723         | 17.723         | 17.723          | 17.723         | 17.723         | 17.723          | 17.723         |
| CUENTAS POR COBRAR                     | -4.970         | -5.474         | -2.156         | 10.600         | -10.000        | -10.977        | -4.185         | -2.236          | 12.912         | -14.928        | 4.057           | 5.899          |
| INVENTARIOS                            | -72.205        | -23.011        | -16.913        | -11.057        | -16.662        | -12.427        | -15.473        | -167.136        | -34.655        | -25.229        | -24.791         | 72.659         |
| Otros AC ( IVA CF)                     | 23.042         | -2.596         | 10.975         | -6.311         | 2.471          | -1.418         | -9.847         | -25.785         | 5.925          | 24.310         | -19.980         | -33.039        |
| PASIVOS CORRIENTES                     | 147.078        | -45.874        | -3.360         | -3.396         | -3.632         | -1.146         | -500           | -816            | -524           | 26.296         | -44.756         | -14.104        |
| <b>FLUJO DE ACT. OPERATIVAS</b>        | <b>104.081</b> | <b>-50.242</b> | <b>25.406</b>  | <b>73.185</b>  | <b>-14.426</b> | <b>-20.808</b> | <b>376.187</b> | <b>-209.532</b> | <b>168.218</b> | <b>-35.568</b> | <b>-135.678</b> | <b>16.543</b>  |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>        |                |                |                |                |                |                |                |                 |                |                |                 |                |
| ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO             | -94.947        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               | 0              | 0              | 0               | 0              |
| <b>FLUJO DE ACT. DE INVERSIÓN</b>      | <b>-94.947</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>        | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>        | <b>0</b>       |
| <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>        |                |                |                |                |                |                |                |                 |                |                |                 |                |
| DEUDA A LARGO PLAZO                    | -22.319        | -19.059        | -22.324        | -19.448        | -7.873         | -9.110         | -13.872        | -41.599         | -12.328        | -30.603        | -15.638         | -6.335         |
| <b>FLUJO DE ACT. DE FINANCIAMIENTO</b> | <b>-22.319</b> | <b>-19.059</b> | <b>-22.324</b> | <b>-19.448</b> | <b>-7.873</b>  | <b>-9.110</b>  | <b>-13.872</b> | <b>-41.599</b>  | <b>-12.328</b> | <b>-30.603</b> | <b>-15.638</b>  | <b>-6.335</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>              | <b>-13.185</b> | <b>-69.301</b> | <b>3.082</b>   | <b>53.737</b>  | <b>-22.299</b> | <b>-29.918</b> | <b>362.315</b> | <b>-251.131</b> | <b>155.890</b> | <b>-66.171</b> | <b>-151.316</b> | <b>10.208</b>  |
| <b>CAJA AL FINAL</b>                   | <b>148.212</b> | <b>54.911</b>  | <b>57.993</b>  | <b>101.730</b> | <b>87.431</b>  | <b>57.513</b>  | <b>419.828</b> | <b>168.697</b>  | <b>324.587</b> | <b>258.416</b> | <b>107.100</b>  | <b>117.308</b> |
|                                        | 124.212        | 54.911         | 57.993         | 101.730        | 87.431         | 57.513         | 419.828        | 168.697         | 324.587        | 258.416        | 107.100         | 117.308        |
| <b>CAJA AL FINAL</b>                   | <b>124.212</b> | <b>54.911</b>  | <b>57.993</b>  | <b>101.730</b> | <b>87.431</b>  | <b>57.513</b>  | <b>419.828</b> | <b>168.697</b>  | <b>324.587</b> | <b>258.416</b> | <b>107.100</b>  | <b>117.308</b> |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la gerencia de Conbytex S.R.L.

## **COMENTARIOS**

El flujo de efectivo muestra que en el transcurso de la gestión presupuestada, las actividades operativas presentarán flujos positivos como negativos. No hay mayores cambios en el flujo de inversiones. Y en el caso del flujo por financiamiento este no llega a afectar en la generación de recursos derivadas de las actividades operativas.

### CUADRO N°25: INDICADORES FINANCIEROS

|                               | 2016 | 2017 | OBJETIVO |
|-------------------------------|------|------|----------|
| <b>LIQUIDEZ</b>               |      |      |          |
| Circulante                    | 4,23 | 1,66 |          |
| Prueba ácida                  | 0,60 | 0,90 | >1       |
|                               |      |      |          |
| <b>ENDEUDAMIENTO</b>          |      |      |          |
| Pasivo sobre patrimonio       | 1,17 | 0,88 | >=1      |
|                               |      |      |          |
| <b>RENTABILIDAD</b>           |      |      |          |
| ROE                           | 13%  | 31%  | >15%     |
| ROA                           | 18%  | 73%  | >15%     |
|                               |      |      |          |
| <b>EFICIENCIA</b>             |      |      |          |
| Margen de Utilidad Bruta      | 19%  | 29%  | <60%     |
| Costo fijo sobre margen       | 80%  | 36%  | <60%     |
| Costo fijo sobre ventas       | 15%  | 10%  | <30%     |
| Costo financiero sobre margen | 20%  | 26%  | <20%     |
| Costo financiero sobre ventas | 4%   | 8%   | <5%      |
|                               |      |      |          |
| <b>INDICADOR ALTMAN</b>       |      |      |          |
| Indicador z                   | 9,21 | 9,62 | >2,9     |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los indicadores correspondientes a las gestiones 2016 y 2017, se observa resultados positivos que coinciden con los objetivos planteados a nivel financiero. Considerando que este análisis es resultado de una serie de procesos que se recomienda poner en marcha y con el apoyo del control de los presupuestos e indicadores de las perspectivas del CMI consolidar un desempeño apoyado en un trabajo serio, planificado y responsable.

### CUADRO N° 26: CONTROL DEL PRESUPUESTO, VARIACIONES Y COMENTARIOS

|                                                | Presupuestado<br>01/04/2016 | Datos reales<br>abr-16 | Variación | Comentarios | Responsable |
|------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------|-------------|-------------|
| <b>Ventas</b>                                  | <b>116.000</b>              |                        |           |             |             |
| Materia prima e insumos                        | 18.890                      |                        |           |             |             |
| Mano de obra                                   | 40.000                      |                        |           |             |             |
| Gastos Indirectos                              | 7.250                       |                        |           |             |             |
| <b>Total costos de fabricación</b>             | <b>66.140</b>               |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| <b>Utilidad Bruta</b>                          | <b>49.860</b>               |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| <b>Margen de Contribución Unitaria</b>         | <b>43%</b>                  |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| Gastos administrativos                         | 13.900                      |                        |           |             |             |
| Gastos producción                              | 10.352                      |                        |           |             |             |
| Gastos ventas                                  | 7.715                       |                        |           |             |             |
| Gastos compras                                 | 3.758                       |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| <b>Total Costo fijo</b>                        | <b>35.725</b>               |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| <b>Utilidad operativa</b>                      | <b>14.135</b>               |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| Depreciación                                   | 17.723                      |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| <b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b> | <b>-3.588</b>               |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| Intereses                                      | 20.722                      |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>             | <b>-6.587</b>               |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| Impuesto a las Ganancias                       | -                           |                        |           |             |             |
|                                                |                             |                        |           |             |             |
| <b>Utilidad Después de Impuesto</b>            | <b>-6.587</b>               |                        |           |             |             |

Fuente: Elaboración propia

El cuadro corresponde a un ejemplo de plantilla que va a permitir hacer un seguimiento a los presupuestos planteados y si estos efectivamente guardan relación con la realidad. Desde luego que los datos no coincidirán plenamente considerando que se trata de una proyección, por lo tanto se presentarán variaciones.

Si las variaciones son positivas, entonces la gestión está dando resultados y el uso de los recursos se está haciendo dentro los límites planteados y de acuerdo al plan de trabajo planteado.

Pero pueden presentarse variaciones negativas completamente distintas de lo presupuestado en este caso se recomienda lo siguiente:

- ✓ Coordinar con los jefes de área para identificar donde se está haciendo un excesivo uso de recursos o que áreas no están racionalizando los gastos.
- ✓ Monitorear el consumo de los recursos regularmente para garantizar su pleno aprovechamiento.
- ✓ Verificar si se ha adquirido activos con incrementos sustanciales.
- ✓ Si los cambios identificados son producto de variables exógenas.
- ✓ Analizar si las cuentas de los clientes se están cobrando en los plazos previstos.
- ✓ Verificar si todos los gastos han sido plenamente identificados.

Considerando que se hayan identificado las causas que generan una variación importante en los presupuestos, es necesario desarrollar mecanismos para que en los siguientes meses se vayan equilibrando algunos desfases y ser más rigurosos en el monitoreo y control.

## CUADRO N°27: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN

|                                                |       |           |            |
|------------------------------------------------|-------|-----------|------------|
| Conbytex S.R.L.                                |       |           |            |
| <b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |       |           |            |
| <b>Perspectiva:</b>                            |       |           |            |
| <b>Nombre del indicador:</b>                   |       |           |            |
| <b>Expresión conceptual:</b>                   |       |           |            |
| <b>Expresión matemática:</b>                   |       |           |            |
| <b>Meta:</b>                                   |       |           |            |
| <b>Rango de gestión:</b>                       | Bueno | Aceptable | Deficiente |
| <b>Periodicidad o frecuencia:</b>              |       |           |            |
| <b>Evolución histórica del indicador:</b>      |       |           |            |
| <b>Análisis de la información:</b>             |       |           |            |
| <b>Fuente de la información:</b>               |       |           |            |
| <b>Responsable:</b>                            |       |           |            |
| <b>Fecha de revisión:</b>                      |       |           |            |

Fuente: Elaboración propia en base al manual <http://fresno-tolima.gov.co/apc-aa-files/34633363646130363638356362353931/manual-de-gestion-de-indicadores.pdf>. 28-01-2016, 06:00 pm

A continuación se describen los elementos que componen la ficha técnica de indicadores de gestión:

- a) Perspectiva: Indicador de gestión al cual pertenece.
- b) Nombre del indicador: Es la denominación propia del indicador.
- c) Expresión conceptual: Definición del indicador en cuestión.
- d) Expresión matemática: Expresión cuantitativa.
- e) Meta: se orienta a la mejor situación posible, con los recursos disponibles.

- f) Rango de gestión: Define los valores máximos o mínimos que permiten mantener al indicador en condiciones de control y facilite el uso de alertas.
- g) Periodicidad o frecuencia: indica la frecuencia con que se realizará la medición del indicador.
- h) Evolución histórica del indicador: Es la representación gráfica de los resultados de la medición.
- i) Análisis de la información: Es la interpretación que se hace de los resultados.
- j) Fuente de información: Es el documento que proporciona evidencia de la actividad desarrollada.
- k) Responsable: Es el responsable del proceso que debido a sus competencias le corresponde medir, interpretar y analizar.
- l) Fecha de revisión: Es la fecha en que se revisa, se ajusta o se modifica el indicador.

Las ventajas de usar fichas técnicas para los indicadores del CMI:

- Es una herramienta de apoyo al proceso de planeación.
- Permite adecuar los procesos internos, detectando oportunamente desviaciones.
- Posibilita mayor eficiencia en la asignación de recursos.
- Incrementa la autonomía y responsabilidad de las personas.
- Estimula el trabajo en equipo.

## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- De acuerdo al diagnostico interno como externo y habiendo aplicado las herramientas necesarias para la realización del proyecto se ha podido verificar que la ausencia de planificación tiene efectos en los procesos de la empresa, debido a que las decisiones tomadas se hicieron en un ambiente de improvisación.
- La información es redundante, fragmentada e insuficiente, para describir, medir y controlar los procesos; se debe equilibrar las mediciones manuales con la información que llegue a acumularse en la base de datos provista por aplicaciones informáticas que permitan disponer de información oportuna, consistente y precisa.
- Los estados e indicadores financieros tienen un papel esencial a la hora de entregar información referente a la condición financiera y desempeño de la empresa, sin embargo son resultados de una serie de procesos y la orientación a estos últimos son los que proporcionan una indicación de éxito de los objetivos estratégicos a largo plazo.
- La elaboración de los presupuestos e indicadores de gestión permitirá a los gestores contar con herramientas que ayudaran a que su accionar este dirigido a hacer todo lo posible por cumplir lo planeado; y ante la presencia de brechas, lleve a tomar decisiones, ya sea para cambiar el rumbo, y/o para hacer mejoras.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Es de gran importancia que antes de iniciarse la aplicación del modelo que la gerencia general convoque a una reunión a todo el personal para explicarles acerca de las mejoras que van a ir incorporándose en la organización, para que conozcan, las comprendan, estén conscientes de los cambios y que esas transformaciones favorecerán a todas las personas que trabajan en la empresa.
- Si bien los informes financieros son importantes para los gestores como base para tomar decisiones, entonces se debe dar más énfasis al control financiero (especialmente de caja e inventarios), puesto que su identificación es una de las falencias que se determinó en el trabajo.
- Desarrollar información especial (reportes o memorias) que contengan Información Financiera, actividades y logro de objetivos, para publicarlos en la página web y compartir esa información con clientes y personas o instituciones interesadas o relacionadas.
- Desarrollar los sistemas de producción considerando las normas ISO, cuya aplicación no solo asegure máxima calidad, sino para ajustar las distintas actividades que aseguren la certificación por el cumplimiento de requisitos que puedan dar mayor confiabilidad a los usuarios y valor añadido a la empresa otorgando mayor posibilidad de acceder a mercados externos.

### **6.3. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

- Tomar en cuenta la incorporación de normas de gestión de riesgos para aumentar la certeza en el logro de los objetivos.
- Direccionar esfuerzos hacia la creación de una marca clara y con un concepto innovador.
- Evaluar la posibilidad de operar en el mercado internacional para generar mayores ingresos.
- Desarrollar un sistema de compensaciones variables para los trabajadores en función a su productividad.

## BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

**ALTAIR-Consultores. 2013.** ALTAIR-Consultores: "La elaboración del plan estratégico. [En línea] Eco 3 Colecciones, 2013. [Citado el: 4 de Agosto de 2014.] [http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO.pdf](http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf).

**Ambrosone, Mario. 2007.** PricewaterhouseCoopers. [En línea] Mayo de 2007. [Citado el: 15 de agosto de 2014.] [ayhconsultores.comimgCOSO.pdf](http://ayhconsultores.comimgCOSO.pdf).

**BRICEÑO, PAÚL LIRA. 2013.** *gestion. gestion*. [En línea] el diario de economía del peru, 18 de octubre de 2013. [Citado el: 8 de septiembre de 2014.] <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/10/la-planificacion-financiera.html>.

**Chandler. 1962.** *Strategy and structure: chapters in the history*. Cambridge : MIT: Press, 1962.

**Chiavenato, Idalberto. 2009.** *Administración de Recursos Humanos*. México : McGraw-Hill Interamericana, 2009. 970-10-6104-7.

**Deloitte, Touche Tohmatsu. 2012.** Deloitte: Riesgos Estratégicos: No Permita que su Negocio Dependa de la Suerte. [En línea] agosto de 2012. [Citado el: 2 de septiembre de 2014.] [webserver2.deloitte.com.coDesayuno%20Riesgo%20Estrat%C3%A9gico%20finalv1.pdf](http://webserver2.deloitte.com.coDesayuno%20Riesgo%20Estrat%C3%A9gico%20finalv1.pdf).

**Eugene, Berry Leonard. 2006.** *Management Accounting Demystified*. Estados Unidos : McGraw-Hill, 2006. ISBN: 0-07-145961-8.

*Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Predictions of Corporate Bankruptcy.* **Altman, Edward. 1968.** 4, New York : The Journal of Finance, 1968, Vol. XXIII, págs. 589-609.

**García, Domingo. 2008.** *Gestión del riesgo del negocio electrico global de una empresa*. Madrid : s.n., 2008.

**Gomez Miranda María Elena , de La Torre José María, Román Martínez Isabel. 2008.** Revista española de financiación y contabilidad (Vol. XXXVII). [En línea] enero de 2008. [Citado el: 22 de Octubre de 2014.]  
Gomez\_Torre\_Roman\_2008\_REFC.

**Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo. 1995.***Administración y Estrategia*. Argentina : Ediciones Macchi, 1995.

**Hincapie, Piñeres Javier. 2007.***Análisis del riesgo financiero para la Pequeña y Micro Empresa del sector metalmecánico*. 2007.

**Kaplan, Robert S., Norton David P. 2002.***Cuadro de Mando INtegral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 2002. 84-8088-504-1.

**Lumpkin, Dess y. 2003.***Dirección Estratégica*. México : Mc Graw Hill, 2003.

**Mariaca, Juana. 2012.***Derecho Notarial*. La Paz : ULASALLE, 2012. ISBN 131416.

**Narvaez, Semanate Leider Antonio. 2010.** Bdigital. [En línea] 2010. [Citado el: 4 de octubre de 2014.] bdigital.uao.edu.cobitstream1061416291TCT00757.pdf.

**Pedraza, Julio Cesar Quinteros. 2009.** eumed.net. *eumed.net*. [En línea] 2009. [Citado el: 8 de Septiembre de 2014.]  
<http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>. ISSN 1696-8360.

**Prieto, Guerrero Martha. 1998.***Contabilidad de Costos II*. Madrid : Cultural de Ediciones S.A., 1998. ISBN: 84-89436-22-3.

**Quinn, J. B. 1980.***Strategies for change: Logical Incrementalism*. s.l. : IRWIN, 1980.

—. *Strategies for change: logical incrementalism*.

**Ross, Stephen A. , Westerfield, Randolph W., Jordan, Bradford D. 2005.***Finanzas Corporativas*. México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana, 2005. ISBN: 970-10-4654-4.

**Sholes, Jhonson y. 2001.***Dirección Estratégica*. Madrid : Pearson Education, S.A., 2001.

**Van Horne, James C., Wachowicz, Jr. Jhon M. 2010.***Fundamentos de Administarción Financiera*. Decimotercera. México D.F. : Pearson, 2010. 978-607-442-948-0.

## ANEXOS

### ANEXO N°1: BALANCE GENERAL GESTIONES 2012-2015

|                               | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIVOS</b>                |                |                |                |                |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>     |                |                |                |                |
| CAJA                          | 59.051         | 6.209          | 80.557         | 121.545        |
| CUENTAS POR COBRAR            | 10.780         | 25.000         | 67.510         | 88.500         |
| IVA CF                        | 1.418          | 28.141         | 33.681         | 25.100         |
| INVENTARIO                    | 79.807         | 352.665        | 358.681        | 412.091        |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b> | <b>151.056</b> | <b>412.015</b> | <b>540.429</b> | <b>647.236</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>    |                |                |                |                |
| <b>ACTIVO FIJO</b>            |                |                |                |                |
| <b>EDIFICIOS</b>              | 77.290         | 85.473         | 85.472         | 85.473         |
| DEPREC. ACUM. EDIF.           | 1.933          | 3.847          | 5.983          | 5.983          |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>      | 4.919          | 5.441          | 6.010          | 5.440          |
| DEPREC. ACUM. MYE             | 492            | 359            | 1.632          | 2.207          |
| <b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>    | 131.033        | 144.907        | 206.011        | 206.012        |
| DEPREC. ACUM. MAQ y EQUIPO    | 16.379         | 29.705         | 52.911         | 80.134         |
| <b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>  | 5.356          | 5.924          | 5.924          | 5.924          |
| DEPREC. ACUM. EQUIPO COMP.    | 1.339          | 2.961          | 4.492          | 5.923          |
| <b>VEHÍCULO</b>               |                |                |                | 82.320         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>      | <b>198.455</b> | <b>204.873</b> | <b>238.399</b> | <b>290.922</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>           | <b>349.511</b> | <b>616.888</b> | <b>778.828</b> | <b>938.158</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>    |                |                |                |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>       |                |                |                |                |
| CUENTAS POR PAGAR             | 0              | 13.574         | 4.041          | 42.938         |
| IT POR PAGAR                  | 4.042          | 0              | 0              | 16.996         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b> | <b>4.042</b>   | <b>13.574</b>  | <b>4.041</b>   | <b>59.934</b>  |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>    |                |                |                |                |
| DEUDA L/P                     | 15.106         | 223.324        | 310.900        | 382.304        |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORR</b>   | <b>15.106</b>  | <b>223.324</b> | <b>310.900</b> | <b>382.304</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>           | <b>19.148</b>  | <b>236.898</b> | <b>314.941</b> | <b>442.238</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>             |                |                |                |                |
| CAPITAL SOCIAL                | 300.000        | 300.000        | 300.000        | 300.000        |
| AJUSTE DE CAPITAL             | 25.316         | 37.396         | 52.989         | 73.166         |
| RESULTADOS ACUMULADOS         | 0              | 6.010          | 30.850         | 54.656         |
| RESULTADOS DEL EJERCICIO      | 5.047          | 36.584         | 80.048         | 68.098         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>       | <b>330.363</b> | <b>379.990</b> | <b>463.887</b> | <b>495.920</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATR</b>    | <b>349.511</b> | <b>616.888</b> | <b>778.828</b> | <b>938.158</b> |

## ANEXO2: ESTADO DE RESULTADOS GESTIONES 2012-2015

|                                    | 2012          | 2013           | 2014             | 2015           |
|------------------------------------|---------------|----------------|------------------|----------------|
| VENTAS                             | 254.150       | 3.918.747      | 6.162.877        | 2.979.442      |
| CMV                                | 155.300       | 3.394.194      | 4.170.724        | 1.985.632      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>              | <b>98.850</b> | <b>524.553</b> | <b>1.992.153</b> | <b>993.810</b> |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>         |               |                |                  |                |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN           | 1.150         | 190.500        | 700.650          | 350.145        |
| GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN         | 46.020        | 170.500        | 369.229          | 172.748        |
| OTROS GASTOS GENERALES             | 2.800         | 16.124         | 88.569           | 95.000         |
| IMPUESTOS A LAS TRANSACCIONES      | 13.386        | 0              | 212.449          | 53.397         |
| DEPRECIACIÓN                       | 8.624         | 16.800         | 27.357           | 31.623         |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE A.F. | 20.141        | 55.450         | 185.000          | 95.100         |
| <b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>   | <b>92.121</b> | <b>449.374</b> | <b>1.583.254</b> | <b>798.013</b> |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)</b>   | <b>6.729</b>  | <b>75.179</b>  | <b>408.899</b>   | <b>195.797</b> |
| GASTOS FINANCIEROS                 | 0             | 26.400         | 75.500           | 105.000        |
| <b>EBT</b>                         | <b>6.729</b>  | <b>48.779</b>  | <b>333.399</b>   | <b>90.797</b>  |
| IMPUESTOS IUE                      | 1.682         | 12.195         | 253.351          | 22.699         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>               | <b>5.047</b>  | <b>36.584</b>  | <b>80.048</b>    | <b>68.098</b>  |

### ANEXO3: SISTEMA DE EVALUACIÓN WESTINGHOUSE

| DESTREZA O HABILIDAD |    |            |
|----------------------|----|------------|
| 0.15                 | A1 | EXTREMA    |
| 0.13                 | A2 | EXTREMA    |
| 0.11                 | B1 | EXCELENTE  |
| 0.08                 | B2 | EXCELENTE  |
| 0.06                 | C1 | BUENA      |
| 0.03                 | C2 | BUENA      |
| 0                    | D  | REGULAR    |
| -0.05                | E1 | ACEPTABLE  |
| -0.1                 | E2 | ACEPTABLE  |
| -0.16                | F1 | DEFICIENTE |
| -0.22                | F2 | DEFICIENTE |

*Cuadro 1. Habilidades*

| ESFUERZO O EMPEÑO |    |            |
|-------------------|----|------------|
| 0.13              | A1 | EXCESIVO   |
| 0.12              | A2 | EXCESIVO   |
| 0.1               | B1 | EXCELENTE  |
| 0.08              | B2 | EXCELENTE  |
| 0.05              | C1 | BUENO      |
| 0.02              | C2 | BUENO      |
| 0                 | D  | REGULAR    |
| -0.4              | E1 | ACEPTABLE  |
| -0.8              | E2 | ACEPTABLE  |
| -0.12             | F1 | DEFICIENTE |
| -0.17             | F2 | DEFICIENTE |

*Cuadro 2. Esfuerzo o Desempeño*

| CONDICIONES |   |             |
|-------------|---|-------------|
| 0.06        | A | IDEALES     |
| 0.04        | B | EXCELENTES  |
| 0.02        | C | BUENAS      |
| 0           | D | REGULARES   |
| -0.03       | E | ACEPTABLES  |
| -0.07       | F | DEFICIENTES |

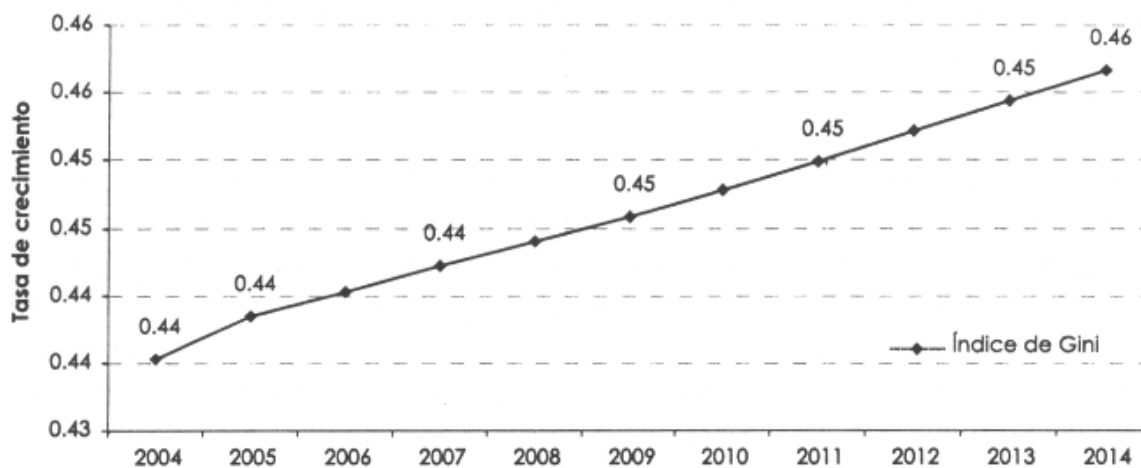
*Cuadro 3. Condiciones*

| CONSISTENCIA |   |            |
|--------------|---|------------|
| 0.04         | A | PERFECTA   |
| 0.03         | B | EXCELENTE  |
| 0.01         | C | BUENA      |
| 0            | D | REGULAR    |
| -0.02        | E | ACEPTABLE  |
| -0.04        | F | DEFICIENTE |

*Cuadro 4. Consistencia*

Fuente: <http://2.bp.blogspot.com/-pxScIZNytq8/VesaQ1nOR-I/AAAAAAAAAE4/bU2wKH5g-kc/s640/descarga%2B%25284%2529.jpg>. 22-09-2015. 02:30 pm

#### ANEXO N°4: DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO: GINI, PARA BOLIVIA



Fuente: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2074-47062005000200002.10/12/2015.06:30](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-47062005000200002.10/12/2015.06:30) pm

## ANEXO 5: PREGUNTAS PARA EFECTUAR UNA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

| Competencias requeridas para el puesto | Preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué resultados obtuvo?</li> <li>2. Puede dar un ejemplo concreto de algún logro obtenido en su gestión como líder de grupo. ¿Qué hizo usted para lograrlo?</li> </ol>                                               |
| Liderazgo para el cambio               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Alguna vez ha tenido que dirigir un cambio importante en alguno de sus trabajos?, ¿Qué hizo usted para lograr el cambio? ¿Cuáles fueron los resultados?</li> <li>2. ¿Qué cambios ha propuesto en sus trabajos anteriores? ¿Cómo lo realizó y cuáles fueron los resultados?</li> </ol>                 |
| Pensamiento estratégico                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las oportunidades o amenazas que usted ha identificado para su empresa?</li> <li>2. ¿Alguna vez ha participado en algún proyecto estratégico para su organización?, ¿Cuál fue su papel específico y cuáles los resultados?</li> </ol>                                                      |
| Orientación al cliente                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Ha implementado mejoras en cuanto al servicio de sus clientes?, ¿Cuáles han sido estas?, ¿Cómo se ha implementado?</li> <li>2. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido algún reclamo de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo lo maneja?</li> </ol>                                                       |
| Iniciativas                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Puede explicar alguna ocasión en la que usted propuso algún nuevo sistema de trabajo? ¿Por qué y cuáles fueron los resultados?</li> <li>2. ¿Dígame de alguna ocasión en que usted tuvo que tomar alguna decisión importante sin contar con políticas o procedimientos de apoyo para ellos?</li> </ol> |
| Orientación a los resultados           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál fue el resultado en su última evaluación de desempeño?, ¿Por qué considera que alcanza o no los objetivos propuestos?</li> <li>2. Si su jefe o gerente establece nuevas metas que usted no comparte ¿Cuál es su reacción? Puede brindar un ejemplo de esta situación</li> </ol>                  |

Fuente: Elaboración propia en base al Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias. En web: [http://facc.info/wp-content/uploads/2015/07/oepa\\_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf](http://facc.info/wp-content/uploads/2015/07/oepa_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf), 03-06-2015, 07:20 pm

## ANEXO Nº 6: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| ACTIVIDAD                                                  | 1 er MES |    |    |    | 2 do MES |    |    |    | 3er mes |    |    |    | 4to MES |    |    |    | 5to MES |    |    |    | 6to MES |    |    |    |
|------------------------------------------------------------|----------|----|----|----|----------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|
|                                                            | S1       | S2 | S3 | S4 | S1       | S2 | S3 | S4 | S1      | S2 | S3 | S4 | S1      | S2 | S3 | S4 | S1      | S2 | S3 | S4 | S1      | S2 | S3 | S4 |
| Reunión previa de coordinación                             |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |
| Contratación de personas especializadas                    |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |
| Sensibilización para el cambio organizacional              |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |
| Identificación de los Procesos que requieren ser mejorados |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |
| Programa de capacitación al personal                       |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |
| Estandarizar los ciclos de producción de prendas           |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |
| Programa de investigación de mercados                      |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |
| Realizar seguimiento de la propuesta                       |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |         |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO Nº7: GASTOS PRESUPUESTADOS**  
**GESTIÓN 2016-2017**  
**EXPRESADO EN Bs.**

|                                     | <b>GASTOS ADM.</b> | <b>GASTOS PROD.</b> | <b>GASTOS VENTAS</b> | <b>GASTOS COMP.</b> | <b>TOTAL</b>   |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------|
| <b>GASTOS DE PERSONAL</b>           | <b>76.150</b>      | <b>111.410</b>      | <b>46.330</b>        | <b>39.830</b>       | <b>273.720</b> |
| Sueldos y salarios                  | 66.000             | 96.000              | 42.000               | 36.000              | 240.000        |
| Aguinaldos                          | 5.500              | 8.000               | 3.500                | 3.000               | 20.000         |
| Refrigerios y alimentación          | 780                | 1.040               | 260                  | 260                 | 2.340          |
| Capacitación                        | 2.500              | 5.000               |                      |                     | 7.500          |
| Gastos de representación            | 1.010              | 1.010               | 450                  | 450                 | 2.920          |
| Ropa de trabajo                     | 360                | 360                 | 120                  | 120                 | 960            |
|                                     |                    |                     |                      |                     |                |
| <b>TRANSPORTE Y COMUNICACIONES</b>  | <b>3.725</b>       | <b>4.295</b>        | <b>3.200</b>         | <b>4.070</b>        | <b>15.290</b>  |
| Pasajes y viáticos                  | 2.450              | 2.450               | 2.450                | 2.450               | 9.800          |
| Movilidad y pasajes                 | 450                | 450                 | 125                  | 125                 | 1.150          |
| Fletes y transporte                 | 0                  | 520                 | 0                    | 520                 | 1.040          |
| Correos y courier                   | 200                | 250                 | 0                    | 350                 | 800            |
| Telefonos y Fax                     | 625                | 625                 | 625                  | 625                 | 2.500          |
|                                     |                    |                     |                      |                     |                |
| <b>MATERIALES Y SUMINISTRO</b>      | <b>1.091</b>       | <b>1.091</b>        | <b>390</b>           | <b>390</b>          | <b>2.962</b>   |
| Material de escritorio              | 423                | 423                 | 150                  | 150                 | 1.145          |
| Fotocopias                          | 45                 | 45                  | 20                   | 20                  | 130            |
| Luz                                 | 175                | 175                 | 175                  | 175                 | 700            |
| Agua                                | 45                 | 45                  | 45                   | 45                  | 180            |
| Combustible y lubricantes           | 404                | 404                 | 0                    | 0                   | 807            |
|                                     |                    |                     |                      |                     |                |
| <b>Mantenimiento y reparaciones</b> | <b>2.630</b>       | <b>6.680</b>        | <b>50</b>            | <b>50</b>           | <b>9.410</b>   |
| Mant. Y reparaciones Edif           | 500                | 500                 | 0                    | 0                   | 1.000          |
| Mant. Y rep. Maquinaria             | 0                  | 3.850               | 0                    | 0                   | 3.850          |
| Mantenimiento vehiculo              | 1.500              | 1.500               |                      |                     | 3.000          |
| Repuestos y accesorios              | 580                | 580                 | 0                    | 0                   | 1.160          |
| Limpieza y aseo                     | 50                 | 250                 | 50                   | 50                  | 400            |
|                                     |                    |                     |                      |                     |                |
| <b>SERVICIOS CONTRATADOS</b>        | <b>2.500</b>       | <b>0</b>            | <b>0</b>             | <b>0</b>            | <b>2.500</b>   |
| Gastos legales y trámite            | 1.500              | 0                   | 0                    | 0                   | 1.500          |
| Suscripciones a instituciones       | 1.000              | 0                   | 0                    | 0                   | 1.000          |
| Honorarios a terceros               | 27.910             | 0                   | 0                    | 0                   | 0              |
|                                     |                    |                     |                      |                     |                |
| <b>VARIOS</b>                       | <b>24.879</b>      | <b>750</b>          | <b>42.610</b>        | <b>750</b>          | <b>68.989</b>  |
| Impuestos y patentes                | 24.129             | 0                   | 0                    | 0                   | 24.129         |
| Alquileres                          | 0                  | 0                   | 3.500                | 0                   | 3.500          |
| Promoción y publicidad              | 0                  | 0                   | 10.450               | 0                   | 10.450         |
| Investigación y desarrollo          | 0                  | 0                   | 27.910               | 0                   | 27.910         |
| Varios                              | 750                | 750                 | 750                  | 750                 | 3.000          |
|                                     |                    |                     |                      |                     |                |
| <b>TOTALES</b>                      | <b>110.975</b>     | <b>124.226</b>      | <b>92.580</b>        | <b>45.090</b>       | <b>372.871</b> |

## **A. ENTREVISTA EFECTUADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA**

Cuestionario de preguntas.

1. ¿Alguna vez se realizó un plan estratégico para la empresa?
2. ¿La empresa diseña objetivos de largo plazo?
3. ¿De acuerdo a su criterio cree que los procesos de la empresa son eficientes?
3. ¿Qué aspectos de la empresa le gustaría mejorar?
4. ¿Cuáles cree que son las fortalezas de la empresa?
5. ¿Cuáles cree que son las debilidades de la empresa?
6. ¿Cuál cree usted que es la mayor ventaja competitiva de la empresa?
7. ¿Cómo se mide los resultados de la empresa? ¿La empresa cuenta con algún tipo de control financiero?
8. ¿Qué oportunidades vislumbra dentro la industria en la cual compite la empresa?
9. ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro?

## **ENTREVISTA EFECTUADA AL GERENTE DE OPERACIONES**

1. ¿Cómo se mide la productividad de la empresa?
2. ¿Dónde cree usted que se pueden reducir los costos?
3. ¿La empresa produce al máximo de su capacidad?
4. ¿Existe un sistema de control de costos de producción?
5. ¿Cuáles son los productos que más vende la empresa?

6. ¿De acuerdo a su punto de vista, cuáles han sido los cambios más notorios en el mercado en los últimos cinco años?
7. ¿Alguna vez recibió quejas acerca de la calidad o precio del producto?
8. ¿Cuál es su perspectiva de la empresa?

### **ENTREVISTA A OPERARIO**

1. ¿Cuánto tiempo tarda en producir el producto?
2. ¿Siempre tiene a disposición el material que necesita?
3. ¿De acuerdo a su criterio, cuantas unidades tienen algún tipo de falla?
4. ¿Conoce todo el funcionamiento de la maquinaria que utiliza?
5. ¿Cuál es el mayor problema que se registra en sus horas de trabajo?
6. ¿Qué aspectos se podrían mejorar para incrementar la producción?

## **B. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

### **GERENCIA**

- La gerencia nunca realizó un plan estratégico, la única forma de controlar lo discutido en las reuniones es a través de los registros internos de ventas, de producción. Otra forma de comprobar que la gestión fue positiva es a través de la generación de utilidades para los socios.
- La empresa cuenta con todas las maquinarias necesarias para la confección de los productos, los cuáles son diferentes de las que usan las empresas para confeccionar ropa casual, esto representa una ventaja pues ellos pueden especializarse en la confección de prendas militares.

- La mayor fortaleza son la infraestructura, la calidad y los precios bajos respecto de la competencia.
- Las debilidades mencionadas la falta de eficiencia en la producción lo que les impide cumplir a cabalidad con las demandas de los clientes.
- Las oportunidades que el gerente mencionó es que es un mercado con un número reducido de competidores, principalmente en lo que se refiere a confección de ropa militar, mercado que exige alta calidad en la confección de los mismos.
- Los controles financieros se efectúan solo a través de los registros internos y los estados financieros.
- Las perspectivas futuras son positivas, es un mercado en el que se puede crecer pero se requiere formalidad en distintas áreas de la empresa, al menos así lo han requerido algunos de los clientes con más trayectoria en el mercado.

## **GERENTE DE OPERACIONES**

- De manera formal no existe un control riguroso de la producción de la empresa, de acuerdo a la experiencia del gerente se han diseñado cuadros de Excel en los que se vacía la información del área y también anotaciones en cuadernos.
- El tema de costos está asociado a los proveedores. A nivel nacional se compra los productos con un precio elevado, la expectativa futura es buscar directamente a proveedores externos para abaratar costos.
- La empresa llega a producir a su máxima capacidad pero ello depende de las fechas, no es constante.
- Se ha visto la necesidad de incorporar una persona capacitada en gestión de calidad para verificar la producción y se cumplan con determinados requerimientos, si bien no se han presentando quejas,

sería muy importante producir bajo determinados estándares para ser más competitivos.

## **OPERARIO**

- La cantidad de prendas a producir depende del tipo. Se puede llegar a producir una prenda cada 27 minutos aproximadamente. Es variable.
- Respecto a la disposición de material, no siempre se lo tiene a mano, en la mayoría de los casos uno tiene que ir en su busca para continuar confeccionando y en ese lapso se pierde tiempo.
- Según su apreciación la mayoría conoce el funcionamiento de las maquinas que manejan, se presentan excepciones en personas que son nuevas. Respecto de las fallas no se tiene un número con exactitud y en ocasiones se desconoce quién fue el responsable.

### C. MODELO DE ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

Nombre cliente:

Sector:

1. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos de Conbytex en general?

- ☐ Muy mala      ☐ Mala      ☐ Regular  
☐ Buena      ☐ Muy buena

2. ¿Con que frecuencia realiza pedidos a la empresa?

- ☐ 1 vez cada 2 meses  
☐ 1 vez cada 4 meses  
☐ 1 vez cada 6 meses

3. ¿Con qué frecuencia recibe visitas del asesor de ventas de Conbytex?

- ☐ Semanalmente  
☐ Cada 15 días  
☐ Una vez al mes

4. ¿El asesor de ventas de Conbytex hace seguimiento a sus requerimientos?

- ☐ Siempre  
☐ Casi siempre  
☐ Nunca

5. ¿Al llamar a nuestras instalaciones la comunicación es:

- ☐ Oportuna  
☐ Aceptable, se debe mejorar  
☐ Inadecuada, inexistente

6. ¿adquiere productos de otra empresa nacional? ¿Cuál?

- ☐ Si      ☐ No

Empresa.....

**7. ¿Cuánto tiempo lleva con la empresa Conbytex?**

- ☐ Menos de un año                      ☐ Entre 3 y 5 años  
☐ Entre uno y dos años              ☐ Más de 5 años

**8. ¿La atención y respuesta a sus inquietudes, quejas y reclamos es :**

- ☐ Excelente y oportuna  
☐  
☐ Excelente pero inoportuna  
☐ Regular e inoportuno

**9. ¿Cuál es el atributo que guía su compra?**

- ☐ Calidad                      ☐ Precio                      ☐ Otro.....  
☐ Disponibilidad              ☐ Tiempo

**10. ¿La presentación de nuestros productos en su concepto es:**

- ☐ Excelente  
☐ Aceptable  
☐ Inadecuada

**11. ¿La empresa es reconocida por los clientes?**

- ☐ Si                      ☐ No

**12. ¿Qué características cree que le ayudaría a la empresa a ser más conocido?**

.....

La Paz, 18 de enero de 2015

Señor:  
Lic. Rafael Ortiz  
**COORDINADOR DE LA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**  
**UNIVERSIDAD LA SALLE**  
Presente.-

**Ref.: CONFORMIDAD DE DESARROLLO DE PROYECTO DE GRADO**

De mi mayor consideración:

Mediante la presente carta hago llegar a usted los más cordiales saludos y éxitos en las funciones que desempeña.

Hago conocer a su autoridad que mi persona Freddy Pajsi Tiñini con C.I. 6009089 L.P., representante legal de la empresa CONBYTEX S.R.L., con número de NIT 182770026 y matrícula de comercio 132075, estoy de acuerdo con el proyecto de grado: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICO INTERNO EN FUNCIÓN A UN ANÁLISIS DE PREVENCIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Pues los resultados obtenidos serán considerados para la retroalimentación de la empresa.

Sin otro particular me despido con las más altas consideraciones.

Atentamente

  
Freddy Pajsi Tiñini  
REPRESENTANTE LEGAL  
Conbytex-SRL **Conbytex SRL**  
NIT: 182770026  
*Industria Manufacturera*