



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. de la ciudad de Machachi 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Sandoval Ortiz, Guadalupe Concepción

DIRECTOR: Chávez Alvear Nelson Vicente, Econ.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Chávez Alvear, Nelson Vicente

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Calzado Best Classic Colección Cía. Ltda. De la ciudad de Machachi del año 2014 ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo del 2015

f).....

Cedula N 1102287404

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Sandoval Ortiz Guadalupe Concepción declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación de Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. De la ciudad de Machachi 2014, de la titulación de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría siendo Econ. Chávez Alvear Nelson director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen a través con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f.....

Sandoval Ortiz Guadalupe Concepción

Cédula N 1715651244

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo y la constancia plasmados en este trabajo se lo dedico a mis padres y hermanos de manera especial a mi esposo Francisco Darío que con su apoyo incondicional y dedicación logramos culminar esta meta a mis adorados hijos: María Isabel, Daniela Guadalupe y Francisco Gabriel quienes son la inspiración y la fortaleza ferviente de superación.

Guadalupe

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía y luz en mi vida.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de realizar mis estudios profesionales y a sus docentes quienes han impartido su valioso conocimiento y dedicación.

A la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. en particular a la Sra. Gina Flores Gerente General y Srta. Mariana Uvillus Gerente de Recursos Humanos por su gentil colaboración con la información requerida y su apoyo incondicional para la ejecución del presente trabajo.

De manera especial al Sr, Economista Nelson Chávez Alvear, Director de Tesis por haberme dirigido y guiado en la ejecución del presente.

## INDICES DE CONTENIDOS

CARATULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICES DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPITULO I</b>	
FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO .....	4
1.1 Filosofías administrativas contemporáneas .....	5
1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo .....	6
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones .....	9
Fundamentos costo-volumen -utilidad.....	13
<b>CAPITULO II</b>	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	17
2.1 Filosofía Institucional .....	18
2.2 Estructura administrativa y funcional.....	20
2.3 Análisis de competitividad.....	22
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	27
2.4.2 Ciclo de producción .....	32
<b>CAPITULO III</b>	
PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CÍA. LTDA. ....	39
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos .....	40
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad .....	43

3.3 Fijación de precios .....	47
3.4 Determinación y análisis de la utilidad .....	53
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPITULO I

Filosofías administrativas contemporáneas

Tabla No 1.1: Clasificación de los Presupuestos.....	8
Tabla No.1.2: Costos de acuerdo a la función que incurren.....	11
Tabla No. 1.3: Costos por departamentos.....	12

### CAPITULO II

Análisis situacional de la empresa

Tabla No 2.1: Análisis de competitividad.....	23
Tabla No. 2.2: Análisis de competencias.....	24
Tabla No 2.3: Ubicación de la competencia.....	25
Tabla No 2.4: FODA de la Empresa Calzado Best Classic Coleccion Cía. Ltda.....	26
Tabla No. 2.5: Estados de Resultados formato financiero años 2012 y 2013.....	27
Tabla No 2.6: Estado de Resultados en formato administrativo.....	26
Tabla No 2.7: Estructura de costos y gastos en relación a las ventas formato financiero.....	30
Tabla No 2.8: Estructura de costos y gastos en relación a las ventas en formato administrativo.....	31
Tabla No 2.9: Razones de gestión del Empresa Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda.....	35
Tabla No 2.10: Razones de gestión de la Empresa calzado Best Classic Coleccion.....	37

### CAPITULO III

Herramientas administrativas para la toma de decisiones

Tabla No 3.1: Preparación reporte del margen de contribución por línea de productos.....	40
Tabla No 3.2: Margen de contribución por línea de productos.....	41
<b>Tabla No 3.3. Punto de equilibrio en líneas de productos año 2013.....</b>	<b>42</b>
Tabla No 3.4: Estado de Pérdidas y ganancias año 2013 por línea de producto.....	43



Tabla No 3.5: Punto de equilibrio en líneas de producto para el año 2013 composición de las ventas y costo fijo.....	45
Tabla No 3.6: Clasificación de Productos.....	48
Tabla No 3.7: Detalle de ventas por línea de productos.....	49
Tabla No3.8: Determinación del costo de producción del producto.....	50
Tabla No 3.9: Establecimiento de precios con criterio total.....	51
Tabla No 3.10: Estimación de precio de venta y costo variable por línea de productos.....	54
Tabla No 3.11: Mezcla de ventas por línea de productos Escenario 2.....	55
Tabla No.3.12: Estimación de precio y costo variable por línea de productos Escenario 2.....	56

## INDICES DE FIGURAS

### CAPITULO I

Punto de equilibrio

FIGURA 1.1 Grafico del punto de equilibrio.....	14
---	----

### CAPITULO II

Estructura de costos

FIGURA 2.1 Organigrama Estructural y funcional Calzado Best Classic Colecttion Cía Ltda.....	20
FIGURA 2.1 Estructura de costos y gastos enfoque financiero años 2012- 2013.....'	31
FIGURA 2.3 Estructura de costos y gastos enfoque administrativo....	32
FIGURA 2.4 Flujo grama ciclo productivo Clazado Best Classic Colecttion.....	34

## ÍNDICE DE ANEXOS

Estados de Situación Financiera años 2012-2013.....	Anexo 1
Identificación del costo año 2012.....	Anexo 2
Identificación del costo año 2013.....	Anexo 3
Estado de pérdidas y ganancias por líneas de productos.....	Anexo 4
Análisis del margen de contribución.....	Anexo 5
Mezcla de venta de líneas de productos.....	Anexo 6
Ventas por línea de productos.....	Anexo 7
Estado de pérdidas y ganancias estimado año 2014.....	Anexo 8
Distribución de rubros por línea de productos con proyección año 2015	Anexo 9
Estado de pérdidas y ganancias por líneas de producto.....	Anexo 10
Estado de pérdidas y ganancias por líneas de productos escenario 2..	Anexo 11
Productos y procesos empresa calzado Best Classic Colection Cia Ltda	Anexo 12

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación que se presenta a continuación fue para estudiar las herramientas administrativas y financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la Empresa Calzado Best Classic Colección Cía. Ltda.

Concretamente se hizo la presentación del marco conceptual de las filosofías administrativas contemporáneas, la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo y las herramientas financieras.

Aplicando la aproximación práctica de las herramientas administrativas-financieras y de los costos de producción y ventas.

Finalmente se realizó un análisis de rentabilidad de los productos, las relaciones costo –volumen-utilidad, fijación de precios y la determinación el análisis de la utilidad de la empresa Calzado Best Classic Colección Cía. Ltda.

Palabras claves: Filosofías contemporáneas, herramientas financieras, rentabilidad, precios, costos, utilidad, indicadores, producción, ventas.

## **ABSTRACT**

This research work presented below was to study the administrative and financial tools for making short-term decisions in the Enterprise Best Classic Shoes Co. Colection. Ltda.

Specifically presented the conceptual framework of current management philosophies, administrative information in making short-term decisions and financial tools.

Applying the practical approach of the administrative-financial tools and production costs and sales.

Finally a cost benefit analysis of the products was conducted, relations -volume cost-utility, pricing and determination and analysis of the utility company Best Classic Shoes Co. Ltd. Coleccion.

Keywords: Contemporary Philosophies, financial tools, profitability, prices, costs, utility, indicators, production, sales.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es realizar el análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y la aplicación en la empresa Calzado Best Classic Colección Cía. Ltda. para esto se ha llevado a cabo el análisis de diferentes aspectos que intervienen en la investigación.

Luego de conocer la situación actual de la empresa y tener una visión clara de la actividad que se desarrolla en esta, se procedió a realizar el diagnóstico situacional mediante la aplicación y el análisis de las herramientas administrativas- financieras las mismas que fueron estudiadas con el fin de determinar la factibilidad de la elaboración e implementación de ésta propuesta.

El segundo capítulo muestra el sustento teórico, resultado de una amplia recopilación de información bibliográfica, imprescindible para la comprensión total de nuestra propuesta.

A continuación en el tercer capítulo presentamos la rentabilidad de productos, fijación de precios, determinación y el análisis de las relaciones del costo volumen utilidad, las mismas, que muestran una imagen en desarrollo de las actividades operativas, nos permite determinar resultados eficientes y eficaces.

Finalmente se expone el análisis de impactos resultantes del proyecto, sus conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO**

## **1.1 Filosofías administrativas contemporáneas**

El conocimiento y la aplicación de las filosofías administrativas financieras modernas en la gestión empresarial actual conducen a la planificación estratégica y cadenas de valor que permite tomar a la gerencia mejores decisiones y mejorar la competitividad de las empresas.

Las principales corrientes administrativas-financieras entre otras son:

- Teoría de restricciones
- Justo a tiempo
- La Cultura de calidad total

### **1.1.1 Teoría de las restricciones**

Teoría basada en la optimización de los recursos escasos en la producción con el afán de mejorar la elaboración de sus productos y sus ventas alcanzando las metas estratégicas enfocadas dentro de la empresa.

Este modelo se enfoca en las siguientes etapas:

- 1.- Identificar las restricciones .- Determinamos las restricciones internas y externas como la falta de materiales, falta de espacio físico, falta de recursos económicos , falta de políticas , exceso de stock, falta de personal idóneo, etc.
- 2.- Determinar lograr ventajas al utilizar restricciones.- La restricciones impiden alcanzar un mejor desempeño en la obtención de la meta. Se relaciona directamente con la tarea de disminuir gastos de operación y de reducir los inventarios.
- 3.- Subordinar todas las decisiones a la decisión anterior.- Consiste en obligar a todos los departamentos a trabajar subordinados a la decisión definida en el paso anterior.
- 4.- Implantar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones existentes

### **1.1.2 Justo a tiempo**

El objetivo principal es mantener una estricta programación de la producción coordinando las compras de materiales necesarios día a día, evitar mantener el producto en proceso en la planta, los despachos de la producción terminada debe ser constante así propiciamos a la disminución y ahorro de los costos que implica la



mantención de los inventarios (Materia prima, productos en procesos y producto terminado).

Para implementar este sistema, es necesario contar con proveedores precisos, disminución de los ciclos, tiempos de preparación y descanso, el control de calidad y la mano de obra flexible.

### **1.1.3 Cultura de calidad total**

Los aspectos a ser tomados en cuenta en la calidad son: diseños, características del material, acabados de primera, durabilidad, seguridad. La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Sonreír a pesar de las adversidades.
  - Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
  - Calidad no es un problema, es una solución.

### **1.2 La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo**

La información administrativa refleja la situación real de la empresa, el resultado de la organización funcional, control de la producción, costos de los productos, políticas de la empresa permitiendo evaluar el nivel de endeudamiento y producción a la que se pueda alcanzar.

El análisis administrativo esta direccionado para los gerentes encaminando a que tomen decisiones acertadas, ya que la calidad de las decisiones que se tome dependen en gran medida de la disponibilidad de información, convirtiéndose de ésta manera en

el canal entre el éxito y el fracaso de una organización por medio del razonamiento que está relacionado directamente con los objetivos a los que se desea llegar.

Los principales usos de la información administrativa en la toma de decisiones gerenciales son:

- **Planeación.-** Es el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de objetivos a corto y largo plazo, que permiten adelantarse a hechos futuros que pueden cambiar el rumbo estratégico de la organización.
- **Control.-** Es el medio por el cual se puede comunicar disposiciones, motivar al éxito, y además sirve como evaluador de desempeño, que a su vez permite fijarse metas y compararse con la competencia, para saber que terreno se pisa.
- **Toma de decisiones.-** Es trascendental evaluar el tipo de información que se posee para usarla al tomar decisiones, por éste motivo se rige al método científico análisis, decisión y puesta en práctica, que nos lleva en síntesis a que se debe reconocer el problema, proponer alternativas de solución de las cuales se debe escoger la mejor, ponerla en práctica y realizar el seguimiento.

### ***1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación***

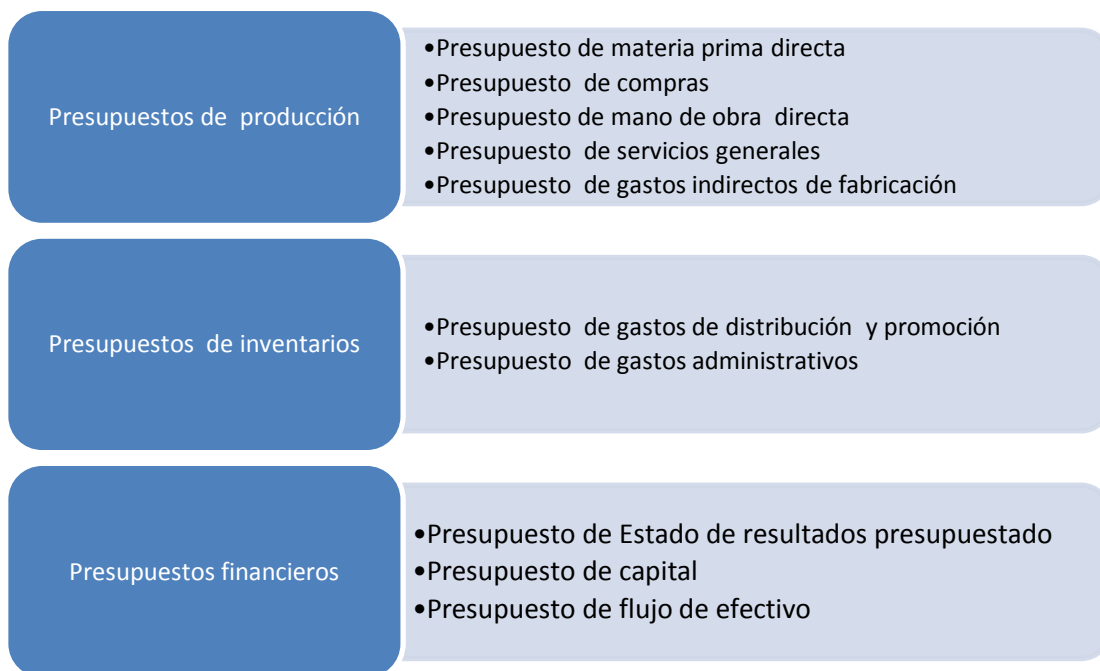
La planeación debe estar centrada en los objetivos a alcanzar y su curso de acción, el presupuesto es la herramienta que permite proyectar y estimar rubros como: ingresos (ventas), egresos (gastos), costos entre otros a utilizarse por determinado periodo o ciclo de producción.

En la actualidad la economía se encuentra muy cambiante el crecimiento acelerado de las empresas ha propiciado a que la información sea relevante y actualizada por esta situación la planeación constituye un proceso permite prevenir cambios y se anticipa a ellos integra metas, objetivos e interacciona con la comunicación y la coordinación de una empresa.

Las herramientas que agilitan la planificación es el presupuesto transmite información a la administración y el modelo costo- volumen- utilidad permite la dirección de los costos.

Los presupuestos que hay que elaborar para este proceso se muestran en la siguiente gráfica:

**Tabla 1.1 Clasificación de los Presupuestos**



**FUENTE:** Presupuestos planificación y control (Gordon, 2005) Pág. 94-103

**ELABORACION:** La autora

### ***1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo***

La información que emite la contabilidad administrativa es la base para lograr un buen control esta transmite lo presupuestado y lo ejecutado, paso a paso motiva a actuar inmediatamente detectar desviaciones, comparar desempeños, hallar y corregir aciertos y errores sobre la administración.

Analizar el proceso de alcance de las metas y objetivos planteados dentro de la organización, por medio del mejoramiento continuo, que permite ponerse a nivel de la competencia buscando estrategias para hacerse fuerte y eliminando puntos débiles, que pongan a la organización en peligro de desviación de la meta.

La contabilidad administrativa con su control motiva a los administradores a ser más eficientes en alcanzar las metas optimizando recursos y obteniendo altos estándares de productividad y calidad ya que su rendimiento está siendo evaluado constantemente.

### **1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones**

La Contabilidad administrativa produce información interna de la empresa permitiendo de esta manera el análisis del costeo (producción), eficiencia de cada área, control de operaciones brindando a los gerentes la información necesaria para elaborar la planificación estratégica y mantener el control administrativo (desempeño del talento humano) impulsando a los gerentes a tomar decisiones correctas para alcanzar las metas propuestas.

Es indispensable destacar que la contabilidad administrativa en si no genera las decisiones sino el elemento humano el que debe analizar y escoger una de las alternativas que genera la información, por lo cual es obvio, no es automático pero si depende mucho de la disponibilidad de un buen sistema de información, la calidad de las decisiones que se tome, de ello dependerá también la buena marcha de la organización, y la eficacia y eficiencia de los administradores.

### **1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones**

En la actualidad cada empresa pretende un crecimiento atractivo y competitivo para ello es importante la aplicación de herramientas financieras estas permiten la búsqueda de información útil y relevante controlan el manejo financiero de los procesos productivos con la única finalidad de la obtención de resultados favorables.

A continuación se mencionara las herramientas que debemos tomar en cuenta para resolver problemas administrativos y financieros dentro de una organización, importantes para el manejo y aplicación de políticas, procedimientos para tomar decisiones.

#### **1.3.1 Sistema de costeo**

El proceso de costeo consiste en describir y clasificar los costos que se van acumulado paulatinamente, permiten el control y proporcionan la información sobre los costos incurridos en la producción en cada área, para deducir y obtener un valor exacto de inversión de cada producto, se debe desglosar todos los materiales mano de obra, materiales varios inmersos en la fabricación.

La contabilidad de costos es el sistema de información que se encarga de clasificar, acumular, controlar y asignar los costos en cada proceso y producto facilitando la toma de decisiones (Padilla, 2008, pág. 35).

Es importante asignar los costos tanto directos o indirectos a cada producto para que refleje el valor real de producción y se viabilice la toma de decisiones.

Los costos se pueden clasificar en diferentes formas como:

**Costo Real.**-El costo real está conformado por todos los gastos que se incurren en la fabricación de un producto o presentación de un servicio, clasificados en gastos directos como materiales, salarios y gastos indirectos, que son anotados en la ficha de costo que se ha habilitado, manteniéndose analizados por elementos de gasto tanto de la producción principal como la auxiliar, agrupados por el centro de costo.

**Costeo Normal.**- Son los costos que se hallan en un estado natural, sirve de norma o regla, por su naturaleza, forma o magnitud, se ajustan a normas fijadas de antemano.

**Costeo Estándar.**- Estos se calculan antes del proceso de las operaciones fabriles, determinan de manera técnica el costo unitario de un producto, basados en eficientes métodos y sistemas, en función de un volumen de actividad. Son costos científicamente predeterminados que sirven de base para medir la actuación real.

**Costeo Absorbente.**- Se denomina costeo total, a todos los costos que se involucran en la producción, en este costeo se distribuye los costos fijos de acuerdo a la utilización.

**Costeo variable.**-Es aquel que permite que se acumule en los inventarios solamente en costo variable y los costos fijos enviados a la cuenta de resultados.

**Costeo por actividades o ABC.**- Es una herramienta que está orientada a generar información para la toma de decisiones. Aunque es posible acumular información de acuerdo con los principios contables para evaluar inventarios. Este método es recomendable para negocios que poseen productos muy distintos con o sin altos niveles de automatización y donde el costo indirecto ocupa una proporción importante dentro de los tres elementos del costo.

Los costos que manejan comúnmente las empresas de producción se clasifican en:

**Costos Fijos.**- Son los costos estáticos durante un tiempo determinado aun cuando existan variaciones en la producción.

**Costos Variables.**- Se les considera a los costos controlables que maneja el jefe de producción esta variación se realiza de acuerdo al volumen de producción.

**Costos Directos.-** Son aquellos que se emplean directamente en la fabricación de los productos como las materias primas y materiales, en el caso de la fábrica de calzado se le considera al cuero y a las suelas materiales directos fáciles de distinguir en el producto terminado.

**Costo Indirecto.-** Se le denomina a los materiales diversos a emplearse en la fabricación, difíciles de identificar en el producto terminado. Ejemplos: Mano de obra indirecta, servicios Básicos (Energía eléctrica, agua potable, etc.), depreciaciones, amortizaciones, etc.

De acuerdo con la función en la que se incurren los costos a continuación se muestra la clasificación en la siguiente tabla:

**Tabla 1.2 Clasificación de costos de acuerdo a la función que incurren**

Costos de Producción	<p><b>Materia prima:</b> Materiales indispensables para la elaboración del productos</p> <p><b>Mano de Obra:</b> Factor humano que interviene en la elaboración de productos.</p> <p><b>Gastos indirectos de fabricación:</b> Son materiales complementarios</p>
Costos de Administración	Son aquellos que se originan en el administrativa Ej. Sueldos
Costos de distribución y Venta	Son los que se incurren el área que se encarga de llegar con el producto al consumidor. Ej. Publicidad, comisiones, etc.
Costos financieros	Se les denomina a los que se originan por el uso de recursos ajenos, permiten el crecimiento y desarrollo de la empresa.

**Fuente:** Contabilidad Administrativa (Padilla, 2008, pág. 37)

**Elaborado por:** La Autora

Se expresa los costos de producción que interviene como la materia prima, mano de obra directa e indirecta y gastos indirectos de fabricación, los costos administración, distribución y venta y financieros.

Los costos de acuerdo con su comportamiento se clasifican como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1.3 Clasificación de costos por su comportamiento**

costos variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son aquellos que sufren cambios o fluctúan en relación directa con una actividad, cambian de acuerdo a la producción o ventas o de acuerdo al volumen. Ejm Materia Prima según su producción</li> </ul>
Costos fijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son aquellos que permanecen constantes durante un periodo Ejm. Los sueldos.</li> <li>•Costos fijos direccionales: Son aquellos susceptibles a ser modificados Ej. los sueldos y salarios</li> <li>•Costos fijos comprometidos: Son aquellos que no aceptan modificaciones también se los llama sumergidos Ej. La depreciación de la maquinaria.</li> </ul>
Costos semivariables	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Son aquellos que están integrados con una parte fija y variable se los conoce como "semifijos o mixtos" Ejm. Los servicios básicos( Energía eléctrica, teléfono)</li> </ul>

**Fuente:** Contabilidad administrativa (Padilla, 2008, pág. 39)

**Elaborado por:** La autora

Cuando se habla de sistemas de costeo en contabilidad de órdenes de producción y costeo por procesos, los demás son desviaciones de ellos.

### **1.3.2 Modelo costo volumen utilidad**

Se le considera la herramienta importante para obtener una visión financiera apoya a la planeación y control, este modelo se compone de tres elementos: costo, volumen y precio facilitando la toma de decisiones.

Hay que tomar en cuenta que el factor humano es quien analiza, coordina y decide las acciones para llegar a tener éxito o fracaso de una empresa.

**Precio.-** Es el importe que se asigna a un producto por parte de los consumidores.

**Volumen.-** Es el valor agregado que el producto ofrece con respecto a otros productos, que depende del estudio de mercado que realice la empresa para conocer la aceptación del producto por los clientes.

**Costo.-** Es el valor de inversión que interviene en la producción de un producto.

### Fundamentos costo-volumen -utilidad

Este proceso nos permite evaluar el efecto de diversas formas para tomar una decisión analizando el comportamiento de la utilidad, es importante tener una buena información y herramientas precisas para tomar decisiones ágiles y oportunas.

Lo primero es distinguir cuales son los costos fijos, los costos variables y los costos semifijos que de acuerdo a su función de comportamiento que es el más común. Luego realizamos el cálculo de la utilidad de operación.

Para calcular el margen de contribución y utilidad se expresa de la siguiente manera:

$\begin{aligned} \text{Margen de contribución} &= \text{Ingresos (Ventas)} - \text{Costos Variables} \\ \text{Utilidad} &= \text{Margen de contribución} - \text{Costos fijos} \end{aligned}$
---

### 1.3.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se define al punto donde los ingresos igualan a los costos y gastos totales donde no hay pérdida ni ganancia son iguales a cero.

Se puede decir que es un proceso que proporciona una idea de un riesgo operativo cuando el volumen de ventas disminuye o cuando los gastos fijos se incrementan dentro de la empresa nos demuestra cual es la verdadera situación y la comparación entre ingresos, costos y gastos igualándolos a cero.

El cálculo del punto de equilibrio se puede representar:

Algebraica:

$\begin{aligned} IT &= CT \\ P(X) &= CV(X) + CF \\ P(X) - CV(X) &= CF \\ X(P - CV) &= CF \\ \\ X &= \frac{CF}{P - CV} \end{aligned}$
--

$\begin{aligned} P &= \text{precio por unidad} \\ X &= \text{número de unidades vendidas} \\ CV &= \text{costo variable por unidad} \\ CF &= \text{costo fijo total en un tramo definido} \end{aligned}$
--



Gráfica:

Permite observar detalladamente el volumen de ventas, movimientos en costos, precios y determinar las utilidades o pérdidas como muestra la figura N 1.1.

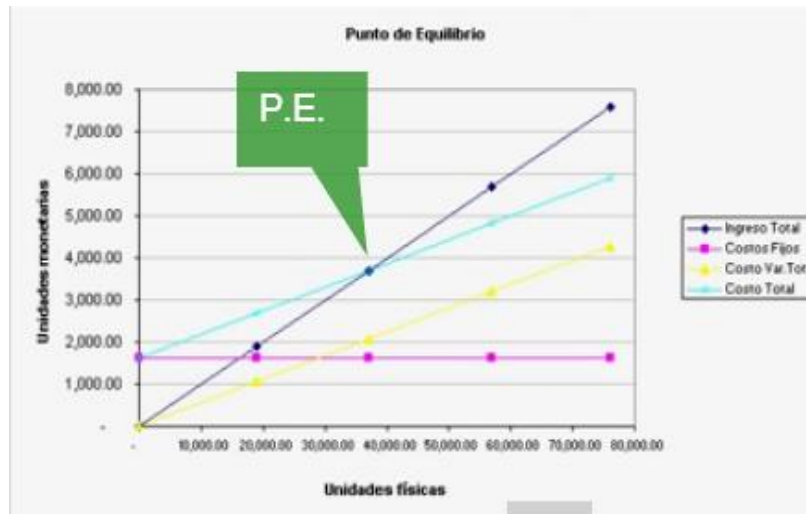


Figura 1.1 Gráfico del punto de equilibrio

FUENTE: <https://www.youtube.com/watch?v=gyUSsQKCFI>

ELABORACION: Autora

### 1.3.4 Indicadores financieros para la producción

Los indicadores son importantes para la gestión administrativa de una empresa de producción, permiten el análisis y la ejecución consecutivamente de los resultados con el objetivo de brindar soluciones eficientes con cifras aritméticas valorando cada uno de los elementos de los costos.

Obteniendo como resultados porcentajes según la aplicación de cada fórmula mejora la visión de la situación de cada proceso.

Las fórmulas para calcular de Razones de actividad son:

**Rotación de Inventarios.-** Mide y expresa la cantidad anual de movimiento del inventario. Si el resultado es más alto es mejor

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

**Rotación de Materias Primas.-** Refleja la rotación del inventario de materia prima.

$$\frac{\text{Inventario promedio materia prima}}{\text{Costo de la materia prima utilizada}}$$

**Rotación de productos en proceso.-** Mide el numero de dias del inventario en proceso sobre el costo de producción.

$$\frac{\text{Inventario promedio productos en proceso x 365 días}}{\text{Costo de producción}}$$

**Rotación de productos terminados**

$$\frac{(\text{Inventario promedio}) \times 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$$

**Rotación de activos operacionales.-** Razón de ventas entre el total de los activos..

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

**Rotación de activos fijos.-** Muestra el número de veces que el activo fijo se ha movido en el año.

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo bruto}}$$

**Rotación de activos totales**

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos}}$$

Estos indicadores traducen y miden la eficiencia en cada proceso como Inventarios y Activos con respecto a los ingresos obtenidos ( ventas) y el desempeño de cada rubro.

### **1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones**

La Gerencia conjuntamente de los Accionistas deben analizar detalladamente todas las cifras, índices, problemas y posibles soluciones para que la tomar decisiones sea la más viable, coherente, eficiente y eficaz, teniendo siempre en cuenta todas las dificultades que se presentan en el transcurso del proceso productivo entre las cuales se tiene:

- La innovación, creación e impulso de nuevos productos y servicios son necesidades que toda Empresa debe conservar en el ambiente productivo, para que estos siempre estén en vanguardia.
- La cantidad de tiempo de las horas maquina a utilizarse para la producción a cada producto ya que estas horas al ser mal utilizadas o tener tiempos ociosos, encarece al producto y deteriora su margen de contribución.
- La producción debe estar planificada en marcada a la capacidad total de producción que permita minimizar costos sin perder la calidad de producción
- En el mercado existen varios factores que impiden que un producto se mantenga, por lo que los departamentos de Mercadeo de una Empresa deben tener todas las herramientas para que su producto se mantenga y se impulse constantemente en el Mercado.
- La empresa a medida que va creciendo productivamente, debe seguir ampliando sus espacios físicos para satisfacer la necesidad de espacio y comodidad, buscando un ambiente de orden y de capacidad adecuada para su creciente productivo.
- Mantener y mejorar la calidad de los productos, que a pesar de inconvenientes con proveedores y empleados, estos se deben controlar, teniendo como objetivo ser pioneros en calidad y servicio de sus productos, analizando a su vez de rentabilidad de cada uno de ellos, para ser más eficientes y eficaces en la producción.
- Una empresa debe estar preparada para oportunidades que se presenten como son la posible aceptación de pedidos especiales ofreciendo calidad, precio y cantidad.

**CAPITULO II**  
**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

## **2.1 Filosofía Institucional**

A continuación se detalla los antecedentes institucionales y de valores corporativos de la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda.

Es una compañía manufacturera con responsabilidad social fomentando sus valores empresariales a sus trabajadores, proveedores y clientes su compromiso es brindar un producto de calidad y competitividad con innovación continua.

La especialidad es la confección de calzado mocasín de dama de varios diseños y colores su cocido es netamente artesanal que lo hace exclusivo y selecto con precios competitivos y acorde a la realidad del mercado donde se ubica.

Las líneas de productos son: mocasín clásico y armado en diferentes modelos, colores y tallas desde la 33 hasta la 40 su distribución se encuentra en prestigiosos almacenes de ciudades como: Quito, Guayaquil, Cuenca, Azogues Riobamba, Loja, Ambato, Latacunga, Tulcán, Lago agrio entre otras a nivel nacional.

### ***2.1.2 Antecedentes Institucionales***

Calzado Best nace el 1 de Julio de 1997, emprendido por 8 socios ex-trabajadores de SOECA Cía. Ltda. Ubicado en la ciudad de Quito, quienes conformaron una sociedad de hecho dedicados a la fabricación de calzado de dama denominada CALECSA. (1997 - 2010) en este periodo fueron considerados como un taller artesanal el 24 de marzo del 2010 es registrada en la Superintendencia de compañías como Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda.

Está ubicada en la ciudad de Machachi (Cantón Mejía) Provincia de Pichincha a 60 minutos de la ciudad de Quito su impulso de emprendimiento fue en el año de 1998 les motivo a la creación de la fábrica de confección de calzado su especialidad es la confección de calzado de dama de 40 años en adelante por su comodidad y confort llamado mocasín que se caracteriza por no llevar cordones consta de 3 piezas fundamentales unidos por pegamento e hilos se trata de la capellada o parte que cubre el empeine del pie; la punta y la talonera que cubren los laterales del pie y la suela, elaborados con materiales de excelencia.

Nuestros productos son mocasín clásico negro, café, vino y plena flor (varios colores), armado y sandalias se encuentran distribuidos por almacenes de renombre a nivel nacional.

### **2.1.2 Misión, visión y objetivos**

De acuerdo a la documentación interna de la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. Se obtiene la misión, visión y valores empresariales.

#### **MISION DE CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA**

Fabricación de calzado mocasín de dama con altos estándares de confort y calidad, e innovación constante en nuestros diseños elaborados en 100% cuero, utilizando la mejor materia prima y mano de obra calificada en el proceso de producción de acuerdo a la tendencia actual.

#### **VISIÓN DE CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA**

Ser líderes en fabricación de calzado mocasín de dama, cumpliendo las más altas expectativas de nuestros clientes a nivel nacional e internacional, valorizando la empresa a través del desarrollo integral de nuestra gente en armonía con la sociedad y el medio ambiente.

#### **VALORES EMPRESARIALES**

- |                |                             |
|----------------|-----------------------------|
| - Honestidad   | - Lealtad                   |
| - Puntualidad  | - Eficiencia                |
| - Cumplimiento | - Liderazgo                 |
| - Compañerismo | - Excelencia en el servicio |

#### **OBJETIVOS**

- Posesionar a nuestra marca ser líderes en el mercado nacional con diseños innovadores y de calidad.
- Proporcionar tecnología permanente en el proceso de producción.
- Capacitar y fomentar a nuestro talento humano valores de responsabilidad.
- Respetar al medio ambiente a través de un desarrollo sostenible en cada etapa de producción.

## 2.2 Estructura administrativa y funcional

La empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. Cuenta con un organigrama estructural que se detalla en la siguiente figura:

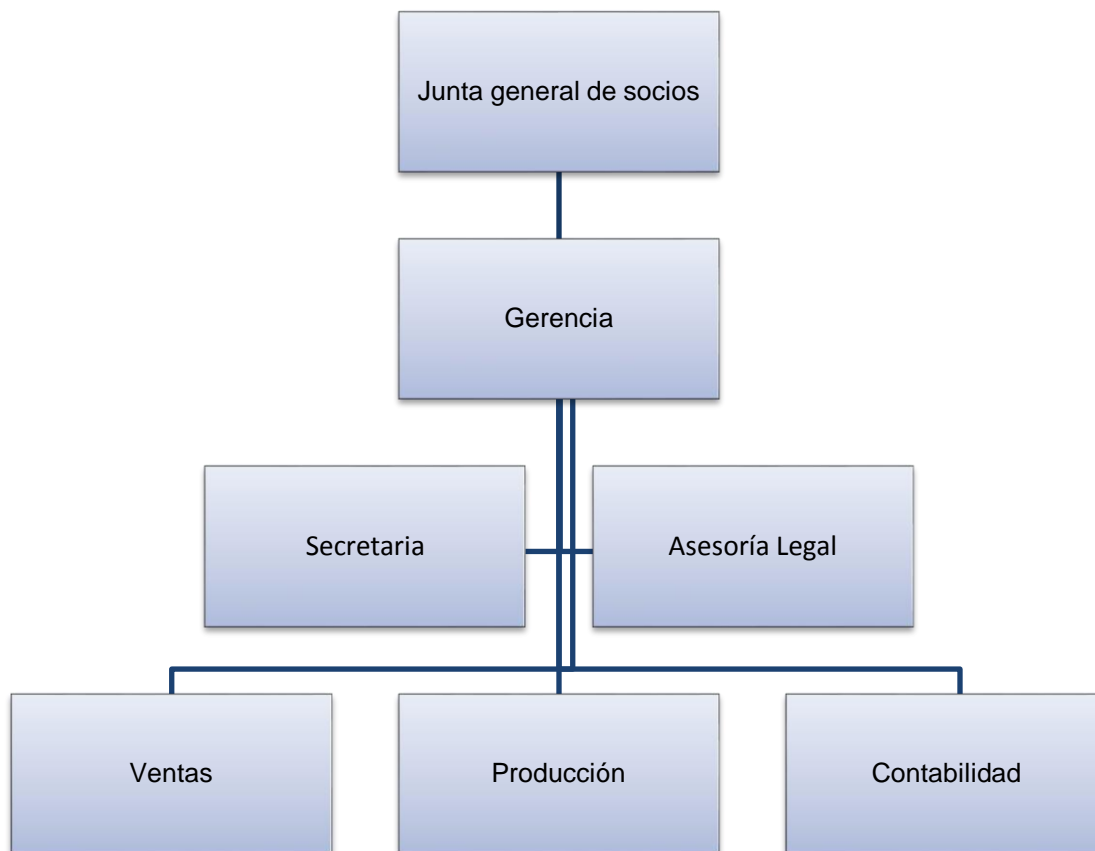


Figura 2. 1 Organigrama Estructural Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda.

Fuente: Manual de clasificación de puestos Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. Año 2014

Elaborado por: Autora

Se encuentra clasificado por niveles sus funciones principales a continuación:

**Nivel legislativo** Está constituido por la Junta General de socios quien es la máxima autoridad.

Está integrado por 6 socios quienes en consensos deciden sobre los siguientes aspectos:

- Remover a los miembros del directorio y designar su respectivo reemplazo
- Modificar el estatuto
- Acordar la fusión, transformación, reorganización y disolución de la sociedad y su respectiva liquidación
- Aumentar o reducir el capital social

- Emitir obligaciones
- Resolver los casos que la ley o el estatuto disponga la intervención.
- Disponer investigaciones y auditorias especiales.

**Nivel Directivo:** Integrado por el Presidente quien es nombrado por Junta general de socios por un periodo de 2 años con la posibilidad de reelección La funciones del directorio están enmarcadas en:

- Aprobar políticas administrativas
- Aprobar los reglamentos internos de la compañía
- Fijar los procedimientos a resolverse en asamblea general
- Designar al Presidente y Gerente General
- Remover y designar reemplazos de funcionarios en el caso de ausencia
- Aprobar los Balances financieros.

**Nivel Ejecutivo:** Conformado por el Gerente General quien es el responsable legal, judicial y extrajudicial de la compañía para un periodo de 2 años sus funciones son:

- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas y resoluciones de la asamblea general de socios
- Presentar planes a la asamblea general de socios.
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por la Junta general de socios
- Delegar funciones en asuntos específicos
- Elaborar el plan estratégico para cumplir los objetivos y metas
- Seleccionar, contratación y despido del personal
- Crear un ambiente motivador impulsando a mejorar las capacidades de cada uno
- Mantener el contacto directo y continuo con los proveedores con amplitud de negociación.
- Gestionar asuntos financieros internos y externos.

**Nivel Asesor:** Se encuentra el asesor legal y judicial temporal se encargan de:

- Representar legalmente a la empresa
- Elaborar informes de disposiciones legales que involucren a la empresa
- Defender y elaborar litigios que se ocasione en contra de la empresa.

**Nivel de Auxiliar:** Se ubica la secretaria y auxiliar administrativa su trabajo se enfoca en:



- Efectúa registros contables de los documentos
- Revisa y controla pagos, comprobantes, cheques y otros.
- Elabora informes de gestión
- Recepta y revisa documentación de soporte contable (facturas, comprobantes, guías de remisión, etc.)
- Control y participación del inventario
- Archiva documentación para usos y control interno

**Nivel Operativo:** Los departamentos de ventas, producción y contabilidad se enmarcan en:

Departamento de ventas:

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Captar clientes
- Detectar nichos de mercado
- Concretar las ventas

Departamento de producción:

- Diseña programa y controla del proceso de producción en las diferentes etapas
- Planea y evalúa métodos de trabajo y el uso de la tecnología
- Implementa y administra sistemas de seguridad e higiene personal
- Planea, implementa y dirige proyectos industriales de ampliación y/o modernización
- Organiza e implantan sistemas de costeo

Departamento de Contabilidad:

- Organiza la Contabilidad de la Empresa
- Supervisa las actividades relacionadas con el personal a su cargo que se encuentren correctamente.
- Elabora balances, reportes y demás Estados financieros.

### **2.3 Análisis de competitividad**

Los siguientes elementos de la planeación estratégica serán estudiados para la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda.

La industria del calzado mantiene una competencia diversificada dentro del mercado, las empresas son innovadoras y en este caso se manejan por tendencias actuales.

La empresa Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda. en la actualidad mantiene la competencia directa con empresas de la localidad por el estilo de zapato que es reconocido por su confort y comodidad (mocasín) sin embargo la originalidad y experiencia han marchado la fidelidad de sus clientes.

Los principales competidores que tiene la Empresa Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda. Se presentan en la siguiente tabla, Los factores estratégicos fueron tomados del plan estratégico de la empresa para el periodo 2014.

**Tabla 2.1 Análisis de competitividad**

<b>N</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>PRODUCTO QUE OFRECE</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>
1	CALZADO BUESTAN	Zapatos de alta calidad en las líneas de mocasín y armado	Producto de exportación Publicidad agresiva	Altos precios
2	CALZADO VISION SHOES	Zapatos de diversos diseños en las líneas de mocasín y armado	Variedad de diseños y líneas de productos	Introducción agresiva al mercado
3	CALZADO MONIQUE	Zapatos de diseños exclusivos y mocasín clásico	Producto de diversos modelos	Introducción agresiva al mercado
4	PONY STORE	Zapatos de alta calidad en varias líneas de mocasín y sandalia	Producto de exportación Publicidad agresiva	Altos precios

**FUENTE:** Análisis estratégico interno Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda.

**ELABORACION:** Autora

Se observa que todos los competidores ofrecen la misma línea de productos y podemos decir que la competencia esta diversificada además la fortaleza más fuerte se presenta en Calzado Buestan y Calzado Pony es claro el prestigio de la marca que ofrecen.

### 2.3.1 Matriz de análisis de competencia

Según el análisis interno de la empresa Calzado Best Classic Colesttion Cía. Ltda. se puede identificar a las empresas que ofrecen las líneas de productos similares cabe recalcar que para una compañía le representa un poco difícil competir con fábricas artesanales por los beneficios fiscales a continuación la evaluación y comparación con los principales competidores la siguiente tabla:

**Tabla 2.2 Matriz de análisis de competencias.**

Variables	Ponderación	COMPETIDORES				
		Calzado Best	Calzado Monique	Visión Shoes	Buestan	Pony
Calidad del Producto	10	10	7	8	10	10
Precio	10	8	9	8	7	7
Infraestructura	10	10	6	7	10	10
Publicidad y Difusión	10	6	7	8	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>37</b>

**FUENTE:** Análisis estratégico interno Calzado Best Classic Coleccion Cía. Ltda.

**ELABORACION:** Autora

Se observa la matriz de competencia identificando a los principales competidores que tiene Calzado Best Clasicc Colección Cía. Ltda. Recalcando a las dos marcas potenciales como son Buestan y Pony que se encuentran con 37% dentro de las variables ya que se distinguen por su calidad como fortaleza y su debilidad es el precio alto.

Calzado Best se encuentra con el 35% dentro de las principales variables se puede decir que el producto es de calidad a un precio flexible y posee una buena infraestructura teniendo como deficiencia la publicidad y difusión del producto.

Calzado Monique se encuentra con 26% dentro de las variables observando su fortaleza por el precio accesible de sus productos

Calzado Visión Shoes con un 31% dentro de las variables siendo el principal competidor con Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. ya que el producto es de similares características y el precio tiene similitud.

Los competidores se encuentran ubicados como lo describe la siguiente tabla:

**Tabla 2.3 Ubicación de la competencia**

NOMBRE	MARCA	CIUDAD
Calzado Monique  Fábrica de calzado de dama diseños exclusivos modelos clásicos de mujer calzado de calidad de cuero.	Monique	Calle Panzas N6-60 y los Mortiños Barrio el Complejo.  Machachi - Ecuador
Calzado Visión Shoes  Extenso surtido de calzado para damas, caballeros y niños, tenemos variedad de modelos elaborados con las mejores materias primas y 100% cuero.	Florencia	Calle González Suarez y Panzaleo Esq. Lote 48-50 frente a la guardería.  Machachi- Ecuador
Buestán Cía. Ltda.  Empresa Ecuatoriana de calzado con 40 años de experiencia.	Buestán	Panamericana Norte Km 7 ½ J Andrade OE1-589 y Joaquín Mancheno. Quito Ecuador
Pony Store  Importante y reconocida cadena de tiendas de calzado en Ecuador con 23 años de experiencia en el mercado a nacional.	Pony	Cadenas de Supermercados a nivel nacional.

**FUENTE:** Análisis estratégico interno Calzado Best Classic Colecion Cía. Ltda.

**ELABORACION:** Autora

Se observa entre los competidores a Calzado Buestán y Pony Store que se encuentran posesionados en el mercado a nivel nacional mientras Calzado Monique y Visión Shoes que son empresas de la localidad.

### 2.3.2 Matriz FODA

De acuerdo a la documentación interna de la empresa Calzado Best Classic Colección Cía. Ltda. se presenta su FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en la tabla:

**Tabla 2.4 FODA de la empresa Calzado Best Classic Colección Cía. Ltda.**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad del personal</li><li>• Imposición de la marca</li><li>• Producto de buena calidad</li><li>• Características especiales del producto que se oferta</li><li>• Mejoramiento continuo en calidad</li><li>• Buena imagen institucional</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Espacio en la industria de calzado con un producto de buena calidad</li><li>• Necesidad del producto</li><li>• Tendencias favorables en el mercado( nuevas líneas de producción)</li><li>• Utilización de nuevos canales de venta</li><li>• Posibilidad de establecer alianzas estratégicas</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia desleal (Regulación desfavorable)</li><li>• Abandono del personal calificado</li><li>• Desintegración de los socios</li><li>• Desabastecimiento de la materia prima ( cuero) por productos sintéticos</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de introducción del producto a los mercados nacionales</li><li>• Desinterés en legalización de la infraestructura y marca</li><li>• Deficiente departamento de ventas</li><li>• Ausencia de un departamento de diseño</li><li>• Ausencia departamento de costos</li><li>• Deficiente programación de un plan de obtención de metas</li><li>• Deficiente información contable oportuna</li></ul>

**FUENTE:** Plan estratégico año 2014 Calzado Best Classic Colección Cía. Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

La información del FODA nos da a conocer el panorama general de la empresa que permitirá tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual.

## 2.4 Análisis de costos de producción y venta

Se presenta el estado de Resultados de la empresa Calzado Best Clasicc Coleccion Cía. Ltda. Correspondientes a los años 2012 y 2013 en la siguiente tabla:

**Tabla 2.5 Estados de Resultados formato financiero años 2012 y 2013.**

**CALZADO BEST CLASICC COLECCION CIA LTDA**  
ESTADO DE RESULTADOS  
Del 01 de enero al 31 de diciembre  
FORMATO FINANCIERO

	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
Ventas Netas	390.527,36	393.874,30
Otros ingresos	4.026,82	29.181,62
(-) Costo de los Productos Vendidos (Costo de Ventas)	249.556,17	284.132,96
(=) Utilidad Bruta en Ventas (Margen Bruto)	144.998,01	138.922,96
(-) <b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
Gastos Administrativos	54.116,13	93.213,44
Gastos de Ventas	46.544,42	29.543,63
Depreciaciones (Amortizaciones)	8.252,04	3.408,72
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	108.912,59	126.165,79
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)</b>	36.085,42	12.757,17
(-) Gastos Financieros	4.259,59	7.078,73
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES (UATE)</b>	31.825,83	5.678,44
(-) Participación en Utilidades de 15% Trabajadores y Empleados	4.773,87	851,77
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)</b>	27.051,96	4.826,67
(-) Impuesto a la Renta	3.932,43	3.790,70
(=) <b>UTILIDAD NETA (UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS)</b>	23.119,53	1.035,97

**FUENTE:** Estados Financieros Calzado Best Cía. Ltda. años 2012-2013

**ELABORADO POR:** Autora

Se observa las ventas netas menos el costo de los productos vendidos nos da la utilidad bruta restamos los gastos administrativos, ventas, financieros y depreciaciones obteniendo La utilidad antes de los impuestos restamos los gastos financieros obtenemos la utilidad antes de la participación de los trabajadores restamos la participación de los trabajadores y obtenemos la utilidad antes de los impuestos restamos el valor del impuesto a la renta y obtenemos la utilidad neta este proceso se aplica para los dos años 2012-2013.

Se clasifica los costos de acuerdo a la función que incurren costos de producción, materiales directos o materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, gastos administrativos, ventas, depreciación y amortización y gastos financieros estos rubros son obtenidos del Estado de Situación Financiera (ver anexo 1). El Estado de Resultados correspondiente a los años 2012-2013 respectivamente (ver anexo 2) y la identificación del costo (ver anexo 3).

Se calcula el precio unitario dividiendo el costo de manufactura para la cantidad de pares producidos más el porcentaje de utilidad se establece el precio de venta (ver anexo 4). Luego de analizar los costos establecer costos de manufactura obtenemos los Estados de Resultados en formato administrativo de los años 2012-2013 en la siguiente tabla:

**Tabla 2.6 Estado de Resultados en formato administrativo**

**CALZADO BEST CLASICC COLECTTION CIA LDTA.**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de

**FORMATO ADMINISTRATIVO**

	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
Ventas Netas	390.527,36	393.874,30
Otros ingresos	4.026,82	29.181,62
(-) Costos Variables	177.974,10	249.426,70
(=) <b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>216.580,08</b>	<b>173.629,22</b>
(-) Costos Fijos	180.494,66	160.872,05
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)</b>	<b>36.085</b>	<b>12.757</b>
(-) Gastos Financieros	4.260	7.079
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES (UATE)</b>	<b>31.826</b>	<b>5.678</b>
(-) Participación en Utilidades de 15% Trabajadores y Empleados	4.774	852
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)</b>	<b>27.052</b>	<b>4.827</b>
(-) Impuesto a la Renta	3.932	3.791
(=) <b>UTILIDAD NETA (UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS)</b>	<b>23.119,53</b>	<b>1.035,97</b>

**FUENTE:** Estados Financieros Calzado Best años 2012-2013

**ELABORADO POR:** Autora

Se observa la obtención del margen de contribución que resulta la diferencia entre las ventas netas menos los costos variables menos los costos fijos resulta la utilidad antes de los impuestos se resta los gastos financieros y obtenemos la utilidad antes de la participación de los trabajadores se resta el porcentaje de participación de los trabajadores estableciéndose la utilidad antes de los impuestos se resta el impuesto a la renta y se obtiene la utilidad después de los impuestos, los resultados de las utilidades son similares según el Estado de Resultados tabla 2.5.

#### **2.4.1 Estructura de costos**

En el proceso de producción de la empresa Calzado Best Classic Colección Cía Ltda se identifica los elementos del costo que intervienen en la confección del calzado son:

**Materia Prima.-** Son los materiales físicos que conforman el producto estos pueden ser materiales directos como el cuero y las suelas o materiales indirectos como los adornos, hilos, pegamento, etc.

**Mano de Obra Directa:** Se considera a la mano de obra directa, al personal de producción dedicado al corte, cocido y aparado del calzado, sus costos son calculados y evaluados mensualmente tomando en cuenta la producción obtenida.

**Los costos indirectos de fabricación.-** En este grupo se encuentran los materiales indirectos como los chinchales, clavos, alcohol, tintura, etiquetas, material de empaque, depreciación y mantenimiento de maquinaria y equipos, servicios de fábrica, mano de obra indirecta como el diseñador o modelista de calzado.

Los costos indirectos de fabricación como no son fáciles de cuantificar en forma individual para su contabilización se toman en cuenta el cálculo total por este proceso o la repartición del total de los costos indirectos de fabricación a las unidades de pares producidos.

Con los datos obtenidos se presenta la estructura de los costos y gastos en relación a las ventas en formato financiero correspondientes a los años 2012-2013 en la siguiente tabla:



**Tabla 2.7 Estructura de costos y gastos en relación a las ventas.**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA**

**ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS EN RELACION A LAS VENTAS**

Del 01 de Enero al 31 de diciembre

ENFOQUE FINANCIERO

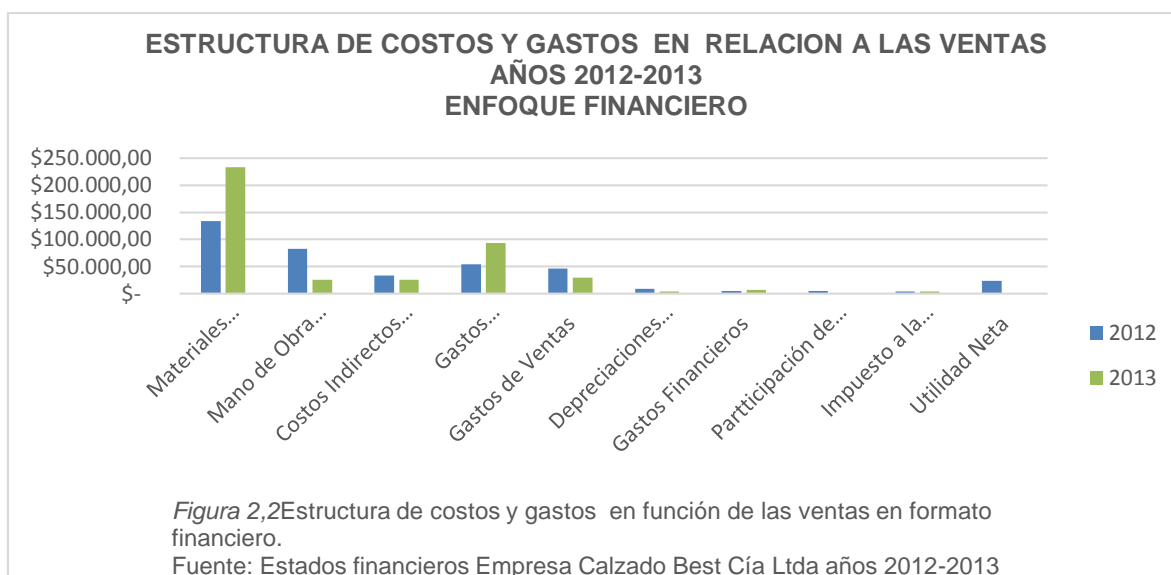
RUBROS	2012		2013	
Ventas	\$ 390.527,36		393.874,30	
Otros Ingresos	\$ 4.026,82		29.181,62	
<b>COSTOS</b>				
Materiales Directos (Materia Prima)	\$ 133.923,00	34,29%	232849,18	59,11%
Mano de Obra Directa	\$ 82.592,26	21,15%	36811,99	8,71%
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 33.040,91	8,46%	14471,79	3,42%
<b>GASTOS</b>				
Gastos Administrativos	\$ 54.116,13	13,86%	93213,44	22,03%
Gastos de Ventas	\$ 46.544,42	11,92%	29543,63	6,98%
Depreciaciones (Amortizaciones)	\$ 8.252,04	2,11%	3408,72	0,81%
Gastos Financieros	\$ 4.259,59	1,09%	7078,73	1,67%
Participación de Trabajadores	\$ 4.773,87	1,22%	851,77	0,20%
Impuesto a la Renta	\$ 3.932,43	1,01%	3790,7	0,90%
<b>UTILIDAD</b>				
Utilidad Neta	\$ 23.119,53	5,92%	1035,97	0,24%
<b>TOTAL</b>		<b>101,03%</b>		<b>104,07%</b>

**Fuente:** Declaraciones Fiscales Empresa Calzado Best Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autora

Se aprecia en porcentajes en relación a las ventas los rubros utilizados para cada año los costos materiales directos, gastos administrativos, gastos financieros fueron más bajos en el año 2012, se refleja una utilidad neta de 5.92% mientras que el año 2013 estos costos y gastos fueron altos y la utilidad neta es 0.24%.

Para mayor comprensión se presenta la siguiente figura:



A continuación la estructura de costos y gastos en relación a las ventas en formato administrativo de los años 2012-2013.

**Tabla 2.8 Estructura de costos y gastos en relación a las ventas en formato administrativo.**

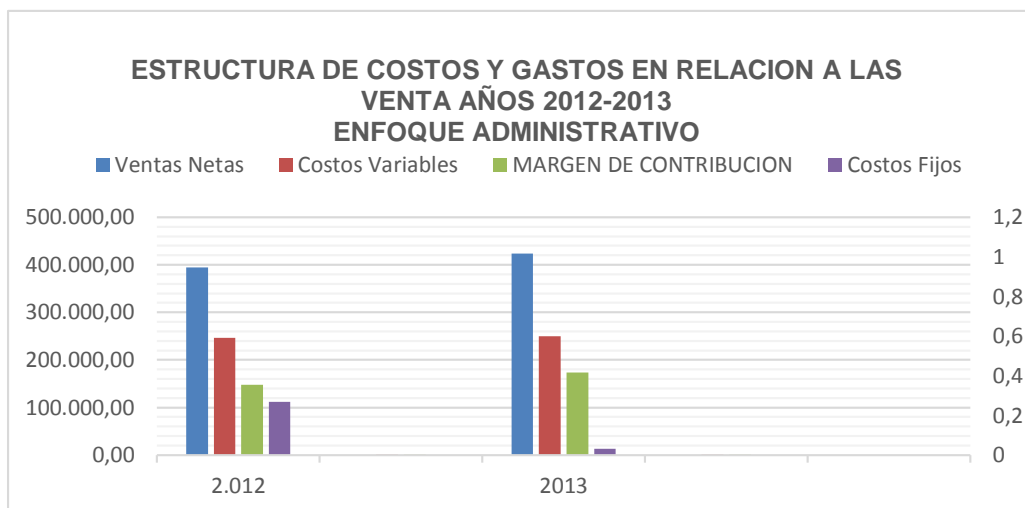
**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION**  
ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS A NIVEL DE CUENTA  
EN RELACION A LAS VENTAS  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2012  
ENFOQUE ADMINISTRATIVO

RUBRO		2012		2013	
			%		%
	Ventas Netas	390.527,36		393874,30	
	Otros Ingresos	4.026,82		29181,62	
(-)	Costos Variables	177.974,10	62,45%	284132,96	58,96%
(=)	<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	216.580,08	28,40%	173629,72	38,03%
(-)	Costos Fijos	180.494,66	9,15%	160872,05	3,01%
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL (UAI)</b>	36.085,42	100%	12757,67	100,00%

Fuente: Declaraciones Fiscales Empresa Calzado Best Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

Se presenta las ventas netas menos los costos variables se establece el margen de contribución menos los costos fijos se establece la utilidad operativa a continuación el gráfico respectivo:



*Figura 2.3* Estructura de costos y gastos en relación a las ventas en enfoque administrativo.

Fuente: Estados financieros Empresa Calzado Best Cía. Ltda. 2012-2013.

#### 2.4.2 Ciclo de producción

La empresa Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda. para la producción de calzado desarrolla las siguientes etapas en las respectivas áreas:

- **Diseño.-** Consiste en la elaboración del modelo mediante patrones (confección de un patrón)
- **Elaboración de patrones.-** Elaboración de moldes de cada modelo con sus respectivos detalles pasos a seguir:  
 En un papel se trazara la figura indicada según las medidas correspondientes (medidas tomadas en centímetros) se empieza formando la pala, teniendo en cuenta de darle las curvas bien proporcionadas luego se traza la trasera de acuerdo a cada característica. Luego de trazado el patrón se procede a recortar con la cuchilla quedando dos piezas; la pala trasera.  
 Luego se procede a la confección de la pala en un trozo de papel doblado se marca la pieza de la pala.
- **Clasificación del cuero.-** Se clase el cuero de acuerdo al pedido de cada cliente.
- **El corte.-** Se corta las diferentes piezas que componen la capellada (parte superior del zapato) esto se realiza con la ayuda de troqueles metálicos (moldes) que chocan con el pastelón y se produce el corte del cuero.

- **Preparación de las diferentes piezas.-** Se realiza las labores de destallado, pintado, pisado, perforado, marcado.
- **Costura.-** Se ensambla las diferentes piezas en base a la costura. (Unión de las diferentes piezas que conforman la capellada)
- **Armado.-** Es el área donde se coloca punteras, contrafuertes y se coloca el pegamento.
- **Pre-modelado del corte.-** Se realiza el estiramiento de acuerdo al número del zapato y la hidratación.
- **Armado de punta.-** Se realiza el moldeado de las puntas, el talón, obteniendo un corte cerrado.
- **Estabilización del zapato.-** Se le somete al zapato a un horno estabilizador.
- **Señalización de la punta y del talón.-** Se señala la punta y el talón la ubicación correcta de la suela.
- **Encardado del cuero.-** Se quita la flor cuero para que el pegamento filtre en los poros del cuero.
- **Tiempo de secado.-** Se le deja reposar para su secado alrededor de 20 minutos.
- **Reactivación del pegamento.-** Se realiza la unión del corte armado y la suela
- **Sacado del zapato de la horma.-** En esta área ya se encuentra el producto armado.
- **Terminado del zapato.-** Se realiza la corrección de defectos de producción como el pegamento, pintura se coloca plantilla posterior, una vez revisado y eliminado todos los inconvenientes el zapato queda listo para su respectivo empaque con su respectiva codificación y fecha de elaboración.
- **Empaque.-** Se coloca la etiqueta y su codificación.

## FLUJOGRAMA CICLO DE PRODUCCIÓN

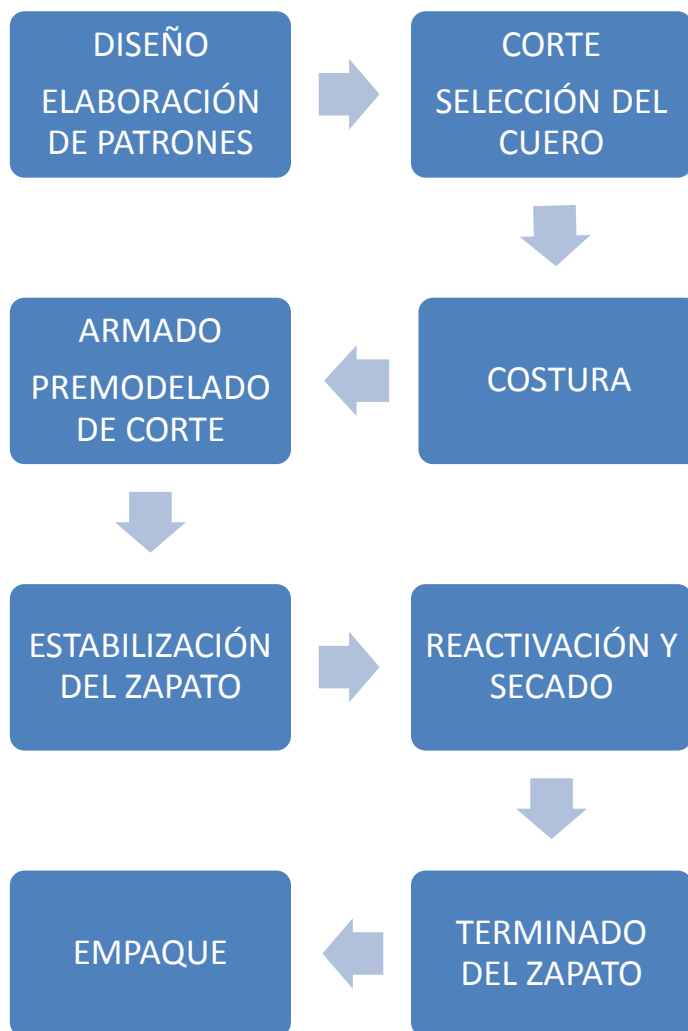


Figura 2.4: Flujo grama ciclo productivo Calzado Best Cía. Ltda

Fuente: Manual de funciones Empresa Calzado Best Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

### 2.4.3 Indicadores de producción

Los indicadores de producción se desprenden de la información de los Estados Financieros (ver anexo 1) de la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. se obtiene los indicadores de producción y utilización de activos correspondiente a los años 2013 -2012 como se detalla en la tabla:

Tabla 2.9 Indicadores de producción de la empresa Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda.

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION  
INDICADORES DE PRODUCCIÓN Y UTILIZACIÓN DE ACTIVOS**

	RATIO	FORMULA	2013		2012	
1	<b>ROTACION DE INVENTARIO</b>	COSTO DE VENTAS	5,46	4,66	Días	
		INVENTARIO				
2	<b>ROTACION DE MATERIAS PRIMAS</b>	Inventario Promedio de la Materia Prima Utilizada	0,69	1,29	Días	
		Costo de la Materia Prima Utilizada				
3	<b>ROTACION DE PRODUCTOS EN PROCESO</b>	(Inventario Promedio de Productos en Proceso) * 365	0,00	0,00	Días	
		Costo de Producción				
4	<b>ROTACION DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	(Inventario Promedio)*365	66,91	78,32	Días	
		Costo de ventas				
5	<b>ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES</b>	Ventas	2,37	2,23	Veces	
		Activos Operacionales				
6	<b>ROTACION DE ACTIVOS FIJOS</b>	Ventas Netas	15,46	13,21	Veces	
		Activo Fijo Bruto				
7	<b>ROTACION DE ACTIVOS TOTALES</b>	Ventas Netas	2,37	2,18	Veces	
		Activos				

FUENTE: Estados Financieros Calzado Best Classic Colection 2013

ELABORADO POR: Autora

**Análisis de índices:**

**Rotación de inventarios.-** Nos muestra el impacto que tiene el costo de ventas en relación de los inventarios en este caso 5.46 días en el año 2013 y 4.66 días en el año 2012. Es decir el inventario tiene una movilidad de compras de aproximadamente 5 días en el año 2013 y 4.6 días en el año 2012.

**Rotación de materias primas.-** Las materias primas como el cuero, hilos, suelas y pegamento tiene una rotación diaria, lo que se saca de bodega se utiliza se día en producción, así el índice nos muestra 0.69 días en el año 2013 y 1.29 días para el año 2012.

**Rotación en productos en proceso.-** En el presente ejercicio no se ha contemplado el inventario de productos en proceso en los 2 años.

**Rotación de productos terminados.-** La producción en la fábrica de calzado, se la realiza a través de órdenes de producción, por lo que concluida dicha orden se despacha inmediatamente, sin tener en bodegas producto terminado. El índice que nos muestra es de 66.91 días en el año 2013 y 78.32 días el año 2012 se aprecia que se necesitó más días en el año 2012.

**Rotación de activos operativos.-** La compañía cuenta con activos operativos como: instalaciones, maquinaria y equipo, muebles y enseres, así tenemos un índice que muestra la rotación en 2.37 veces el año 2013 y 2.23 veces en el año 2012 es decir la rotación en activos operativos fue más alta en el 2013.

**Rotación de activos fijos.-** Los activos fijos son considerados muestran una rotación de 15.46 veces en el año 2013 y 13.21 veces en el año 2012, esta rotación fue mayor en el año 2013.

**Rotación de activos totales.-** La rotación en el presente ejercicio se ha dado 2.37 veces en el año 2013 y 2.18 veces en el año 2012, lo que indica que las ventas se han dinamizado los activos en mayor proporción en el año 2013.

Con esta descripción del proceso de fabricación a continuación se presenta el análisis financiero a nivel de ciclo de producción y a nivel de efectivo correspondientes a los años 2012-2013 en la siguiente tabla:

Tabla 2.10 Razones de gestión del Empresa Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda.

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION CIA LTDA**  
**RAZONES DE GESTION (ACTIVIDAD O UTILIZACION DE ACTIVOS)**

	RATIO	FORMULA	AÑOS		
			2013	2012	
1	PERIODO MEDIO DE COBRO	CUENTAS POR COBRAR * 365	80,94	74,39	días
		VENTAS			
2	ROTACION DE INVENTARIO	COSTO DE VENTAS	4,79	4,66	días
		INVENTARIO			
3	PERIODO MEDIO DE PAGO (ROTACION DE PROVEEDORES)	(CUENTAS Y DCTOS.X P)*365	256,04	75,20	días
		COMPRAS			
4	<b>CICLO DE EFECTIVO</b>	PERIODO MEDIO DE COBRO + ROT.INVEN. - ROTACION PROVEEDORES	-170,31	3,84	días

**CICLO DE PRODUCCION**

		2013	2012	
(+)	PERIODO MEDIO DE COBRO	80,94	74,39	
(+)	ROTACION DE INVENTARIO	4,79	4,66	
(=)	<b>CICLO OPERATIVO</b>	85,73	79,05	días

**CICLO DE EFECTIVO O CICLO FINANCIERO**

		2013	2012	
(+)	PERIODO MEDIO DE COBRO	80,94	74,39	
(+)	ROTACION DE INVENTARIO	4,79	4,66	
(-)	PERIODO MEDIO DE PAGO	256,04	75,20	
(=)	<b>Ciclo de Efectivo</b>	-170,31	3,84	días

**Fuente:** Estados financieros Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autora

EL ciclo del efectivo se obtiene de la suma del periodo medio de cobro y rotación de inventarios menos el periodo medio de pagos, se puede apreciar que en el año 2013 las



cifras son más altas y se puede decir que el ciclo de efectivo constituye -170.31 días una diferencia significativa con el año 2012 que presenta 3.84 días.

El ciclo de producción resulta de la suma del periodo medio de cobro y rotación de inventarios en el año 2013 se obtuvo 85.73 días y en el año 2012 se obtuvo 79.05 días.

### **CAPITULO III**

**PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA EMPRESA CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CÍA.  
LTDA.**

### 3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

En el presente trabajo se estima un análisis de rentabilidad de los productos, tomando en cuenta los Estados Financieros (Balance de situación financiera y el Estado de resultados) del año 2013 (ver anexo 1).

Las líneas de productos que ofrece la empresa calzado Best Classic Coleccion Cía. se clasificada en:

#### LINEAS DE PRODUCTOS

LINEA 1: MOCASÍN		LINEA 2: ARMADO	
1	MOCASIN TRADICIONAL	2	ARMADO
3	MOCASIN PLENA FLOR	4	SANDALIAS

Luego de la clasificación de los productos por líneas de producción se procede a construir el estado de resultados pro-líneas de productos. (Anexo 4)

Con la información del estado de resultados por-líneas se prepara el reporte de margen de contribución por cada línea de productos a continuación el detalle:

**Tabla 3.1 Preparación reporte del margen de contribución por línea de productos**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECCION CIA. LTDA.  
PREPARACION DE REPORTES DEL MARGEN DE CONTRIBUCION  
LINEAS DE PRODUCTOS  
Al 31 de diciembre de 2013**

RUBRO	Mercado
<b>Ventas</b>	
Línea 1. Mocasín	221.830,01
Línea 2. Armado	172.044,29
Total Ventas	393.874,30
<b>Costos variables de producción</b>	
Línea 1. Mocasín	160.023,68
Línea 2. Armado	124.109,28
Total costo variable de producción por territorio	284.132,96
<b>Gastos de ventas y de promoción</b>	
Línea 1. Mocasín	16.638,97
Línea 2. Armado	12.904,66
Total de comisiones	29.543,63

**Fuente:** Estados Financieros Calzado Best Cía. Ltda. 2013.

**Elaborado por:** Autora

Se establece el rubro total de las ventas, costos variables de producción y gastos de venta y promoción a cada línea de productos.

### **ANALISIS DE RENTABILIDAD POR EL MARGEN DE CONTRIBUCION**

Para la obtención del margen de contribución se obtienen los datos por cada línea de producción como lo muestra la tabla:

**Tabla 3.2 Margen de contribución por línea de productos**

#### **CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA MARGEN DE CONTRIBUCION POR LINEA DE PRODUCTOS**

Para el año terminado al 31 de diciembre de 2013

#### **RENTABILIDAD POR LINEAS DE PRODUCTOS**

<b>RUBRO</b>	<b>Línea 1. Mocasín</b>	<b>Línea 2. Armado</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas	221.830,01	172.044,29	393.874,30
(-) Costo variable total	160.023,68	124.109,28	284.132,96
(-) Inventario Final	7.007,98	3.003,42	10.011,40
Margen de manufactura (Contribución marginal de (=) producción)	54.798,34	44.931,60	99.729,94
(-) Gastos variables de ventas			
Gastos variables de ventas	16.638,97	12.904,66	29.543,63
Margen de contribución total	38.159,37	32.026,94	70.186,31
<b>Razón de margen de contribución</b>	17,2%	18,6%	17,8%

<b>Margen de manufactura</b>	25%	26%
------------------------------	-----	-----

**FUENTE:** Estados financieros Calzado Best Cía. Ltda. 2013

**ELABORADO POR:** Autora

El margen de manufactura muestra el porcentaje por línea de producto de la utilidad obtenida tomando en cuenta solo el costo de ventas y los inventarios finales, sin el gasto variable de ventas.

La razón de margen de contribución es el resultado del margen de contribución total dividido para las ventas en cada línea de productos el resultado se expresa en porcentaje.

Para la obtención de margen de contribución se deduce el valor total de los inventarios y la asignación a cada línea de productos (Anexo 5)

### PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio calculamos aplicando la fórmula:

$$PE = \frac{COSTO FIJO}{1 - \frac{COSTO VARIABLE}{VENTAS}}$$

La obtención se refleja en el siguiente cuadro según la línea de productos y los porcentajes según la producción.

**Tabla 3.3 Punto de Equilibrio y su comprobación para el año 2013.**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA**  
**DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL AÑO 2013**  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

<b>RUBROS</b>			<b>Línea 1</b>	<b>Línea 2</b>
79,64%	Ventas	393.874,30	221.830,01	172.044,29
	Costo Variable			
	Costo de Ventas	284.132,96	160.023,68	124.109,28
	Gastos de Ventas	29.543,63	16.638,97	12.904,66
	Total costo variable	313.676,59	176.662,66	137.013,93
	Costos Fijos			
	Gastos de administración	93.213,44	46.606,72	46.606,72
	Gastos de depreciación	3.408,72	1.704,36	1.704,36
	Total costos fijos	96.622,16	48.311,08	48.311,08
	Utilidad Operacional (UAll)		176.662,66	137.013,93
	EBIT	-16.424,45		
<b>Punto de Equilibrio (PE)</b>		<b>474.539,56</b>	<b>237.269,78</b>	<b>237.269,78</b>

**COMPROBACION**

	<b>Ventas</b>	474.539,56	237.269,78	237.269,78
	Costos y Gastos Variables de Ventas			
(-)	Utilidad Bruta (Margen Bruto)	377.917,40	188.958,70	188.958,70
(-)	<b>Gastos Operativos</b>			
	Gastos de Administración	93.213,44	46.606,72	46.606,72
	Gastos de Ventas	0,00		
	Depreciaciones y amortizaciones	3.408,72	1.704,36	1.704,36
(-)	Utilidad Operacional (UAll)			
	EBIT	0,00	0,00	0,00

**Fuente:** Estados Financieros Calzado Best Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autora

El punto de equilibrio es de \$ 474.539.56 total distribuido para cada línea de productos un valor de \$ 237.269.78 con estos datos se elabora la comprobación se resta los costos y gastos variables, gastos operativos y depreciaciones y amortizaciones respectivamente y en la utilidad operacional se obtiene un valor de cero.

### 3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

La relación costo- volumen –utilidad parte del Estado de resultados que os nuestra la siguiente tabla:

**Tabla 3.4 Estado de Pérdidas y Ganancias año 2013 por línea de producto.**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR LINEAS DE PRODUCTO**  
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013

RUBROS			Línea 1	Línea 2	Total
<b>INGRESOS</b>			<b>56,32%</b>	<b>43,68%</b>	<b>100,00%</b>
	Ingreso por Ventas Netas	393.874,30	221.830,01	172.044,29	393.874,30
	Otros Ingresos	29.181,62			
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>423.055,92</b>	<b>238.265,09</b>	<b>184.790,83</b>	<b>423.055,92</b>
<b>(-) COSTOS</b>	<b>Costo de Ventas</b>				
	Materia prima y materiales	232.849,18			
	Mano de obra directa	11.848,32			
	Gastos de fabricación (CIF)	39.435,46			
	<b>Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)</b>	<b>284.132,96</b>	<b>160.023,68</b>	<b>124.109,28</b>	<b>284.132,96</b>
	67,16%				
	<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>138.922,96</b>	<b>78.241,41</b>	<b>60.681,55</b>	<b>138.922,96</b>
<b>(-) GASTOS</b>	<b>Gastos de Administración</b>				
	Remuneraciones	20.849,22			
	Horas extras	518,31			
	Beneficios Sociales	3.683,24			
	Aporte Patronal	4.132,97			
	Agua	39,55			
	Teléfono	1.246,44			
	Útiles de oficina	153,13			
	Movilización y transporte	932,43			
	Refrigerio	2.176,79			
	Bono	300,00			
	Mantenimiento				
	Equipo	188,00			

	Impuestos y contribuciones	681,15			
	Ingresos y formularios	540,40			
	Gastos gestión	1.572,24			
	Mantenimiento				
	Instalaciones	666,86			
	Cuentas incobrables	865,99			
	Honorarios	10.283,34			
	Servicios contables	188,27			
	Combustibles	14,82			
	Fondos de reserva mensual	1.944,81			
	Varios	2.491,27			
	Gastos no deducibles	12.464,18			
	Amortización gasto de operación	4.843,32			
	Retenciones asumidas	22,79			
	IVA al gasto	593,32			
	Cursos seminarios	1.754,16			
	Muebles de oficina	834,11			
	Honorarios Gerente General	17.881,52			
	Préstamo empleados	16,52			
	Autoconsumo	381,35			
	Mercadería en mal estado	952,94			
	<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>93.213,44</b>	<b>2</b>	<b>46.606,72</b>	<b>46.606,72</b>
	<b>Gastos de Ventas</b>				<b>93.213,44</b>
	Comisiones en Ventas	8307,35			
	Gasto de viaje	2473,21			
	Sueldo vendedores	10745,4			
	Beneficios Sociales	2762,26			
	Aporte Patronal	3014,16			
	Combustible	38,93			
	Fondos de reserva	2202,32			
	<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>29.543,63</b>		<b>16.638,97</b>	<b>12.904,66</b>
	<b>Depreciaciones</b>				<b>29.543,63</b>
	Gastos de depreciación	3.408,72		1.704,36	1.704,36
	<b>Total Gastos</b>	<b>126.165,79</b>		<b>64.950,05</b>	<b>61.215,74</b>
	<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	<b>12.757,17</b>		<b>6.378,58</b>	<b>6.378,58</b>
	Gastos Financieros	7.079			12.757,17

	Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	5.678,44			
15%	Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	851,77			
	<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	4.826,67			
22%	Impuesto a la Ganancias (Renta)	3.790,70			
	<b>Utilidad Después de Impuestos (UDI)</b>	1.035,97			

**FUENTE:** Estados Financieros Calzado Best Cía. Ltda. 2013

**ELABORADO:** Autora

La obtención de los precios globales de las líneas de productos, el costo variable y la mezcla de línea de productos es calculado de acuerdo a las ventas cada línea de producción (ver anexo 6).

El punto de equilibrio se calcula de acuerdo a la composición de las ventas de cada línea de producción y los costos fijos (costos administrativos y depreciación) luego se realiza el cálculo del margen de contribución ponderado total que consiste en el precio de venta unitario menos los costos variables unitarios y se establece el porcentaje de participación en las ventas se determina el punto de equilibrio que es igual a los costos fijos sobre el margen de contribución ponderado total como se presenta en la siguientes tablas:

**Tabla 3.5 Punto de equilibrio en líneas de producto para el año 2013 composición de las ventas y costo fijo.**

**CALZADO BEST CLASICC COLECCIÓN CIA LTDA  
EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LINEAS DE PRODUCTO PARA EL AÑO 2013  
COMPOSICION DE LAS VENTAS Y COSTO FIJO**

**1**

<b>RUBRO</b>	<b>Composición de las Ventas %</b>
LINEA 1: MOCASIN	56,32%
LINEA 2: ARMADO	43,68%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>US Dólares</b>
Gastos de Administración	93.213,44
Gastos de depreciación	3.408,72
<b>TOTAL</b>	<b>96.622,16</b>



## 2 MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO TOTAL

RUBRO	LINEAS DE PRODUCTO	
	LINEA 1: MOCASIN	LINEA 2: ARMADO
Precio de Venta	15,636	16,379
Costo Variable Unitario (CVU)	12,452	13,044
<b>Margen de Contribución Unitario (MCU)</b>	3,184	3,335
% Participación en las Ventas	0,563	0,437
<b>Margen de Contribución Unitario Ponderado (MCUP)</b>	1,793	1,457

<b>Margen de Contribución Ponderado Total (MCP-T)</b>	3,25
---	------

## 3 DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013 (PARES)</b>	=	<b>Costos Fijos</b>
		<b>MCP_T</b>

$$= \frac{96.622}{3,25}$$

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2013 (PARES)</b>	=	<b>29.731</b>
---	---	---------------

## 4 COMPROBACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

**Producción de Equilibrio (PARES) 29.731**

RUBRO	Composición de las Ventas %	Mezcla de las Ventas (pares)	Precio de Venta	Costo Variable Unitario (CVU)
LINEA 1: MOCASIN	56,32%	16.745	15,64	12,45
LINEA 2: ARMADO	43,68%	12.987	16,38	13,04
<b>Total</b>	100,00%	29.732		

RUBRO	LINEAS DE NEGOCIO		Total
	LINEA 1: MOCASÍN	LINEA 2: ARMADO	
Ventas	199.914,188	173.797,186	373.711
Costo Variable Total	156.056,645	121.032,569	277.089
Margen de Contribución Total	43.857,543	52.764,617	96.622
Costos Fijos Totales			96.622
Utilidad Neta			0

**Fuente:** Calzado Best Cia Ltda año 2013

**Elaborado por:** Autora

El Estado de resultados con punto de equilibrio se deduce del total de ventas menos el costo variable total se obtiene el margen de contribución total el resultado es un valor igual a los costos fijos totales obteniendo una utilidad neta en cero.

### 3.3 Fijación de precios

Para la fijación de precios se requiere organizar los productos por sus características la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. Confecciona una variedad de diseños para ello se clasifico por líneas de producción según el requerimiento de costeo de cada artículo entre estos se encuentra el mocasín clásico (negros, café y vino), mocasín plena flor (varios colores), armado, sandalia.

A continuación se muestra los productos y las ubicaciones respectivas en la siguiente tabla:

Tabla 3.6 Clasificación de Productos

**CALZADO BEST CLASSIC COLETTION CIA LTDA  
CLASIFICACION DE PRODUCTOS**

1	MOCASIN CLASICO TRADICIONAL		2	ARMADOS	
	Mocasín tradicional color	15,18		Armado con suplente perforado	17,31
	Mocasín tradicional taco	15,18		Armado capellada perforada	17,31
	Mocasín cocido negro	15,18		Armado con elástico los costados	17,31
	Mocasín cocido vena	15,18		Armado con elástico frontal	17,31
	Mocasín con borla frontal	15,18		Armado combinado	17,31
	Mocasín con suplente frontal perforado	15,18		Armado tipo botín con elástico	17,31
	Mocasín con adorno antifaz	15,18			
	Mocasín de cordón	15,18			
	Mocasín con adorno metálico	15,18			
	Mocasín armado taco	15,18			
	Mocasín con apache tejido	15,18			
	Mocasín combinado	15,18			
	Mocasín con suplente perforado y cocido	15,18			
	Mocasín bajo trenza negro	15,18			
	Mocasín cocido vena adorno lazo frontal	15,18			
	Mocasín con suplente perforado y cocido	15,18			
3	MOCASIN PLENA FLOR		4	SANDALIAS	
	Mocasín perforado cuero plena flor	15.18		Sandalia tira cruzada	17.31
	Mocasín con borla frontal plena flor	15.18		Sandalia Best	17.31
	Mocasín con suplente frontal perforado plena flor	15.18		Sandalia con tafilete	17.31
	Mocasín con adorno antifaz plena flor	15.18		Sandalia con plantilla y tafilete	17.31
	Mocasín con adorno antifaz plena flor	15.18		Sandalia boca de pescado capellada perforada	17.31
	Mocasín perforado cuero plena flor	15.18		Sandalia con velcro	17.33
	Mocasín con adorno antifaz plena flor	15.18		Sandalia perforada completa	17.55
	Mocasín con antifaz decorado con hilo plena flor	15.18			
	Mocasín con adorno metálico plena flor	15.18			
	Mocasín antifaz con botón al costado plena flor	15.18			
	Mocasín con súplete con bolas	14.00			
	Mocasín con apache y lazo frontal	14.00			

Fuente: Documentación interna Calzado Best Cía. Ltda. Año 2013

Elaborado por: Autora

## LINEAS DE PRODUCTOS

LINEA 1: MOCASIN	LINEA 2: ARMADO
<ul style="list-style-type: none"><li>•Mocasín tradicional colores negro cafe y vino</li><li>•Mocasín plena flor varios colores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Armado</li><li>•Sandalias</li></ul>

Para determinar el costo de producción del producto se analiza los productos cada uno y cuantos se vendieron en todo el año 2013 (ver anexo 7).

Se procede a calcular el costo variable unitario global, se inicia de la producción y venta global de la empresa para el año 2013 la unidad a medida a manejar es el par, se procede a calcular el volumen producido por cada línea en la siguiente tabla:

**Tabla 3.7 Detalle de las ventas por líneas de productos**

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION CIA LTDA**  
**DETALLE DE LAS VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

LINEA DE PRODUCTOS	Cantidad (pares)	Total US Dólares
LINEA 1: MOCASÍN	14.187	211.688,71
LINEA 2: ARMADO	10.504	182.185,59
TOTAL	24.691	393.874,30

**Fuente:** Documentos internos Calzado Best Cía. Ltda. 2013

**Elaborado por:** Autora

La producción total en el año 2013 fue de 24.691 pares 14.187 pares pertenecen a la línea 1 y 10.504 pares a la línea 2.

Para determinar el costo de producción de los productos se procede a revisar todos los rubros que intervienen en el proceso como nos indica la siguiente tabla:

**Tabla 3.8 Determinación del costo de producción del producto**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA**  
**DETERMINACION DEL COSTO DE PRODUCCION DEL PRODUCTO**  
**COSTOS DE VENTA**  
**COSTOS Y GASTOS VARIABLES**

<b>Costo de Ventas</b>		
Materia prima y materiales	232.849,18	
Mano de obra directa	11.848,32	
Gastos de fabricación (CIF)	39.435,46	
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>284.132,96</b>
<b>Gastos de Ventas</b>		
Comisiones en Ventas	8.307,35	
Gasto de viaje	2.473,21	
Sueldo vendedores	10.745,40	
Beneficios Sociales	2.762,26	
Aporte Patronal	3.014,16	
Combustible	38,93	
Fondos de reserva	2.202,32	
<b>Total Gastos de Ventas</b>		<b>29.543,63</b>

Total producción (Pares)	24.691
--------------------------	--------

<b>Costo Variable Unitario (CVU)</b>	<b>11,508</b>
--------------------------------------	---------------

<b>Gastos de Ventas (GVU)</b>	<b>1,197</b>
-------------------------------	--------------

**Fuente:** Estados Financieros Calzado Best Classic Coleccion Cía. Ltda. 2013

**Elaborado por:** Autora

La determinación del costo de producción de producción es el resultado de la diferencia entre el total de ventas y los gastos de ventas.

Para obtener el Costos variable Unitario (CVU) dividimos el total de costos de ventas para el total del volumen de producción (pares).

Los gastos de ventas (GVU) se dividen el total de gastos de ventas para la total producción (pares)

Con la información del costo variable unitario (CVU) se procede a establecer el precio de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3.9 Establecimiento de precios con criterio total.

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION CIA LTDA**  
**ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS. CRITERIO DEL COSTO TOTAL**

<b>1 Costos y gastos variables</b>	Costos Variables	11,51	Por par
	Gastos de ventas	1,20	
	Costo Variable Unitario		12,70
<b>Costos Fijos</b>			
	Gastos de administración	93.213	
	Depreciaciones	3.409	
	<b>Total Costos Fijos</b>		<b>96.622</b>
	Ganancia equivalente	<b>21,50%</b>	
	Sobre sus activos	178.814,91	
	<b>Unidades vendidas (o por vender)</b>	<b>26.000</b>	

**2 DETERMINACION DEL COSTO DE VENTA**

<b>Costo Variable total</b>		
No. De unidades producidas	24.691	
Costo variable unitario	12,70	
Costo variable total		313.677
<b>Costos Fijos</b>		
Costo fijo total		96.622
<b>Total costos</b>		<b>410.299</b>

Costo de mocasín	Costo Total
	No. de unidades producidas

Costo del mocasín (pares)	<u>410.299</u>
	24.691

Costo de la mocasín (pares)	16,62
-----------------------------	-------

### 3 DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA

<b>PRODUCTO</b>	Mocasín
-----------------	---------

<b>Ganancia deseada</b>	<b>38.445</b>
<b>Porcentaje de sobreprecio</b>	<b>Ganancia deseada</b>
	<b>Total costos</b>
Porcentaje de sobreprecio	38.445
	<u>410.299</u>
Porcentaje de sobreprecio	9,37%

Costo total de Mocasín		16,62
Porcentaje de ganancia	9,37%	1,56
Precio de venta		<b>18,17</b>

### 4 COMPROBACION ESTADO DE RESULTADOS

	Ventas		
	No. Unidades	24.691	
	Precio de venta	18,17	
	Ventas netas		448.744
(-)	Costo Variable		
	No. Unidades	24.691	
	Costo variable unitario	12,70	
	Costo variable total		313.677
(-)	Costos fijos		
	Gastos de administración	93.213	
	Depreciaciones	3.409	
	Costos fijos totales		96.622
(=)	Utilidad neta de operación		<b>38.445</b>

**FUENTE:** Estados Financieros Calzado Best Cía. Ltda.

**ELABORADO POR:** Autora

Para establecer precios se suman los costos variables unitarios y los gastos ventas y se obtiene el costo variable total y los costos fijos y los siguientes procedimientos:

La ganancia equivalente es un valor estimado y las unidades vendidas o por vender. La determinación del costo de venta calculamos del total de unidades producidas por el costo variable unitario y los costos fijos totales.

El costo total dividido el número de unidades producidas se consigue el costo unitario.

La determinación del precio de venta la ganancia deseada se obtiene de la ganancia equivalente sobre el total de los activos y está dividida para el costo total como resultado el porcentaje del sobreprecio.

El costo unitario por el porcentaje del sobreprecio o ganancia se obtiene el precio de venta del producto.

El precio de venta al público de 18,17 dólares (valor unitario) es un valor calculado con una ganancia deseada de 38.445 dólares y con un porcentaje de ganancia del 9,37% este proceso fue realizado con la información de la línea de productos 1 correspondiente a Mocasín.

### **3.4 Determinación y análisis de la utilidad**

Los supuestos de crecimiento para la planeación financiera del año 2015 de Calzado Best Classic Colection Cía. Ltda. Son:

- Los Estados financieros del año 2013 (ver anexo 1) se supone que son válidos para el año 2014 será el año histórico y se hará la planificación financiera para el año 2015.
- Para el año 2015 las ventas crecerán en un 5% y se aspira la siguiente mezcla de productos ( Cantidad en pares)  
Línea 1: Mocasín 55%  
Línea 2: Armado 45%
- Mientras la cantidad en dólares se mantendrá en los porcentajes del año 2014.  
Línea 1: Mocasín 56,32%  
Línea 2: Armado 43,68%  
Se estima el volumen bruto para el año 2015 de 26.000 pares
- El costo de ventas se mantendrá igual que el año previo.
- El comportamiento de los gastos se estima:  
Gastos administrativos incrementaran en un 6% en relación del gasto anterior  
Los gastos de ventas en relación de las ventas representan el 10%  
Los gastos de depreciación crecerán en igual porcentaje de las ventas 5%  
Los gastos financieros se reducen en el 2%
- La participación de utilidades a los trabajadores se pagara en relación del año 2014 igual el impuesto a la renta al SRI en porcentajes similares.
- ¿Qué pasara si se desea una utilidad operativa (Utilidad antes de intereses e impuestos UAI) es de 35.000 dólares?
- Si se mantiene constantes los costos y gastos ¿Cuál sería el nuevo nivel de ventas? ¿El nuevo punto de equilibrio?



Con los datos proyectado para el año 2015 se procede con la elaboración para lo cual se utiliza datos supuestos para el año 2014 (ver anexo 8) posteriormente se asigna los rubros proyectados por línea de productos (ver anexo 9).

Se obtiene la estimación de ventas y costos variables por línea de producción en cantidad y en porcentajes respectivamente como indica la siguiente tabla:

**Tabla 3.10 Estimación de precios y costos variables por línea de productos.**

**CALZADO BEST CLASSIC COLETTION CIA LTDA**

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015

**1**

**MEZCLA DE VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

LINEA DE PRODUCTOS	Cantidad (pares)	Mezcla de ventas
LINEA 1: MOCASÍN	14.300	55,00%
LINEA 2: ARMADO	11.700	45,00%
TOTAL	<b>26.000</b>	100,00%

**2**

**DETALLE DE LAS VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

LINEA DE PRODUCTOS	Cantidad (pares)	Total US Dólares	Precio de Venta por Línea de Productos
LINEA 1: MOCASÍN	14.300,00	250.178,35	17,495
LINEA 2: ARMADO	11.700,00	194.030	16,584
TOTAL	26.000,00	444.208,72	

**3**

**DETALLE DEL COSTO VARIABLE POR LINEAS DE PRODUCTOS**

LINEA DE PRODUCTOS	Cantidad (pares)	Costo de Ventas	Gastos de Ventas	Costo Variable (CV + GV)	Costo Variable Unitario por Línea de Productos
LINEA 1: MOCASÍN	14.300	168.024,87	18.302,87	186.327,74	13,030
LINEA 2: ARMADO	11.700	130.314,74	14.195,12	144.509,86	12,351
TOTAL	26.000,00	298.339,61	32.497,99		

**Fuente:** Documentos internos Calzado Best Cía. Ltda. 2013

**Elaborado por:** La Autora

Con los datos estimados para el año 2015 obtenemos el costo variable unitario por línea de productos que se obtiene multiplicando la cantidad de pares por el costo variable (Costo de ventas + Gastos de ventas).

Una vez estimado el precio y los costos variables se plantea un breve análisis de sensibilidad con la pregunta ¿Cuál debería ser el nivel de ventas si se desea una Utilidad antes de los Intereses e Impuestos (UAI) de \$ 35.000.(Anexo 10).

La proyección del Estado de resultados por línea de productos, a partir del estado de resultados global. (Anexo 11)

Con los datos estimados para el año 2015 (Escenario 2) procedemos a realizar el respectivo análisis a continuación:

**Tabla 3.11 Mezcla de ventas por líneas de productos Escenario 2.**

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION CIA LTDA  
ESCENARIO 2**

**1 MEZCLA DE VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

LINEA DE PRODUCTOS		Cantidad (Pares)	Mezcla de ventas
	LINEA 1: MOCASÍN	14.300	55,00%
	LINEA 2: ARMADO	11.700	45,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>26.000</b>	<b>100,00%</b>

**2 DETALLE DE LAS VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

LINEA DE PRODUCTOS	Cantidad (pares)	Total US Dólares	Precio de Venta por Línea de Productos
LINEA 1: MOCASÍN	14.300,00	291.364,96	20,375
LINEA 2: ARMADO	11.700,00	225.973	19,314
<b>TOTAL</b>	<b>26.000,00</b>	<b>517.338,36</b>	

3

### DETALLE DEL COSTO VARIABLE POR LINEAS DE PRODUCTOS

LINEA DE PRODUCTOS	Cantidad (pares)	Costo de Ventas	Gastos de Ventas	Costo Variable (CV + GV)	Costo Variable Unitario por Línea de Productos
LINEA 1: MOCASÍN	14.300	195.686,64	18.302,87	213.989,51	14,964
LINEA 2: ARMADO	11.700	151.768,33	14.195,12	165.963,45	14,185
<b>TOTAL</b>	26.000,00	347.454,96	32.497,99		

Fuente: Documentos internos Calzado Best Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

Se obtiene el precio de venta y el costo variable por línea de producción de acuerdo a los datos estimados para el Escenario 2.

Finalmente se obtiene el nuevo punto de equilibrio, con la nueva condición de los \$ 35.000 de UAll al que se ha denominado Escenario 2 como nos muestra la siguiente tabla:

Tabla 3.12 Estimación de precio de venta y costo variable por línea de productos Escenario 2.

#### CALZADO BEST CLASSIC COLECCION CIA LTDA ESCENARIO 2

#### EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LINEAS DE PRODUCTO PARA EL AÑO 2015

##### 1 COMPOSICION DE LAS VENTAS Y COSTO FIJO

RUBRO	Composición de las Ventas %
LINEA 1: MOCASÍN	55,00%
LINEA 2: ARMADO	45,00%
<b>Total</b>	100,00%

COSTOS FIJOS	US Dólares
Gastos de Administración	98.806
Gastos de depreciación	0
<b>TOTAL</b>	98.806

## 2 MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO TOTAL

RUBRO	LINEAS DE NEGOCIO (LINEAS DE PRODUCTO)	
	LINEA 1: MOCASÍN	LINEA 2: ARMADO
Precio de Venta	20,375	19,314
Costo Variable Unitario (CVU)	14,964	14,185
<b>Margen de Contribución Unitario (MCU)</b>	5,411	5,129
% Participación en las Ventas	0,550	0,450
<b>Margen de Contribución Unitario Ponderado (MCUP)</b>	2,976	2,308

<b>Margen de Contribución Ponderado Total (MCP-T)</b>	5,284
---	-------

## 3 DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2015 (pares)</b>	=	<b>Costos Fijos</b>
		<b>MCP_T</b>

$$= \frac{98.806}{5,284}$$

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2015 (pares)</b>	=	<b>18.699</b>
---	---	---------------

## 4 COMPROBACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Producción de Equilibrio (pares) 18.699

RUBRO	Composición de las Ventas %	Mezcla de las Ventas (Unidades)	Precio de Venta	Costo Variable Unitario (CVU)
LINEA 1: MOCASÍN	55,00%	10.284	20,375	14,964
LINEA 2: ARMADO	45,00%	8.415	19,314	14,185
<b>Total</b>	100,00%	18.699		

5

**CALZADO BEST CLASICC COLECCION CIA LTDA  
ESTADO DE RESULTADOS DEL AÑO 2015 CON PUNTO DE  
EQUILIBRIO**

RUBRO	LINEAS DE NEGOCIO		Total
	LINEA 1: MOCASÍN	LINEA 2: ARMADO	
Ventas	209.546,851	162.517,870	372.065
Costo Variable			
Total	153.899,173	119.359,302	273.258
Margen de Contribución			
Total	55.647,678	43.158,568	98.806

Costos Fijos Totales	98.806
----------------------	--------

Utilidad Neta	0
---------------	---

**FUENTE:** Documentos internos Calzado Best 2013

**ELABORADO POR:** Autora

Se observa la obtención de nuevo punto de equilibrio con la proyección para el año 2015 en escenario 2 es de 18.699 pares es decir se menor comparado con el año anterior que es de 29.731 pares.

La proyección del año 2015 en el escenario 2 la utilidad antes de los intereses e impuestos (UAI) es de \$ 38.579,16 dólares con la estimación de 35.000 dólares de UAI (ver anexo 11).

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- En el trabajo realizado podemos notar que el análisis y aplicación de herramientas administrativas- financieras básicas para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Calzado Best Cía. Ltda., es útil y oportuno para conocer y distinguir procedimientos que realiza día a día tanto en la producción como en el plano administrativo, ayudando sustancialmente a la toma de decisiones presentes y proyectadas.
- Observando detalladamente los procedimientos productivos y con el levantamiento de datos de la empresa en estudio, se concluye que es indispensable y necesario la implementación de un programa específico de costos, el mismo que con manejo adecuado brindaría información pormenorizada y acertada para todos los aspectos productivos buscando la mejor toma de decisiones.
- Según el análisis realizado en el presente trabajo, se evidencia la necesidad de que la empresa, considere la aplicación de las herramientas administrativas- financieras, las mismas que ayudarán a una eficiente estructura financiera obteniendo mejores indicadores tanto a nivel productivo como financiero, con la finalidad de actualizar los procedimientos y proyectarse al mejoramiento continuo y sostenibilidad de la empresa.
- Con todas las cifras y análisis que presenta este proyecto la empresa Calzado Best ClassicColection Cía. Ltda. Tiene la oportunidad de revisar las herramientas de rentabilidad, fijación de precios, las relaciones de costo-volumen-utilidad y acceder a nuevas alternativas y cambios para beneficio de la empresa.
- Con la utilización correcta y adecuada de las herramientas administrativas - financieras expuestas en el presente trabajo, se puede corroborar la importancia de implementenlas, ya que son de valioso apoyo y sirven para evaluar el estado actual de la empresa y así realizar una nueva propuesta e incluso no se descarta un cambio importante y profundo que abarca desde la alta gerencia hasta el último proceso productivo, con el fin de tomar decisiones aceptadas para el logro de un futuro más prometedor para la empresa.

## RECOMENDACIONES

Para cumplir con el análisis y aplicación de las herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa Calzado Best Classic Colecttion Cía. Ltda. De debe realizar lo siguiente:

- Involucrar a este proceso de cambio a toda la organización, desde la alta gerencia, directivos, administradores, empleados directos e indirectos, personal de apoyo de demás colaboradores; motivándolos a un trabajo en equipo, organizado y productivo buscando las mejores alternativas para el logro de metas específicas y generales con el uno fin del beneficio tanto de la empresa como de todo su personal.
- Invertir en un Sistema de Costeo que se ajuste a todos los requerimientos de producción y con su implementación permita la obtención de datos de producción detallada, exacta y oportuna para la toma de decisiones.
- Se recomienda que la Gerencia tome en consideración los procedimientos de estructura financiera e indicadores de producción, capacitando al personal correspondiente para que la utilización de esta herramienta sea segura, acorde y real, para que ayude positivamente en proyecciones futuras de ventas, costos, gastos y de utilidades.
- Es aconsejable la aplicación de las herramientas de rentabilidad, fijación de precios, el modelo costo –volumen-utilidad, punto de equilibrio, indicadores financieros; para que con una visión amplia de la situación actual de la empresa, la gerencia y los directivos propongan nuevas opciones con el propósito de tomar decisiones apropiadas, veraces y eficientes.



## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: McGraw Hill Interamericana.
- García, O. L. (1999). *Administración Financiera*. Cali-Colombia: Prensa moderna Impresores S.A.
- Gordon, W. (2005). *Presupuestos*. Mexico: Person Educación.
- Horngren, C. S. (2012). Contabilidad de costos un enfoque gerencial. En C. S. Horngren, *Contabilidad de costos* (pág. 728). México: Pearson.
- La mujer conservadora se ajusta a su calzado. (2013). *lideres*, [http://www.revistalideres.ec/empresas/MUJER-CONSERVADORA-AJUSTA-CALZADO\\_0\\_656334372.html](http://www.revistalideres.ec/empresas/MUJER-CONSERVADORA-AJUSTA-CALZADO_0_656334372.html).
- Padilla, D. N. (2008). Contabilidad administrativa. En D. N. Padilla, *Contabilidad administrativa*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Polimeni R, y. o. (1997). *Contabilidad de costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Mc-Graw-Hill.
- Thompson, Arthur. (2008). *Administración estrategica* (Vol. 15 ). Mexico DF: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- Torres, S. A. (2002). Contabilidad de costos. En S. A. Torres, *Contabilidad de costos* (pág. 303). México DF: McGraw-Hill.
- Weihrich, H. K. (1998). *Administración una perspectiva global*. México DF: Mcgraw-Hill.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AÑOS 2012-2013**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA.**

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de Diciembre de

<b>RUBRO</b>	<b>2013</b>	<b>2.012</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo	140,00	2.532,82
Documentos y cuentas por cobrar	86.599,46	71.124,22
Otras cuentas por cobrar	252,00	9.284,67
(-) provisión cuentas incobrables	-2.282,46	-1.416,47
Anticipo empleados	2.748,65	
<b>Inventarios Netos</b>		
Productos Terminados	10.011,40	13.373,92
Materias Primas	36.500,65	38.972,57
Productos en Proceso		
Materiales y Repuestos	5.570,74	1.201,55
Materiales en Tránsito		
Anticipo a proveedores		635,59
Otros anticipos entregados		2.684,41
Activos por impuestos corrientes		1.024,26
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>139.540,44</b>	<b>139.417,54</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Terrenos	200,00	200,00
Construcción en curso	1.250,44	1.250,44
Instalaciones	25.378,36	25.378,36
(-) Depreciación acumulada	-7.853,96	
Muebles y enseres	6.000,41	6.000,41
(-) Depreciación acumulada	-1.827,27	
Maquinaria y Equipo	5.315,61	3.894,18
(-) Depreciación acumulada	-1.148,72	
Equipo de computación	812,56	812,56
(-) Depreciación acumulada	-759,24	-7.661
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27.368,19</b>	<b>29.875,40</b>
<b>ACTIVO INTAGINBLE</b>		
Marcas y patentes		24.989,83
(-) Amortización acumulada		-13.689,52
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>		<b>11.300,31</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		
Gastos pre operacionales	24.216,83	
(-) Amortización acumulada	-17.759,84	
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>6.456,99</b>	
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
Anticipo a proveedores	263,15	

Caja chica anticipada	39,14	
Cuentas por cobrar calzado	2.943,77	
Préstamo al personal	2.203,26	
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>5.449,32</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>178.814,94</b>	<b>180.593,25</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Corto Plazo		30.869,08
Proveedores	72.260,95	
Cuentas y Documentos por Pagar	4.403,39	67.391,13
Provisiones		4.115,01
Otras cuentas por pagar	28.433,15	
Contribuciones e impuestos	14.046,26	5.937,37
Gastos por pagar	5.898,74	
Instituciones sistema financiero	1.088,18	
Impuesto a la Renta por Pagar		3.932,43
IESS por Pagar		3.389,20
Beneficios por Pagar		6.083,54
Participación de trabajadores por pagar		4.773,87
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>126.130,67</b>	<b>126.491,63</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones Bancarias Largo Plazo		17.935,02
Obligaciones por Pagar Largo Plazo	16.505,86	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>16.505,86</b>	<b>17.935,02</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>142.636,53</b>	<b>144.426,65</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	400,00	400,00
Reservas	2.227,53	2.227,53
Ganancias acumuladas		16.624,16
(-) Pérdidas acumuladas		-14.536,35
Resultados Acumulados NIFFS	8.331,73	8.331,73
Resultados	19.540,71	
Resultados	5.678,44	
Ganancia neta del periodo		23.119,53
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36.178,41</b>	<b>36.166,60</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>178.814,94</b>	<b>180.593,25</b>

#### ACTIVOS OPERACIONALES

(+) Activo Corriente	139.540	139.418
(+) Propiedades, Planta y Equipo /Bruto	38.957	37.536
(=) Activos Operacionales	178.498	176.953

**CALZADO BEST CLASICC COLECCION CIA LTDA**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Del 01 de enero al 31 de diciembre

<b>RUBROS</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
Ventas Netas	390.527,36	393.874,30
Otros ingresos	4.026,82	29.181,62
(-) Costo de los Productos Vendidos (Costo de Ventas)	249.556,17	284.132,96
(=) Utilidad Bruta en Ventas (Margen Bruto)	144.998,01	138.922,96
(-) <b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
Gastos Administrativos	54.116,13	93.213,44
Gastos de Ventas	46.544,42	29.543,63
Depreciaciones (Amortizaciones)	8.252,04	3.408,72
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	108.912,59	126.165,79
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (UAI)</b>	36.085,42	12.757,17
(-) Gastos Financieros	4.259,59	7.078,73
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES (UATE)</b>	31.825,83	5.678,44
(-) Participación en Utilidades de 15% Trabajadores y Empleados	4.773,87	851,77
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (UAI)</b>	27.051,96	4.826,67
(-) Impuesto a la Renta	3.932,43	3.790,70
(=) <b>UTILIDAD NETA (UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS)</b>	23.119,53	1.035,97

ANEXO 2

IDENTIFICACIÓN DEL COSTO AÑO 2012

CALZADO BEST CLASSIC COLECTTION CÍA LTDA.

IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO

IDENTIFICACION DEL COSTO

Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2012

RUBROS	US Dólares	Materiales Directos (Materia Prima) MP	Mano de Obra Directa (MOD)	Costos Indirectos de Fabricación CIF	Gastos de Admi.	Gastos de Ventas	Dep. y Amort. OFICINA	Gastos Financieros	RUBROS	Costos Variables	Costos Fijos
Cuero	104.162,33	104.162,33							Cuero	104.162,33	
Suelas	29.760,67	29.760,67							Suelas	29.760,67	
CIF	14.880,33			14.880,33					Materiales indirectos	14.880,33	
Sueldos y beneficios	68.431,25		68.431,25						Sueldos Operarios		68431.25
Beneficios operarios	0,00			0,00					Beneficios operarios		0,00
Aporte patronal operarios	0,00		0,00						Aporte patronal operarios		0,00
Fondos de reserva	0,00		0,00						Fondos de reserva		0,00
Bono estudiantil	0,00		0,00						Bono estudiantil	0,00	
Operarios mocasín y manualidades	0,00			0,00					Operarios mocasín y manualidades		0,00
Aparado	14.161,01		14.161,01						Aparado		14.161,01
Modelaje de calzado	0,00			0,00					Modelaje de calzado	0,00	

Luz Agua fabricación								Luz Agua fabricación		
	0,00			0,00						0,00
Mantenimiento de maquinaria								Mantenimiento de maquinaria		
	2.537,18			2.537,18						2.537,18
Repuesto y accesorios								Repuesto y accesorios		
	10.217,30			10.217,30						10.217,30
Depreciaciones								Depreciaciones		
	389,40			389,40						389,40
Refrigerio								Refrigerio		
	0,00			0,00						0,00
Ropa de trabajo								Ropa de trabajo		
	0,00			0,00						0,00
Combustible								Combustible	0,00	
	0,00			0,00						
Mantenimiento Instalaciones								Mantenimiento Instalaciones		
	0,00			0,00						0,00
Suministros y materiales								Suministros y materiales		
	5.016,70			5.016,70						5.016,70
Remuneraciones								Remuneraciones		
	19.155,89			19.155,89						19.155,89
Horas extras								Horas extras	0,00	
	0,00			0,00						
Beneficios Sociales								Beneficios Sociales		
	3.697,35			3.697,35						3.697,35
Aporte Patronal								Aporte Patronal		
	3.814,52			3.814,52						3.814,52
Agua								Agua		
	483,97			483,97						483,97
Teléfono								Teléfono		
	0,00			0,00						0,00
Depreciaciones						0,00		Depreciaciones		
	0,00			0,00						0,00
Útiles de oficina								Útiles de oficina	0,00	
	0,00			0,00						
Movilización y transporte								Movilización y transporte	0,00	
	0,00			0,00						
Refrigerio								Refrigerio		
	0,00			0,00						0,00
Bono								Bono	0,00	
	0,00			0,00						
Mantenimiento Equipo								Mantenimiento Equipo	934,39	
	934,39			934,39						
Impuestos y contribuciones								Impuestos y contribuciones		
	389,01			389,01						389,01
Ingresos y formularios								Ingresos y formularios		
	0,00			0,00						0,00
Gastos gestión								Gastos gestión	3.685,22	
	3.685,22			3.685,22						3.685,22



Mantenimiento Instalaciones	0,00			0,00		Mantenimiento Instalaciones		0,00
Cuentas incobrables	0,00			0,00		Cuentas incobrables	0,00	
Honorarios	9.230,95			9.230,95		Honorarios		9.230,95
Servicios contables	0,00			0,00		Servicios contables	0,00	
Combustibles	17,86			17,86		Combustibles	17,86	
Fondos de reserva mensual	0,00			0,00		Fondos de reserva mensual		0,00
Varios	0,00			0,00		Varios	0,00	
Gastos no deducibles	0,00			0,00		Gastos no deducibles		0,00
Amortización gasto de operación	0,00			0,00		Amortización gasto de operación		0,00
Retenciones asumidas	0,00			0,00		Retenciones asumidas	0,00	
IVA al gasto	0,00			0,00		IVA al gasto	0,00	
Cursos seminarios	0,00			0,00		Cursos seminarios	0,00	
Muebles de oficina	0,00			0,00		Muebles de oficina		0,00
Honorarios Gerente General	0,00			0,00		Honorarios Gerente General		0,00
Préstamo empleados	0,00			0,00		Préstamo empleados	0,00	
autoconsumo	0,00			0,00		Autoconsumo	0,00	
Gasto deterioro	1.314,69			1.314,69		Gasto deterioro	1.314,69	
otros	10.753,97			10.753,97		otros	10.753,97	
Transporte	638,31			638,31		Transporte	638,31	
Comisiones en Ventas	9494,78			9.494,78		Comisiones en Ventas	9.494,78	0,00
Gasto de viaje	2331,55			2.331,55		Gasto de viaje	2.331,55	
Sueldo vendedores	24807,75			24.807,75		Sueldo vendedores		24.807,75
Beneficios Sociales	3438,48			3.438,48		Beneficios Sociales		3.438,48
Aporte Patronal	6471,86			6.471,86		Aporte Patronal		6.471,86

Depreciaciones y Amortizaciones / Parte proporcional al Área Administrativa	8252,04						8.252, 04		Depreciaciones y Amortizaciones / Parte proporcional al Área Administrativa		8.252,04
Intereses Pagados	3526,69							3.526,69	Intereses Pagados		
Otros gastos financieros	732,9							732,90	Gasto financieros NIFSS		
						0,00				0,00	
<b>TOTAL</b>	362.728,35	133.923,00	82.592,26	33.040,91	54.116,13	46.544,42	8.252, 04	4.259,59		249426.70	160872.02

ANEXO 3

IDENTIFICACION DE COSTO AÑO 2013

CALZADO BEST CLASSIC COLETTION

CALZADO BEST CLASSIC COLETTION

IDENTIFICACION DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO

IDENTIFICACION DEL COSTO

Del 1 de Enero AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

RUBROS	US Dólares	Materiales Directos Materia Prima) MP	Mano de Obra Directa (MOD)	Costos Indirectos de Fabricación CIF	Gastos de Admi.	Gastos de Ventas	Dep. y Amort. OFICINA	Gastos Financieros	RUBROS	Costos Variables	Costos Fijos
Cuero	133.740,20	133.740,20							Cuero	133.740,20	
Suelas	30.014,42	30.014,42							Suelas	30.014,42	
Materiales indirectos	17.711,05	17.711,05							Materiales indirectos	17.711,05	
Sueldos Operarios	51.383,51	51.383,51							Sueldos Operarios	51.383,51	
Beneficios operarios	11.405,07		11.405,07						Beneficios operarios		11.405,07
Aporte patronal operarios	7.059,09		7.059,09						Aporte patronal operarios		7.059,09
Fondos de reserva	4.739,23		4.739,23						Fondos de reserva		4.739,23
Bono estudiantil	50,00		50,00						Bono estudiantil	50,00	

Operarios mocasín y manualidades	7.975,62		7.975,62					Operarios mocasín y manualidades		7.975,62
Aparado	5.582,98		5.582,98					Aparado		5.582,98
Modelaje de calzado	3.050,20			3.050,20				Modelaje de calzado	3.050,20	
Luz Agua Fabricación	1.668,53			1.668,53				Luz Agua Fabricación		1.668,53
Mantenimiento de maquinaria	565,00			565,00				Mantenimiento de maquinaria		565,00
Repuesto y accesorios	361,58			361,58				Repuesto y accesorios		361,58
Depreciaciones	519,92			519,92				Depreciaciones		519,92
Refrigerio	3.117,94			3.117,94				Refrigerio		3.117,94
Ropa de trabajo	290,00			290,00				Ropa de trabajo		290,00
Combustible	19,64			19,64				Combustible	19,64	
Mantenimiento Instalaciones	959,28			959,28				Mantenimiento Instalaciones		959,28
Suministros y materiales	3.919,70			3.919,70				Suministros y materiales		3.919,70
Remuneraciones	20.849,22			20.849,22				Remuneraciones		20.849,22
Horas extras	518,31			518,31				Horas extras	518,31	
Beneficios Sociales	3.683,24			3.683,24				Beneficios Sociales		3.683,24
Aporte Patronal	4.132,97			4.132,97				Aporte Patronal		4.132,97
Agua	39,55			39,55				Agua		39,55
Telefono	1.246,44			1.246,44				Teléfono		1.246,44
Depreciaciones	3.408,72					3.408,72		Depreciaciones		3.408,72
Utiles de oficina	153,13			153,13				Útiles de oficina	153,13	
Movilización y transporte	932,43			932,43				Movilización y transporte	932,43	
Refrigerio	2.176,79			2.176,79				Refrigerio		2.176,79
Bono	300,00			300,00				Bono	300,00	
Mantenimiento Equipo	188,00			188,00				Mantenimiento Equipo	188,00	
Impuestos y contribuciones	681,15			681,15				Impuestos y contribuciones		681,15

Ingresos y formularios	540,40				540,40				Ingresos y formularios		540,40
Gastos gestión	1.572,24				1.572,24				Gastos gestión	1.572,24	
Mantenimiento Instalaciones	666,86				666,86				Mantenimiento Instalaciones		666,86
Cuentas incobrables	865,99				865,99				Cuentas incobrables	865,99	
Honorarios	10.283,34				10.283,34				Honorarios		10.283,34
Servicios contables	188,27				188,27				Servicios contables	188,27	
Combustibles	14,82				14,82				Combustibles	14,82	
Fondos de reserva mensual	1.944,81				1.944,81				Fondos de reserva mensual		1.944,81
Varios	2.491,27				2.491,27				Varios	2.491,27	
Gastos no deducibles	12.464,18				12.464,18				Gastos no deducibles		12.464,18
Amortización gasto de operación	4.843,32				4.843,32				Amortización gasto de operación		4.843,32
Retenciones asumidas	22,79				22,79				Retenciones asumidas	22,79	
IVA al gasto	593,32				593,32				IVA al gasto	593,32	
Cursos seminarios	1.754,16				1.754,16				Cursos seminarios	1.754,16	
Muebles de oficina	834,11				834,11				Muebles de oficina		834,11
Honorarios Gerente General	17.881,52				17.881,52				Honorarios Gerente General		17.881,52
Préstamo empleados	16,52				16,52				Préstamo empleados	16,52	
Autoconsumo	381,35				381,35				Autoconsumo	381,35	
Mercadería en mal estado	952,94				952,94				Mercadería en mal estado	952,94	
Comisiones en Ventas	8.307,35					8.307,35			Comisiones en Ventas		8.307,35
Gasto de viaje	2.473,21					2.473,21			Gasto de viaje	2.473,21	
Sueldo vendedores	10.745,40					10.745,40			Sueldo vendedores		10.745,40
Beneficios Sociales	2.762,26					2.762,26			Beneficios Sociales		2.762,26
Aporte Patronal	3.014,16					3.014,16			Aporte Patronal		3.014,16
Combustible	38,93					38,93			Combustible	38,93	
Fondos de reserva	2.202,32					2.202,32			Fondos de reserva		2.202,32

Intereses Pagados	2.061,99							2.061,99	Intereses Pagados		
Otros gastos financieros	990,36							990,36	Otros gastos financieros		
Gasto financieros NIFSS	4.026,38							4.026,38	Gasto financieros NIFSS		
						0,00				0,00	
<b>TOTAL</b>	417.377,48	232.849,18	36.811,99	14.471,79	93.213,44	29.543,63	3.408,72	7.078,73		249.426,70	160.872,05

**ANEXO 4**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECCION CIA LTDA  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2013

<b>RUBROS</b>		<b>Línea 1</b>	<b>Línea 2</b>	<b>Total</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>56,32%</b>	<b>43,68%</b>	<b>100,00%</b>
	Ingreso por Ventas Netas			
	393.874,30			
	Otros Ingresos			
	29.181,62			
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>238.265,09</b>	<b>184.790,83</b>	<b>423.055,92</b>
<b>(-) COSTOS</b>				
	Costo de Ventas			
	Materia prima y materiales			
	232.849,18			
	Mano de obra directa			
	11.848,32			
	Gastos de fabricación (CIF)			
	39.435,46			
	<b>Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)</b>	<b>160.023,68</b>	<b>124.109,28</b>	<b>284.132,96</b>
67,16%	<b>Margen Bruto de Ventas</b>			
	138.922,96	<b>78.241,41</b>	<b>60.681,55</b>	<b>138.922,96</b>
<b>(-) GASTOS</b>				
	<b>Gastos de Administración</b>			
	Remuneraciones			
	20.849,22			
	Horas extras			
	518,31			
	Beneficios Sociales			
	3.683,24			
	Aporte Patronal			
	4.132,97			
	Agua			
	39,55			
	Teléfono			
	1.246,44			
	Útiles de oficina			
	153,13			
	Movilización y transporte			
	932,43			
	Refrigerio			
	2.176,79			
	Bono			
	300,00			
	Mantenimiento Equipo			
	188,00			
	Impuestos y contribuciones			
	681,15			
	Ingresos y formularios			
	540,40			
	Gastos gestión			
	1.572,24			
	Mantenimiento Instalaciones			
	666,86			
	Cuentas incobrables			
	865,99			
	Honorarios			
	10.283,34			
	Servicios contables			
	188,27			
	Combustibles			
	14,82			
	Fondos de reserva mensual			
	1.944,81			
	Varios			
	2.491,27			
	Gastos no deducibles			
	12.464,18			
	Amortización gasto de operación			
	4.843,32			

	Retenciones asumidas	22,79			
	IVA al gasto	593,32			
	Cursos seminarios	1.754,16			
	Muebles de oficina	834,11			
	Honorarios Gerente General	17.881,52			
	Préstamo empleados	16,52			
	Autoconsumo	381,35			
	Mercadería en mal estado	952,94			
	<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>93.213,44</b>	2,00	46.606,72	46.606,72
	<b>Gastos de Ventas</b>				
	Comisiones en Ventas	8307,35			
	Gasto de viaje	2473,21			
	Sueldo vendedores	10745,4			
	Beneficios Sociales	2762,26			
	Aporte Patronal	3014,16			
	Combustible	38,93			
	Fondos de reserva	2202,32			
	<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>29.543,63</b>		16.638,97	12.904,66
(-)	<b>Depreciaciones</b>				
	Gastos de depreciación	3.408,72		1.704,36	1.704,36
	<b>Total Gastos</b>	<b>126.165,79</b>		<b>64.950,05</b>	<b>61.215,74</b>
(=)	<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	<b>12.757,17</b>		<b>6.378,58</b>	<b>12.757,17</b>
(-)	Gastos Financieros	7.079			
(=)	Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	5.678,44			
(-)	15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	851,77			
(=)	<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	<b>4.826,67</b>			
	22% Impuesto a la Ganancias (Renta)	3.790,70			
	<b>Utilidad Después de Impuestos (UDI)</b>	<b>1.035,97</b>			



## ANEXO 5

### ANALISIS DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

#### CALZADO BEST CLASSIC COLECCION CIA LTDA

#### PREPARACION DE REPORTES DEL MARGEN DE CONTRIBUCION PARA LINEAS DE PRODUCTOS

##### INVENTARIO FINAL

Inventario Final al 31-12-2013	52.082,79
--------------------------------	-----------

Productos Terminados	<b>10.011,40</b>
Materias Primas	36.500,65
Productos en Proceso	0
Materiales y Repuestos	5.570,74
	<b>52.082,79</b>

##### DETALLE DEL INVENTARIO POR LINEAS DE PRODUCTO

RUBROS	Número de Unidades	Costo Total Unitario	Total	Supuesto
Línea 1.Mocasín			7.007,98	70,00%
Línea 2. Armado			3.003,42	30,00%
			<b>10.011,40</b>	100,00%

**ANEXO 6**

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA  
DETALLE DE LAS VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

**1**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

<b>LINEA DE PRODUCTOS</b>	<b>Cantidad (pares)</b>	<b>Total US Dólares</b>	<b>Precio de Venta por Línea de Productos</b>
LINEA 1: MOCASIN	14.187	221.830,01	15,636
LINEA 2: ARMADO	10.504	172.044,29	16,379
<b>TOTAL</b>	<b>24.691</b>	<b>393.874,30</b>	

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA  
DETALLE DEL COSTO VARIABLE POR LINEAS DE PRODUCTOS**

**2**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

<b>LINEA DE PRODUCTOS</b>	<b>Cantidad (pares)</b>	<b>Costo de Ventas</b>	<b>Gastos de Ventas</b>	<b>Costo Variable (CV + GV)</b>	<b>Costo Variable Unitario por Línea de Productos</b>
LINEA 1: MOCASÍN	14.187	160.023,68	16.638,97	176.662,66	12,452
LINEA 2: ARMADO	10.504	124.109,28	12.904,66	137.013,93	13,044
<b>TOTAL</b>	<b>24.691,00</b>	<b>284.132,96</b>	<b>29.543,63</b>		

**CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA  
MEZCLA DE VENTAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

**3**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

<b>LINEA DE PRODUCTOS</b>	<b>Cantidad (pares)</b>	<b>Mezcla de ventas</b>
LINEA 1: MOCASÍN	14.187	56.32%
LINEA 2: ARMADO	10.504	43.68%
<b>TOTAL</b>	<b>24.691</b>	<b>100,00%</b>

**ANEXO 7**

**CALZADO BEST CLASICC COLECTTION CIA LTDA.  
DETALLE DE LAS VENTAS DE LA LINEA DE PRODUCTOS**

**PRODUCTO: MOCASÍN**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

<b>LINEA 1: MOCASÍN</b>	
1	MOCASÍN CLASICO TRADICIONAL
2	MOCASÍN PLENA FLOR

<b>PRODUCTOS</b>		<b>Cantidad</b>	<b>PVP</b>	<b>Total</b>
<b>A</b>	<b>MOCASIN CLASICO TRADICIONAL</b>			
	Mocasín tradicional color	1242	15,18	18.853,56
	Mocasín tradicional taco	1069	15,18	16.227,42
	Mocasín cocido negro	1156	15,18	17.548,08
	Mocasín cocido vena	354	15,18	5.373,72
	Mocasín con borla frontal	404	15,18	6.132,72
	Mocasín con suplente frontal perforado	300	15,18	4.554,00
	Mocasín con adorno antifaz	633	15,18	9.608,94
	Mocasín de cordón	163	15,18	2.474,34
	Mocasín con adorno metálico	410	15,18	6.223,80
	Mocasín armado taco	587	15,18	8.910,66
	Mocasín con apache tejido	477	15,18	7.240,86
	Mocasín combinado	103	15,19	1.564,57
	Mocasín con suplente perforado y cocido	50	14,00	700,00
	Mocasín bajo trenza negro	344	15,18	5.221,92
	Mocasín cocido vena adorno lazo frontal	258	15,18	3.916,44
	Mocasín con suplente perforado y cocido	629	15,18	9.548,22
	Mocasín con suplente tejido	589	14,00	8.246,00
	Mocasín con chasquilla y adorno metálico	432	14,00	6.048,00
	Mocasín con antifaz y e villa al costado	893	14,00	12.502,00
	Mocasín de cordón	854	14,00	11.956,00
	<b>TOTAL</b>	<b>10947</b>		<b>162.851,25</b>

<b>B MOCASIN PLENA FLOR</b>			
Mocasín perforado cuero plena flor	847	15,18	12.857,46
Mocasín con borla frontal plena flor	541	15,18	8.212,38
Mocasín con suplente frontal perforado plena flor	328	15,18	4.979,04
Mocasín con adorno antifaz plena flor	234	15,18	3.552,12
Mocasín con adorno antifaz plena flor	42,00	15,18	637,56
Mocasín perforado cuero plena flor	67,00	15,18	1.017,06
Mocasín con adorno antifaz plena flor	43,00	15,18	652,74
Mocasín con antifaz decorado con hilo plena flor	324,00	15,18	4.918,32
Mocasín con adorno metálico plena flor	456,00	15,18	6.922,08
Mocasín antifaz con botón al costado plena flor	65,00	15,18	986,70
Mocasín con súpente con bolas	80,00	14,00	1.120,00
Mocasín con apache y lazo frontal	213,00	14,00	2.982,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.240,00</b>		<b>48.837,46</b>

<b>TOTAL MOCASÍN</b>	<b>14.187,00</b>
----------------------	------------------

<b>211.688,71</b>
-------------------

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION CIA LTDA.  
DETALLE DE LAS VENTAS DE LA LINEA DE PRODUCTOS**

**PRODUCTO: ARMADO**

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013

LINEA 2: ARMADO
3 ARMADO
4 SANDALIA

	PRODUCTOS	Cantidad	PVP	Total
<b>A</b>	<b>ARMADO</b>			
	Armado con suplente perforado	1000	17,31	17.310,00
	Armado capellada perforada	240	17,31	4.154,40
	Armado con elástico a los costados	890	17,31	15.405,90
	Armado con elástico frontal	356	17,31	6.162,36
	Armado combinado	1200	17,31	20.772,00
	Armado tipo botín con elástico	475	17,31	8.222,25
	<b>TOTAL</b>	<b>4161</b>		<b>72.026,91</b>
<b>B</b>	<b>SANDALIAS</b>			
	Sandalia tira cruzada	756	17,31	13.086,36
	Sandalia best	1052	17,31	18.210,12
	Sandalia con tafilete	645	17,31	11.164,95
	Sandalia con plantilla y tafilete	856	17,31	14.817,36
	Sandalia boca de pescado capellada perforada	740	17,33	12.825,15
	Sandalia con velcro	854	17,31	14.782,74
	Sandalia perforada completa	1.440	17,55	25.272,00
	<b>TOTAL</b>	<b>6.343,00</b>		<b>110.158,68</b>

<b>TOTAL ARMADO</b>	<b>10.504,00</b>	<b>182.185,59</b>
---------------------	------------------	-------------------

<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>24.691,00</b>	<b>393.874,30</b>
---------------------	------------------	-------------------

**ANEXO 8**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESTIMADO AÑO 2014**

**CALZADO BEST CLASICC COLECCION CIA LTDA**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR LINEAS DE PRODUCTO**

Del 01 de Enero de al 31 de Diciembre de

<b>RUBROS</b>	<b>2014</b>		<b>2015</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ingreso por Ventas Netas	393.874		
Otros Ingresos	29.182		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>423.056</b>	5,00%	<b>444.209</b>
(-) <b>COSTOS</b>			
<b>Costo de Ventas</b>			
Materia prima y materiales	232.849		
Mano de obra directa	11.848		
Gastos de fabricación (CIF)	39.435		
<b>Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)</b>	<b>284.133</b>	67,16%	<b>298.340</b>
67,16%			
<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>138.923</b>		<b>145.869</b>
(-) <b>GASTOS</b>			
<b>Gastos de Administración</b>			
Remuneraciones y Beneficios	20.849		
Servicios de Terceros	518		
Gastos de Oficina	3.683		
Gastos Legales	4.133		
Gastos de Representación	40		
Gastos Varios	1.246		
Negocios Inclusivos	153		
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>30.623</b>	6,00%	<b>32.460</b>
<b>Gastos de Ventas</b>			
Comisiones en Ventas	300		
Gasto de viaje	188		
Sueldo vendedores	681		
Beneficios Sociales	540		
Aporte Patronal	1.572		
Combustible	667		
Fondos de reserva	866		
Otros Gastos de Venta	10.283		
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>15.098</b>	10,00%	<b>44.421</b>
(-) <b>Depreciaciones</b>			

	Gastos de depreciación	0	5,00%	0
	<b>Total Gastos</b>	<b>45.721</b>		<b>76.881</b>
	<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	<b>93.202</b>		<b>68.988</b>
(=)	Gastos Financieros	0	2,0%	0
(=)	Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	93.202		68.988
(-)	15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	0	15,00%	10.348
(=)	<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	<b>93.202</b>		<b>58.640</b>
	22% Impuesto a la Ganancias (Renta)	0	22,00%	12.901
	<b>Utilidad Después de Impuestos (UDI)</b>	<b>93.202</b>		<b>45.739</b>

\* Las cifras en rojo son supuestos

**ANEXO 9**

**DISTRIBUCION DE RUBROS POR LINEA DE PRODUCTOS CON PROYECCION AÑO 2015**

**CALZADO BEST CLASICC COLECCION CIA LTDA  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR LINEAS DE PRODUCTO**

Del 01 de Enero de 2015 al 31 de Diciembre de 2015

<b>RUBROS</b>		<b>Línea 1</b>	<b>Línea 2</b>	<b>Total</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>56,32%</b>	<b>43,68%</b>	<b>100,00%</b>
	Ingreso por Ventas Netas			
	Otros Ingresos			
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	250.178	194.030	444.208,72
(-)	<b>COSTOS</b>			
	Costo de Ventas			
	Materia prima y materiales			
	Mano de obra directa			
	Gastos de fabricación (CIF)			
67,16%	<b>Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)</b>	168.025	130.315	298.339,61
	<b>Margen Bruto de Ventas</b>	82.153	63.716	145.869,11
(-)	<b>GASTOS</b>			
	<b>Gastos de Administración</b>			
	Remuneraciones y Beneficios			
	Servicios de Terceros			
	Gastos de Oficina			
	Gastos Legales			
	Gastos de Representación			
	Gastos Varios			
	Negocios Inclusivos			
	<b>Total Gastos de Administración</b>	16.230	16.230	32.460,23
	<b>Gastos de Ventas</b>			
	Comisiones en Ventas			
	Gasto de viaje			
	Sueldo vendedores			
	Beneficios Sociales			
	Aporte Patronal			
	Combustible			
	Fondos de reserva			
	Otros Gastos de Venta			
	<b>Total Gastos de Ventas</b>	25.018	19.403	44.420,87
(-)	<b>Depreciaciones</b>			
	Gastos de depreciación	0	0	0,00
	<b>Total Gastos</b>	41.248	35.633	76.881,10



(=)	<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	68.988	40.906	28.082	68.988,00
(-)	Gastos Financieros	0			
(=)	Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	68.988			
(-)	15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	10.348			
(=)	<b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	58.640			
	22% Impuesto a la Ganancias (Renta)	12.901			
	<b>Utilidad Después de Impuestos (UDI)</b>	45.739			

**ANEXO 10**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION CIA LTDA**

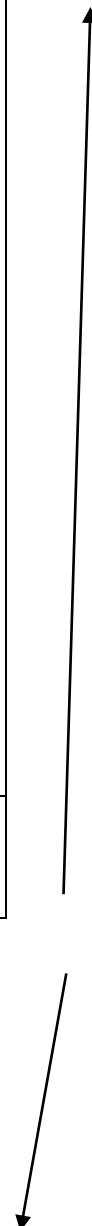
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS POR LINEAS DE PRODUCTOS**

Del 01 de Enero de al 31 de Diciembre  
de

<b>RUBROS</b>	<b>2014</b>	<b>2015 Escenario 1</b>	<b>2015 Escenario 2</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ingreso por Ventas Netas	393.874,30		
Otros Ingresos	29.181,62		
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>423.055,92</b>	444.208,72	<b>517.338,36</b>
(-) <b>COSTOS</b>			
<b>Costo de Ventas</b>			
Materia prima y materiales	232.849,18		
Mano de obra directa	11.848,32		
Gastos de fabricación (CIF)	39.435,46		
<b>Costo de Ventas (Costo de los 67,16% productos vendidos)</b>	<b>284.132,96</b>	298.339,61	<b>347.454,96</b>
<b>Margen Bruto de Ventas</b>	<b>138.922,96</b>	145.869,11	169.883,40
(-) <b>GASTOS</b>			
<b>Gastos de Administración</b>			
Remuneraciones	20.849,22		
Horas extras	518,31		
Beneficios Sociales	3.683,24		
Aporte Patronal	4.132,97		
Agua	39,55		
Teléfono	1.246,44		
Útiles de oficina	153,13		
Movilización y transporte	932,43		
Refrigerio	2.176,79		
Bono	300,00		
Mantenimiento Equipo	188,00		
Impuestos y contribuciones	681,15		
Ingresos y formularios	540,40		
Gastos gestión	1.572,24		
Mantenimiento Instalaciones	666,86		
Cuentas incobrables	865,99		
Honorarios	10.283,34		
Servicios contables	188,27		
Combustibles	14,82		



	Fondos de reserva mensual	1.944,81		
	Varios	2.491,27		
	Gastos no deducibles	12.464,18		
	Amortización gasto de operación	4.843,32		
	Retenciones asumidas	22,79		
	IVA al gasto	593,32		
	Cursos seminarios	1.754,16		
	Muebles de oficina	834,11		
	Honorarios Gerente General	17.881,52		
	Préstamo empleados	16,52		
	Autoconsumo	381,35		
	Mercadería en mal estado	952,94		
	<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>93.213,44</b>	<b>98.806,25</b>	
	<b>Gastos de Ventas</b>			
	Comisiones en Ventas	8.307,35		
	Gasto de viaje	2.473,21		
	Sueldo vendedores	10.745,40		
	Beneficios Sociales	2.762,26		
	Aporte Patronal	3.014,16		
	Combustible	38,93		
	Fondos de reserva	2.202,32		
(-)	<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>29.543,63</b>	<b>32.497,99</b>	
	<b>Depreciaciones</b>			
	Gastos de depreciación	3.408,72	3.579,16	
(=)	<b>Total Gastos</b>		<b>134.883,40</b>	<b>134.883,40</b>
	<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>			
(-)		12.757,17	10.985,71	35.000,00
(=)	Gastos Financieros	7.078,73	7.220,30	
(-)	Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	5.678,44	3.765,41	
(-)	Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	851,77	564,81	
(=)	15% <b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>			
		4.826,67	3.200,60	
	Impuesto a la Ganancias (Renta)	3.790,70	704,13	
	22%			
*	<b>Utilidad Después de Impuestos (UDI)</b>	<b>1.035,97</b>	<b>2.496,47</b>	



**ANEXOS 11**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR LINEAS DE PRODUCTO /Escenario  
2**

**CALZADO BEST CLASICC COLECTION CIA LTDA  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR LINEAS DE PRODUCTO /Escenario  
2**


Del 01 de Enero de 2015 al 31 de Diciembre de 2015

<b>RUBROS</b>		<b>Línea 1</b>	<b>Línea 2</b>	<b>Total</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>56,32%</b>	<b>43,68%</b>	<b>100,00%</b>
	Ingreso por Ventas Netas			
	Otros Ingresos			
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	291.365	225.973	517.338,36
<b>(-) COSTOS</b>				
	Costo de Ventas			
	Materia prima y materiales			
	Mano de obra directa			
	Gastos de fabricación (CIF)			
	<b>Costo de Ventas (Costo de los productos vendidos)</b>	195.687	151.768	347.454,96
67,16%	<b>Margen Bruto de Ventas</b>	95.678	74.205	169.883,40
<b>(-) GASTOS</b>				
	<b>Gastos de Administración</b>			
	Remuneraciones y Beneficios			
	Servicios de Terceros			
	Gastos de Oficina			
	Gastos Legales			
	Gastos de Representación			
	Gastos Varios			
	Negocios Inclusivos			
	<b>Total Gastos de Administración</b>	49.403	49.403	98.806,25
	<b>Gastos de Ventas</b>			
	Comisiones en Ventas			
	Gasto de viaje			
	Sueldo vendedores			
	Beneficios Sociales			
	Aporte Patronal			
	Combustible			
	Fondos de reserva			
	Otros Gastos de Venta			
	<b>Total Gastos de Ventas</b>	18.303	14.195	32.497,99
<b>(-) Depreciaciones</b>				
	Gastos de depreciación	0	0	0,00

<b>Total Gastos</b>	131.304,24	67.706	63.598	131.304,24
(=) <b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos (UAI)</b>	<b>38.579,16</b>	27.972	10.607	38.579,16
(-) Gastos Financieros	4.843,32			
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores y empleados (UAPTE)	33.735,84			
(-) 15% Participación de Trabajadores y Empleados en Utilidades de Empresa	3.765,41			
(=) <b>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</b>	29.970,43			
22% Impuesto a la Ganancias (Renta)	3.200,60			
<b>Utilidad Después de Impuestos (UDI)</b>	26.769,83			

ANEXO 12

ESTADOS FINANCIEROS  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2012

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		RAZÓN SOCIAL		CALZADO BEST CLASSIC COLLECTION CIA. LTDA.	
		DIRECCIÓN		JOSE MARIA VELASCO SAN Y AV. PABLO GUARDERAS	
		EXPEDIENTE		27063	
		RUC		1792244021001	
		AÑO		2012	
		FORMULARIO		SC NIF.27063.2012.1	
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)				04/03/2013	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVO	1	180.593,25	PASIVO	2	144.426,65
ACTIVO CORRIENTE	101	139.417,54	PASIVO CORRIENTE	201	126.491,63
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	2.532,82	PASIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADO	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	78.962,42	PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIEROS	20102	
ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	1010201		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20103	67.391,13
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1010202		LOCALES	2010301	67.391,13
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1010203		DEL EXTERIOR	2010302	
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO	1010204		OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20104	30.869,08
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010205	71.124,22	LOCALES	2010401	30.869,08
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE GENERAN INTERESES	101020501		DEL EXTERIOR	2010402	
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	101020502	71.124,22	PROVISIONES	20105	4.115,01
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010206		LOCALES	2010501	4.115,01
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	1010207		DEL EXTERIOR	2010502	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1010208	9.284,67	PORCIÓN CORRIENTE DE OBLIGACIONES EMITIDAS	20106	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	1010209	-1.416,47	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20107	24.116,41
INVENTARIOS	10103	53.548,04	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010701	5.937,37
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	38.972,57	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010702	3.932,43
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	1010302		CON EL IESS	2010703	3.389,20
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	1010303		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010704	6.083,54
INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIO	1010304		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010705	4.773,87
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	1010305	13.373,92	DIVIDENDOS POR PAGAR	2010706	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN - COMPRADO DE TERCEROS	1010306		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS	20108	
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	1010307		OTROS PASIVOS FINANCIEROS	20109	
OBRAS EN CONSTRUCCIÓN	1010308		ANTICIPOS DE CLIENTES	20110	
OBRAS TERMINADAS	1010309		PASIVOS DIRECTAMENTE ASOCIADOS CON LOS ACTIVOS NO CORRIENTES Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	20111	
MATERIALES O BIENES PARA LA CONSTRUCCIÓN	1010310		PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20112	0,00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1010311	1.201,55	JUBILACIÓN PATRONAL	2011201	
OTROS INVENTARIOS	1010312		OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA LOS EMPLEADOS	2011202	
(-) PROVISIÓN POR VALOR NETO DE REALIZACIÓN Y OTRAS PERDIDAS EN EL INVENTARIO	1010313		OTROS PASIVOS CORRIENTES	20113	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10104	3.320,00	PASIVO NO CORRIENTE	202	17.935,02
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010401		PASIVOS POR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	20201	
ARRENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	1010402		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	0,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	1010403	635,58	LOCALES	2020201	
OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	1010404	2.684,41	DEL EXTERIOR	2020202	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10105	1.024,26	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	17.935,02
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010501		LOCALES	2020301	17.935,02
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010502	1.024,26	DEL EXTERIOR	2020302	
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010503		CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	20204	0,00
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	10106		LOCALES	2020401	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO (NIC 11 Y SECC.23 PYMES)	10107		DEL EXTERIOR	2020402	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10108		OBLIGACIONES EMITIDAS	20205	
ACTIVO NO CORRIENTE	102	41.175,71	ANTICIPOS DE CLIENTES	20206	
			PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	20207	0,00
			JUBILACIÓN PATRONAL	2020701	
			OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	2020702	
			OTRAS PROVISIONES	20208	
			PASIVO DIFERIDO	20209	0,00



PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	29.875,40		INGRESOS DIFERIDOS	2020901	
TERRENOS	1020101	✓ 200,00		PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	2020902	
EDIFICIOS	1020102			OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	20210	
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103	✓ 1.250,44		PATRIMONIO NETO	3	36.166,60
INSTALACIONES	1020104	✓ 25.378,36		CAPITAL	301	400,00
MUEBLES Y ENSERES	1020105	✓ 6.000,41		CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	30101	400,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020106	✓ 3.894,18		(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES ENTESORERA	30102	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	1020107			APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	302	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020108	✓ 812,56		PRIMA POR EMISIÓN PRIMARIA DE ACCIONES	303	
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020109			RESERVAS	304	2.227,53
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110			RESERVA LEGAL	30401	2.227,53
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020111			RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	30402	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020112	✓ -7.660,55		OTROS RESULTADOS INTEGRALES	305	0,00
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020113			SUPERAVIT DE ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	30501	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020114	0,00		SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30502	
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011401			SUPERAVIT POR REVALUACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	30503	
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011402			OTROS SUPERAVIT POR REVALUACIÓN	30504	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	102011403			RESULTADOS ACUMULADOS	306	10.419,54
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	10202	0,00		GANANCIAS ACUMULADAS	30601	16.624,16
TERRENOS	1020201			(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30602	-14.536,35
EDIFICIOS	1020202			RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	30603	8.331,73
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020203			RESERVA DE CAPITAL	30604	
(-) DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN	1020204			RESERVA POR DONACIONES	30605	
ACTIVOS BIOLÓGICOS	10203	0,00		RESERVA POR VALUACIÓN	30606	
ANIMALES VIVOS EN CRECIMIENTO	1020301			SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN DE INVERSIONES	30607	
ANIMALES VIVOS EN PRODUCCIÓN	1020302			RESULTADOS DEL EJERCICIO	307	23.119,53
PLANTAS EN CRECIMIENTO	1020303			GANANCIA NETA DEL PERÍODO	30701	23.119,53
PLANTAS EN PRODUCCIÓN	1020304			(-) PÉRDIDA NETA DEL PERÍODO	30702	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020305					
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	1020306					
ACTIVO INTANGIBLE	10204	11.300,31				
PLUSVALÍAS	1020401					
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020402	24.989,83				
ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	1020403					
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	1020404	-13.689,52				
(-) DETERIORO ACUMULADO DE ACTIVO INTANGIBLE	1020405					
OTROS INTANGIBLES	1020406					
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	10205					
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	10206	0,00				
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020601					
(-) PROVISIÓN POR DETERIORO DE ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	1020602					
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	1020603					
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES DE ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	1020604					
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	10207	0,00				
INVERSIONES SUBSIDIARIAS	1020701					
INVERSIONES ASOCIADAS	1020702					
INVERSIONES NEGOCIOS CONJUNTOS	1020703					
OTRAS INVERSIONES	1020704					
(-) PROVISIÓN VALUACIÓN DE INVERSIONES	1020705					
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1020706					

EL REPRESENTANTE LEGAL DECLARA QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.  
LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

## ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012

	RAZÓN SOCIAL	CALZADO BEST CLASSIC COLLECTION CIA. LTDA.
	DIRECCIÓN	JOSE MARIA VELASCO S/N Y AV. PABLO GUARDERAS
	EXPEDIENTE	27063
	RUC	1792244021001
	AÑO	2012
	FORMULARIO	SC-NIF-27063.2012.1
	FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DDMM/AAAA)	04/03/2013
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR US\$
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	390.527,36
VENTA DE BIENES	4101	404.251,42
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4102	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	4103	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	4104	
REGALÍAS	4105	
INTERESES	4106	0,00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CRÉDITO	410601	
OTROS INTERESES GENERADOS	410602	
DIVIDENDOS	4107	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	4108	
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	4109	
(-) DESCUENTO EN VENTAS	4110	-1.196,97
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	4111	-12.527,09
(-) BONIFICACIÓN EN PRODUCTO	4112	
(-) OTRAS REBAJAS COMERCIALES	4113	
GANANCIA BRUTA → SUBTOTAL A (41 - 51)	42	140.971,19
OTROS INGRESOS	43	4.026,82
DIVIDENDOS	4301	
INTERESES FINANCIEROS	4302	
GANANCIA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS	4303	
VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIO EN RESULTADOS	4304	4.026,82
OTRAS RENTAS	4305	
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	249.556,17
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	5101	148.803,33
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510101	
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510102	
(+) IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510103	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	510104	
(+) INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	510105	23.070,75
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	510106	164.164,43
(+) IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	510107	
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	510108	-38.972,57
(+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510109	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	510110	
(+) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	510111	13.914,64
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	510112	-13.373,82
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	5102	68.431,25
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510201	68.431,25
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510202	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	5103	14.161,01
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	510301	14.161,01
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	510302	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5104	18.160,58
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	510401	389,40
DETERIORO O PÉRDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	510402	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	510403	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	510404	
GASTO POR GARANTÍAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	510405	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	510406	2.537,18
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	510407	10.217,30
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	510408	5.016,70
GASTOS	52	113.172,18



	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
GASTOS	5201	46.544,42	5202	62.368,17
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	24.807,75	520201	19.155,89
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	6.471,86	520202	3.814,52
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103	3.438,48	520203	3.697,35
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	9.230,95
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108		520208	934,39
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109		520209	
COMISIONES	520110	9.494,78	520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111		////////////////////	////////////////////
COMBUSTIBLES	520112		520212	17,86
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114		520214	
TRANSPORTE	520115		520215	638,31
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	3.685,22
GASTOS DE VIAJE	520117	2.331,55	520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118		520218	483,97
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	////////////////////	////////////////////	520220	389,01
DEPRECIACIONES	520121	0,00	520221	3.408,72
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	3.408,72
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	4.843,32
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	4.843,32
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	1.314,69
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	////////////////////	////////////////////	52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	////////////////////	////////////////////	52022303	1.314,69
INTANGIBLES	////////////////////	////////////////////	52022304	
CUENTAS POR COBRAR	////////////////////	////////////////////	52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	////////////////////	////////////////////	520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	10.753,97
GASTOS FINANCIEROS			5203	4.259,59
INTERESES			520301	3.526,69
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	732,90
OTROS GASTOS			5204	0,00
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	31.825,83
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	4.773,87
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	27.051,96
IMPUESTO A LA RENTA CALSADO			63	3.932,43
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	23.119,53
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	



GASTOS	DE VENTA		ADMINISTRATIVOS	
	Código	Monto	Código	Monto
GASTOS	5201	46.544,42	5202	62.368,17
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	24.807,75	520201	19.155,89
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	520102	6.471,86	520202	3.814,52
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103	3.438,48	520203	3.697,36
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	520104		520204	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	520105		520205	9.230,95
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520106		520206	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	520107		520207	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520108		520208	934,39
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520109		520209	
COMISIONES	520110	9.494,78	520210	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520111		520211	
COMBUSTIBLES	520112		520212	17,86
LUBRICANTES	520113		520213	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	520114		520214	
TRANSPORTE	520115		520215	638,31
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	520116		520216	3.685,22
GASTOS DE VIAJE	520117	2.331,55	520217	
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	520118		520218	483,97
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520119		520219	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	520120		520220	389,01
DEPRECIACIONES	520121	0,00	520221	3.408,72
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012101		52022101	3.408,72
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52012102		52022102	
AMORTIZACIONES	520122	0,00	520222	4.843,32
INTANGIBLES	52012201		52022201	
OTROS ACTIVOS	52012202		52022202	4.843,32
GASTO DETERIORO	520123	0,00	520223	1.314,69
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52012301		52022301	
INVENTARIOS	52012302		52022302	
INSTRUMENTOS FINANCIEROS	52012303		52022303	1.314,69
INTANGIBLES	52012304		52022304	
CUENTAS POR COBRAR	52012305		52022305	
OTROS ACTIVOS	52012306		52022306	
GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	520124	0,00	520224	0,00
MANO DE OBRA	52012401		52022401	
MATERIALES	52012402		52022402	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52012403		52022403	
GASTO POR REESTRUCTURACIÓN	520125		520225	
VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	520126		520226	
GASTO IMPUESTO A LA RENTA (ACTIVOS Y PASIVOS DIFERIDOS)	520127		520227	
OTROS GASTOS	520128		520228	10.753,97
GASTOS FINANCIEROS			5203	4.259,59
INTERESES			520301	3.526,69
COMISIONES			520302	
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS			520303	
DIFERENCIA EN CAMBIO			520304	
OTROS GASTOS FINANCIEROS			520305	732,90
OTROS GASTOS			5204	0,00
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS → SUBTOTAL B (A + 43 - 52)			60	31.825,83
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			61	4.773,97
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS → SUBTOTAL C (B - 61)			62	27.051,96
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			63	3.932,43
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO → SUBTOTAL D (C - 63)			64	23.119,53
(-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO			65	
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO			66	
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS			67	
INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS			71	

## ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA AÑO 2013

CALZADO BEST CLASSIC COLECTIVO

PAGINA 1

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31-Diciembre-2013

TIENE AL 31-Diciembre-2013

1.	ACTIVOS		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		
1.1.1.	CAJA		
1.1.1.01	Caja General	140.00	
TOTAL 1.1.1.	CAJA		140.00
1.1.2.	BANCOS		
TOTAL 1.1.2.	BANCOS		0.00
1.1.3.	CLIENTES		
1.1.3.01	Clientes Varios	86,599.46	
1.1.3.02	Reserva Ctas.Incobrables	-2,282.46	
TOTAL 1.1.3.	CLIENTES		84,317.00
1.1.4.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
1.1.4.01	CTAS. X COBRAR CH POSFECH	252.00	
TOTAL 1.1.4.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		252.00
1.1.5.	CHEQUES PROTESTADOS		
TOTAL 1.1.5.	CHEQUES PROTESTADOS		0.00
1.1.6.	ANTICIPO EMPLEADOS		
1.1.6.01	Flores Gonzalo	462.94	
1.1.6.02	Uvillus Mariana	1,564.39	
1.1.6.09	Guerrero Hugo	8.00	
1.1.6.13	Nuñez Fredy	532.42	
1.1.6.25	Holger Flores	180.90	
TOTAL 1.1.6.	ANTICIPO EMPLEADOS		2,748.65
1.1.7.	INVENTARIOS		
1.1.7.01	Producto terminado	10,011.40	
1.1.7.02	Materia Prima	36,500.65	
1.1.7.04	Repuestos y Accesorios	5,570.74	
TOTAL 1.1.7.	INVENTARIOS		52,082.79
TOTAL 1.1.	ACTIVO CORRIENTE		139,540.44



1.2.	ACTIVO FIJO		
1.2.1.	MUEBLES Y ENSERES		
1.2.1.01	Costo Muebles y Enseres	6,000.41	
1.2.1.02	Dep.Acum.Muebles y Enseres	-1,827.27	
TOTAL 1.2.1.	MUEBLES Y ENSERES		4,173.14
1.2.2.	EQUIPO DE COMPUTACION		
1.2.2.01	Costo Equipo de Computaci	812.56	
1.2.2.02	Dep.Acum.Equipo de comput	-759.24	
TOTAL 1.2.2.	EQUIPO DE COMPUTACION		53.32
1.2.3.	INSTALACIONES		
1.2.3.01	Costo Instalaciones	25,378.36	
1.2.3.02	Dep.Acum.Instalaciones	-7,853.96	
TOTAL 1.2.3.	INSTALACIONES		17,524.40
1.2.5.	VEHICULOS		
1.2.5.01.	FIAT		
TOTAL 1.2.5.01.	FIAT		0.00
TOTAL 1.2.5.	VEHICULOS		0.00
1.2.6.	MAQUINARIA Y EQUIPO		
1.2.6.01	Costo Maquinaria Equipo	5,315.61	
1.2.6.02	Dep.Acum.MaQ.Equipo	-1,148.72	
TOTAL 1.2.6.	MAQUINARIA Y EQUIPO		4,166.89
1.2.7.	TERRENOS		
1.2.7.05	Ing.Arturo Yanez	200.00	
TOTAL 1.2.7.	TERRENOS		200.00
1.2.8.	CONSTRUCCION EN PROCESO		
1.2.8.01	Construccion en proceso	1,250.44	
TOTAL 1.2.8.	CONSTRUCCION EN PROCESO		1,250.44
TOTAL 1.2.	ACTIVO FIJO		27,368.19

1.3.	OTROS ACTIVOS		
1.3.1.	OTROS ACTIVOS		
1.3.1.01	Gastos Constitucion	773.00	
1.3.1.02	Amortiz.Gastos Constituci	-773.00	
1.3.1.06	Gastos Preoperacionales	24,216.83	
1.3.1.07	Amortiz.Gtos.Preoperac.	-17,759.84	
TOTAL 1.3.1.	OTROS ACTIVOS		6,456.99
1.3.2.	PATENTES Y MARCAS		0.00
TOTAL 1.3.2.	PATENTES Y MARCAS		0.00
1.3.3.	Cuentas por Liquidar		0.00
TOTAL 1.3.3.	Cuentas por Liquidar		0.00
TOTAL 1.3.	OTROS ACTIVOS		6,456.99
1.4.	ACTIVOS DIFERIDOS		
1.4.1.	Intereses Anticipados		0.00
TOTAL 1.4.1.	Intereses Anticipados		0.00
1.4.2.	Anticipo Proveedores		
1.4.2.01	Anticipo Entregado Provee	263.15	
TOTAL 1.4.2.	Anticipo Proveedores		263.15
1.4.3.	Caja chica anticipada		
1.4.3.01	Caja Chica Anticipada	39.14	
TOTAL 1.4.3.	Caja chica anticipada		39.14
1.4.4.	Anticipo Gastos Viaje		0.00
TOTAL 1.4.4.	Anticipo Gastos Viaje		0.00
TOTAL 1.4.	ACTIVOS DIFERIDOS		302.29
1.5.	CALZADO AL PERSONAL		

1.5.1.	CUENTA POR COBRAR		
1.5.1.01	Gonzalo Flores	469.75	
1.5.1.02	Uvillus Mariana	20.00	
1.5.1.03	Arias Carmen	72.37	
1.5.1.04	Guerrero Guido	34.00	
1.5.1.13	Núñez Freddy	347.16	
1.5.1.15	Yepes Fausto	1,949.49	
1.5.1.23	Toapanta Fabian	51.00	
TOTAL 1.5.1.	CUENTA POR COBRAR		2,943.77
-----			
TOTAL 1.5.	CALZADO AL PERSONAL		2,943.77
-----			
1.6.	PRESTAMOS AL PERSONAL		
1.6.1.	PRESTAMOS AL PERSONAL CP		
1.6.1.02	Uvillus Mariana	2,203.26	
TOTAL 1.6.1.	PRESTAMOS AL PERSONAL CP		2,203.26
-----			
TOTAL 1.6.	PRESTAMOS AL PERSONAL		2,203.26
-----			
TOTAL 1.	ACTIVOS		178,814.94

## PASIVO Y PATRIMONIO

2.	PASIVO		
2.1.	PASIVO CORRIENTE		
2.1.1.	DOCUMENTOS POR PAGAR		
TOTAL 2.1.1.	DOCUMENTOS POR PAGAR		0.00
			-----
2.1.2.	PROVEEDORES		
2.1.2.01	Proveedores Varios	-72,260.95	
TOTAL 2.1.2.	PROVEEDORES		-72,260.95
			-----
2.1.3.	CUENTAS POR PAGAR		
2.1.3.01.	IESS POR PAGAR		
2.1.3.01.01	Aportes al Iess	-2,434.77	
2.1.3.01.02	Prestamos Iess	-1,282.52	
2.1.3.01.03	FONDOS DE RESERVA	-686.10	
TOTAL 2.1.3.01.	IESS POR PAGAR		-4,403.39
			-----
2.1.3.02.	ccccccc		
TOTAL 2.1.3.02.	ccccccc		0.00
			-----
TOTAL 2.1.3.	CUENTAS POR PAGAR		-4,403.39
			-----
2.1.4.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
2.1.4.02	Calecsa Ctas por Pagar	-21,954.57	
2.1.4.05	Nuñez Fredy	-1,119.65	
2.1.4.07	Mariana Uvillus	-413.00	
2.1.4.09	Elias Pastrano	-1,977.04	
2.1.4.10	Gina Flores	-2,968.89	
TOTAL 2.1.4.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR		-28,433.15
			-----
2.1.5.	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS		
2.1.5.01	IVA 12%	-9,241.36	
2.1.5.02	Retencion Renta Terceros	-538.79	
2.1.5.03	15% Participacion Trabajadores	-851.77	
2.1.5.04	Impuesto Renta Empresa	-2,972.16	
2.1.5.05	Retencion IVA Terceros	-390.64	
2.1.5.06	Retencion Renta Relac Depend	-51.54	

CALZADO BEST CLASSIC COLECTIVO				PAGINA
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31-Diciembre-2013				
<b>TOTAL 2.1.5.</b>	<b>CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS</b>		<b>-14,046.26</b>	
<b>2.1.6.</b>	<b>GASTOS POR PAGAR</b>			
2.1.6.01	Sueldo por Pagar		-259.00	
2.1.6.05	Comisariato		-529.96	
2.1.6.07	Seguro Privado (Genesis)		-98.46	
2.1.6.11	Cuenta Puente		-120.50	
2.1.6.13	Decimo Tercero por P.		-679.36	
2.1.6.14	Decimo Cuarto por P.		-2,517.50	
2.1.6.15	Vacaciones por P.		-1,693.96	
<b>TOTAL 2.1.6.</b>	<b>GASTOS POR PAGAR</b>		<b>-5,898.74</b>	
<b>2.1.7.</b>	<b>INSTITUCIONES SIS.FINANC.</b>			
2.1.7.01	Mastercard		-1,088.18	
<b>TOTAL 2.1.7.</b>	<b>INSTITUCIONES SIS.FINANC.</b>		<b>-1,088.18</b>	
<b>TOTAL 2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>-126,130.67</b>	
<b>2.2.</b>	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>			
<b>2.2.1.</b>	<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>			
2.2.1.01.	Documentos por Pagar			
2.2.1.01.03	Banco Produbanco		-18,170.79	
2.2.1.01.09	(-) Costo Amortizado		1,664.93	
<b>TOTAL 2.2.1.01.</b>	<b>Documentos por Pagar</b>		<b>-16,505.86</b>	
<b>TOTAL 2.2.1.</b>	<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		<b>-16,505.86</b>	
<b>TOTAL 2.2.</b>	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		<b>-16,505.86</b>	
<b>TOTAL 2.</b>	<b>PASIVO</b>		<b>-142,636.53</b>	
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>			
3.1.1.	CAPITAL			
3.1.1.01	Uvillus Mariana		-96.00	
3.1.1.02	Flores Gonzalo		-96.00	
3.1.1.03	Nuñez Fredy		-96.00	
3.1.1.04	Prado Jose		-96.00	



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31-Diciembre-2013

1101-0000010-11 SA SAPE

3.1.1.05	Talabera Marco	30.820.41	-8.00	
3.1.1.06	Guerrero Hugo		-8.00	
<b>TOTAL 3.1.1.</b>	<b>CAPITAL</b>			<b>-400.00</b>
<hr/>				
<b>TOTAL 3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>			<b>-400.00</b>
<hr/>				
<b>3.2.</b>	<b>RESULTADOS</b>			
<b>3.2.1.</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>			
3.2.1.01	Utilidad del Ejercicio	4,642.47		
<b>TOTAL 3.2.1.</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>			<b>4,642.47</b>
<hr/>				
<b>3.2.2.</b>	<b>RESULTADO EJERC. ANTERIOR</b>			
3.2.2.01	Utilidad Acumulada 2010	-11,716.08		
3.2.2.02	Perdida Acumulada 2011	9,628.27		
3.2.2.03	Utilidad Acumulada 2012	-22,095.37		
<b>TOTAL 3.2.2.</b>	<b>RESULTADO EJERC. ANTERIOR</b>			<b>-24,183.18</b>
<hr/>				
<b>TOTAL 3.2.</b>	<b>RESULTADOS</b>			<b>-19,540.71</b>
<hr/>				
<b>3.3.</b>	<b>RESERVA</b>			
<b>3.3.1.</b>	<b>RESERVA LEGAL</b>			
3.3.1.01	Reserva Legal	-2,227.53		
<b>TOTAL 3.3.1.</b>	<b>RESERVA LEGAL</b>			<b>-2,227.53</b>
<hr/>				
<b>TOTAL 3.3.</b>	<b>RESERVA</b>			<b>-2,227.53</b>
<hr/>				
<b>3.4.</b>	<b>RES. ACUM. ADOPC. PRIM. VEZ NIFFS</b>			
<b>3.4.1.</b>	<b>RES. ACUM. ADOPC. PRIM. VEZ NIFFS</b>			
3.4.1.01	Res. Acum. Adopc. Prim. vez Niffs	-8,331.73		
<b>TOTAL 3.4.1.</b>	<b>RES. ACUM. ADOPC. PRIM. VEZ NIFFS</b>			<b>-8,331.73</b>
<hr/>				
<b>TOTAL 3.4.</b>	<b>RES. ACUM. ADOPC. PRIM. VEZ NIFFS</b>			<b>-8,331.73</b>
<hr/>				
<b>TOTAL 3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>			<b>-30,499.97</b>
<hr/>				
<b>RESULTADO</b>				

CALZADO BEST CLASSIC COLECTTIO

PAGINA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31-Diciembre-2013

=====		
INGRESOS	-423,055.92	
COSTOS Y GASTOS	417,377.48	
TOTAL RESULTADO		-5,678.44
-----		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-178,814.94

## ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2013

CALZADO BEST CLASSIC COLECTIVO				PAGINA
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL AL 31-Diciembre-2013				2105-resultado-11 de 18
<hr/>				
<b>RESULTADO</b>				
<b>4. INGRESOS</b>				
<b>4.1. INGRESOS OPERACIONALES</b>				
<b>4.1.1. VENTAS GRAVADAS</b>				
4.1.1.01 Ventas		-408,204.11		
4.1.1.02 Devoluciones en Ventas		11,651.36		
4.1.1.04 Transportes en Ventas		2,678.45		
<b>TOTAL 4.1.1. VENTAS GRAVADAS</b>		<b>-393,874.30</b>		
4.1.2. OTROS INGRESOS				
4.1.2.01 Otros Ingresos		-27,500.17		
4.1.2.02 Otros Ingresos Financieros		-1,681.45		
<b>TOTAL 4.1.2. OTROS INGRESOS</b>		<b>-29,181.62</b>		
<b>TOTAL 4.1. INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>-423,055.92</b>		
<b>TOTAL 4. INGRESOS</b>		<b>-423,055.92</b>		
<b>5. EGRESOS</b>				
<b>5.1. COSTOS OPERACIONALES</b>				
<b>5.1.1. COSTO DE VENTAS-COMPRAS</b>				
5.1.1.01 Costo de Ventas		154,133.14		
5.1.1.03 Descuentos en Compras		-103.18		
5.1.1.04 transporte en Compras		11072.50		
5.1.1.06 Ajuste de inventarios		148.70		
<b>TOTAL 5.1.1. COSTO DE VENTAS-COMPRAS</b>		<b>154,251.16</b>		
<b>5.1.2. COSTOS DE PRODUCCION</b>				
<b>5.1.2.01. MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
5.1.2.01.01 Sueldos		51,383.51		
5.1.2.01.03 Beneficios Sociales		11,405.07		
5.1.2.01.04 Aporte Patronal		7,059.09		
5.1.2.01.07 FONDO DE RESERVA MENSUAL		4,739.23		
5.1.2.01.08 Bono Estudiantil		50.00		
<b>TOTAL 5.1.2.01. MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>74,636.90</b>		
<b>5.1.2.02. MANO DE OBRA INDIRECTA</b>				

5.1.2.02.01	Mocasin y Manualidades	7,975.62	
5.1.2.02.04	Aparado	5,582.98	
5.1.2.02.05	Modelaje de Calzado	3,050.20	
<b>TOTAL 5.1.2.02.</b>	<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>16,608.80</b>	
<hr/>			
5.1.2.03.	<b>GASTO DE FABRICACION</b>		
5.1.2.03.01	Luz y Agua	1,668.53	
5.1.2.03.02	Mantenimiento Maquinaria	565.00	
5.1.2.03.03	Repuestos y Accesorios	361.58	
5.1.2.03.04	Depreciaciones	519.92	
5.1.2.03.05	Refrigerio	3,117.94	
5.1.2.03.07	Ropa de Trabajo	290.00	
5.1.2.03.08	Combustible	19.64	
5.1.2.03.09	Mantenimiento Instalaciones	959.28	
5.1.2.03.11	Suministros y Materiales	3,919.70	
<b>TOTAL 5.1.2.03.</b>	<b>GASTO DE FABRICACION</b>	<b>11,421.59</b>	
<hr/>			
5.1.2.04.	<b>MATERIA PRIMA</b>		
5.1.2.04.01	Materia Prima	27,214.51	
<b>TOTAL 5.1.2.04.</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>27,214.51</b>	
<hr/>			
<b>TOTAL 5.1.2.</b>	<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>129,881.80</b>	
<hr/>			
5.1.3.	<b>GASTOS DE VENTAS</b>		
5.1.3.01	Comisiones en Ventas	8,307.35	
5.1.3.02	Gastos de Viaje	2,473.21	
5.1.3.04	Sueldos	10,745.40	
5.1.3.05	Beneficios Sociales	2,762.26	
5.1.3.06	Aporte Patronal	3,014.16	
5.1.3.10	Combustible	38.93	
5.1.3.11	Fondos de Reserva Mensual	2,202.32	
<b>TOTAL 5.1.3.</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>29,543.63</b>	
<hr/>			
5.1.4.	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		
5.1.4.01	Sueldos	20,849.22	
5.1.4.02	Horas Extras	518.31	
5.1.4.03	Beneficios Sociales	3,683.24	
5.1.4.04	Aporte Patronal	4,132.97	
5.1.4.06	Agua	39.55	
5.1.4.07	Telefonos-Internet	1,246.44	
5.1.4.08	Dep.Activo Fijo	3,408.72	
5.1.4.09	Utiles de Oficina	153.13	
5.1.4.10	Movilizacion y Transporte	932.43	
5.1.4.11	Refrigerio	2,176.79	
5.1.4.12	Bono	300.00	

5.1.4.13	Mantenimiento Equipo	188.00	
5.1.4.14	Impuestos y Contribuciones	681.15	
5.1.4.15	Impresos y Formularios	540.40	
5.1.4.16	Gastos de Gestión	1,572.24	
5.1.4.18	Mantenimiento Instalaciones	666.86	
5.1.4.20	Cuentas Incobrables	865.99	
5.1.4.21	Honorarios	10,283.34	
5.1.4.23	Servicios Contables	188.27	
5.1.4.24	Combustibles	14.82	
5.1.4.25	FONDO DE RESERVA MENSUAL	1,944.81	
5.1.4.30	Varios	2,491.27	
5.1.4.31	Gastos No Deducibles	12,464.18	
5.1.4.32	Amortiz.de Gastos Operac.	4,843.32	
5.1.4.33	Retenciones Asumidas	22.79	
5.1.4.34	Iva al Gasto	593.32	
5.1.4.35	Cursos y Seminarios	1,754.16	
5.1.4.36	Muebles de Oficina	834.11	
5.1.4.37	Honorario de Gerente General	17,881.52	
5.1.4.38	Prestamos a Empleados	16.52	
5.1.4.39	Autoconsumo	381.35	
5.1.4.40	Mercaderia en mal estado	952.94	
TOTAL 5.1.4.	GASTOS DE ADMINISTRACION		96,622.16
			-----
5.1.5.	GASTOS FINANCIEROS		
5.1.5.01	Intereses Pagados	2,061.99	
5.1.5.02	Gastos Bancarios	990.36	
5.1.5.03	Gasto Financiero Niffs	4,026.38	
TOTAL 5.1.5.	GASTOS FINANCIEROS		7,078.73
			-----
TOTAL 5.1.	COSTOS OPERACIONALES		417,377.48
			-----
TOTAL 5.	EGRESOS		417,377.48
			-----
TOTAL RESULTADO			-5,678.44
			-----



## ANEXO 13

### PRODUCTOS Y PROCESOS EMPRESA CALZADO BEST CLASSIC COLECTION CIA LTDA

La Compañía Calzado Best Classic Colection Cía Ltda es una empresa manufactura dedicada a la confección de zapatos.

Sus productos:

#### MOCASIN CLASICO TRADICIONAL



#### SANDALIAS



#### ARMADO



Materias Primas:



El proceso de confección:

Sección corte



Sección costura



Sección armado



Sección terminado



Sección empaque

