

" AÑO DE LA REFORESTACION "

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**



**Tesis Profesional**

**" ANALISIS ADMINISTRATIVO Y DE ORGANIZACION CONTABLE  
DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO "**

**Que presenta:**

**MARIA ASUNCION TERRONES CABRERA**

**Patrocinada por:**

**CPC. Luis Bazalar Gonzáles**

**Para Optar el Título de Contador Público**

**LIMA - PERÚ**

**1997**

T  
657  
T42

" AÑO DE LA REFORRESTACIÓN "

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

T E S I S P R O F E S I O N A L

"ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE ORGANIZACIÓN CONTABLE  
DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO"

QUE PRESENTA:

MARÍA ASUNCIÓN TERRONES CABRERA

PATROCINADA POR:

CPC. LUIS BAZALAR GONZÁLES

NO SE PRESTA  
A DOMICILIO

PARA OPTAR EL TITULO DE CONTADOR PUBLICO

L I M A - P E R U

1,987

MF N: 738



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

*General*  
*CPA. J. Atencio I Lora*

*Juan Guillén*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

*6/18* *[Handwritten signature]*

Mg. VICTOR M. MERA LLANOS  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

## PENSAMIENTOS CELEBRES

EL HOMBRE ES SEÑOR DE SU DESTINO POR EL EJERCICIO DE SU VOLUNTAD.

LA VOLUNTAD REDIME PORQUE QUERER ES PODER Y PARA PODER SE DEBE TRABAJAR. EN EL CAMPO COMBATIBLE DEBE CONCILIAR LA VOLUNTAD, EL HONOR, LA HONRADEZ Y EL INTERÉS.

ESCRIBIR Y HABLAR ES MANIFESTAR, DECLARAR O ACLARAR. DESCUBRIR LO QUE ESTÁ OCULTO.

TRECE MANERAS FORMAS DE TRIUNFAR EN LA VIDA. TAL VEZ LA HONRADA SEA LA MEJOR MANERA, PERO AL FINAL ES LA QUE TRAE LA MAYOR SORPRESA.

CADA UNO ES UN INTENTO, CADA INTENTO ES UN ESFUERZO Y EL QUE NUNCA SE ESFUERZA ES EL QUE NUNCA SE HA ESFUERZADO.

LA VIDA ES UN INTENTO, CADA INTENTO ES UN ESFUERZO Y EL QUE NUNCA SE ESFUERZA ES EL QUE NUNCA SE HA ESFUERZADO.

***CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO***

**A PABLO Y ELODIA MIS SEÑORES PADRES, QUE ME ENSEÑARON  
A BUSCAR MI CAMINO Y A MIS AMIGOS QUE ME AYUDARON A  
ENCONTRARLO.**

# PENSAMIENTOS CELEBRES

"PLAN DE INVESTIGACION"

"CADA UNO ES DUEÑO DE SU DESTINO POR EL EJERCICIO DE SU VOLUNTAD."

## INDICE

"LA VOLUNTAD REDIME PORQUE QUERER ES PODER Y PARA PODER SE DEBE APRENDER. EN EL CAMPO CONTABLE DEBEMOS CONCILIAR LA VOLUNTAD, EL ESFUERZO, LA HONRADEZ Y EL INTERÉS."

"PENSAR Y HABLAR ES MANIFESTAR, DECLARAR O ACLARAR DESCUBRIR LO QUE ESTA OCULTO."

"HAY MUCHAS FORMAS DE TRIUNFAR EN LA VIDA, TAL VEZ LA HONRADA SEA LA MENOS RÁPIDA, PERO AL FINAL ES LA QUE TRAE LA MAYOR SATISFACCIÓN."

"CADA CAÍDA ES UN INTENTO, CADA INTENTO ES UN ESFUERZO Y EL QUE NUNCA HA CAÍDO ES EL QUE NUNCA SE HA ESFORZADO."

"VIVIR ES TENER QUE ESTAR TOMANDO DECISIONES FRENTE AL REPERTORIO DE VARIAS POSIBILIDADES QUE EN CADA INSTANTE NOS DEPARA NUESTRO CONTUENO VITAL, Y LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE PODEMOS ALCANZAR, ES LO QUE LOGREMOS RESPETANDO A LOS DEMÁS."

**LA AUTORA.**

"UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO"

"PLAN DE INVESTIGACIÓN"

"ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE ORGANIZACIÓN CONTABLE  
DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO"

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

	Pág.
CAPÍTULO I	
<u>ANÁLISIS, PROCEDIMIENTOS Y</u>	
<u>MÉTODOS</u>	11
1.1 <u>ANÁLISIS</u>	11
1.1.1.- Concepto y naturaleza del análisis.	11
1.1.2.- Necesidad del análisis.	13
1.1.3.- Campos de aplicación.	15
1.2 <u>PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS</u>	16
1.2.1.- Procedimientos.	16
1.2.2.- Propósito u objetivo.	20
1.2.3.- Alcance.	22
1.2.4.- Acciones o fases de estudio.	23
CAPÍTULO II	
<u>ANTECEDENTES GENERALES DE LA</u>	
<u>INDUSTRIA DEL CALZADO</u>	30
2.1.- Breve historia de la industria del calzado.	30
2.2.- Marco de referencia.	33
2.3.- Base legal.	35

"UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO"

"PLAN DE INVESTIGACIÓN"

"ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE ORGANIZACIÓN CONTABLE  
DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO"

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

	Pág.
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b><u>ANÁLISIS, PROCEDIMIENTOS Y</u></b>	
<b><u>MÉTODOS</u></b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>11</b>
<b>ANÁLISIS</b>	
1.1.1.- Concepto y naturaleza del análisis.	11
1.1.2.- Necesidad del análisis.	13
1.1.3.- Campos de aplicación.	15
<b>1.2</b>	<b>16</b>
<b><u>PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS</u></b>	
1.2.1.- Procedimientos.	16
1.2.2.- Propósito u objetivo.	20
1.2.3.- Alcance.	22
1.2.4.- Acciones o fases de estudio.	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b><u>ANTECEDENTES GENERALES DE LA</u></b>	
<b><u>INDUSTRIA DEL CALZADO</u></b>	<b>30</b>
2.1.- Breve historia de la industria del calzado.	30
2.2.- Marco de referencia.	33
2.3.- Base legal.	35

<b>CAPÍTULO III</b>	<b><u>ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO</u></b>	<b>50</b>
3.1.	Proceso de la fabricación en serie; seriado de modelos y maquinaria.	50
3.2.-	Personal requerido, distribución de planta; funciones y responsabilidades.	54
3.3.-	Procesamiento sistemático de la información: Presupuesto.	67
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b><u>ANÁLISIS FINANCIERO Y DE MERCADO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO</u></b>	<b>85</b>
4.1.-	<b><u>ANÁLISIS FINANCIERO</u></b>	<b>85</b>
4.1.1.-	Financiamiento y equilibrio.	85
4.1.2.-	Expansión: política a largo plazo, plan de inversión, plan de financiamiento.	90
4.1.3.-	Autofinanciación.	95
4.1.4.-	Independencia y gestión.	99
4.2.-	<b><u>ANÁLISIS DE MERCADO</u></b>	<b>116</b>
4.2.1.-	Definiciones generales.	116
4.2.2.-	Segmentación de mercado y posicionamiento.	117
4.2.3.-	Posturas competitivas y estrategias de desarrollo.	123
4.2.4.-	Producto y precio.	125
4.2.5.-	Distribución y promoción.	127

CAPITULO V

	<u>ORGANIZACIÓN CONTABLE EN LA</u>	
	<u>ACTIVIDAD DEL CALZADO</u>	142
5.1.-	<u>ELEMENTOS DE UN SISTEMA</u>	
	<u>DEBIDAMENTE COORDINADO.</u>	142
5.1.1.-	Plan de organización:	
	independencia entre departamentos	
	y líneas de responsabilidad.	144
5.2.-	<u>SISTEMA DE AUTORIZACIÓN Y</u>	
	<u>PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO.</u>	148
5.2.1.-	Características de registro,	
	formularios apropiados y	
	procedimientos colaterales de	
	control.	150
5.3.-	<u>PRÁCTICAS SANAS.</u>	151
5.3.1.-	Separación de responsabilidades e	
	integración del sistema.	152
	<u>Análisis de la Organización</u>	
	<u>Contable de la Industria del</u>	
	<u>Calzado.</u>	153
	Organización y Funciones	153
	Información Financiera a	
	Gerencia.	154
	Caja y Bancos.	162
	Ventas y cuentas por cobrar.	167
	Compras y cuentas por pagar.	168
	Existencias y costos.	170
	Activos fijos.	171
	Sueldos y jornales.	173

	Otras Practicas Sanas.	174
	Estados Financieros.	185
	Indices Financieros.	201
	Conclusiones.	211
	Recomendaciones.	214
5.4.-	<u>PERSONAL ADECUADO.</u>	240
5.4.1.-	Contratación.	241
5.4.2.-	Entrenamiento.	241
5.4.3.-	Rendimiento.	243
5.5.-	PLAN DE CUENTAS DE COSTOS ADECUADOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO.	245
	CONCLUSIONES	293
	RECOMENDACIONES	295
	BIBLIOGRAFÍA	296
	ANEXOS	299

# INTRODUCCIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR:

HE DECIDIDO DESARROLLAR EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PORQUE A TRAVÉS DEL MISMO BRINDARE ALGUNOS APORTES QUE PUEDEN SER TOMADOS EN CUENTA EN LA PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.

LO ANTERIOR BASADO EN EL HECHO DE QUE EVALUANDO EN FORMA SISTEMÁTICA A LA INDUSTRIA CONTRIBUIRE A MEJORAR SUS RECURSOS: HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS; LOGRANDO DE ESTA FORMA QUE PROTEJAN SUS ACTIVOS, EVITEN DESEMBOLSOS NO AUTORIZADOS, EL USO IMPROPIO DE SUS RECURSOS Y OBLIGACIONES, ASEGURAR LA EXACTITUD Y CONFIABILIDAD DE LOS DATOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS. POR ESO Y VIENDO QUE ES SUMAMENTE IMPORTANTE PARA CUALQUIER INDUSTRIA DE CALZADO, OPTE EL TEMA QUE LLEVA POR TITULO: "ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y DE ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO". CON ESTA OBRA TAN SIGNIFICATIVA, DESEO OBTENER EL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO.

EN MI PLAN DE TESIS HE CONSIDERADO CINCO CAPÍTULOS A MI PARECER INTERESANTES. EN EL PRIMER CAPÍTULO TRATARE SOBRE EL CONCEPTO Y NATURALEZA DEL ANÁLISIS QUE SE PRACTICARÁ EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO, LA NECESIDAD DEL

MISMO Y LOS CAMPOS DE APLICACIÓN. TAMBIEN EXPLICARÁ LOS PROCEDIMIENTOS, PROPÓSITOS U OBJETIVOS, ALCANCE, ACCIONES O FASES DE ESTUDIO QUE SE EMPLEARÁN EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN. EL SEGUNDO CAPÍTULO VERSARÁ SOBRE LA INDUSTRIA INVESTIGADA, UNA BREVE HISTORIA DE LA MISMA, SUS INICIOS, CRECIMIENTO Y POSIBLE DECESO DE NO CORREGIRSE A TIEMPO LOS ERRORES QUE PUDIERAN ENCONTRARSE. EL ÁMBITO DE REFERENCIA A ENCONTRARSE EN LA PRIMERA INVESTIGACIÓN Y LA MANERA EN QUE SE CONSTITUYE LEGALMENTE. EL TERCER CAPÍTULO TRATARÁ SOBRE LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO, EL PROCESO DE FABRICACIÓN. SERIADO Y MAQUINARIA UTILIZADA; EL PERSONAL REQUERIDO PARA LA FABRICACIÓN, LA MANERA EN QUE ESTA DISTRIBUIDA LA PLANTA Y LAS RESPECTIVAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES, COMPLETANDO EL ANÁLISIS CON LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO. EL CUARTO CAPÍTULO TRATA SOBRE EL ANÁLISIS FINANCIERO Y DE MERCADO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO, SE ANALIZARÁ EL FINANCIAMIENTO, EXPANSIÓN, AUTOFINANCIAMIENTO Y GESTIÓN, EL PRESENTE CAPÍTULO TAMBIEN INCLUIRÁ EL ANÁLISIS DEL MERCADO SU SEGMENTACIÓN, POSTURAS COMPETITIVAS, ESTRATEGIAS, AL PRODUCTO Y SU DISTRIBUCIÓN. EL CAPÍTULO CINCO TRATA SOBRE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE, ELEMENTOS DE UN SISTEMA ADECUADO, LAS PRÁCTICAS SANAS Y REQUISITOS PARA QUE EL PERSONAL SEA CONSIDERADO ADECUADO; ADEMÁS, INCLUYE UN

PLAN DE CUENTAS DE COSTOS ADECUADO A LA INDUSTRIA DEL CALZADO. DANDO TÉRMINO A LA INVESTIGACIÓN CON LAS CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS. PARA HACER USO DEL MATERIAL TAN NECESARIO AL DESARROLLO DEL ASUNTO QUE ME OCUPA, SOLICITÉ PERMISO A LAS PERSONAS AUTORIZADAS, A QUIENES AGRADEZCO AMPLIAMENTE LAS FACILIDADES BRINDADAS.

ESPERANDO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CONSTITUYA UN MOTIVO DE INTERÉS PARA LOS SEÑORES DEL JURADO EXAMINADOR Y QUE ME ESTIMULEN CON SU APROBACIÓN, DE TAL MANERA QUE MI INQUIETUD NO SE PIERDA Y QUE SIRVA DE GUÍA Y ORIENTACIÓN A MIS SUCESTORES, DE CUMPLIRSE ESTE OBJETIVO QUEDARÉ SATISFECHA.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

### 1.1 ANÁLISIS

#### *1.1.1.- CONCEPTO Y NATURALEZA DEL ANÁLISIS*

El proceso de analizar una organización es muy complejo y variado, intervienen una serie de consideraciones que limitan la investigación a aspectos, específicamente seleccionados; además los métodos por aplicar no siempre permiten dar respuestas concretas a muchos requerimientos importantes.

Si consideramos a una industria como un ente vivo, con sus problemas de crecimiento, adaptación al medio y su desarrollo, se comprenderá entonces por que a ese análisis se le denomina comúnmente diagnóstico de la industria.

El concepto de diagnosticar en una forma simple podríamos expresarla como el conjunto

de manifestaciones que determinan el carácter de un asunto o problema, a través de su naturaleza; y si tratamos de vincular este termino con el concepto de organización, necesariamente tenemos que referirnos al significado y desarrollo de las organizaciones para encontrar en ellas el esquema de elementos esenciales que serían el motivo de análisis y exposición.

Los análisis pueden distinguirse por su finalidad, naturaleza, y alcance; métodos utilizados, plazos y otras consideraciones. En cualquier situación se constituyen en un proceso critico destinado a descubrir constantes o resaltantes de los siguientes aspectos:

Partes o puntos débiles, fallas o deficiencias con el fin de determinar las causas que las motivaron, y así poner a la práctica acciones para reforzar o subsanar.

Partes o puntos débiles, deficiencias en los resultados, también para resaltar los resultados satisfactorios con el propósito de generalizarlos, consolidarlos o formalizando los procedimientos usados adecuadamente.

En ambos casos hay que indicar el sector donde se han producido.

Como resumen diré que el análisis no solo significa problemas o situaciones por resolver sino que plantea objetivos técnicos como:

Replanteamiento de estructuras, cambios técnicos y de procedimientos, innovaciones de normas sobre el comportamiento de los miembros, mejor utilización de métodos y recursos, etc.

Al analizar la industria en conjunto, podemos asesorar con mas objetividad; de este modo lograremos una visión de lo que reflejen los estados financieros.

#### 1.1.2.- NECESIDAD DEL ANÁLISIS

Las industrias en general, sean industriales, comerciales o de servicios, sean grandes medianas o pequeñas, se encuentran en oportunidades a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación.

Todos los jefes de empresas saben que casi constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que impone la realidad y no solo las crisis, sino también los periodos de

éxito, son los que provocan cambios a los que obligatoriamente habrá que avenirse.

Muchas veces no solo es preciso sino imprescindible analizar en detalle los problemas que estén dificultando el desarrollo de la empresa, y por supuesto sus causas; las ganancias no son las mismas, el personal clave toma otros rumbos, la imagen de la empresa tiende a desaparecer o deteriorarse gradualmente, etc.

Quizá sea forzoso, basándose en lo que está ocurriendo o ha ocurrido en el pasado inmediato, intentar entrever el futuro y así poder prepararse convenientemente; posiblemente haya que replantearse objetivos, políticas y por su puesto métodos y sistemas empleados, podría ser que en algunas cosas se trate casi de comenzar de nuevo. La empresa debe analizar todos los aspectos que considere importantes.

De todos modos lo que realmente interesa destacar, es que dada la necesidad de examinar la realidad de la empresa, esta debe hacerse en forma metódica y observando la totalidad de la misma.

Lo realmente importante es analizar su aspecto administrativo y su organización contable.

1.1.3.-

### CAMPOS DE APLICACIÓN

Todas las empresas cualquiera sea su actividad, pueden ser objeto de un diagnóstico, sistemático e integral y por su puesto recibir el beneficio correspondiente. Quizá sea necesario introducir ciertas técnicas de análisis o utilizar métodos diferentes para cada industria y poner mas énfasis a algunos aspectos, pero el enfoque siempre será el mismo, muy simple y de tipo general.

Se puede discutir su aplicación en el caso de empresas grandes, pues es difícil pensar en un análisis integral de una gran corporación, en este caso el diagnóstico se podría aplicar a una división o sector requerido, el análisis entonces sería parcial.

El campo de aplicación, natural de un diagnóstico son las empresas medianas, o las pequeñas; en la artesanía también se podría aplicar, pero con un enfoque mas sencillo, y menos sofisticado.

Posiblemente esto se vea mas claro en el desarrollo de este trabajo que es el análisis aplicado a la industria de calzado en sus diferentes actividades administrativas y contables.

En las páginas siguientes se muestra la Gráfica No.1 titulada "Fuentes del Diagnóstico - Información"; referente a la forma de captar la información, que servirá para evaluar la industria.

Posteriormente en la Gráfica No.2 "Fuentes del Diagnóstico-Autodiagnóstico"; muestra como debe proceder la industria para evaluarse así misma.

## 1.2 PROCEDIMIENTOS Y

### MÉTODOS

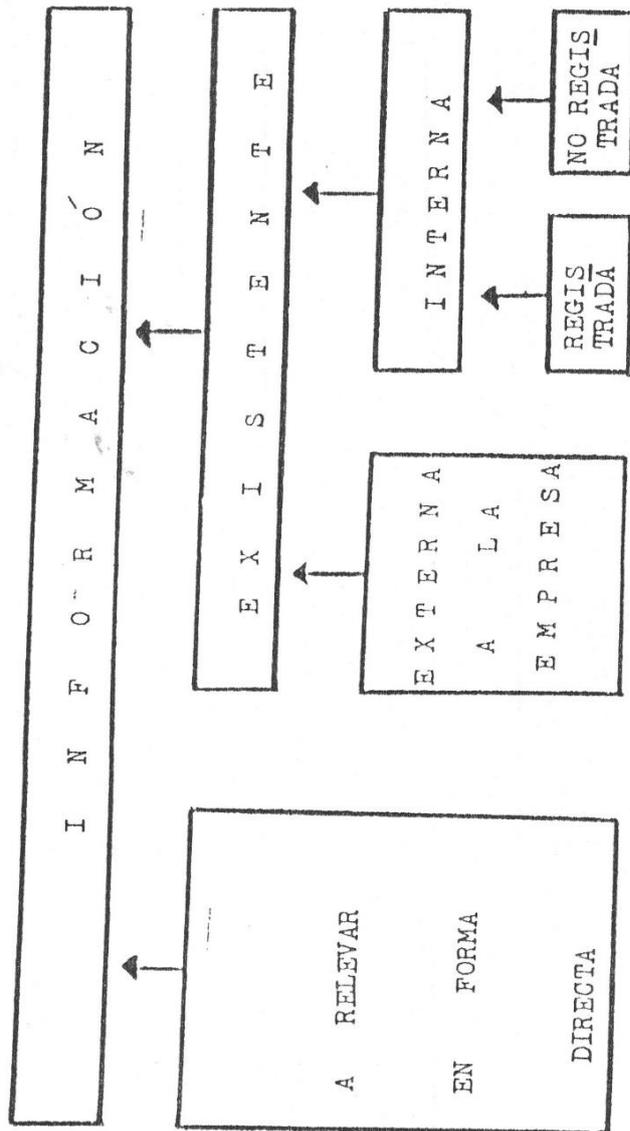
#### 1.2.1.- PROCEDIMIENTOS

La presente investigación se apoya en los métodos de investigación científica y se conduce a través de un procedimiento básico en el cual se distinguen las siguientes fases:

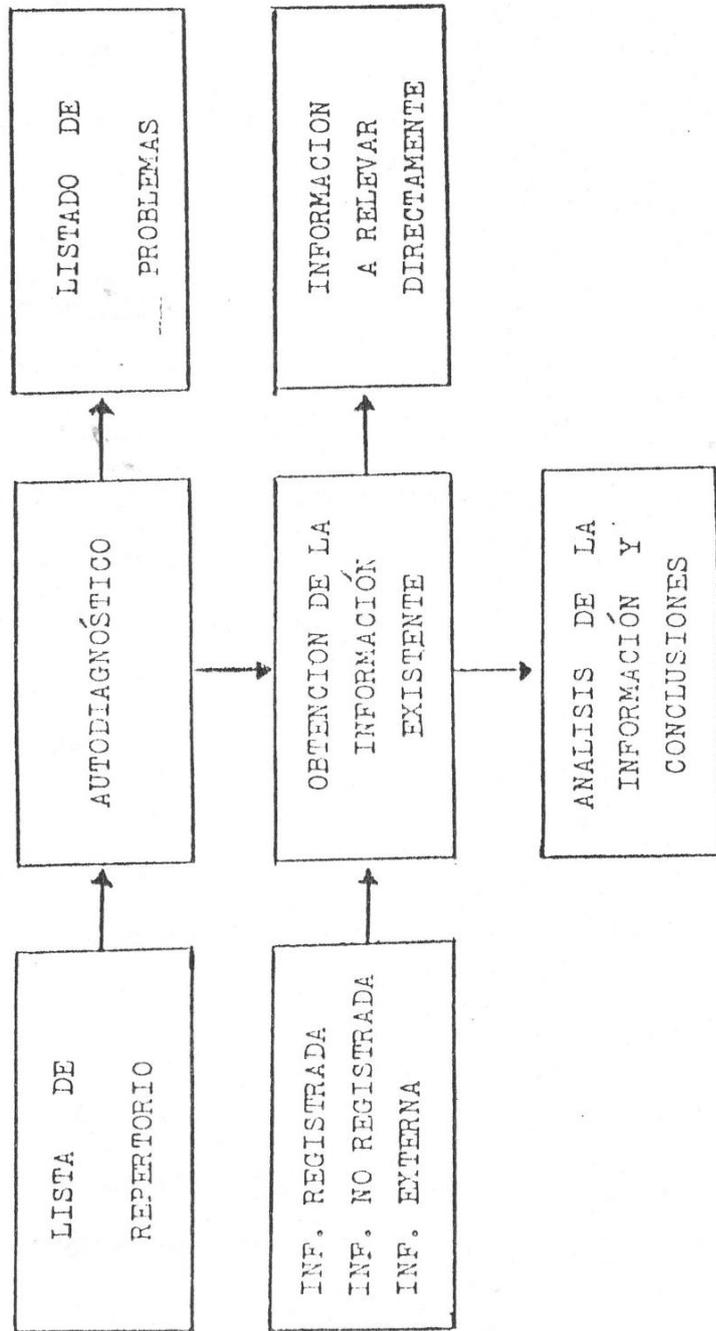
a) Planificación del estudio.

GRAFICA No. 1

FUENTES DEL DIAGNÓSTICO  
INFORMACIÓN



GRAFICA No. 2  
FUENTES DEL DIAGNÓSTICO  
AUTODIAGNÓSTICO



- b) Recopilación de datos.
- c) Análisis, interpretación y síntesis.
- a) PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO. - La proyección del esquema comprende:

Áreas de estudio

- Funciones específicas.
- Secciones.
- La industria.

Detalles a estudiar

- Planes y objetivos.
- La estructura de la industria.
- Políticas, sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Recursos materiales y humanos.
- Estandares.
- Medición de resultados.

Evaluación del proceso.

- Influencia económica.
- Estructura adecuada.
- Certeza y adecuación de controles.
- Métodos de protección.
- Causas de desviación.
- Utilización de hombres y equipo.
- Métodos adecuados para el trabajo.

b) RECOPIACIÓN DE DATOS.- Para la obtención de la información se realizaron encuestas y esto significo juntar varias formas de documentación, procedimientos, diagramas y detalles relacionados con la industria, lo que demando el uso de técnicas de revisión adecuadas, de las que listo las siguientes:

- Diagramas del proceso de operaciones.
- Informes, anexos y presentaciones similares.
- Cuestionarios.

c) ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y SÍNTESIS.- Los pasos a realizar en este sentido fueron:

- Comprensión de los sistemas Administrativos y Contables.
- Evaluación preliminar de los mismos.
- Medir su confiabilidad.
- Revisar los controles.
- Verificar como funcionan.
- Pruebas limitadas eficaces.
- cambiar o ampliar estas pruebas, según las circunstancias.

### 1.2.2.- PROPÓSITO U OBJETIVO

El propósito u objetivo de este plan de tesis, es la identificación de problemas administrativos y contables que se presentan en

la industria del calzado, a fin de poder clasificar criterios que sirvan de base para diseñar posteriormente una organización eficiente y eficaz.

Para determinar la confiabilidad del análisis tuve que preguntarme:

¿Se han considerado en el análisis los puntos importantes?

¿Tiene brevedad y originalidad?

¿Se detallan en los anexos datos sintéticos?

¿Incluye problemas suficientemente comprobados?

¿Se detallan prácticas actuales en forma correcta, cortez y adecuada?

¿Se incluye toda la información que se conoce?

¿Son simplificables y prácticas las recomendaciones y se encaminan al éxito de la empresa?

El ideal de este esfuerzo de análisis es ayudar a la administración para el óptimo resultado en sus operaciones. Las revisiones periódicas serían una forma de evaluar resultados. Lo que no se pudo lograr en este trabajo se lograría en el siguiente.

1.2.3.-

ALCANCE

El presente trabajo tiene como ámbito a la industria del calzado y para poder apreciar su desarrollo, se estudiaron los siguientes aspectos:

ASPECTO ADMINISTRATIVO

- Análisis de la producción en la industria del calzado.
  - . Proceso de la fabricación.
  - . Maquinaria empleada.
  - . Personal requerido.
  - . Procesamiento de la información.
- Análisis financiero y de mercado.
  - . Financiamiento.
  - . Expansión.
  - . Autofinanciamiento e independencia.
  - . Segmentación de mercado.
  - . Posicionamiento y competencia.
  - . Producto y precio.
  - . Distribución.

ASPECTO CONTABLE

- Organización contable.
  - . Elementos de un sistema coordinado.
  - . Prácticas sanas.
  - . Personal adecuado.

- Plan de cuentas de costos adecuados la industria del calzado.

La limitación principal del tema la constituye el aspecto subjetivo de las opiniones, sin embargo, se trató de evitar comparando preguntas y efectuando revisiones cruzadas.

**1.2.4.- ACCIONES O FASES DE ESTUDIO**

Las áreas que investigaremos tratarán:

**ASPECTO ADMINISTRATIVO**

Análisis de la producción en la industria del calzado.

¿Proporcionan los medios humanos y materiales y organizan ambos, de manera que cumplen económicamente y eficientemente?

Disposición de planta y maquinaria y equipo.

¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible, y las condiciones del equipo son óptimas, además existe la posibilidad de almacenaje y mejoramiento de equipo?

Análisis financiero y de mercado.

¿Existen recursos económicos suficientes para el desarrollo normal de las actividades?

¿Actúa la industria de acuerdo con normas de compra establecidas: mínimo de existencias, selección de proveedores, calidad y facilidad

de adquisición y prevención de productos que escasean, esfuerzo organizado para estudiar y utilizar información con respecto a nuevas fuentes de abastecimiento y sustitución de materiales por otros diferentes a los normalmente usados?

¿Diseñan artículos que satisfagan las necesidades humanas y tienen demanda real, que obtiene un beneficio razonable al realizarlos. Combinan materiales y elementos humanos para que del esfuerzo combinado resulte un artículo de la calidad requerida, a un precio razonable y reducido?

Al hacer el análisis de este aspecto administrativo podremos determinar si la gerencia se apega a cumplir objetivos señalados, es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca justificación por medio del juicio racional y para ello es necesario analizar cada una de las funciones que realiza, así como sus propósitos.

## ASPECTO CONTABLE

### Elementos de un sistema coordinado.

¿El contador toma en consideración las técnicas contables y los efectos financieros que pueden lograrse de una adecuada interpretación de los estados financieros, es mas el contador deja constancia que los estados financieros no le permiten tomar decisiones pertinentes si ese fuera el caso?

¿Contratan personal idóneo para cada función y lo adiestran para cumplir de manera eficiente para lo cual les proporcionan las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a fin de elevar la moral del grupo, para que incluya este prestigio sobre la conducta de la colectividad?

### Prácticas sanas.

¿Los estados financieros contables, son vínculos de información financiera para la empresa, y son importantes para demostrar los resultados obtenidos durante el ejercicio económico, y para tomar decisiones de acuerdo a los propios intereses?

### Caja y Bancos.

Este rubro comprende el dinero en efectivo en caja y bancos, que utiliza la empresa en forma rápida. ¿Se estudian los errores y anomalías que tienen origen en el manejo y su contabilización? Este rubro es importante para medir su alcance y sugerir recomendaciones.

### Ventas y cuentas por cobrar:

El rubro ventas representa los ingresos por bienes o servicios y está relacionado con el rubro cuentas por cobrar que está constituido por derechos de la empresa con terceros. Es importante recordar que estos dos rubros están relacionados con caja y bancos y existencias, así como también con el costo del producto, es por eso que el análisis debe practicarse interlacionando muy estrechamente estas cuentas, con sentido de conjunto.

### Compras y cuentas por pagar:

El rubro de compras representa adquisición de mercaderías, materiales, etc. así como compra de bienes de activos, etc. y el rubro cuentas por pagar las deudas contraídas por la empresa examinada proveniente de las operaciones de adquisición realizadas. Al analizar este rubro

debemos vincularlo con el rubro existencias.

Existencias y costos:

El rubro existencias está constituido básicamente por los bienes que posee la empresa para su venta, así como los artículos que emplearán directamente o indirectamente en la producción y van a formar parte de los costos. Se debe hacer una comparación entre los costos reales y predeterminados, para determinar las desviaciones y las causas.

Activos fijos:

El rubro activo fijo comprende los bienes de uso que la empresa adquiere para utilizarlos en sus operaciones y están conformados por terrenos, edificios, construcciones, maquinarias y equipo, unidades de transporte, muebles y enseres, etc.

Sueldos y jornales:

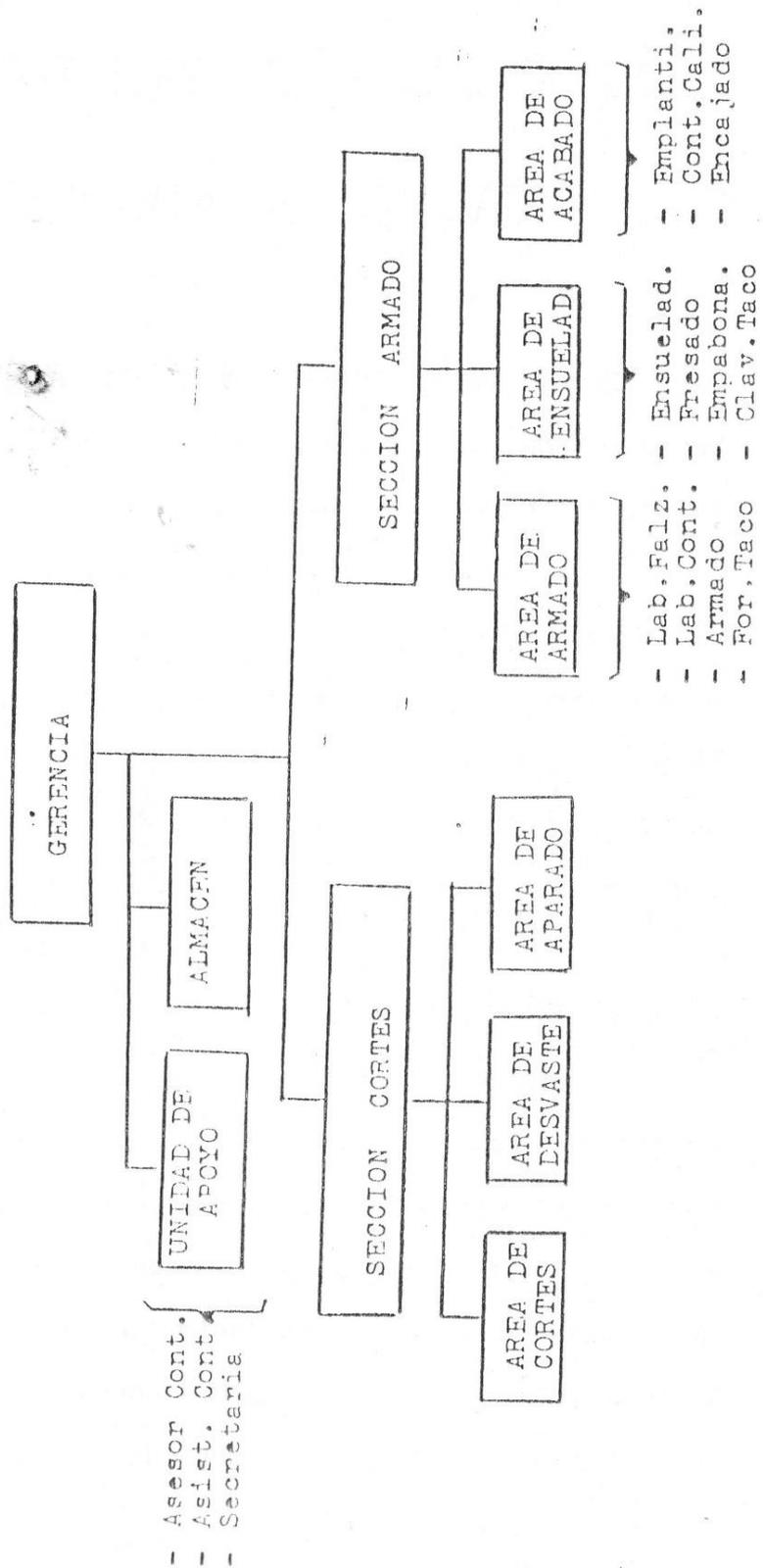
Este rubro está constituido por las remuneraciones en razón a la actividad que realizan dentro de la empresa y los montos que de ella derivan deben de determinar la producción.

Si al evaluar este aspecto contable comprendido por los rubros mencionados,

obtenemos conformidad; entonces podría decirse que la información financiera es correcta y segura, y que se esta protegiendo los recursos empresariales y hay eficiencia en las operaciones, y que estos estados financieros pueden ser la base para tomar decisiones gerenciales.

En la página siguiente **Gráfica No.3**, se muestra la "Estructura de una fabrica de calzado", es el organigrama de una pequeña organización que contiene las diferentes secciones de las cuales esta compuesta.

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA FABRICA DE CALZADO DIAGNOSTICADA



## CAPÍTULO II

# ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

2..1.-

### BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Los refranes son, en general, verdades de sentido común, y están basados en los dictados de una larga experiencia.

hay uno que dice: "nada como el cuero", y, aunque no se sepa quien fue el primero que lo dijo, se sabe sin embargo que es la verdad, porque la demanda del cuero crece continuamente en los mercados, excediendo siempre a las ofertas.

El cuero es la piel de los animales convenientemente curtida y preparada.

El curtido de las pieles se hace de varios modos, pero todos difieren poco entre sí. Los procedimientos empleados son siempre semejantes, mientras otras industrias han evolucionado siguiendo el ritmo de los tiempos, el arte de curtir permanece poco

menos que estacionado.

Se considera al cuero como producto secundario, pues en general se cría a los animales que lo proporcionan para aprovechar su carne como alimento, y no su piel.

Durante los últimos años el precio del cuero ha aumentado considerablemente debido al uso cada vez mayor que se hace de él.

Entre los artículos fabricados con cuero que demandan mayor consumo figura el calzado. A pesar que el caucho reemplaza al cuero en la confección de ciertos tipos de suela y calzado, tales como las botas para agua, el consumo del cuero destinado a la fabricación del calzado no a disminuido.

El calzado toma diferentes nombres según la manera de unir la parte superior, o capellada, con la inferior o suela. Existe el zapato clavado, para cuya confección se utilizan clavos, de metal o madera, o grapas metálicas y luego el calzado cosido, más fino y de mejor calidad.

El calzado puede confeccionarse a mano o a maquina. Mucha gente prefiere el calzado hecho a mano, porque considera que el trabajo manual es más seguro y perfecto. Eso ocurrió, sin

duda alguna cuando aparecieron las primeras maquinas, pero tal afirmación, referida a las maquinas modernas, carece totalmente de fundamento.

La primera maquina verdaderamente util para coser calzado se debió al inventor norteamericano Gordon McKay, y fue montada en Lynn en 1861, en plena guerra de Secesión.

La necesidad creciente de calzado y la escasez de mano de obra impulsaron a progresos en la mecánica aplicada a esta industria; la más importante fue la invención de la maquina Goodyear para las viras, La vira es una tira de cuero resistente y flexible que sirve para unir la capellada con la plantilla y luego con la suela por medio del punteado.

Una de las líneas industriales de mayor significación en el país es la del cuero, en este rubro se desenvuelven muchas pequeñas empresas que constituyen el desarrollo del país.

Los que estamos identificados con la labor sacrificada de esta industria, consideramos nuestro deber presentar la opinión de la persona que se dedica a esta actividad y que conoce los problemas y posibilidades de esta

industria.

El industrial acepta y nos refiere lo siguiente:

Me especializo en calzado para damas, de vestir, sports, claro que los modelos cambian de acuerdo a la estación.

Para los diferentes modelos necesitamos variedad de cueros. La mejor según el señor es la Cuertiembre Hugo Ibañes, lastima que no tenga variedad de colores.

El empresario intentó ingresar al mercado exterior, pero la experiencia no le fue favorable, ya que los precios en esos mercados, son considerablemente bajos y no se puede competir. Por esta razón vende sus productos solo en el mercado nacional como Arequipa, Cuzco, Trujillo, Chiclayo, Piura, entre otros, también ha probado la zona oriente pero los resultados no son muy convenientes.

El industrial nota el presente sombrío, para la industria peruana, si no tiene el apoyo decisivo por parte del gobierno.

2..2.-

#### MARCO DE REFERENCIA

El grado de complejidad de los problemas en la

industria del calzado hacen necesario para su mejor dirección la creación de este estudio.

La primera investigación reveló lo siguiente: Podemos afirmar que no hubieron problemas debido a las facilidades que se me concedió para formular las preguntas, es por ello que el índice de respuestas es casi total.

En la industria de calzado, existe aproximadamente una tercera parte de trabajadores solteros, la mitad casados y una quinta parte concubinos: esta información nos permite deducir que para la gran mayoría del personal, la remuneración es un factor decisivo y motivacional en su desempeño laboral así como en su lealtad a la industria en la cual desempeñen sus funciones. En consecuencia, conviene tratar este asunto con mucho tino: criterio humanístico y con visión a largo plazo.

La afirmación anterior se corrobora con la cifra demostrativa acerca del número de dependientes que tiene a su cargo cada trabajador, en donde la mayoría debe compartir su remuneración con 5 o 6 personas. Es obvio la preocupación de ellos por que sea mejorada su remuneración, así como es obvia su

predisposición por mejorar su desempeño con tal de percibir mas dinero, aquí, es prudente señalar que se ha determinado que un 90% de los obreros viene rindiendo menos de lo que esta en condición de hacer y la explicación es darle facilidades en su trabajo así como incentivos.

Un factor importante sobre todo en lo referente a la lealtad a la Industria es el alto margen de permanencia en la empresa del personal que nos hace pensar que existe un gran potencial de trabajadores leales a la empresa. Garantizando la experiencia adquirida y su conocimiento en el trabajo realizado.

Finalmente, los trabajadores perciben y comentan a cerca de sus empleadores que ha cambiado para mal, que no esta tan cerca de ellos como antes. Al respecto, debemos cambiar la opinión de los trabajadores que podrían hacer labor de espionaje o robos sistemáticos en favor de la competencia y podrían retirarse en grupos, etc.

### 2.3.-

#### BASE LEGAL

Constituye base legal del presente estudio:

La industria del calzado, entidad jurídica de derecho privado que tiene por finalidad diseñar y confeccionar calzado, y pueden constituirse tomando cualquier modalidad de sociedad de las que a continuación referimos.

#### LEY GENERAL DE SOCIEDADES

Decreto Legislativo No.311

Concepto.- Por el contrato de sociedad quienes la constituyen convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de una actividad económica, en cualquiera de las formas reguladas por la presente Ley.

La sociedad se constituye para un fin lícito y en beneficio común de los socios.

Las sociedades no puedan tener por objeto la representación de intereses colectivos, profesionales o económicos atribuida por la ley a otras entidades.

Las utilidades netas, si las hubieran, se distribuyen entre todos los socios.

Regulación legal.- Las sociedades sujetas a un determinado régimen legal son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente ley.

La comunidad de bienes constituida o continuada con la sola finalidad de uso y

disfrute de una o varios bienes se regula por las disposiciones del código civil sobre copropiedad.

Sujeto de derecho. Validez de los actos societarios.

- El contrato social, debidamente inscrito, genera una persona jurídica de derecho privado.

La validez de los actos jurídicos celebrados

en nombre de la sociedad antes de su inscripción en el registro, queda subordinada

a este requisito y a que sean ratificadas por la sociedad dentro de los meses siguientes a

la inscripción. No atribuyéndose la sociedad o no ratificándose los actos jurídicos

realizados en nombre de ella, quienes los hubieran celebrado serán ilimitada y

solidariamente responsables frente a terceros.

Forma e inscripción en el Registro Mercantil.

- El contrato y todo acto que lo modifique deben constar en escritura pública e inscribirse en

el registro del lugar del domicilio de la sociedad.

En los negocios y operaciones que los constituyen.

En su caso, en los lugares donde ella establezca sucursales:

1.- La sociedad mercantil se inscribe en el

Registro Mercantil. Libro de Sociedades Mercantiles.

2.- La sociedad civil se inscribe en el Registro de Personas Jurídicas. Libro de Sociedades Civiles.

Contenido del instrumento constitutivo.- El contrato social debe expresar, sin perjuicio de las disposiciones legales imperativas :

1.- Los datos de identificación de los contratantes:

a) Cada persona natural: su nombre, nacionalidad, estado civil y ocupación.

b) Cada persona jurídica: la denominación o la razón social los nombres de quienes la representen.

c) En ambos casos: el domicilio de cada uno de ellos.

2.- El tipo específico de sociedad que se constituye.

3.- La denominación o la razón social.

4.- El fin u objeto social, señalándose clara y precisamente los negocios y operaciones que los constituyen.

5.- La duración y la fecha en que comienzan las operaciones. En las sociedades colectivas y comanditas debe señalarse plazo fijo de

- duración. ~~enga alguno de los siguientes~~
- 6.- El importe del capital social.
  - 7.- El aporte de cada socio en dinero, en otros bienes ~~o de~~ en ~~o~~ servicios ~~o~~ o industria, determinándose el valor atribuido a las aportaciones no dinerarias y el criterio adoptado para su avalúo. ~~de debe sujetarse la~~
  - 8.- El domicilio social y en su caso, los lugares en ~~que~~ la sociedad acuerda establecer sucursales u otras dependencias. ~~es perdidas.~~
  - 9.- El régimen de administración y facultades de los administradores.
  - 10.- El ~~o~~ nombramiento ~~de~~ de ~~los~~ primeros administradores o directores. ~~social no se~~
  - 11.- Los demás pactos lícitos que a juicio de los contratantes sean necesarios o convenientes para la organización y funcionamiento de la sociedad. ~~to de la escritura correspondiente.~~

Normas supletorias a voluntad de las partes.-

En todo lo que no este previsto en la escritura de constitución o en el estatuto se aplicarán las disposiciones que establece esta Ley. No se puede pactar contra las normas legales establecidas. ~~ripción, en el plazo de~~

Pactos leoninos.- Es nulo el contrato social

que contenga alguno de los siguientes beneficios:

- 1.- Concesión a algunos socios de la totalidad de las utilidades, con exclusión de los demás socios. Sin embargo, los socios pueden fijar las condiciones, el procedimiento y la proporción o límite a que debe sujetarse la distribución de las utilidades.
- 2.- Exoneración a alguno o algunos de los socios de toda responsabilidad por las pérdidas, salvo el caso de socios que solo aporten sus servicios o industria.

Acción para el otorgamiento de escritura pública.- Cuando el contrato social no se hubiera otorgado por escritura pública no obstante contener los requisitos que señala el art. 59 o cualquier socio puede demandar el cumplimiento de la escritura correspondiente. Presentada la demanda se observará lo dispuesto para el juicio de menor cuantía.

Plazos para la inscripción del Registro Mercantil.- Los actos sociales inscribibles se sujetan a las siguientes normas:

- 1.- El contrato social debe ser presentado a Registro, para su inscripción, en el plazo de 30 días a partir de la fecha de otorgamiento

de la escritura pública.

- 2.- Los actos modificatorios del contrato social, así como los demás acuerdos de la sociedad que requieran ó no de la escritura pública, deben ser presentados a Registro, para su inscripción, dentro de plazo de 30 días desde la aprobación del acta en que ellos coste.
  - 3.- Habrá un plazo adicional de 30 días para hacer las inscripciones en el Registro del lugar de donde funcionen las sucursales.
  - 4.- Cualquier socio puede solicitar que se inscriba, en el Registro, el contrato social y demás actos a que se refieren los incisos anteriores que no hayan sido inscritos dentro de los plazos señalados. La solicitud se sustancia del modo prescrito para los incidentes.
  - 5.- Los otorgantes, administradores o directores, en su caso, son responsables solidariamente por los daños perjuicios, cuando incurran en mora del otorgamiento de las escrituras públicas, o en las gestiones para las inscripciones a que se refiere el presente artículo.
- Normas para el pago de los aportes.- El pago de los aportes se rigen por las siguientes

norma:

- 1.- Cada socio está obligado a la sociedad por lo que haya prometido aportar. Contra el socio moroso de la sociedad puede proceder ejecutivamente, hasta que efectúe la entrega, o resolver el contrato en cuanto a dicho.
- 2.- Por el aporte, el socio trasfiere a la sociedad su derecho sobre los bienes aportados.
- 3.- La entrega del inmueble aportado a la sociedad se reputa efectuada al otorgarse la escritura de constitución social o a de aumento de capital en su caso.
- 4.- La entrega de bienes muebles debe realizarse en la misma oportunidad que señala en el inciso anterior. No surte efecto en el capital social si se efectúa de otro modo.
- 5.- La entrega de dinero debe cumplirse en la oportunidad y condiciones que se estipula. Empero, la parte que figura como pagada al constituirse la sociedad o aumentarse el capital debe estar depositada en una institución de crédito, a nombre de la sociedad, al momento de otorgarse la escritura correspondiente.

6.- No queda satisfecha la obligación de aporte en dinero con la entrega de documentos de crédito. Si la sociedad admitiere su entrega, el aporte no podrá considerarse cumplido si no desde el momento en el que el respectivo título de crédito sea pagado.

7.- El aporte no se considera pagado si el título de crédito recibido por la sociedad se perjudica, aún cuando este hecho ocurriese por causa imputable a ella. En tal caso, el aportante tiene solo el derecho de reclamar la indemnización por daños y perjuicios contra la sociedad.

Evicción y saneamiento. Aporte pro

solvendo.- El aportante está obligado al saneamiento por evicción y a responder por los vicios ocultos del bien aportado.

El socio cuyo aporte consiste en la sesión de un derecho está obligado a garantizar la existencia y exigibilidad de éste y la solvencia del deudor en la oportunidad en que lo efectuó, así como a pagar los intereses y a reembolsar los gastos de la sesión y los que la sociedad hubiere realizado para ejecutar al deudor. Pero la responsabilidad del socio se limita al valor atribuido al derecho cedido.

Todo pacto en contrario a lo dispuesto en este artículo es nulo.

Pérdida del aporte antes de su entrega.- La pérdida del aporte, ocurrida antes de su entrega a la sociedad, produce los siguientes efectos:

- 1.- Si se trata de bien cierto o individualizado, libera al aportante de su obligación sin cargo de indemnización. Esta es procedente si la pérdida hubiera acaecido por culpa del aportante.
- 2.- Si se trata de bien incierto, no libera al aportante de su obligación.
- 3.- Si se trata de bien dado en uso o usufructo, el aportante puede reponerlo con otro que preste a la sociedad los mismos servicios. En tal caso, ella queda obligada a aceptarlo siempre que el bien perdido no fuese e objeto que se hay propuesto explotar.

La responsabilidad de la sociedad y la de los socios.- El patrimonio social responde por las obligaciones de la sociedad sin perjuicio de la responsabilidad de los socios en las sociedades colectivas, comanditas y civiles ordinarias.

Determinación de domicilio social.- La

sociedad constituida en el Perú tiene su domicilio en territorio peruano, salvo cuando su objeto social se desarrolla en el extranjero y se fije domicilio fuera del país. La sociedad constituida en el extranjero se considera domiciliada en el Perú si el asiento principal de sus negocios se encuentra en territorio peruano.

Los establecimientos, sucursales o agencias constituidos en el Perú por una sociedad con domicilio en el extranjero, se considera domiciliados en territorio peruano en lo concerniente a los actos que practiquen en el. La sociedad sesionará obligatoriamente en la sede social que hubiere designado, si el acto constitutivo no dispone otra cosa.

Administración y representación social.- La sociedad será administrada y representada por una o más personas según lo establezca el contrato social.

La representación debe ser inscrita en el Registro.

Límites de la representación.- La representación de toda sociedad corresponde, según el caso al gerente, a los administradores o a los directores, quienes

pueden realizar todas las operaciones inherentes al fin u objeto social salvo lo que expresamente establezcan la Ley y el contrato social.

Aceptación e inscripción del nombramiento.- El nombramiento de administradores, directores, miembros del concejo de vigilancia, gerentes, liquidadores y otros representantes según el caso, surte efecto desde su aceptación y debe inscribirse en el Registro del lugar de la sede social, de conformidad con el art. 92, haciéndose constar e nombre, domicilio y nacionalidad de nombrado.

Lo dispuesto en el párrafo anterior es aplicable a las delegaciones y modificaciones que ocurran en la composición del directorio y concejo de vigilancias es el caso.

Los nombramientos a que se refiere este artículo y los poderes que otorgue a la sociedad cualquiera fuere su objeto, no requerirá del otorgamiento de escritura pública. Para su inscripción, basta la presentación de copia notarialmente certificada de la parte pertinente del acta en que conste el respectivo acuerdo.

Falta de representación.- Quienes no están autorizados debidamente para ejercer la representación de la sociedad no la obligan con sus actos aunque lo celebren en nombre de ella y bajo a firma social.

La responsabilidad civil y penal por tales actos recaerá, exclusivamente sobre sus autores.

Distribución de las utilidades.- La distribución de utilidades puede hacerse después del balance que efectivamente las arroje. Las sumas que se repartan no deben exceder del monto de las utilidades que realmente se obtengan.

Cuando se pierde una parte del capital social, no se hará distribución de las utilidades hasta que el capital sea reintegrado o se haga la reducción en la cantidad correspondiente. Es nulo todo pacto contrario a lo dispuesto en los párrafos anteriores.

Tanto la sociedad como sus acreedores pueden repetir, por la distribución de utilidades hecha en contravención de este artículo, contra las personas que hayan recibido o exigir su reembolso a los administradores o directores que las hayan pagado. Estos últimos

son solidariamente responsables. <sup>Por la Ley.</sup>

Sin embargo, los socios que hubieran actuado de buena fe estarán obligados sólo a compensar las utilidades recibidas con las que les correspondan en los ejercicios siguientes, con la cuota del valor que les toque en caso de liquidación. <sup>Las publicaciones ordenadas por</sup>

Responsabilidad del socio ingresante.- Quien ingresa en una sociedad ya constituida responde, de acuerdo con la naturaleza de ella por todas las obligaciones sociales contraídas con anterioridad aún cuando se modifique la razón social o la denominación. Ningún pacto en contrario produce efecto contra terceros.

Nulidad del acto constitutivo.- Inscrita la sociedad en el Registro, la declaración de nulidad del contrato social no afecta la validez de los actos realizados en nombre de ella. En este caso, los socios quedarán liberados de efectuar sus aportes solo después que se pague a los acreedores sociales.

Declarada la nulidad se procederá a la liquidación.

La nulidad no puede ser declarada cuando la causa de ella ha sido eliminada por efecto de una modificación del contrato social realizada

con las formalidades exigidas por la Ley.

Correspondencia de la sociedad.- En la correspondencia de la sociedad se indicará la denominación o la razón social, el domicilio y los actos relativos a la inscripción en el Registro.

Publicidad.- Las publicaciones ordenadas por esta Ley serán hechas en el periódico encargado de la inserción de los avisos judiciales del lugar de la sede de la sociedad, salvo cuando la Ley disponga publicaciones adicionales. Las sociedades con sede en la provincia de Lima y Callao harán las publicaciones en el Diario Oficial "EL PERUANO" y en uno de los diarios de mayor circulación.

# CAPÍTULO III

## ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

### 3.1- PROCESO DE FABRICACIÓN EN SERIE, SERIADO DE MODELOS Y MAQUINARIA

PROCESO DE FABRICACIÓN EN SERIE.- El proceso de fabricación se inicia con el pedido del modelo. Se debe proceder a seriar un modelo previa autorización y calificación con una orden, con conocimiento del programador, del departamento de ventas, supervisor y control de calidad de producción; los modelos deben ser entregados con marcadores.

Normalmente los numeros a seriar en el caso de calzado de damas son los numeros; 34,35,36,37,38,39, nuy raramente, suelen utilizarse los numeros 33 y 40 uno por se muy pequeño y el otro muy grande, pero hay hormas especiales con esos numeros si el cliente lo solicita. Una tarjeta de programación rutinaria seria; 1 par 34; 2 pares 35; 3 pares 36; 3 pares 37; 2 pares 38; 1 par 39; lo que

suman 12 pares de una serie normal. Este tipo de seriado es el mas usado y por lo tanto ya vienen estos diseñados en tarjetas. **Gráfica No.4**, es diseño de un pedido de fabricación, "**Modelo de Tarjeta de Programación de un Pedido de Fabricación**"

**SERIADO DE LOS MODELOS.**- Antes de seriar un modelo, existe todo un proceso que se inicia con la búsqueda de diseños de los cuales se escoges los mas representativos a gusto del cliente. Se elaboran modelos patrones que normalmanete son del numero 36; estos modelos son fabricados en base a criterios y los colores usados son de acuerdo a la época y estación. Los clientes escogen entre estos modelos y dependiendo el numero de pedido que se escoja de cada modelo se da preferencia a ser seriado. El seriado se realiza en todos los numeros de una serie normal es decir de los numeros; 34,35,36,37,38,39.

**MAQUINARIA.**- Las maquinarias con las que debe contar una Pequeña Industria de Calzado para poder realizar la fabricación de calzado, pueden ser.

FABRICA DE CALZADO

FECHA DE PEDIDO

TARJETA No.

FECHA DE ENTREGA

TIENDA

NOTA:

MODULO	COLOR	TACO	SERIE	3	4	5	6	7	8	9	0	CANTIDAD
--------	-------	------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	----------

MAESTRO	NOMBRES Y APELLIDOS			DESPACHO FECHA	ENTREGA FECHA	FIRMA
CORTADOR						
APARADOR						
LAB. DE FALZA						
FORR. DE FALZA						
ARMADOR						
ENSUELADOR						
FREZADOR						
EMPABONADOR						
FORRO DE TACO						
CLAV. DE TACO						
ENPLANTILLADO						
OTROS						
Vo. Bo. CONTADOR	Aparador	L. de Falsas	F. de Falsas	Fdo. de Tacos	Armador	Almacen
Ensuelador	Fresador	Empabonador	Clava. Tacon	Enplantillado	Otros	Gerente

Tarjeta N°	Tarjeta N°	Tarjeta N°	Tarjeta N°
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Cuero <b>FRESADOR</b>	Cuero <b>EMPABONADOR</b>	Cuero <b>CLAVAD. DE TACO</b>	Cuero <b>ENPLANTILLADO</b>
Modelo	Modelo	Modelo	Modelo
V° B°	V° B°	V° B°	V° B°
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Firma	Firma	Firma	Firma
Tarjeta N°	Tarjeta N°	Tarjeta N°	Tarjeta N°
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Cuero <b>FORR. DE TACO</b>	Cuero <b>FORR. DE FALZA</b>	Cuero <b>ARMADOR</b>	Cuero <b>ENSUELADOR</b>
Modelo	Modelo	Modelo	Modelo
V° B°	V° B°	V° B°	V° B°
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Firma	Firma	Firma	Firma
Tarjeta N°	Tarjeta N°	Tarjeta N°	Tarjeta N°
Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Cuero <b>DEVASTADOR</b>	Cuero <b>CORTADOR</b>	Cuero <b>APARADOR</b>	Cuero <b>LAB. DE FALZA</b>
Modelo	Modelo	Modelo	Modelo
V° B°	V° B°	V° B°	V° B°
Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
Firma	Firma	Firma	Firma

- 1 Maquina de dividir suela.
- 1 motor Eléctrico.
- 1 lote de herramientas.
- 1 maquina de rematar mediana.
- 1 maquina de recortar suela.
- 1 maquina de aparar.
- 1 maquina de devastar.
- 1 maquina de rematar.
- 1 esmeril para devastar.
- 50 pares de hormas.
- 1 maquina divisora de suela.
- 1 maquina troqueladora.
- mesas de cortar cuero.
- estantes de madera.
- banquetas
- 1 maquina de escribir eléctrica.
- sillones
- 1 maquina sumadora.
- calculadoras medianas.

Existen en algunas pequeñas industrias maquinaria muy gastada y obsoleta, por la falta de planificación o un estudio de nuevas adquisiciones a corto y mediano plazo.

3.2.-

PERSONAL REQUERIDO, DISTRIBUCIÓN DE PLANTA;  
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.-

PERSONAL REQUERIDO.- Dentro de la industria del calzado se cuenta como entoda empresa con personal administrativo y personal de producción. Siguiendo este orden tendríamos el siguiente personal requerido:

Personal Administrativo

- 1 Gerente-Administrador.
- 1 Contador-Asesor.
- 1 Asistente Contable.
- 1 Secretaria.
- 1 Auxiliar de oficina.

Personal de Producción

- 4 Cortadores.
- 1 Desvastador.
- 10 Aparadores.
- 3 Labradores de falza.
- 3 Labradores de contrafuertes.
- 8 Armadores.
- 1 Puesta de cambreras.
- 1 Forrador de taco.
- 5 Enzueladores.
- 1 Fresador.
- 1 Empabonador.
- 1 Clavador de tacos.

- 1 Preparador de Plantilla.
- 3 Emplantilladoras.

**DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.**- Todos los tipos de fabricación exigen facilidades físicas de las instalaciones (edificios, máquinas y equipos), todo debe proyectarse y disponerse de manera que sea posible la producción más económica de los artículos y/o servicios.

Una de las fábricas investigadas permitía la colocación del equipo que efectuaba la transformación, en un edificio de tres pisos, en el primero la sección armado, en el segundo piso se encuentran las oficinas y la actividad del acabado y también el almacén de productos terminados y almacén de materiales, en tercer piso funciona la sección cortes, pero debido a la falta de un plan de crecimiento debidamente integrado la distribución de los equipos y maquinarias así como los almacenes no son las más adecuadas, pero esto debido a la misma infraestructura del edificio en donde se encuentra ubicada.

La maquinaria y el equipo están acordes a la capacidad financiera.

La maquinaria y el equipo se encuentran ubicadas de acuerdo a los procesos de fabricación y en sus respectivas secciones, las maquinas de armado en la sección armado, las maquinas de cortes en la sección cortes, las maquinas aparadoras en sus áreas respectivas.

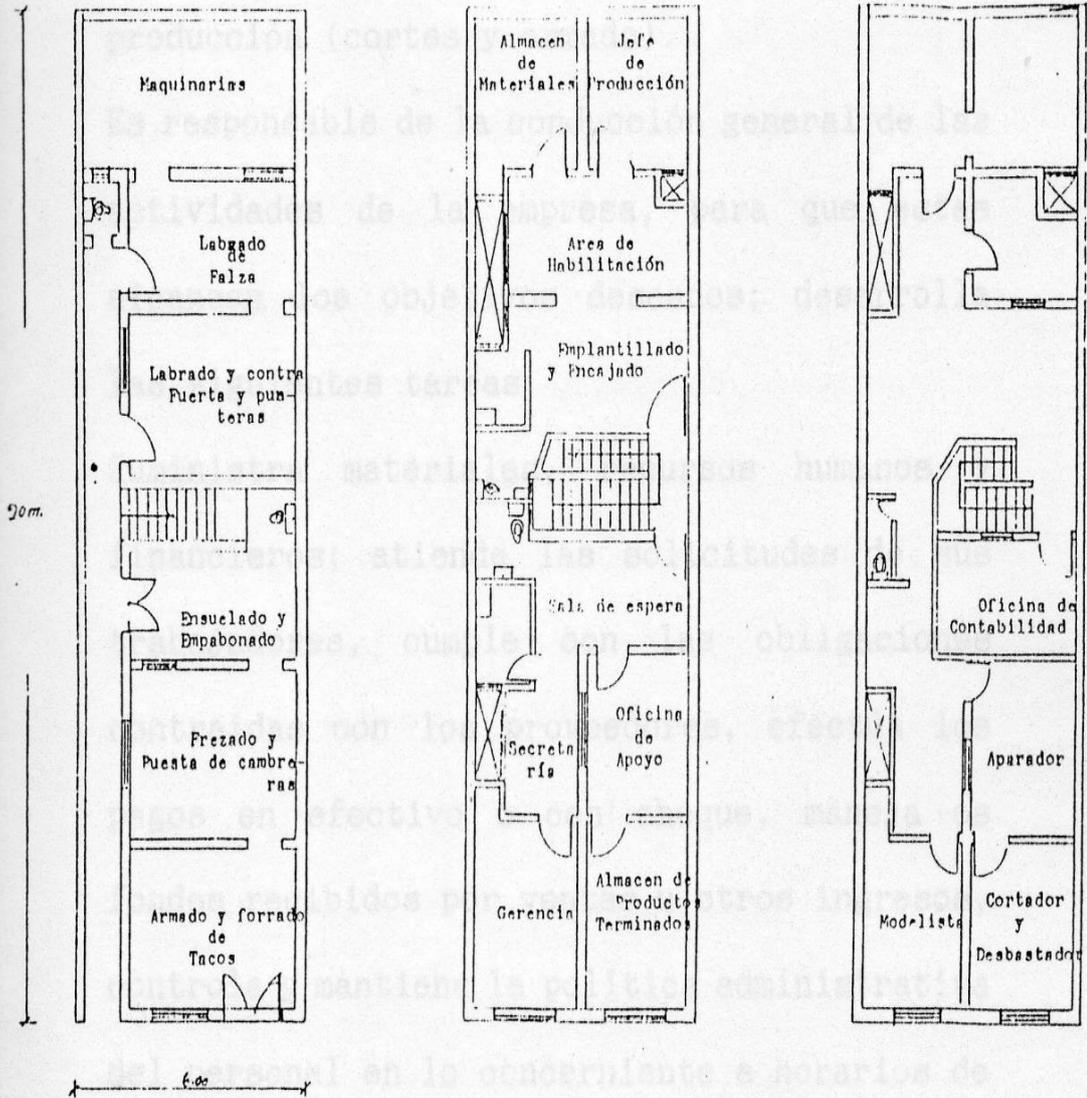
Debido al crecimiento de la fabrica se han dividido las oficinas, funcionando aisladamente y dificultando el trabajo en el área administrativa, ya que las oficinas funcionan en el segundo y tercer piso, estas oficinas están íntimamente relacionadas en las funciones que realizan y suben y bajan muchas veces al día para informaciones a diario.

El edificio no es apropiado para una fabrica (edificio de departamentos adaptados).

Debido al crecimiento se tendría que pensar en un terreno que facilite las operaciones. Las deficiencias encontradas por el momento no justificarían una inversión para un nuevo local, ya que hay inversiones más importantes en este momento (producción, comercialización).

En la página siguiente se presenta la **Gráfica No.5.** Distribución de una Industria de Calzado que no Planifico su crecimiento y por lo tanto

DISTRIBUCION DE PLANTA



tuvo que distribuirse en la forma que aparece en el gráfico. "DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS ADMINISTRATIVAS"

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES. - A continuación las funciones y responsabilidades del personal de la empresa.

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Gerente.

Supervisa directamente a los jefes de producción (cortes y armado).

Es responsable de la conducción general de las actividades de la empresa, para que estas alcancen los objetivos deseados; desarrolla las siguientes tareas.

Suministra materiales, recursos humanos y financieros; atiende las solicitudes de sus trabajadores, cumple con las obligaciones contraídas con los proveedores, efectúa los pagos en efectivo o con cheque, maneja los fondos recibidos por ventas u otros ingresos, controla y mantiene la política administrativa del personal en lo concerniente a horarios de entradas y salidas, remuneraciones, selección y demás aspectos inherentes, debido a que abarca demasiadas actividades y en caso de

esta industria le falta preparación para planificar la producción pues no tiene proyección del mercado, ni de sus necesidades, no realiza esquemas de comercialización, no prepara presupuestos de ventas porque no tiene metas, no cuenta con normas uniformes para un adecuado control de calidad, vive aislado y no establece cooperación, la producción ya establecida va a un mismo mercado, ya que no innova, no está informado adecuadamente de lo que ocurre a su alrededor, no brinda ningún tipo de protección motivación o incentivos a sus trabajadores.

**Asesor contable.**

Es un contador público colegiado, responsable del control de las operaciones de la empresa y de la oportuna y correcta información de la situación financiera de la empresa, desarrolla las siguientes tareas. Asesora al gerente en la actualización de la política de precios del producto, revisa y aprueba las facturas presentadas por los proveedores y demás documentos necesarios, supervisa el cumplimiento de las obligaciones contraídas, mediante documentos, controla a ejecución de egresos de fondos, caja chica, cheques,

efectúa arqueos sorpresivos, supervisa la elaboración de planillas, revisa el registro de producción y existencias, controla la existencia de materiales en almacén, prepara los estados financieros.

En algunas industrias en que los contadores son contratados por horas, la asesoría que brinda no es completa, porque no elabora presupuestos, pronósticos de ventas y no se ven los resultados propios de una buena asesoría, no colabora con el gerente a establecer objetivos claros y definidos en la toma de decisiones, comunicaciones e incentivos, no colabora en las áreas de producción comercialización, administración de personal, en cuanto a sistemas adecuados de producción, estudio de mercados, estudio de remuneraciones, mejoramiento de dirección, motivaciones e incentivos al personal.

son las siguientes: Prepara los libros de

**Secretaria.** colabora con el contador en la

La secretaria tiene por finalidad prestar apoyo administrativo al gerente y desempeña las siguientes funciones: Atiende a los visitantes que se acercan para hablar con el gerente, atiende las llamadas telefónicas que

se reciben y aquellas que el gerente solicite, redacta y mecanografía la correspondencia y documentación requerida, archiva, atiende los programas de pedidos y ventas, factura las ventas del día y lleva la caja chica, prepara la planilla de los trabajadores en algunos casos. Algunas veces las llamadas telefónicas no tienen el tratamiento debido, se reciben no son anotadas en su totalidad, olvidándose informar la importancia de ellas. la planilla de los trabajadores no debería de llevar una secretaria, ya que ella las prepara luego las paga, como sucede en algunas empresas rompiéndose un elemento de separación de responsabilidades e independencia.

**Auxiliar de contabilidad.**- Es responsable de la correcta oportuna registración de los documentos que sustentan las operaciones de la empresa de calzado, las tareas que desarrolla son las siguientes: Prepara los libros de contabilidad, colabora con el contador en la elaboración de los estados financieros, declaraciones juradas demás información para la administración pública, colabora en el control de inventarios físicos.

Un muestreo permitió observar diferencias entre las cantidades de depósito las registradas en el fichero, evidenciando deficiencias en el control de existencias.

Jefes de producción.- Están encargados del personal que trabaja en su sección "corte o armado", son responsables del control ejecución del trabajo desde la entrega del material hasta llegar al aparado, en caso de corte. Y si pertenece a la sección armado hasta el acabado final. Desarrollan las siguientes tareas: Controlan al personal, proporcionan el material necesario a su personal que les corresponda, efectúan el control de calidad de su sección, reclutan y entrevistan si es necesario previa autorización de la gerencia.

Es muy importante que los jefes de sección estén preparados, de lo contrario efectuarán un mal control de calidad, tendrán deficiencias en el reclutamiento de personal, por falta preparación para el mejor desenvolvimiento de sus funciones.

Almaceneros.- Controlan los materiales de fabricación como tacos, hilos, chinchas, etc... colaboran en el inventario de

existencias, recepcionan e inspeccionan los artículos y verifican las cantidades con las ordenes de compra, preparan informes de pedidos de compra cuando hay escasez, entregan materiales al jefe de sección.

Cuando el almacenero no esta al tanto de las funciones que debe realizar o no se le explica la forma como deben realizarlas, suele ocurrir que, los informes de los pedidos no se hacen con la previsión debida, se comprobó en algunos casos el paro del proceso por artículos de escasa significación económica.

#### PERSONAL DE PRODUCCIÓN:

Las funciones que realizan son las siguientes:

Modelista.- recibe instrucciones del gerente y realiza los diseños del calzado, prepara los moldes y los seria.

Cortador.- Recibe el molde numerado y seriado en cartón y se encarga de marcarlo en cuero y cortarlo.

Devastador.- Recibe el corte grueso y procede a rebajarlo en las orillas o donde se requiera para que el cocido sea mas fácil y mejor.

Aparador.- Recibe el corte devastado y se encarga con las instrucciones del modelista si el modelo es nuevo, de unir las diferentes

piezas y coserlo utilizando, hilos maquina de aparar y hebillas o demás aplicaciones requeridas por el modelo.

Labranza de falza.- Es la preparación de la base del calzado, previa suela habilitada, utilizando pegamentos y fibras.

Labrado de contra fuertes.- Son refuerzos del talón y la punta del zapato, siempre o mayormente cuando es un calzado cerrado, dependiendo del modelo en caso de ser calado.

Armador.- Recibe la falza los contra fuertes y el corte, los une de manera que la horma queda forrada con la ayuda de clavos y chinchas y pegamentos, el armador le da forma al calzado.

Ensuelado.- Una vez armado el calzado se procede a ensuelar con la habilitación de la suela, esta es pegada a la base del calzado y fresada.

Fresada.- Es la pulición del restante que queda después de haber sido ensuelada.

Puesta de cambreras.- Antes de ensuelar se le coloca un fierrito llamado cambrera o cambrión el cual sirve para dar consistencia al calzado y que este no se doble.

Forrado de tacos.- El almacenero a través del jefe de sección hace llegar los tacos y los cortes y valiéndose de los pegamentos son envueltos los tacos con los cortes.

Empabonado.- Es la pintada que se da a la suela para hacer la presencia del calzado mas atractiva y luego se le saca lustre con bencina.

Clavado de tacos.- Se le facilita los clavos y valiéndose de una maquina procede a clavar.

Preparación de plantillas.- Las plantillas son de badana y previamente cortadas, luego son devastadas por la persona encargada que también las coserás después de centrarlas con pegamento.

Acabado.- Reciben el calzado terminado, lo limpian, le pegan sus plantillas las cuales tienen pegadas las etiquetas, retocan si hay necesidad, los lustran usando betunes, o brillos especiales, hacen combinaciones de colores, preparan las cajas en las cuales los introducen, los separan en paquetes en grupos de doce pares y luego son enviados al almacén. En todos estos procesos de producción se trata de cuidar el prestigio de la marca, ya ganado en el mercado.

En algunas industrias se nota mucho desperdicio en la utilización de materiales, tiempo y falta de iniciativa con creatividad para buscar soluciones a problemas simples todo lo consultan incluso insignificancias, buscan primero la orden a algo que normalmente pudieron solucionar en forma inmediata. Falta de apoyo entre ellos, egoísmo en su comunicación de técnicas.

Se determino que en algunos sectores había exceso de personal y en otros se carecía, el personal ocioso no apoyaba al resto objetando que no era su trabajo aun cuando estaba en capacidad de apoyar. (personal a jornal excesivo al personal a destajo que es escaso). Personal a jornal dormía el trabajo o se lo pasaba al personal a destajo. (falta de minimización o maximización de trabajo).

El exceso de personal originaba mayores costos y conflictos al ser el salario dividido entre más personas de las requeridas para no encarecer el producto lo cual origino disconformidad entre los que más trabajaban y los que no trabajan, los segundos tenían más tiempo para criticar y los primeros se sentían estafados en su trabajo.

En la siguiente página se muestra un proceso de fabricación, con la ruta que siguen los procesos en la elaboración del calzado y el tiempo normal que se utiliza en la producción de 10 docenas diarias de calzados. Gráfica No.6 "Proceso de Fabricación de 10 docenas diarias", numero de hombres de producción utilizados y tiempo empleado.

También la Gráfica No. 7 "Flujo del Proceso de Fabricación", con los materiales que intervienen en cada proceso. La Gráfica No. 8 "Trabajo ejecutado en una Industria de Calzado", del personal administrativo y de producción.

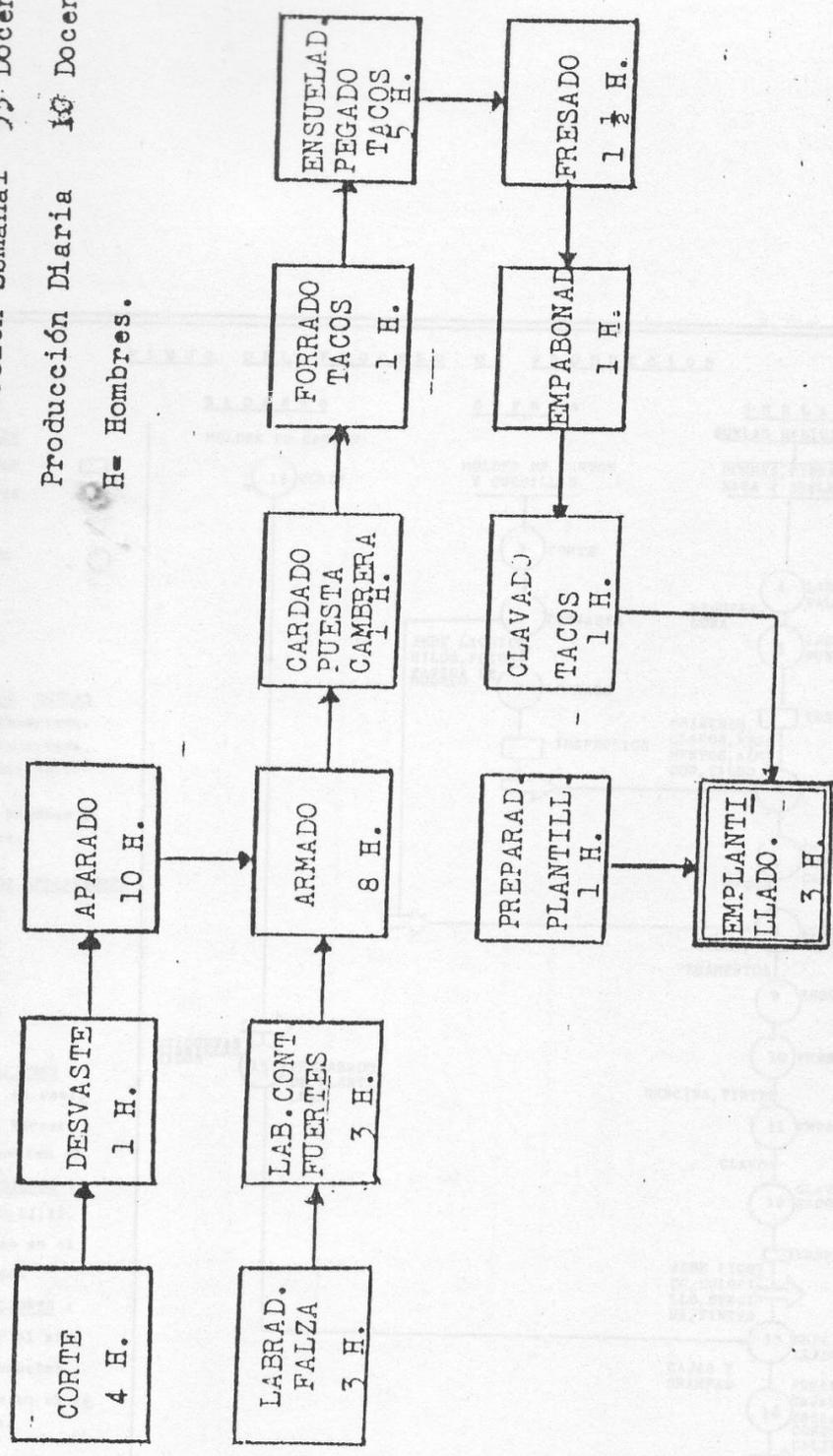
### II- PROCESAMIENTO SISTEMÁTICO DE LA INFORMACIÓN:

#### PRESUPUESTO

Aun cuando todas las gerencias planifican, existen considerables diferencias en cuanto a la forma en que lo hacen . Hay personas que hacen una planificación mentalmente, otras expresan sus planes en términos cuantitativos y los vierten al papel en forma ordenada y sistemática. El proceso que encara este ultimo grupo se denomina "PRESUPUESTACIÓN", puesto que un presupuesto es, simplemente, un plan expresado en términos

PROCESO DE FABRICACIÓN

Producción Semanal 55 Docenas  
 Producción Diaria 10 Docenas  
 H= Hombres.



# FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCION

## SIMBOLOGIA

INSPECCION □

TRANSPORTE →

ALMACEN ▼

OPERACION ○

## HABILITADO SUELAS

- Suela Recortada.
- Falza Recortada.
- Retecones Recortados.
- Contra Fuertes y Punteras.

## RESUMEN DE OPERACIONES

- ○ 16
- □ 3
- → 4
- ▼ 1

**LAS OPERACIONES :**  
1,2,3,14, se realizan en el tercer piso, y tambien el modelista.

**LAS OPERACIONES :**  
4,5,6,7,10,11,12, se realizan en el primer piso.

**LAS OPERACIONES :**  
13,15,16, y el almacen de productos terminados en el segundo piso.

## BADANAS

MOLDES EN CARTON

14 CORTE

## CUFROS

MOLDES EN CARTON Y CUCHILLAS

1 CORTE

2 DESVASTE

JEBE LIQUIDO, HILOS, FOTOS, TATICA MODELO

3 APARADO

INSPECCION

## SUELAS

SUELAS HABILITADAS

HORMAS, FIBRAS, CARNAZA Y SUELAS

4 LAB. DE FALZA

RECUPEX, LONA

5 LAB. CONT. PUNTERAS

INSPECCION

CHINCHES, CLAVOS, PEGAMENTOS, ALMIDON, TALCO

6 ARMADO

7 CARDADO Y PUESTA DE CAMBRERAS TACOS

8 TACOS

SUELA, PEGAMENTOS

9 ENSUELADO

10 PRESADO

BENCINA, TINTES

11 EMPABONADO

CLAVOS

12 CLAVADO DE TACOS

INSPECCION

JEBE LIQUIDO, DULOPILLO, BENCINA, TINTES

13 EMPLANTILLADO

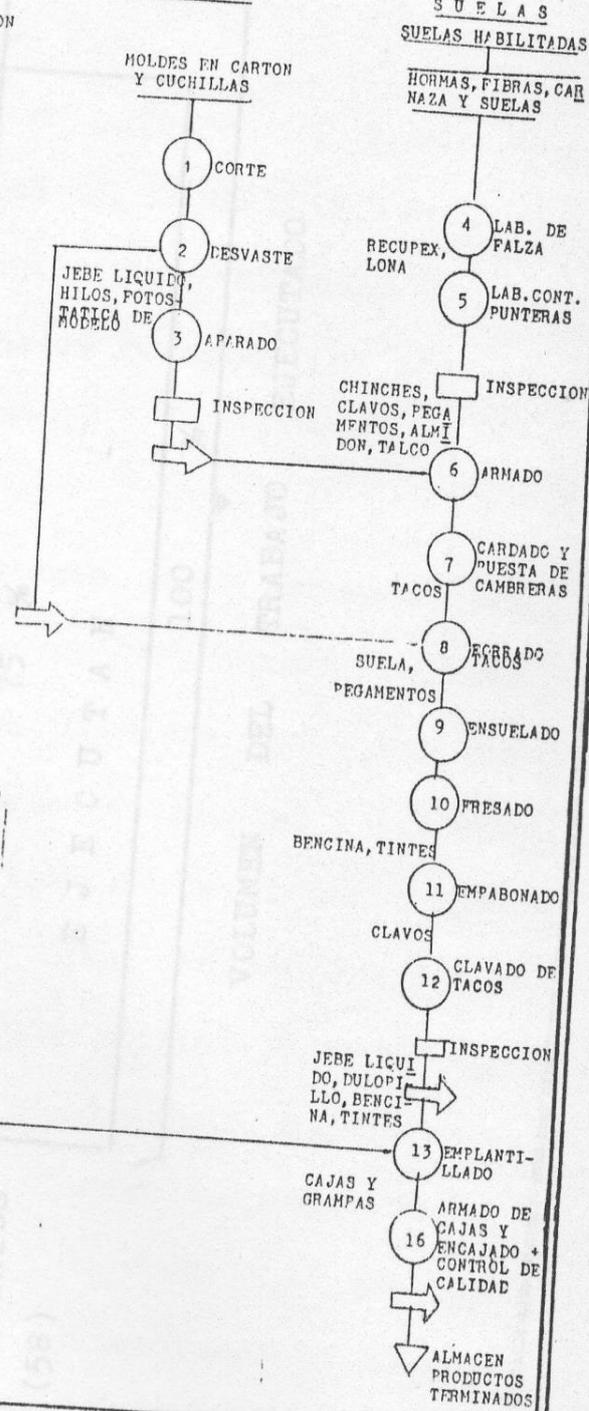
CAJAS Y GRAPAS

16 ARMADO DE CAJAS Y ENCAJADO + CONTROL DE CALIDAD

ALMACEN PRODUCTOS TERMINADOS

ETIQUETAS HILOS

15 PREPARADO DE PLANTILLAS



TRABAJO EJECUTADO EN LA FAMILIA DE CALEADO

GERENTE	20 %	70 %	10 %
ASESOR (2)	NORMAN	ORDENAN	EJECUTAN
JEFES PRODUCCIÓN (2)	65 %	25 %	EJECUTAN
EMPLEADOS OPERARIOS (58)	75 %	EJECUTAN	
	100 %		

VOLUMEN DEL TRABAJO EJECUTADO

cuantitativos. en el futuro y no en cifras

Existen una diversidad de presupuestos pero en la mayoría de los casos, serían de tres tipos:

OPERATIVO.- Que muestra las operaciones que se plantea realizar en un período.

DE CAJA.- Que muestra las fuentes y utilización probable de efectivo.

DE INVERSIONES.- Que muestra los cambios planificados en el activo Fijo.

En las páginas siguientes muestro, un modelo de presupuesto mensual "PLAN DE PRODUCCIÓN" Gráfica No.9 los importes en soles son extraídos de la valorización mediante Costos Estandar.(se adjunta la valorización respectiva).

Coordinación y revisión.

La preparación del presupuesto puede ser estudiada como proceso contable o bien como proceso gerencial. Desde el punto de vista contable, los procedimientos son esencialmente iguales a los que se describen en los textos de contabilidad financiera. El resultado final es un juego de estados financieros, balance general y cuadro de resultados cuyo formato es idéntico al de los estados que resultan del proceso de registro de sucesos históricos. La única diferencia es que las cifras del presupuesto son estimaciones de lo que

ha de ocurrir en el futuro y no en cifras históricas de lo que ha sucedido en el pasado.

El presupuesto en la industria del calzado tiene distintas partes; Presupuesto de ventas, de gastos, de inventarios y compras, de producción, de administración, etc. Algunas se ven afectadas por las decisiones o estimaciones que se han realizado. En general, los pasos que cubre esta secuencia son los siguientes:

- 1.- Exposición de lineamientos Generales.
- 2.- Preparación de las estimaciones de ventas.
- 3.- Preparación inicial de las partes del presupuesto general.
- 4.- Negociación de estimaciones.
- 5.- Coordinación y revisión.
- 6.- Aprobación final.

Idealmente, el proceso de presupuestación no es el mecanismo de la toma de decisiones, sino un medio para llevarlos a cabo.

El presupuesto es útil:

- 1.- Como instrumento para la confección y coordinación de planes.
- 2.- Para comunicar esos planes a las personas a quienes cabe la responsabilidad de la ejecución.

- 3.- Para motivar a los gerentes en todos los niveles.
- 4.- Como estándar para comparar, posteriormente, del desempeño real.

En el presupuesto de Inversiones, comúnmente se clasifican los proyectos como:

- 1.- Reducción de costos y reemplazos.
- 2.- Exposición de líneas de productos existentes.
- 3.- Nuevos productos.
- 4.- Seguridad e Higiene.
- 5.- Otros.

Los tres primeros son, por lo general susceptibles de análisis económico, con lo cual se puede estimar la rentabilidad de la Inversión. y a medida que las gerencias van aumentando de jerarquía se van ajustando, un número cada vez mayor de empresas utilizan estos presupuestos para poder controlar las gestiones.

En las páginas siguientes "Un presupuesto de producción y de ventas" en base a costos estándar valorizados.

# INDUSTRIA DEL CALZADO

VALORIZACION

DIAS DE TRABAJO EFECTIVOS MENSUALES  
 PRODUCCION DIARIA EN DOCENAS  
 PRODUCCION TOTAL MENSUAL EN DOCENAS

22  
 70  
 110

MATERIALES	UNIDAD	STAND/DOC	PRECIO	COSTO/DO	COSTO PEDID
CABRITILLA	P2	22.00	3.66	124.52	18,697.20
BADANA	P2	20.00	2.45	49.00	5,990.00
HILO GLAZE	CARRETE	1.50	1.20	1.80	188.00
MEBE LIQUIDO	GALON	0.08	15.00	0.90	99.00
TEROKAL	GALON	0.08	30.00	1.80	188.00
GRECA	ROLLO	0.08	6.00	0.96	99.00
ADORNOS	PAR	12.00	2.40	28.80	3,168.00
SUELA	KILO	9.00	17.00	51.00	5,610.00
FALSA PREFABRICADA	PAR	12.00	2.00	24.00	2,640.00
LONA PARA PUNTERA	METRO	0.20	6.40	1.28	140.80
RECUPEX PARA CONTRAFUERTE	PLANCHAS	0.50	5.00	2.50	275.00
CHINCHES DE 1 1/2	CAJITA	0.42	4.50	1.89	207.90
DURPLAS	GALON	0.06	18.00	0.86	105.60
GLIA	ROLLO	0.05	7.00	0.35	38.50
PASTA PARA PLANTAS	GALON	0.06	76.00	4.56	501.60
ALCOHOL INDUSTRIAL	KILO	0.18	11.00	1.43	157.80
CLAYOS	GALON	0.01	6.00	0.06	6.60
BENCINA	PAR	0.06	10.00	0.60	66.00
TACOS	FRASCO	12.00	1.50	18.00	1,980.00
INTES	PLANCHAS	0.06	1.50	0.09	9.90
LILOPILLO	GALON	0.25	2.00	0.50	55.00
THNER	ROLLO	0.66	15.00	9.90	1,089.00
CONTAS PARA EMBALAR	UNIDADES	0.01	3.00	0.03	3.30
ETIQUETAS	UNIDADES	24.00	0.15	3.60	396.00
GLIA PARA ZAPATOS	UNIDADES	12.00	1.72	20.64	2,270.40
OTROS INSUMOS MENORES	UNIDADES	1.00	3.00	3.00	330.00
<b>COSTO TOTAL DE MATERIALES</b>				<b>351.57</b>	<b>38,872.70</b>

MANO DE OBRA		TARIFA/PAR	LEY SOCIAL	80%	TARIFA/DO	COSTO TOTAL
01	CORTE	0.88	0.50		1.38	146.08
02	DESVASTE	0.80	0.18		0.98	52.80
03	APARADO	2.50	1.50		4.00	440.00
04	ARMADO	1.20	0.72		1.92	211.20
05	ENSUELADO	0.58	0.35		0.93	102.08
06	RESADO	0.40	0.24		0.64	70.40
07	FORRO DE TACOS	0.10	0.08		0.18	17.60
08	EMPABONADO	0.10	0.08		0.18	17.60
09	LABRANZA	0.15	0.09		0.24	26.40
10	REARMADO	0.19	0.11		0.30	33.44
11	RESADO	0.20	0.12		0.32	35.20
12	CLAVADO DE TACOS	0.10	0.08		0.18	17.60
13	EMPLANTILLADO	0.58	0.35		0.93	102.08
<b>COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA</b>					<b>11.57</b>	<b>1,272.48</b>

SUELDOS Y SALARIOS		IMPORTE	LEY SOCIAL 80%	MONESUAL
01	JORNAL	9,500.00	2,100.00	5,600.00
02	SUELDOS	6,280.00	8,798.00	9,968.00
03	MOVILIDAD	500.00	300.00	200.00
04	SEG. FAMILIAR	300.00	180.00	480.00
<b>COSTO TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>6,318.00</b>	<b>18,848.00</b>	

GASTOS DE FABRICACION		IMPORTE
01	ENERGIA ELECTRICA	500.00
02	AGUA	550.00
03	GASOLINA	150.00
04	UTILES DE LIMPIEZA	50.00
05	DEPRECIACION	500.00
<b>COSTO TOTAL DE GASTOS DE FABRICACION</b>		<b>1,550.00</b>

GASTOS DE ADMINISTRACION		IMPORTE
01	PAPELES Y EMBALAJES	600.00
02	TELEFONO	500.00
03	CORRESPONDENCIA	40.00
04	MOVILIDAD LOCAL	300.00
05	HONORARIOS PROFESIONALES	180.00
06	RENTA Y CONSULTA	500.00
<b>COSTO TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>1,820.00</b>

(VI)	TRIBUTOS Y GESTION	IMPORTE
01	I.G.V.	2,000.00
02	IMPUESTO PREDIAL	120.00
03	LICENCIA MUNICIPAL	30.00
04	SUSCRIPCIONES	20.00
05	GASTOS DE REPRESENTACION	1,000.00
06	UTILES DE ESCRITORIO	100.00
<b>COSTO TOTAL DE TRIBUTOS Y GESTION</b>		<b>3,270.00</b>

	RESUMEN ACUMULADO DE COSTOS	IMPORTE
01	MATERIALES	38,672.70
02	MANO DE OBRA	1,274.80
03	SUELDOS Y SALARIOS	16,848.00
04	GASTOS DE FABRICACION	1,550.00
05	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,920.00
06	TRIBUTOS Y GESTION	3,270.00
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>63,535.50</b>

<b>COSTO TOTAL 110 DOC.</b>	<b>63,535.50</b>
<b>COSTO DOCENA</b>	<b>577.60</b>
<b>COSTO PAR</b>	<b>48.14</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>72.00</b>
<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>1.320</b>
<b>VENTAS DEL MES (S/. 72 .00 X 1.320 UNID</b>	<b>95,040.00</b>

EMPRESA INDUSTRIAL "CALZADO S.A."

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS

PRESUPUESTO DE VENTAS

<u>ANEXO No. 1</u>	<u>PRODUCTO</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>PRECIO</u>	<u>TOTAL</u>
	CALZADO	1,320	S/. 72.00	S/. 95,040
		=====	=====	=====

ANEXO No. 2

PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS

<u>CALZADO</u>	<u>1 SEMANA</u>	<u>2 SEMANA</u>	<u>3 SEMANA</u>	<u>4 SEMANA</u>	<u>UNIDADES PRODUCIDAS</u>
UNIDADES VENDIDAS	330	330	330	330	1,320
INVENTARIO FINAL	330	330	330	330	1,320
TOTAL	660	660	660	660	2,640
INVENTARIO INICIAL	(330)	(330)	(330)	(330)	(1,320)
UNIDADES PRODUCIDAS	330	330	330	330	1,320
	=====	=====	=====	=====	=====

(\*) Producción de 1 semana stock permanente.

ANEXO No. 3

MOVIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

<u>CONSUMO</u>	<u>1 SEMANA</u>	<u>2 SEMANA</u>	<u>3 SEMANA</u>	<u>4 SEMANA</u>	<u>TOTAL</u>
PRODUCCIÓN	330	330	330	330	1,320
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
(*)MATERIALES	9,568	9,568	9,568	9,568	38,273
	=====	=====	=====	=====	=====

(\*)Según valorización de insumos.

RESUMEN

COMPRA DE MATERIALES	S/. 38,273
INVENTARIO INICIAL	<u>9,568</u>
DISPONIBLE	47,841
INVENTARIO FINAL	<u>9,568</u>
UTILIZADO	S/. 38,273
	=====

(\*) Producción de 1 semana inventario permanente.

ANEXO No.4

MANO DE OBRA DIRECTA

<u>DETALLE</u>	<u>1 SEMANA</u>	<u>2 SEMANA</u>	<u>3 SEMANA</u>	<u>4 SEMANA</u>	<u>TOTAL</u>
DESTAJA	319	319	319	319	1,275
JORNALES	<u>1,400</u>	<u>1,400</u>	<u>1,400</u>	<u>1,400</u>	<u>5,600</u>
TOTAL	1,719	1,719	1,719	1,719	6,875
	-----	-----	-----	-----	-----

## ANEXO No.5

## PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN

DETALLE	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	TOTAL
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
MATERIAS PRIMAS	9,568	9,568	9,568	9,569	38,273
MANO DE OBRA DIRECTA	<u>1,719</u>	<u>1,719</u>	<u>1,719</u>	<u>1,718</u>	<u>6,875</u>
COSTO PRIMO	11,387	11,387	11,387	11,387	45,548
GASTOS DE FABRICAC.:	3,199	3,199	3,200	3,200	12,798
SEMANAL					
SUELDOS S/	2,492				
MOVILIDAD	200				
ASIG.FAM.	120				
OTROS GASTOS	<u>387</u>				
COSTOS DE FABRICAC.	14,586	14,586	14,587	14,587	58,346
UNIDADES PRODUCID.	330	330	330	330	1,320
COSTO UNITARIO	S/.	44	S/.	44	S/.
		44	S/.	44	S/.
		44	S/.	44	S/.

ANEXO No.6

PRESUPUESTO DEL VALOR DE VENTA

<u>DETALLE</u>	<u>1 SEMANA</u>	<u>2 SEMANA</u>	<u>3 SEMANA</u>	<u>4 SEMANA</u>	<u>TOTAL</u>
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
COSTO DE FABRIC.	14,586	14,586	14,587	14,587	58,346
GASTOS ADMINISTRAT.	-.-	-.-	-.-	5,190	5,190

MENSUALES:

SERV.TERC.	S/.	1,920			
TRIBUTOS		2,150			
GESTIÓN	1,120				
REQUERIMIENTO	S/		S/.	S/.	S/.
DE DINERO		14,586	14,587	19,777	63,536
	=====	=====	=====	=====	=====

ANEXO No. 7

DETERMINACIÓN DEL VALOR DE VENTA

<u>DETALLE</u>	<u>REQUERIMIENTO</u>
1 SEMANA	S/. 14,586.00
2 SEMANA	14,586.00
3 SEMANA	14,587.00
4 SEMANA	<u>19,777.00</u>
TOTAL	S/. 63,536.00
UNIDADES	1,320
COSTO UNITARIO S/.	48.00
UTILIDAD 50%	<u>24.00</u>
PRECIO DE VENTA S/.	72.00

=====

VENTAS NETAS S/. 95,040.00  
 (\*) COSTO DE VENTAS (58,346.00)  
 BRUTO DE OPERACIÓN 36,694.00  
 GASTOS ADMINISTRATIVOS 5,190.00  
 GASTOS DE VENTAS -  
 UTILIDAD NETA S/. 31,504.00

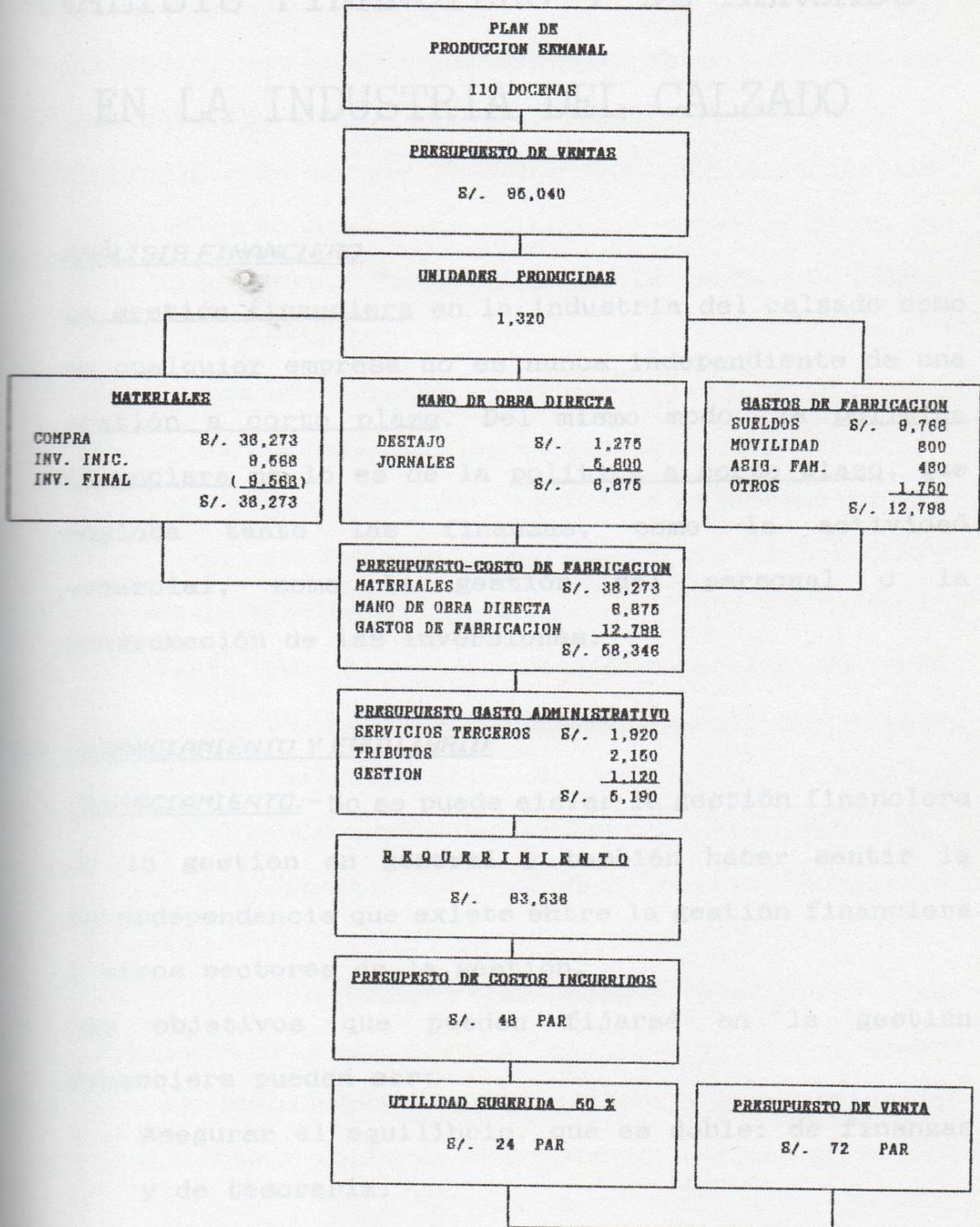
(\*)COSTO DE VENTAS:

EXISTENCIA INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS S/. 2,640.00  
 S/. 44.00 X 60  
 PRODUCTOS TERMINADOS EN EL PERÍODO 58,346.00  
 PRODUCCIÓN DISPONIBLE PARA LA VENTA S/-60,986.00  
 EXISTENCIA FINAL PRODUCTOS TERMINADOS (2,640.00)  
 S/. 44.00 X 60  
 COSTO DE VENTAS S/ -58,346.00

**EMRESA INDUSTRIAL "CALZADO S.A"**

**PRESUPUESTO MENSUAL**

- PRONOSTICO DE VENTAS : 110 DOC.
- COSTOS ESTANDAR VALORIZADOS.



# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS FINANCIERO Y DE MERCADO

### EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

#### 4.1.- ANÁLISIS FINANCIERO

La gestión financiera en la industria del calzado como en cualquier empresa no es nunca independiente de una gestión a corto plazo. Del mismo modo, la política financiera no lo es de la política a corto plazo, que engloba tanto las finanzas, como la actividad comercial, como la gestión del personal o la programación de las inversiones.

#### 4.1.1 FINANCIAMIENTO Y EQUILIBRIO

FINANCIAMIENTO.- No se puede aislar la gestión financiera de la gestión en general y también hacer sentir la interdependencia que existe entre la gestión financiera y otros sectores de la gestión.

Los objetivos que pueden fijarse en la gestión financiera pueden ser:

- 1.- Asegurar el equilibrio, que es doble: de finanzas y de tesorería.

2.- Proporcionar las condiciones necesarias para la expansión de la empresa.

3.- Mantener o reconquistar la independencia de la empresa.

Equilibrio, expansión e interdependencia son términos fundamentales de toda política financiera.

EQUILIBRIO.- El primer objetivo que debe alcanzar una industria es conseguir su equilibrio desde el punto de vista financiero. Pero, como hemos señalado, este objetivo se desdobra.

En efecto, ha que obtener en primer lugar un equilibrio estático que se reflejara en el balance y que permitirá demostrar que el activo equilibra exactamente al pasivo. Con esta hipótesis, se supone que la industria no tiene beneficios ni pérdidas.

Es evidente que el equilibrio que resulta de este supuesto es un equilibrio-limite, porque no existe remuneración del capital. El equilibrio mínimo a conseguir debe ser aquel que garantice un beneficio tal que, una vez pagados los impuestos, permita remunerar al capital.

Supuesto que se cumple el primer equilibrio, es necesario lograr un segundo equilibrio, que podemos llamar dinámico y que es el de tesorería que representa el equilibrio a lo largo del tiempo.

Para lograr el equilibrio estático se contraen deudas y se conceden créditos que quedan reflejadas en el balance como situación en un momento dado.

En la búsqueda del equilibrio dinámico se pone en juego el factor tiempo y se intenta que, en cada momento, los ingresos equilibren por lo menos, a los gastos.

Puede ocurrir que se logre el equilibrio estático sin que llegue a conseguirse el dinámico. Las preocupaciones de tesorería son, con frecuencia, más graves que las relativas al equilibrio financiero propiamente dicho.

No se trata solamente de constatar el equilibrio, para lo que nos bastaría con ver que los dos platos de la balanza se nivelan, sino que hay que ver que los soles puestos en cada platillo no sean exageradamente grandes. Si se puede disminuir su valor sin perjudicar el funcionamiento de la empresa, saldremos ganando sin duda alguna.

En efecto, a medida que los recursos aumentan su importancia, los medios de financiamiento crecen y con ellos las cargas financieras, cualquiera que sea su clase (dividendos, intereses, anualidades de reembolso, descuentos, etc.).

En definitiva, hay que tener presente que la financiación no es nunca gratuita, incluso si se trata de capitales propios, en lo referente a obligaciones y

prestamos suele decirse que se reciben con alegría y se devuelven con dolor.

La industria del calzado debe poder hacer frente a sus deudas. Estas pueden tener diversos orígenes;

- 1.- Si la empresa ha contratado créditos, incluso a largo plazo, llegara un día en que tendrá que pagar intereses y devolver el principal, bajo la forma de anualidades de reembolso;
- 2.- Si la industria tiene beneficios, deberá pagar dividendos;
- 3.- De un modo general, cualquiera que sean los compromisos adquiridos, un buen día se convertirán en deudas a corto plazo, o sea, en pasivo exigibles al que la empresa deberá hacer honor en el tiempo debido.

El problema que se plantea es el de poner a punto los vencimientos de los cobros correspondientes.

El equilibrio que se busca se lograra coordinando:

- 1.- Por un lado, un cierto volumen de cobros para oponerlos a los pagos correspondientes.
- 2.- Por otro lado, el factor tiempo.

Por ello es necesario prever. Las previsiones de tesorería, por pesadas que puedan parecer a ciertos empresarios, deben establecerse de una manera regular y tenerse al día.

Paralelamente a estas previsiones conviene trazar el plan de tesorería o, por llamarlo de otra manera, el registro de fechas de vencimiento.

Las previsiones de tesorería suponen necesariamente cobros y pagos, esta tarea es posible si observamos como se han producido y se obtienen plazos de pagos y cobros diferenciando los excepcionales, como ampliaciones de capital, venta de inmovilizados, etc.

Las previsiones de cobros y pagos pueden resumirse en un cuadro, resaltando:

- 1.- El importe probable de cobros de cada mes;
- 2.- El importe de acumulado de cobros de cada mes;
- 3.- El importe probable de pagos;
- 4.- El importe acumulado de pagos;
- 5.- La diferencia entre el 1 y el 3;
- 6.- La diferencia entre 2 y 4.

A la vista de este documento aparecerán inmediatamente los puntos críticos de la tesorería, lo que permitirá al empresario prever las medidas a tomar.

De esta previsión para 12 meses es útil sacar un plan establecido a corto plazo, si es posible a 3 meses o si no, a un mes, el cuadro es análogo al anterior, pero mas detallado.

Llevando de forma regular estos dos cuadros; se evitarán sorpresas, tan frecuentes y desagradables, a las cuales suele hacerse frente en el mayor desorden.

Conviene recordar que la plena conciencia de sus responsabilidades comienza para el empresario el día en que no puede hacer frente a sus vencimientos, y el día en que se ve obligado a despedir parte de su personal. Es mejor, por tanto, conocer por anticipado la importancia de esas responsabilidades y practicar una política de previsión en lo relativo a la tesorería.

#### 4.1.2 EXPANSIÓN; POLÍTICA A LARGO PLAZO, PLAN DE INVERSIÓN, PLAN DE FINANCIAMIENTO.

Hay un refrán muy conocido, pero al que no se suele hacer caso, acerca del comportamiento de los hombres: "El que no avanza, retrocede"...

La industria que no avanza, también retrocede. La economía en los países industrializados, está regida por la competencia, la explosión demográfica condena al mundo a la expansión, sin contar que el progreso técnico vuelve anticuadas en cuestión de instantes inversiones que se consideraban ultramodernas.

La Expansión.- aparece como una de las características esenciales en la economía industrial, no basta como hemos indicado anteriormente dirigir la industria para asegurar y mantener el equilibrio, sino que hay que poner un dispositivo que asegure su expansión: mejorándola productivamente, conquistando nuevos mercados, perfeccionando los productos hallándoles

nuevas aplicaciones, descubriendo nuevos productos; lo que nos lleva finalmente a aumentar la calidad de las personas que trabajan en la industria y financiar inversiones intelectuales, aumentar y renovar inversiones materiales y crear órganos de estudio e investigación.

Es necesario que la industria encuentre el medio de financiar sus nuevas inversiones.

Una política de expansión se marca de forma evidente en la gestión previsional. Prever el porvenir, intentar forzarlo a través de una política de expansión entra, en efecto en un programa de gestión previsional.

Las etapas a cubrir para la realización de esta política son:

- 1.- Definir una política a largo plazo.
- 2.- Elaborar los planes de inversión tanto materiales como intelectuales.
- 3.- Trazar el programa financiero.

**La Política a Largo Plazo.**- consiste en definir los objetivos a alcanzar en lo referente a investigación, crecimiento de la cifra de negocios, política de personal, organización general y puesta a punto de las estructuras.

Al mismo tiempo, para que el trabajo no quede en una vaga declaración de intenciones, conviene determinar etapas, lo que supone fijar los objetivos a alcanzar año por año. se llega de este modo a elaborar un plan

a largo plazo, quinquenal o decenal, que define la política a seguir.

Es evidente que un plan como este no puede tener ni precesión ni la rigidez de un plan a mas corto plazo, y que conviene un margen de incertidumbre que puede ser grande, a pesar de lo cual el examen atento de los elementos de este plan es un excelente ejercicio que permite exponer los grandes objetivos a alcanzar, en la industria del calzado hay que estar al tanto de la nueva tecnología ya que estamos en la era de la computadora y de la calidad total.

**El Plan de Inversión.**- puede descomponerse en dos partes:

- 1.- Mantenimiento del potencial actual de la industria.
- 2.- Inversiones a prever a titulo de expansión.

A efectos del mantenimiento hay que tener en cuenta los siguientes aspectos: grandes reparaciones, renovación de instalaciones, renovación del material, ajuste de fondos de rotación.

Si viene al caso, convendrá tener presente: el reembolso de prestamos anteriores, la venta de algunos elementos de inmovilizado.

Respecto a la expansión, después de haber calculado el aumento de la cifra de negocios de las cargas de personal y de los capitales circulante, como consecuencia de la expansión prevista, habrá que

considerar entre otros los siguientes puntos: compra de terrenos, nuevas construcciones, instalaciones y materiales nuevos, investigación, nuevas implantaciones comerciales, gastos de organización, formación del personal, publicidad, etc.

Una vez establecido esto que suele resultar delicado se puede proceder a la elaboración de un plan de financiamiento.

**El Plan de Financiamiento.**-De las mejoras obtenidas en la productividad del aumento de las cifras de negocios y de los resultados obtenidos al poner en marcha los nuevos medios de expansión, se puede deducir la cuantía de los beneficios que se podrán obtener en cada uno de los años de duración del plan.

Del mismo modo, se pueden calcular las anualidades de amortización, tanto de las inmovilizaciones actuales como futuras y se puede evaluar la cuantía de los dividendos a distribuir comparando ambos se puede estimar los medios financieros exteriores a la empresa a los que hay que recurrir bajo la forma de ampliación de capital o de emisión de obligaciones.

Convendrá examinar bien las consecuencias de la adopción de uno u otro sistema o de la conveniencia de ambos. será particularmente útil para hacer una elección o una dosificación, el apreciar las nuevas cargas que predecirá esa elección. cargas que, a su

vez, deberán introducirse y que influirán en las opciones a tomar respecto a la elección del medio a aplicar.

Una ampliación del capital, por ejemplo, supone una serie de consecuencias: Modificación de la composición del capital, modificación de la mayoría, aumento del dividendo distribuido, introducción de grupos nuevos influencia en las juntas y en el concejo de administración.

Referente a los prestamos y obligaciones, hay que hacer notar: su duración, su tipo de interés modalidades de reembolso, garantías pedidas, gastos anexos, tendencias inflacionistas o no, del mercado financiero.

Dada las incertidumbres que pesan sobre las presiones y la movilidad de los fenómenos económicos, suele ser prudente tomarse márgenes de seguridad y no ajustar demasiado los recursos a reunir y las necesidades previstas.

La experiencia nos indica aconsejar prudencia.

Sin embargo, la previsión de la expansión debe entrar mas y mas a formar parte de las preocupaciones de los empresarios. Por otra parte, es una lastima que la política financiera de los países tenga tan poca continuidad, pues siempre es peligroso que a un período de expansión siga otro de retroceso, la industria se

encuentra con dificultad de tesorería, el dinamismo de los dirigentes y de los mandos y se arruina poco a poco la confianza, que es un valor que no puede medirse en cifras y que no se aprecia hasta que se pierde.

En la industria de calzado, la expansión es muy delicada ya que nos encontramos en una época de recesión y el producto que no se vende en el período programado se remata en el siguiente período ya que es constantemente renovado.

### LA AUTOFINANCIACIÓN

No tratamos de exponer aquí los medios de crédito que pueden ponerse a disposición de las industrias, pero creo conveniente proceder a aclarar la cuestión de la autofinanciación porque no suele ser bien comprendida, tanto por el personal de las empresas como por los miembros de los diferentes miembros sindicales.

En una época en la que es difícil recurrir al ahorro, lo mismo para aumentos de capital que para emisión de obligaciones, a no ser que se concedan privilegios desorbitados, en una época que la colaboración de los bancos es costosa e irregular por depender de las variaciones de la política nacional de crédito, las empresas no suelen tener más solución, para mantenerse y progresar en lo posible que recurrir a la autofinanciación, cuyas posibilidades están además muy

limitadas gracias a las disposiciones fiscales que las regulan.

Las fuentes de la autofinanciación son las siguientes:

1.- Estudiar el circuito del dinero para destinarlo a fines diversos: Para impuestos, dividendos, reservas, etc.

Las sumas destinadas a reservas constituyen una fuente principal de autofinanciamiento, teniendo en cuenta que los beneficios reales constituyen fuentes reales de autofinanciación.

2.- Las amortizaciones se acumulan para renovar las instalaciones, hasta antes de ese momento participan en la autofinanciación de la empresa. etc.

La autofinanciación permite:

Por un lado, mantener el valor de la empresa, que es la misión que, en un principio se destina a la amortización; por otro, participar en la expansión, lo cual es posible a través de las reservas reales creadas sobre beneficios reales como he señalado anteriormente.

La autofinanciación, tal como se expone merece críticas y alabanzas.

Criticas: entre la autofinanciación y el reparto de beneficios existe contra posición, porque para lograr aquella hay que reducir el dividendo. El accionista queda descontento, la cotización de las acciones bajan, el ahorro se dirige hacia los valores industriales y

la financiación de la industria queda comprometida. Cabe señalar que lo que se pierde en dividendo se gana en plusvalía y se beneficia por el aumento del valor nominal.

La autofinanciación representa un volumen de recursos guardados por la empresa y no puestos en circulación en la economía nacional, de forma que la industria tiene tendencia a hacer inversiones inútiles, mientras que si repartiera dividendos se podría reinvertir en valores o bienes de consumo.

Esta crítica es teórica ya que las industrias no malgastan las sumas que se pueden disponer, ya que entre sus necesidades y sus recursos suelen existir una diferencia sensible.

La autofinanciación contribuye a la alza de precios. El industrial, según los críticos, tendrá tendencia a subir sus precios de venta para aumentar sus beneficios y poder reservar un margen suficiente para su autofinanciación.

Dada la competencia en el mercado, no es fácil realizar un juego de este tipo, además no hay que olvidar que cada vez que surge un beneficio, el estado se lleva un tanto por ciento.

Los asalariados tienen tendencia a creer que las reservas podían haberse empleado en un aumento de jornal o participación en beneficios.

Esto debe ser tomado en consideración. Las industrias que tienen una política de participación en beneficios sin que sufra la autofinanciación obtienen beneficios y por tanto autofinanciación, en esto como en todo hay que proceder con medida, porque una política de aumentar los salarios de forma que absorba la totalidad del beneficios, sacrificaría la expansión y el futuro de la industria.

Alabanzas: Los defensores exponen las siguientes razones:

Es gratuita.

La autofinanciación asegura a la industria la independencia al mismo tiempo que le garantiza un cierto grado de expansión.

Conviene añadir que, con frecuencia la industria no tiene facilidad de escoger. Muchas industrias pequeñas y medianas encuentran cerrado el camino de la emisión de obligaciones y del mercado financiero, no quedándoles más recursos que la autofinanciación si quieren practicar una modesta política de expansión.

El recurrir al crédito bancario o al mercado financiero no suele ser fácil, incluso para industria importantes. Los bancos están obligados a observar ciertas reglas impuestas, que por razones de política monetaria pueden restringir el crédito, hay que señalar que los intereses que cobran los bancos no son precisamente los

mas indicados para tentar a los industriales salvo caso de necesidad, al recurrir a estos tipos de financiación, ya que estas cargas repercutieran en forma notable sobre los precios de costo.

Permaneciendo al margen de las industrias, critica es fácil, pero existen muchas industrias muy bien dirigidas que no tienen otra posibilidad expansión que la autofinanciación.

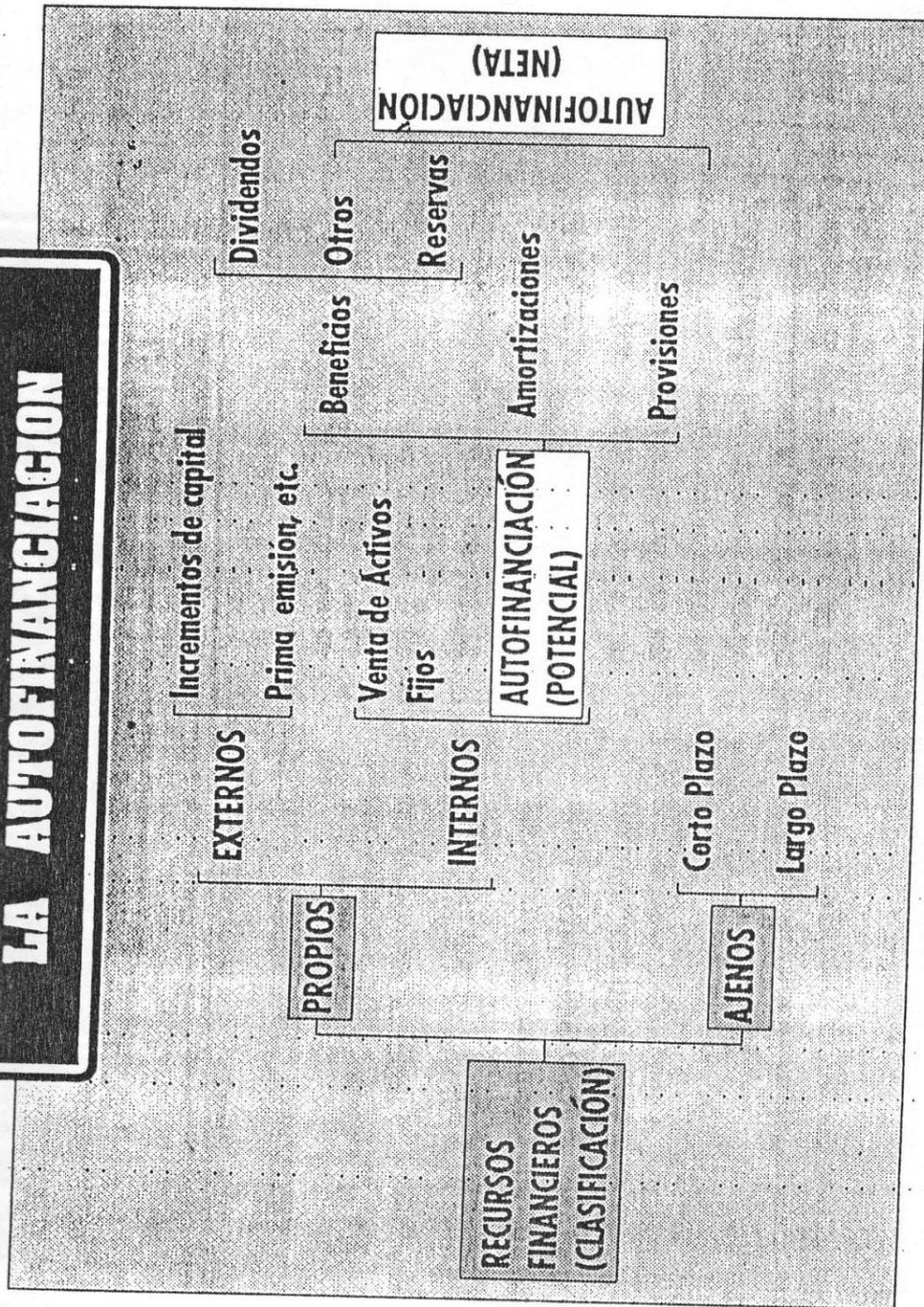
En la página siguiente un cuadro sinóptico de la autofinanciación, y otro de la relación interpersonal en una operación de Leasing.

#### **4.1.4 INDEPENDENCIA Y GESTIÓN**

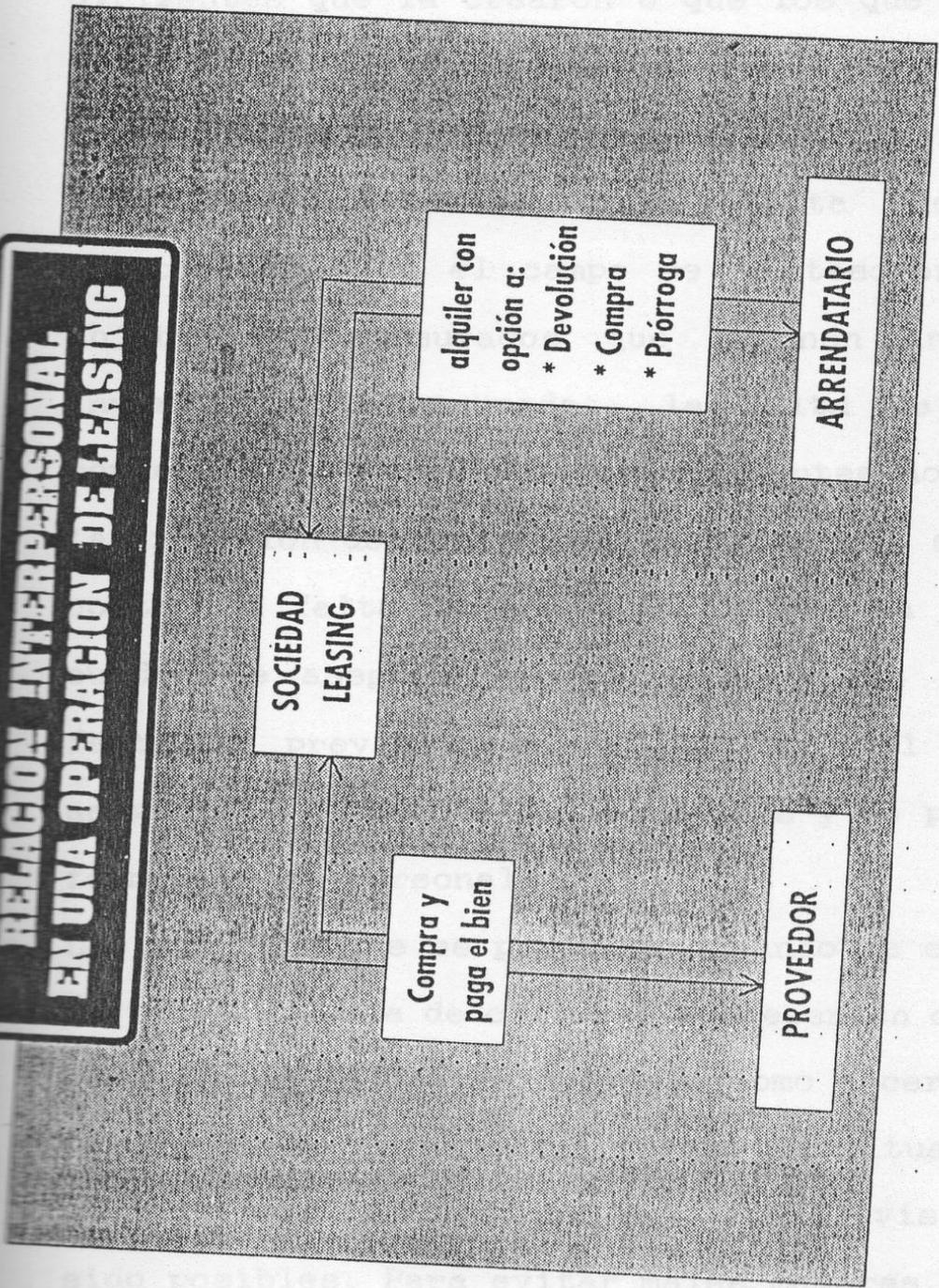
Los dirigentes de una industria en este caso del calzado deben tener como objetivo el conservar su independencia de criterio y, si la han perdido, reconquistarla, lo que no suele ser fácil.

Una industria es algo mas que lo que la gente piensa, es mas que una sociedad comercial, es un lugar donde se intercambian servicios con el exterior y con el estado, con el cliente, con el suministrador, con el interior y con el personal. Es también una agrupación humana asociada para el logro de un fin. Ahora bien, les hace falta independencia y poner toda su voluntad y todos sus medios para conseguirlo.

# LA AUTOFINANCIACION



**RELACION INTERPERSONAL  
EN UNA OPERACION DE LEASING**



Si la industria perdiera su independencia financiera, pronto o tarde la perderá en todos los ordenes, y los que le hayan ayudado financieramente, en un momento dado, pueden no tener las mismas ideas que los dirigentes que la crearon o que los que han mantenido viva la fe en los fundadores.

La independencia.- Se pierde por diversos motivos, entre ellos tenemos: la falta de previsión, especialmente en el campo de la tesorería, el tener objetivos desmesurados que suponen inevitablemente inversiones desmesuradas, la falta de organización contable, de forma que los dirigentes no pueden saber la situación del negocio y, mucho menos, sus precios de coste, la falta de preocupación por la expansión, no cuidan de asegurar el porvenir de la industria, la falta de previsión en el terreno del personal, no asegurando el relevo de los mandos y no proporcionando formación al personal.

Los síntomas que se presentan cuando se esta perdiendo la independencia de criterio aparecen en caja cuando un buen día la industria no tiene como hacer frente a sus pagos. No se ha visto a tiempo la situación y no se pueden tomar las medidas que, con previsión, hubieran sido posibles. Para evitar males mayores, se recurre a un banco para obtener créditos o ampliaciones de capital.

Cuando el banco se hace poco a poco dueño del negocio puede liquidar la sociedad, también el aumento de capital puede hacer que los nuevos inversionistas desplacen a los veteranos.

El negocio sigue pero no con el mismo espíritu. Se busca ante todo la rentabilidad y el beneficio. La influencia en los grupos financieros e industriales hacen que la empresa industrial este bajo dependencia y que se pierda libertad de movimientos.

Esta historia se repite con frecuencia en la industria del calzado y es necesario su análisis de situación mediante:

- 1.- Cumplimiento de funciones, no perdiendo tiempo en tareas que otros pueden hacer.
- 2.- Consagrar sus mejores esfuerzos a la previsión, definiendo políticas, estableciendo planes y programas, vigilancia del equilibrio, cuidando la expansión.
- 3.- Midiendo los riesgos de la financiación por medios externos.
- 4.- Den preferencia a la autofinanciación y procurando que si se recurre a los prestamos sea lo mas reducidos posibles y al mayor plazo.
- 5.- Midan los riesgos de un aumento de capital y tomen precauciones para controlar la composición del capital, lo que lleva a preferir acciones

nominativas.

6.- Organicen un sistema de control de la gestión sencillo.

7.- Tengan gran empeño en la formación del personal, en todos los niveles.

El balance es una fotografía instantánea de la situación de la industria, con los cuales nos permite seguir las evoluciones en el tiempo de los diferentes grupos de cuentas.

Lo mismo ocurre con una cuenta de explotación aislada. Es mas expresiva que un balance pero no da sin embargo, mas que un aspecto de la explotación mientras que estudiando varias cuentas a la vez se puede ver la marcha de los diferentes conceptos y decir las tendencias. a base de estas comparaciones y gracias a los gráficos que puedan hacerse, se pueden tomar estas precauciones:

Primeramente de forma análoga como se ha procedido a fijar la situación, conviene fijar el valor real de determinado conceptos y eliminar otros.

No es conveniente tomar en consideración cuentas tales como los gastos de constitución que no representan ningún valor real.

Es necesario incluir los stocks por su valor real y tener en cuenta los aumentos o disminuciones sufridos por motivos señalados anteriormente.

Las provisiones no ajustadas por un riesgo real deben considerarse como reservas permanentes.

Lo mas corriente es hacer un gráfico para los activos y otro para los pasivos, de forma que tengamos una representación mas clara de las diferentes cuentas.

Los tipos de cuadros y modelos de gráficos son numerosos y suelen ser interesantes pedir ejemplares de cuadros de comparación para ver con que criterio se establecen otras industrias sus juicios, lo que permite informes con mas claridad. Para que el metodo de comparación tenga mejor resultado es necesario que los grupos de valores de balance o de las cuentas de explotación, como sea el caso sean expresados en todos los ejercicios en la misma unidad monetaria, es decir, que conviene realizar antes un trabajo preparatorio relativo a revalorizar todos los conceptos en función de la depreciación monetaria. Es un trabajo pesado pero indispensable si no queremos incurrir en errores graves de interpretación.

El estado también se preocupa del bienestar de la industria en general, lo que podemos notar en los artículos que a continuación mostramos: "Financiamiento a la pequeña y mediana empresa", "prestamos de COFIDE para capital de trabajo", "Los bancos otorgan nuevas vías de crédito", "Nuevas modalidades para atender empresas", "Bancos otorgan prestamos a pequeñas

empresas", "Buscando soluciones para la pequeña y microempresa".

Algunas empresas cuando carecen de capital tratan de evadir impuestos de IGV, para autofinanciarse (pésima política) como se puede notar en el artículo en el cual "7,000 empresas fueron detectadas evadiendo impuestos". La industria del calzado en algunas empresas están pasando por una crisis, porque no cuentan con una reserva que garantice la continuidad de sus operaciones.

Los ingresos de sus ventas al contado y al crédito no tienen el tratamiento debido al no tener un presupuesto.

Los ingresos y egresos de operaciones, carecen de un análisis respectivos, las inversiones que realizan les genera utilidad, pero estas inversiones no son estudiadas y podían reeditar en pérdidas considerables (se invierten grandes cantidades en maquinarias a las cuales nunca se les da uso).

El deficiente es cubierto con financiamiento realizado a última hora, se nota la falta de políticas en todos los aspectos, carencia de sistemas y procedimientos (se piden préstamos excesivos y se garantiza mediante hipotecas, parte de los préstamos se invierte y el restante se gasta en asuntos personales lo cual origina que la inversión no cubra el total del préstamo,

# Financiamiento a la pequeña y microempresa

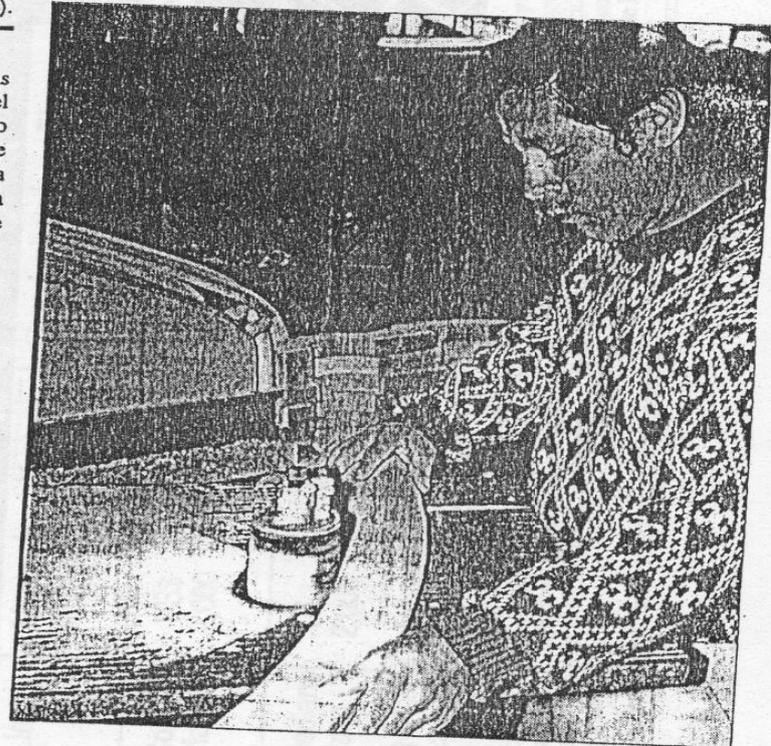
01/12/94  
Enrique CORNEJO R. (\*)

Se estima que las pequeñas y las microempresas en el Perú aportan el 5% del Producto Bruto Interno (PIB) y representan una fuente de empleo e ingresos para el 80% de la población económicamente activa (PEA). Constituyen, además, el eje dinamizador del mercado total y el articulador entre el campo y la ciudad. Estas características parecen ser suficientes para interesarnos por la microempresa y para constatar la importancia que tiene en la economía nacional y en nuestro desarrollo futuro.

Precisamente, entre el 21 y 23 de noviembre último, se realizó en Lima un Seminario Internacional sobre el tema: "Modernización de los servicios Financieros Alternativos para la Pequeña y Microempresa", organizado conjuntamente por la Asociación Nacional de Institutos de Desarrollo del Sector Informal (Idesi Nacional) y la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo (Alli-

En el referido evento, expertos de México, Bolivia, Colombia, Bélgica, Ecuador, Costa Rica, Perú y del Banco Mundial de la Mujer compartieron con los asistentes sus experiencias en el financiamiento a los microempresarios. Varios son los aspectos que se pueden destacar de estas experiencias.

En primer lugar, llama la atención que prácticamente en todos los casos, los resultados son muy positivos. Los microempresarios son, en general, buenos pagadores y sus índices de morosidad son bajos o nulos. Para ellos, lo fundamental no es el costo del crédito sino el acceso al mismo. Incluso están dispuestos a pagar tasas de interés algo mayores que las del mercado formal, porque sus proyectos o negocios tienen, comúnmente, altos niveles de rentabilidad. Una alternativa es recurrir a los prestamistas o agiotistas pagando tasas de interés mayores. Este tema fue estudiado por algunos de los años setenta por expertos como Mc Kinnon, Shaw y otros, quienes lo asociaron al concepto de "represión financiera", concepto en la que se ubican miles de pequeños y microempresarios de los países en desarrollo que no califican para los créditos de los bancos tradicionales pero que, sin embargo,



tienen proyectos de muy alta rentabilidad.

Las experiencias incluyen no sólo los créditos otorgados por instituciones financieras ad-hoc sino también los primeros acercamientos de bancos importantes del medio como el Banco Continental, Wiese y Del Sur, para otorgar préstamos a los microempresarios con la participación —como intermediarios— de Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Se trata, en muchos casos, de préstamos por montos individuales pequeños, cuyo otorgamiento es bastante expeditivo y en lo que el problema de las garantías puede ser contrarrestado con la fianza solidaria o el desarrollo de sistemas de garantía.

Otra característica interesante es que el funcionario de créditos en este caso no trabaja de la manera tradicional pues, tiene que acercarse al medio en el que vive o trabaja el microempresario (ama de casa, artesanos, vendedores, ambulantes, etc.) y ahí concertar la operación así como desarrollar el correspondiente seguimiento. Se establece entre ellos una relación humana muy especial. Además, no sólo se trata de otorgar un crédito, pues el ciclo debe ser com-

pletado con esfuerzos de capacitación y asistencia técnica.

Lo que probablemente ocurrirá en el futuro inmediato en nuestro país, es que el nivel de tasas de interés por préstamos bancarios descenderá gradualmente y los actuales bancos tendrán que bajar sus costos y mejorar el servicio al cliente. Los clientes tradicionales de los bancos (grandes y medianas empresas) recurrirán entonces de manera más habitual a fuentes de financiamiento en el exterior y a mecanismos de financiamiento directo vía apertura de su estructura de capital (accionariado difundido) por lo que el mercado futuro de los bancos está en buena medida, relacionado precisamente a los pequeños y microempresarios.

Por ello, en nuestra opinión, deben estimularse diferentes formas de asociación entre los bancos formales, las ONG, las universidades y los micro y pequeños empresarios organizados; un cambio de mentalidad empezando por los propios banqueros; la creación de Sistemas de Garantías; y todo debe hacerse en el marco de un enfoque integral.

(\*) Profesor de Economía Internacional de la Universidad de Lima

# Cofide presta para capital de trabajo

Si usted tiene un negocio y necesita dinero para adquirir materia prima, insumos, mercadería o productos en proceso para su fábrica, taller de confecciones, zapatería, panadería, restaurante, farmacia, bodega, etc., ahora tiene la oportunidad de hacerlo con sólo acercarse a cualquier entidad bancaria y pedir una línea de crédito que ofrece Cofide para pagar hasta en 3 años...

El objetivo de estas líneas de crédito es atender las necesidades de capital de trabajo de las empresas de todos los sectores productivos, incluso el comercio.

Los préstamos se realizan a través de los bancos, financieras u otras entidades legalmente constituidas del sistema financiero nacional.

Para tal fin las entidades financieras disponen de dos líneas de financiamiento de capital de trabajo para las empresas de todos los sectores productivos de bienes y servicios y del sector comercial.

Estos créditos pueden ser de corto y mediano plazo. Están destinados a personas naturales o jurídicas que realicen actividades como micro, pequeña y mediana empresa, con una adecuada capacidad administrativa, técnica y financiera para llevar adelante en forma eficiente la inversión cuyo financiamiento se solicita.

Los recursos de esta línea de crédito están constituidos por fondos propios de Cofide.

La tasa de interés es fijada por el intermediario financiero para cada operación en particular.

Asimismo, el beneficiario constituirá garantías de común acuerdo con su intermediario financiero, pudiendo incluirse las otorgadas por la Fundación Fondo de Garantías para Pequeños a la Pequeña Industria Fogapi, u otros organismos semejantes.

Los créditos se otorgan en dólares americanos y se pagarán en la misma moneda.

## Financiamiento a corto plazo

Para el préstamo de capital de trabajo a corto plazo, el monto mínimo es de 2 mil dólares y el monto máximo está sujeto a la disponibilidad de recursos del prestatario.

La línea financia hasta el 100 por ciento de requerimientos del préstamo a solicitarse.

Cada operación se cancelará en un plazo de hasta 180 días, con una renovación de 90 días adicionales como máximo, habiendo realizado previamente la amortización del 50 por ciento del monto principal adeudado.

Para las actividades agropecuarias y de acuicultura, la entidad bancaria podrá otorgar plazos de hasta 360 días pagando el 100 por ciento del servicio al final del período productivo (final de la cosecha) o de la realización comercial.

## Financiamiento a mediano plazo

El monto máximo es de un millón 500 mil dólares, mientras que el monto mínimo es 2 mil dólares.

Los recursos de la línea financian hasta el 70 por ciento del requerimiento total. El 30 por ciento restante será financiado con aportes del beneficiario o intermediario financiero.

El plazo máximo de pago es de 3 años, mediante cuotas trimestrales iguales y consecutivas. Las amortizaciones del monto principal y el pago de los respectivos intereses de cada período se realizarán al finalizar cada trimestre calendario.

Para las actividades agropecua-

Financiamiento de Cofide para Capital de Trabajo				
Línea	Monto Mínimo	Monto Máximo	Financiamiento de los requerimientos	Plazo máximo de pago
Corto Plazo	US\$ 2,000	Sujeto a la disponibilidad del cliente	Hasta el 100%	180 días con 3 meses de renovación
Mediano Plazo	US\$ 2,000	US\$ 1'500,000	Hasta el 70%	3 años con período de gracia de 2 trimestres

(\*) A través del sistema financiero

rias y de pesca, las amortizaciones del monto principal y el pago de los respectivos intereses se adecuarán al término del ciclo productivo.

Asimismo, para las actividades agropecuarias y de acuicultura, el plazo de pago podrá ser total y será establecido de acuerdo al ciclo productivo y a la realización comercial de la misma.

## Bancos pueden encontrar nuevas vías para otorgarles créditos

El rol del gobierno consiste en establecer un marco macroeconómico y una legislación sana, además de mecanismos financieros que permitan estimular a una serie de instituciones privadas para que ingresen y expandan su actividad en el área del financiamiento a la pequeña empresa y microempresa.

Este es el planteamiento del Banco Mundial para la Mujer, cuya presidenta, Nancy Barry, tuvo a su cargo uno de los primeros discursos del seminario sobre la modernización de los sistemas financieros para las PYMES.

Es necesario una regulación para estimular la labor de una serie de instituciones como las ONG, bancos comerciales, institutos, uniones y cooperativas de crédito, señaló Barry mencionando que los bancos pueden conceder préstamos a este sector empresarial sin cambiar sus estructuras habituales y reduciendo costos, pero preñados de una voluntad férrea de ayudar a la pequeña y microempresa.

Las Organizaciones No Gubernamentales han logrado reducir los altos costos mediante expansión de volúmenes, concentración geográfica, evaluación y procedimientos de aprobación y evaluación rápida de préstamos que además han dejado de ser burocráticos, explicó.

Consideró que los bancos comerciales pueden crear un negocio rentable otorgando préstamos de 5,000 a 50,000 dólares a pequeñas y medianas empresas sin cambios radicales en su cultura, estructura, incentivos y gente.

Se puede establecer departamentos para pequeñas empresas o finanzas corporativas y gente especializado en las sucursales, agregó.

Según Barry, estas entidades también pueden utilizar una combinación de evaluación de los negocios y crédito respaldados por garantías.

Sin embargo, reconoció que, en el caso de Perú, más del 80% de empresarios requieren préstamos por debajo de los cinco mil dólares, incluso muchos piden menos de 500 dólares, lo cual resulta menos atractivo aun para el sistema financiero, pues en la medida en que sea menor el crédito, mayores serán los gastos de operación del mismo.

Hay que tener voluntad de combatir y entrenar gente que pueda llegar a los pueblos pobres. Es necesario que la gente (de los bancos) tenga la voluntad de pagar y buscar subsidios durante los 3 ó 7 años que las operaciones de crédito a la micro empresa necesitan para alcanzar la escala de eficiencia que cubra sus costos operativos directos e indirectos y los costos financieros, dijo Barry.

Barry fue enfática al afirmar que las regulaciones para la asignación del crédito, el ajuste estructural y la liberalización del sector financiero no bastan para aumentar el acceso de los empresarios de bajos ingresos a los servicios financieros. Es necesario una buena dosis de voluntad según Barry por parte del gobierno y las instituciones financieras.



Nancy Barry, presidenta del Banco Mundial de la Mujer consideró que los bancos innovaren de voluntad para ayudar a la pequeña y microempresa, pues de otro modo seguirá atendiendo sólo a un porcentaje reducido de la población -entre 10 y 30 por ciento.

## Nuevas modalidades para atender a este tipo de empresas

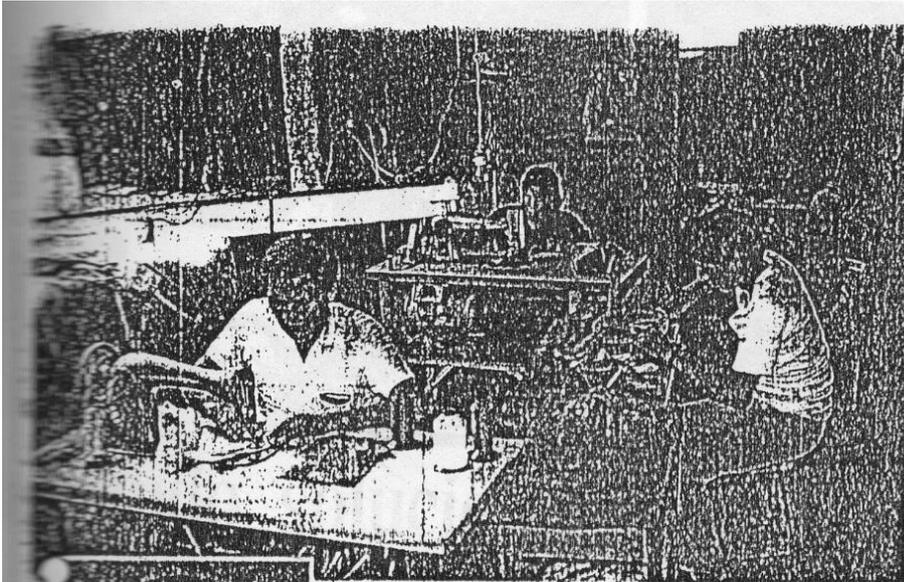
Las nuevas alternativas que hay para permitir el acceso de las pequeñas y microempresas al sistema financiero incluyen tarjetas únicas de crédito para insumos, uniones de crédito, préstamos para jóvenes, relaciones entre bancos y ONG y recursos de mediano y largo plazo para capitalización urbana y rural.

Estas modalidades para obtener crédito fueron planteadas y descritas en el seminario sobre la modernización de los servicios alternativos para la pequeña y microempresa.

En dicho cita se recomendó que en nuestro país se procediera a trabajar cada uno de esos mecanismos, a los cuales, por supuesto, debe agregarse un sistema nacional de garantías para las PYMES. Debe haber también recursos del Estado, de los bancos, cooperación internacional y de los propios usuarios.

También se recomendó concretar la disposición que tienen algunas aseguradoras para modificar sus seguros de crédito concretados con las líneas que actualmente ofrece la banca.

Finalmente se recomendó la generalización del uso de sistemas como el leasing y el factoring.



En contraposición a lo que afirman algunos pequeños empresarios, los bancos cumplen con canalizar el crédito a este sector y las garantías son el último requisito que se exige, afirmó Jorge Picasso, presidente del Asban.



## Cofide les aprobó 46 millones de dólares en créditos

La Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) colocó, durante el presente año, 46 millones 818 mil dólares en microempresas y pequeñas empresas, según información proporcionada ayer por dicha entidad estatal.

Al dar cuenta de las operaciones aprobadas para cada uno de estos dos sectores, Cofide indicó que en 1994 se canalizó hacia la microempresa 13 millones 513 mil dólares, a los cuales se sumaron 33 millones 305 mil dólares destinados a la pequeña empresa.

Con estas cifras según Cofide la participación de esta institución en ambos sectores creció en relación al año pasado.

Así, mientras en 1993, Cofide apoyó a la microempresa con 7 millones 105 mil dólares -equivalentes a una participación en el mercado de 2.84 por ciento-, en 1994 dicha ayuda se incrementó en 5.54 por ciento.

La pequeña empresa también se benefició de este aumento siempre según la misma fuente, pues en tanto recibió ayuda de Cofide en 1993 por un porcentaje de 8.28 por ciento en relación a la participación del sistema financiero en los sectores de la microempresa y pequeña empresa, en 1994 esta colaboración subió a 13.65 por ciento.

# 'Bancos sí otorgan créditos a las pequeñas empresas'

Afirmó presidente de la Asociación de Bancos, Jorge Picasso

Los bancos sí otorgan líneas de crédito a la pequeña empresa y microempresa (pymes), previa evaluación de los riesgos, la rentabilidad de los mismos y la capacidad de pago que hay en ellos, afirmó ayer el presidente de la Asociación de Bancos, Jorge Picasso.

Al ser preguntado refirió que los bancos evalúan en último lugar la garantía, cuando los que solicitan son microempresarios y pequeños empresarios, y que las entidades bancarias no pueden otorgar préstamos porque son intermediarios financieros que pertenecen a terceros.

Respondió así a las afirmaciones hechas por el Comité de Pequeña Industria de la Socie-

dad Nacional de Industrias, Roberto Miu Wong, quien sostuvo que son los bancos los que traban los créditos que tiene la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) para la pequeña empresa y la microempresa.

"Estas afirmaciones son inexactas porque los bancos sí son intermediarios de líneas de crédito que son financiadas tanto por Cofide como por los recursos propios de esos mismos bancos. Es más, cuentan para ello con departamentos especializados", expresó Picasso a "El Comercio".

Luego de señalar que incluso los bancos no solicitan a estas pequeñas empresas garantías en sí, sino que tan sólo piden finanzas personales o la reunión de varias personas

para la garantía, el presidente de la Asociación de Bancos indicó que el acceso de las pequeñas empresas y microempresas al crédito bancario "será un proceso a mediano y largo plazo y paratso es importante que los fondos de garantía que existen, como el Sogampi y Fogapi, ambos fondos de garantías para pequeña empresa se consoliden".

Sin embargo, Picasso reconoció que resulta difícil para los bancos otorgar créditos a personas que no tienen antecedente alguno en el sistema financiero. "Si la persona no tiene antecedente de otros créditos, entonces los bancos deben evaluar con cuidado los proyectos que buscan financiamiento", aseveró.

La creación de las Entidades de Desarrollo de la Pequeña Empresa (Edpymes), cuyo funcionamiento fue autorizado el pasado 11 de mayo por la Superintendencia de Seguros (SBS) permitió colocar recursos en este sector empresarial sin necesidad de recurrir a la intermediación de los bancos.

Al ser preguntado ayer a "El Comercio", una fuente de la SBS, la cual refirió que la decisión de permitir el funcionamiento de estas entidades obedeció al interés que hay en el mercado por poner en marcha un sistema que no requiere la intervención de los bancos para brindar apoyo financiero a las pequeñas empresas, las cuales constituyen el 99 por ciento de la actividad empresarial que hay en el país.

Dicha fuente reveló además la actualidad de las cuatro Organizaciones No Gubernamentales (ONG) interesadas en formar Edpymes.

## Entidades de desarrollo canalizarán créditos para pequeña empresa

Intermediación de los bancos ya no será imprescindible, gracias a la creación de las Edpymes

Al referir las funciones que desempeñarán estas entidades, explicó que se encargarán de canalizar hacia la pequeña empresa los recursos provenientes tanto de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) como de la cooperación internacional que recibe nuestro país.

Indicó que las Edpymes serán sociedades anónimas, cuyos organizadores también pondrán a disposición de las pequeñas empresas sus propios recursos si así lo consideran pertinente.

Agregó que estas organizaciones deberán registrarse por la vigente Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros y por ello sus actividades están sujetas a la autoriza-

ción de la SBS.

La SBS autorizó el funcionamiento de las Edpymes el sábado último mediante la publicación en el diario oficial "El Peruano" de la Resolución No. 1897-94.

Según dicha norma, las Edpymes están autorizadas a conceder créditos directos a corto, mediano y largo plazo.

Pueden otorgar préstamos, finanzas y otras garantías, están facultadas a descontar letras de cambio y pagarés, recibir líneas de financiamiento provenientes de instituciones de cooperación internacional, organismos multilaterales, empresas o entidades financieras y de Cofide.

También pueden administrar "en comisión de confianza" fondos de entidades nacionales o extranjeras, siempre que el objeto sea el apoyo o fomento de la pequeña empresa y otras cosas.



INFORME CASO



# Buscando soluciones para la pequeña microempresa

**COMAS** (PYMES) volvieron a reunirse en Lima esta semana. Como en las anteriores, la reunión que toca este tema, tiene como eje central el significado y el rol de las PYMES en una economía como la peruana, que depende en un 90% de las pequeñas y medianas empresas.

También se discutió la puesta de trabajo que hoy en el país se está realizando con el apoyo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) si establece diferencias entre los agentes económicos del país.

A partir de ello, fueron los propios bancos, las ONG y los gremios empresariales que participaron en la reunión, quienes no dudaron en hablar de la necesidad de reajustar su marco regulatorio.

En este punto habría que recordar las declaraciones del presidente de la Asociación de Bancos, Jorge Picasso, y aun del propio superintendente de Banca y Seguro, Luis Cortavarría, quienes coincidieron en afirmar durante las primeras horas del seminario que, si bien era necesario abrir el sistema a los pequeños y microempresarios, también había que considerar que el dinero que administran los bancos pertenece a terceros y que ante todo se debe mantener la estabilidad de estos ahorros, que podrían peligrar ante el elevado riesgo que representan las PYMES por su falta de historia crediticia y limitadas garantías.

Entonces cabe preguntarse hasta qué punto están dispuestos los banqueros y la autoridad gubernamental a poner en práctica este compromiso.

Mientras se forma la Comisión Permanente, que surgió como iniciativa de esta reunión, se podría pensar en algunas alternativas que también se originaron en la cita.

Las PYMES no tienen historia crediticia. Pues es hora de abrir un camino para que la tengan. El presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Ricardo Márquez, encontró una solución en las empresas financieras de fomento.

Estas entidades en realidad estarían integradas por personas que de preferencia se dediquen a una misma actividad económica y se ubiquen en una sola zona geográfica. Este grupo reuniría una suma de dinero que luego sería presentada a la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), la cual estaría dispuesta a otorgarle un préstamo cuyo monto podría ser cuatro veces mayor a lo que lograron reunir.

Después, la empresa se encargaría de repartir entre sus miembros dichos recursos y asumiría la

responsabilidad del pago de cada uno de ellos.

Según Márquez, los pequeños y microempresarios comenzarían así una historia crediticia que luego les permitiría ingresar al sistema bancario local.

La alternativa parece razonable, pero su aplicación se discute desde hace ocho meses.

Del otro lado de la orilla están los bancos, cuya principal razón para resistirse a otorgar créditos a las PYMES es que desconocen a sus posibles clientes. Además, otorgarles un crédito supone costos elevados de operación (hay que analizar cuidadosamente la situación financiera del cliente, buscar las garantías del caso, analizar las perspectivas de su proyecto, etc).

En el seminario Internacional se planteó soluciones a este problema: ante todo se reconoció que toda transacción financiera requiere de un mínimo de formalidad, lo que implica que la empresa solicitante de crédito al menos debe estar legalmente constituida.

Recordemos que en nuestro país la gran mayoría de las PYMES trabajan en la ilegalidad. Frente a ello se plantea que se comience por crear una cultura empresarial financiera desde los colegios y luego convocar a la cooperación internacional para que asigne recursos en la preparación de empresarios como sujetos de crédito, antes que de aportes a líneas de crédito.

Esta última recomendación tiene mucho sentido, pues de nada sirve crear líneas de crédito si los pequeños y microempresarios no tienen acceso a ellas.

En relación al alto riesgo que significa para los bancos la pequeña y microempresa, los especialistas reunidos en Lima propusieron la creación de una Central de Riesgos en la que intervengan bancos, ONG, emisoras de tarjetas, fondos de garantía, proveedores, etc.

Con ello esperan disminuir gradualmente el

riesgo que surge del hecho de desconocer a clientes.

Consideraron que para ello es necesario conocer entre los bancos y las ONG para abaratar los costos que representa la evaluación de crédito.

**ONG Y BANCOS**

En realidad este proceso ya se lleva cabo en nuestro país, donde existe incluso un consorcio ONG - que reúne a 60 de estos organismos - que recibe donaciones del exterior, deposita el dinero en los bancos, los cuales a su vez los colocan entre pequeños y microempresarios previamente evaluados por la ONG, la cual además asume el pagador frente al sistema bancario.

Por ahora este sistema está dando buenos resultados, aunque los préstamos que se conceden a los pequeños son pocos: no sobrepasan los 5 mil 800 dólares.

Se planteó en la referida cita que los costos operativos y los registros públicos resultan lentos y onerosos para los pequeños y microempresarios.

Pero todas estas alternativas fueron planteadas a partir de una premisa: la necesidad de disminuir masivamente la información financiera que requieren los pequeños y microempresarios, acción además debe darse sobre todo en zonas de alta aglomeración de este tipo de establecimientos.

De otro modo, este sector difícilmente accede al sistema formal, a los bancos, a los cuales acudir si a su vez tiene la capacidad gerencial que permita identificar los requerimientos de su empresa. Y para ello es imprescindible educar.

En todo caso, hay que esperar que algunas de las buenas intenciones para las PYMES nunciaron, pero el panorama para la gran mayoría de estos establecimientos sigue siendo oscuro.

# Detectadas 7,000 empresas que

La Sunat acaba de descubrir que 7 mil proveedores de grandes empresas no han declarado como venta cosas que los compradores han declarado como compra. Y, asimismo, que 60 empresas grandes no han declarado como compra cosas lo que los proveedores declararon haber vendido. Las cosas ya han sido enviadas. También está buscando las casas particulares y los terrenos baldíos donde se realizan ventas negras.

Algo increíble: la Sunat no tiene una meta precisa de ampliación de la base tributaria. No es un objetivo claro.

## JAI ME DE ALTHAIS

La recaudación en 1994 ha aumentado en un 25 por ciento en términos reales, que es considerable. Pero el número de contribuyentes ha aumentado?

De noviembre de 1993 hasta noviembre de 1994 se han registrado 393,695 contribuyentes nuevos.

Pero no todos esos pagan.

Hay 176,000 más que pagan.

En total, ¿cuántos contribuyentes pagan?

En total tenemos 353,000 pagantes. El RUS permitió un gran salto. En noviembre del 93 estaban pagando 180,000 y en febrero, que entra a regir el RUS, 317,000. Además hay 800,000 personas en quinta categoría.

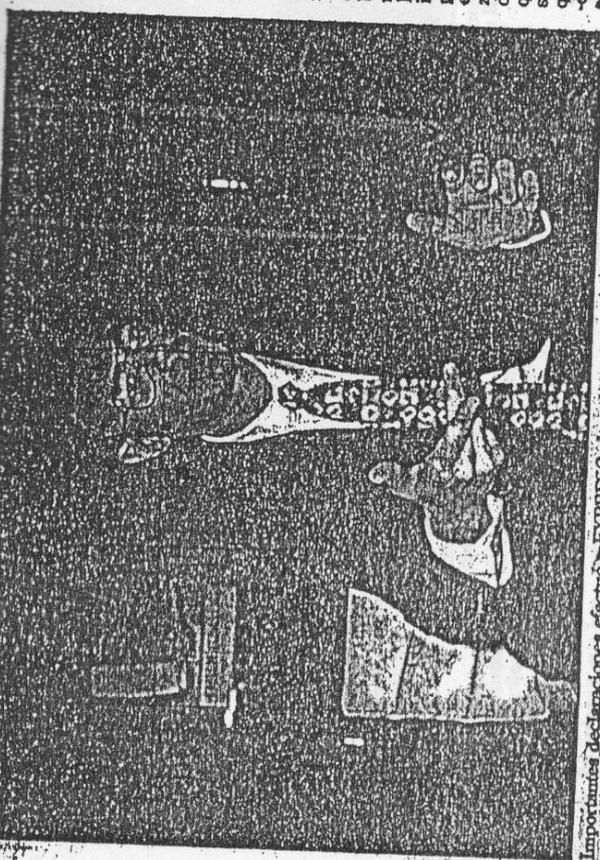
cuantificable, verificable contra la cual exigir cuantías y a partir de la cual trazará estrategias para alcanzarla. Y el argumento de la dificultad administrativa no será argumento, porque el problema es precisamente administrativo.

-Un momento: tenemos otros sistemas de control diferentes a los de exigir facturas, para ampliar la base de contribuyentes. Eso no es la única salida. El COA (Confrontación de Operaciones Autodeclaradas) es una salida.

Ya hemos hecho el plan piloto: 600 empresas de grandes contribuyentes se les ha pedido información sobre sus proveedores. Pensamos que nos iban a dar la información de 20,000 empresas pero nos la han dado de 52,000 empresas, proveedores. Y se cruza lo que dicen los que compran de cuánto han comprado con lo que dicen los que venden, a veces coincide. Hemos descubierto que 7 mil de los proveedores estamos mandando cartas en este momento no han declarado como venta cosas que los compradores han declarado como compra. Y 60 empresas grandes, no han declarado como compra cosas lo que los proveedores declararon haber vendido. Esto obligará a todos a declarar todo.

Eso es control de la evasión.

Pero también ampliación de la base tributaria, porque hay muchos proveedores que nunca declararon nada y no están pagando impuestos. A la larga el COA es una especie de registro de ventas y compras.



Importantes declaraciones efectuó a EXPRESO el superintendente Revilla

Hay fedatarios que exigen dar boletín. Y lo que tenemos que encontrar es un sistema que incentive a las personas a pedir factura, como el sorteo de contribuyentes. Pero hacer que todos puedan descontar, es un problema administrativo muy grande.

Lo que yo noto es que no constata el objetivo de la Sunat ampliar la base tributaria, porque hacerlo supone, efectivamente, un esfuerzo administrativo muy grande.

Si hubiera seriedad en ese objetivo, habría una meta

¿Cuál es el universo potencial de contribuyentes en el Perú?

Entre los y tres millones, y están pagando 800,000 por quinta categoría más los 360,000 que mencioné antes.

Ya ve, no hay meta... Si hay meta, que es incrementar el número. ¿Cuántos? Todos los que se pueda.

No puedo decir cuántas personas.

¿Cuál es el objetivo o la meta de la Sunat para el 95 en cuanto a ampliación de la base tributaria? ¿A cuántos se piensa incorporar?

Si lo es... en cuanto a ampliación de la base tributaria? ¿A cuántos se piensa incorporar?

No puedo decir cuántas personas.

# no declararon algunas ventas

Ahora bien, otro sistema es el control móvil: hay una serie de caminos por los cuales las mercaderías llegan al productor formal. Tenemos los productores formales y los informales. Entre los informales tenemos al clandestino. Pero la mercadería tiene que llegar al consumidor final de una u otra manera, para eso utiliza transporte. El transporte puede ser en camionetas o automóviles o camiones. Toda esa mercadería al momento de llegar a su destino, debe tener una guía de remisión y un comprobante de pago que diga que se está vendiendo. Si la documentación es adecuada y conforme, el transporte sigue adelante. Si no, es decomisada y en 20 días va a remate. Con esto vamos a llegar hasta los informales de los mercadillos, porque mucha de esa mercadería no está pagando el IGV. Si le llega al informal con el pago del IGV, para nosotros es una gran ganancia porque nos interesa gravar más al primero, porque en ese momento el monto del IGV es mucho más fuerte.

¿Para eso la Sunat tiene una policía propia?  
-No, tenemos convenios con la policía o contratamos policías por horas a que nos acompañen en los vehículos. Un tercer mecanismo que tenemos es el control de las personas naturales; en el que vamos a ser mucho más estrictos a partir del próximo año. Estamos enviando personas para que se capaciten más en Chile, Estados Unidos e Inglaterra.

Las personas naturales con alguna profesión o negocio no declaran todo lo que deberían. Hay una última cosa que vamos a hacer, con ambulantes e informales, para pedirles que por lo menos exijan factura o boleta

Hay una última cosa que vamos a hacer, con ambulantes e informales, para pedirles que por lo menos exijan factura o boleta por la mercadería que tienen.

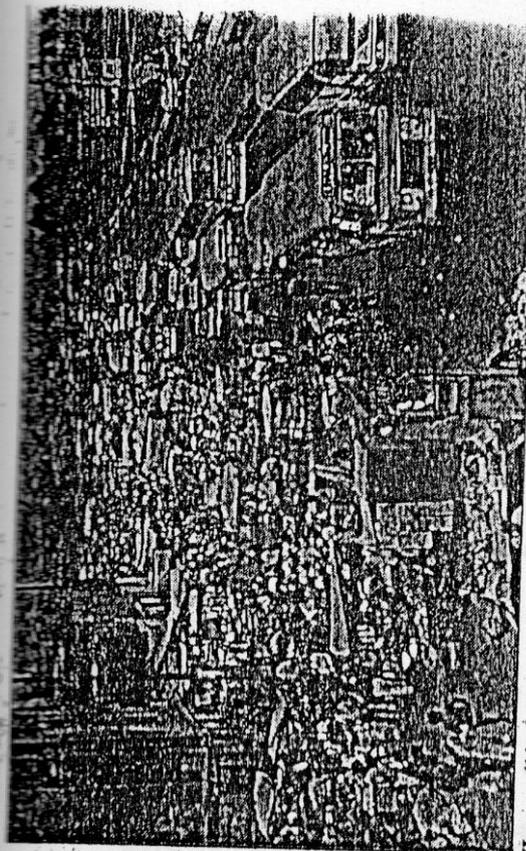
¿Hay más evasión en algunos sectores o ramas que en otros?  
-La evasión no se da sólo en los sectores informales; también se da en empresas formales que hacen las llamadas ventas negras. Salen 50 bicicletas que se venden y todas con las mismas facturas. Se ha creado la Unidad Especial de Investigaciones Tributarias en coordinación con la Policía Nacional, para buscar los lugares donde ocurren estas ventas negras. Y muchas empresas formales nos van a informar dónde están esos lugares, que son desde casas privadas hasta terrenos baldíos.

¿En cuánto piensan incrementar la recaudación en 1995?  
-Un 7 por ciento.

Eso será el crecimiento económico, o sea que ustedes no van a poner mucho de su parte.  
-Es la proyección pasiva, pero confiamos en que vamos a recaudar más. Recordemos que hay una evasión del IGV de cuatro puntos del PBI. Deberíamos recaudar nueve puntos del PBI (la mitad de la tasa), y recaudamos sólo cinco. Si logramos sólo un punto el próximo año, sería un golazo.

Pero la mayor parte de la gente está en el RUS -más de 200,000-, ¿quiénes son?  
-Hay informales, ambulantes, pequeños comerciantes. Algunos son productores, lo que no se quería, porque los productores producen normalmente para una determinada empresa, y entonces son parte de la cadena del

pero no es así: se paga. Pero entonces, ¿por qué la factura es tan complicada?  
-Es que la factura da derecho a un crédito fiscal, a deducir dinero. Es plata que se juega de por medio; por eso se controla tanto la factura. Es una especie



facturas, sino sólo boletas. Las empresas, por lo general, no compran en las bodegas.  
¿Con la boleta se paga IGV?  
-Si la persona que emite boleta de venta está obligada, dentro de esa boleta, a pagar el IGV. Algunos creen que como la factura obliga a discriminar entre el precio del bien y el IGV, sólo allí se paga el IGV, y como en las boletas no se discrimina sino que se pone el precio total, no se paga.

¿La Sunat está terminando ya su proceso de implementación? ¿Les falta algo?  
-Tenemos todo listo para terminar de armar el edificio. Nos falta diseñar nuevos tipos de programas y llegar a todas las intendencias regionales. Nos falta servicio al contribuyente como la posibilidad de pagar por computador. Nos falta coordinar, por ejemplo, con Registros Públicos, que de tecnificarse y modernizarse. C

el Ministerio de Industria están viendo la posibilidad de eliminar el registro único para las emesas que quieran funcionar. Las que tengan que sacar sólo el RUC con la Municipalidad de Lima que remos hacer lo mismo, para que número de RUC sea el que el usen, y así podríamos hacer cru de información con el predial.

de cheque.  
¿La Sunat está terminando ya su proceso de implementación? ¿Les falta algo?  
-Tenemos todo listo para terminar de armar el edificio. Nos falta diseñar nuevos tipos de programas y llegar a todas las intendencias regionales. Nos falta servicio al contribuyente como la posibilidad de pagar por computador. Nos falta coordinar, por ejemplo, con Registros Públicos, que de tecnificarse y modernizarse. C

ocasionando pérdidas de las garantías a valores ínfimos).

El capital de trabajo insuficiente, en parte se debe al desmedido crédito que se otorga a clientes antiguos, costos financieros elevados provenientes de préstamos onerosos obtenidos, estructura financiera desbalanceada, que en cualquier momento podría dificultar la obtención de créditos, decisiones imprevistas por la gerencia desequilibran la programación de cobros y pagos hechos con anticipación, ausencia de políticas de créditos y cobranzas.

Todo esto da origen a la disminución de los resultados. (Hay que determinar el nivel de efectivo).

**GESTIÓN.**-La falta de un programa de gestión en una industria de calzado pequeña origina que no exista un departamento de compras y que el gerente sea el responsable de la adquisición del mejor material al más bajo precio.

El gerente es el responsable de la entrega del material.

La compra se inicia con un recibo de requerimiento que es emitido por almacén, quien lo envía a la secretaria para autorización del gerente después de la cual se pide al proveedor el material.

Actualmente no existe en este tipo de industrias pequeñas un adecuado control de entradas y salidas, de

manera que se desconoce el saldo real de las existencias en los almacenes. La ausencia de programación de pedidos, así como del mantenimiento de niveles adecuados de existencias y evaluación de proveedores.

Lo que origina que no todas las compras efectuadas sean registradas.

No exista un archivo alfabético o numérico para las compras.

No todas las compras pasen por almacén para su registro en el kardex.

Falta de planeación en las compras produce interrupciones en la producción debido a la escasez de materiales.

Cuando no hay gestión en la industria de calzado el proceso de fabricación no cuenta con manuales, estudios de tiempo y movimientos, las funciones del personal no se encuentran definidas, las actividades son rutinarias y no se vigila el proceso creativo ni su innovación, cuando la producción se hace sobre pedido, no existe presupuesto ni niveles operativos, no se precisan estándares, en cuanto a volumen, tiempo y costos.

La calidad del producto puede tender a ser óptima, lo cual facilita su venta y a pesar de las deficiencias encontradas mantiene el producto en el mercado.

Al no contar con simulaciones matemáticas para la

elaboración de la producción, no se tiene plazo fijo para la entrega de mercadería.

El calzado cuenta con mercado de consumo, el precio del calzado es producto de la competencia tiene una marca que lo identifica y un símbolo que lo diferencia.

Se preparan modelos pilotos para introducirlos en el mercado los cuales están sujetos a modificaciones.

Al no contar con políticas, sistemas y procedimientos, no se cuenta con manuales de procesos, costos, etc.

En cuanto a tendencia de mercado se requiere un sistema adecuado.

## 4.2- ANÁLISIS DE MERCADO

Tengo que insistir sobre la necesidad que tiene toda industria de desarrollarse. Pero puede adoptar una actitud pasiva o, al contrario, tratar de dirigir su expansión. Fundándose en el esquema de la industria frente a su mercado específico, un método de análisis de dicha expansión, es el estudio del mercado, del consumidor o usuario, la competencia, estrategias y plan de marketing, la distribución y la publicidad.

### 4.2.1 DEFINICIONES GENERALES

MERCADO.- Conjunto de personas y/o empresas con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo.

MARKETING.- Sistema que abarca todas las áreas y actividades de la empresa. Tiene por objeto planificar, establecer precio, promover y distribuir bienes y/o servicios que satisfagan deseos de clientes actuales o potenciales.

VENTAJA DIFERENCIAL.- Algún aspecto del producto y/o servicio que a los ojos del consumidor es ventajosamente diferente.

OPORTUNIDAD DE MERCADO.- Cuando no hay en el mercado lo que el consumidor quiere o no hay tal como lo quisiera.

VISIÓN INTEGRAL DEL PROCESO DE MARKETING.-

Determinación de la misión de la empresa y objetivos, análisis situacional, formulación de estrategias (segmentación del mercado, posicionamiento, posturas competitivas de desarrollo).  
Actividades tácticas (producto, precio, distribución, promoción).

#### 4.2.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO

Toda empresa o industria se dirige a un mercado. Tenemos la costumbre de designar a este mercado con la expresión de mercado específico de la industria, para dejar bien sentado el hecho de que la empresa está situada dentro de la contextura, y que se dirige a una parte determinada del mercado global que constituye su mercado. Una parte de este mercado se satisface por la

industria, y otra, por los competidores directos de esta.

Las características del mercado:

La primera característica es el sector geográfico, es posible determinar los límites del sector en un momento dado. Estos límites corresponden a los puntos extremos que se prospectan, sea por la empresa propiamente dicha, sea por los clientes de la empresa cuando esta recurre a circuitos de distribución y no se encarga por sí misma de la totalidad de la distribución hasta el destructor.

Ejemplo La fábrica de calzado vende sus productos en Lima, su sector geográfico es Lima, si vende a un cliente fuera de Lima y este a su vez lo distribuye fuera de Lima en provincias su territorio se ha extendido a provincias y Lima y Provincias serían sus límites del sector.

La segunda característica es la categoría de la clientela, la empresa no vende a la totalidad su calzado a todos los consumidores, se dirige a categorías de clientela, por ejemplo el calzado de damas esta dirigido a damas y si el calzado es costoso a clientela de altos recursos, si vende calzado de niños para niños y si es costoso para padres que se encuentren en ese segmento, etc.

La tercera característica es la gama de modelos vendidos por la empresa, cuando se trata efectivamente de valorar en soles el consumo del mercado, este corresponde a las compras posibles de los clientes situados en el interior del sector geográfico. Estas compras se realizarán sobre la gama de modelos fabricados por la industria, correspondiendo la capacidad de compra máxima de un cliente a la posición de suministrador exclusivo de nuestra empresa. La extensión de los modelos permite valorar su cifra potencial de negocios.

La primera y fundamental estrategia de marketing, parte del reconocimiento de que el mercado esta conformado por consumidores que tienen diferencias importantes entre ellos, estas diferencias suelen ser, edad, sexo, ingresos, educación, estilos de vida, etc. y por lo tanto, pueden ser reunidos en grupos o segmentos significativamente homogéneos.

La segmentación consiste en identificar y seleccionar dichos grupos o segmentos para conformar nuestro mercado meta y adecuarles nuestra oferta, combinando los productos, precio, promoción y distribución.

Se identifica un segmento cuando se puede definir al consumidor típico y cuantificar la demanda.

Las variables de segmentación pueden ser demográficas: edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, educación,

religión, raza, nacionalidad, etc. Pueden ser además; psicográficas: clase social, estilo de vida, personalidad, etc. Estas a su vez pueden ser conductuales: ocasión de compra, busca de beneficios, lealtad de marca, cantidad de compra, etc. Dependiendo de esto; geográficas: áreas de distribución del producto, movilidad geográfica, etc.

Los factores de segmentación suelen ser: atractividad del segmento, es decir, cantidad de consumidores; competencia; cantidad y calidad de los competidores; compatibilidad, relación entre lo que desea el mercado y las fortalezas y debilidades de la industria y del producto.

Las condiciones de utilidad de segmento son: mesuridad, posibilidad de medición y poder de compra de los consumidores; accesibilidad, grado en que puedan ser efectivamente encontrado y atendido; sustancialidad, es el grado en que resultan rentables.

La segunda estrategia en el marketing es el posicionamiento y a tomado mucha fuerza porque tiene gran poder de venta.

El posicionamiento es el lugar que un ente, empresa, producto, persona, ciudad, etc. ocupa en la mente del público.

Para trabajar el posicionamiento primero hay que definir que esta en la mente del público, luego hay que

lograrlo a través de la mezcla del marketing, producto, precio, promoción y distribución.

Las características que debe tener el posicionamiento son: en el aspecto específico una o máximo dos ideas; debe ser factible, es decir, evidenciarse en la mezcla de marketing; debe ser diferencial, ventajosamente diferente frente a la competencia; lo menos vulnerable posible, debe cumplirse y no ofrecer flancos a la competencia.

Solo permanecerán en el mercado las industrias de calzado detallistas, que sean capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes en forma mas efectiva que sus competidores. En esta guerra en el canal de distribución por permanecer en el mercado, se disputan a los clientes las diferentes industrias de calzado. El que conozca mejor a sus clientes tendrá mas posibilidades de éxito, el error mas común es pensar que los consumidores actúan como uno mismo, muchos eligen el calzado que comprarían ellos para su consumo y no lo que podrían estar comprando sus clientes en este sentido, es importante que en cada punto de venta se maneje un mínimo de información, lo primero que el industrial del calzado debe saber, es cuales son las alternativas que tienen sus clientes, es decir, saber contra quien o quienes se compiten, los modelos del calzado de sus competidores y las tendencias de sus

ventas. Y la otra es evaluando las características y ventajas que otras industrias de calzado ofrecen.

El Posicionamiento del mercado se logra basándonos en

5 sentidos:

La primera: Mejorando la posición competitiva, suponemos que el consumo del mercado es constante, entonces el posicionamiento se efectúa, únicamente en detrimento de la competencia directa. Esto se determina en función de : conocimiento de la parte del mercado, conocimiento de la estructura cuantitativa de la competencia directa, conocimiento de la naturaleza cualitativa de dicha competencia.

La segunda: Acrecentamiento del consumo del mercado, algunos factores no dependen de la empresa como: el aumento demográfico, acrecentamiento del poder de compra, la descentralización, la creación de zonas industriales, las migraciones, etc. Hay otros factores que dependen de la empresa, esta acción debe efectuarse con los competidores directos , la acción colectiva es efectivamente deseable para atraer hacia el producto a la clientela, para acostumbrarla, para transformar la demanda en consumo, es decir crear una necesidad hasta ahora desconocida.

La tercera: Mejorar la Introducción, extender la acción de la empresa mas allá de sus límites, aunque esto a veces puede estar frenado por: imposibilidades debidas

a diferentes normas, incomprensiones, ausencia de acuerdos, costes, etc.

Pero se puede mejorar la introducción actual, actuando sobre las zonas donde se halla medianamente introducida para conseguir una mejor introducción, o empezando por donde se introdujo mal para tratar continuar de mejorar la posición de la misma.

#### **4.2.3 POSTURAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

La tercera estrategia de marketing son las posturas competitivas y están compuestas por una variedad de formas de enfrentar a la competencia, sus aplicaciones dependen de las circunstancias y pueden hacerse combinaciones de algunas de ellas.

La expansión del mercado es debido al incremento de la demanda en toda categoría de los productos, aparentemente no es competitiva porque se benefician todos los competidores, pero generalmente la aplican los líderes, que buscan captar el 50% o más de la demanda incrementada.

La defensiva también es aplicada generalmente por los líderes que buscan fortalecer el liderazgo con dos o más marcas en la misma categoría de los productos.

La confrontación busca ventajas comparativas donde la competencia tiene debilidades.

El seguimiento busca aplicar acciones de marketing similares a la de un competidor que generalmente tiene una mayor participación en el mercado.

El flanqueo consiste en concentrarse y especializarse en uno o mas segmentos del mercado que la competencia no atiende adecuadamente.

La guerrilla generalmente aplicada por pequeñas empresas que basan su accionar en su movilidad y/o ubicuidad, se adaptan rápidamente a las variaciones de la demanda.

Las estrategias de desarrollo se refieren al desarrollo de la industria y la mejora del resultado, las estrategias de desarrollo pueden ser de tres tipos.

Desarrollo intensivo: es la que se refiere al manejo de los productos actuales.

Las características del producto actual pueden ser ampliados o modificados.

Desarrollo diversificado: implica el lanzamiento de nuevos productos mediante la estrategia, la tecnología y dependiendo de mercado.

Desarrollo integrado: se refiere a integrar operaciones en la cadena de proveedores, fabricantes e intermediarios.

#### 4.2.4 PRODUCTO Y PRECIO

Entre las investigaciones en las que debe participar la oficina de estudios comerciales, figura el estudio del producto vendido "El calzado". Este análisis debe hacerse bajo los siguientes aspectos: la resistencia del calzado al agua, al calor, al uso, etc. este análisis obliga a estudiar su comodidad, adaptación al pie, forma de uso, modo de limpiarlo, etc.

El producto es el conjunto de beneficios percibidos por el consumidor, en el caso que nos ocupa es el calzado, un artículo de primera necesidad para el consumo humano.

Existen dos niveles del producto:  
Producto esencial, que son los beneficios que van más allá del producto mismo y estos beneficios pueden ser de tres tipos: beneficios racionales, que es la razón funcional del producto (el calzado sirve para cubrir el pie y protegernos al caminar). beneficio emocional, que tiene que ver con beneficios básicamente psicológicos, emotivos. Actualmente el elemento emocional es un componente básico en casi todos los productos. (si el calzado es bonito para el que lo usa se siente seguro al caminar). beneficio sensorial, esta dirigido a alguno de los sentidos (el tacto, ya que el calzado sienta bien el pie esta cómodo).

Los objetivos en la fijación de precios son para el

Producto sustancial, se refiere a las características del producto, composición físico química (esta compuesto por materiales tales como cabritilla, badana, suela, etc.). forma de uso (sirve para proteger los pies al caminar) forma de funcionamiento (no debe doblarse al caminar, no chancar los talones, no mojarlo, etc.) empaque (viene en una caja, presentación en pares por numero, color y modelo, marca, nombre que lo distingue y logo que lo diferencia del resto). Bienes de extensión (garantía del producto). Servicios conexos (beneficios asociados con costo adicional o hay en el calzado).

La marca del producto es esencial ya que es una seguridad que garantiza la calidad y multiplicidad de productos, la marca es un lenguaje.

La gama, por tallas y color son precisos para ofrecer a los consumidores variedad.

**EL PRECIO.**- Es el propósito de la comercialización y es establecerlo de manera que de ganancias, pero su fijación debe hacerse a un nivel que los consumidores consideren satisfactorio, si la estructura de precios no es correcta el negocio no tendrá utilidades.

Por eso hay que tener en cuenta los costos fijos y los variables, la oferta y la demanda, además de la competencia.

Los objetivos en la fijación de precios son para el

caso que el calzado sea adquirido, y que nos de ganancias, que el calzado tenga gran aceptación en el mercado por su calidad y buen precio. Los métodos para la fijación del precio pueden estar dados por el costo mas la utilidad, el valor percibido, el nivel actual de precios.

#### 4.2.5 LA DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

LA DISTRIBUCIÓN.-La distribución de los productos es en base a decisiones y actividades necesarias para lograr el transpaso de los productos desde donde se fabrica a su lugar de consumo, en este proceso puede como no participar intermediarios, por ejemplo en la industria del calzado algunos fabricantes tienen sus fabricas en lima y distribuyen sus productos en la misma ciudad y otro tanto en provincias, de allí que el productos de venta en lima tiene un costo menor al enviado a provincia. La distribución involucra aspectos logísticos de almacenamiento, transporte y la determinación de canales de distribución.

La venta directa no utiliza canales de distribución y la venta indirecta utiliza uno o mas canales de distribución.

La distribución puede hacerse en base a criterios tales como: extensiva que abarca varios punto de venta, intensiva que concentra la venta en pocos lugares

céntricos, selectiva selecciona los canales de acuerdo a criterios, exclusiva acuerdo con el distribuidor.

Independientemente de las características técnicas que deben examinarse sobre el trabajo efectuado por el circuito de distribución, es indispensable conocer con precisión todos los elementos que tengan relación con el modo de compra y venta de los intermediarios, y esto abarca: las cantidades de compra, el factor tiempo y estación, y usos comerciales.

Cierto número de empresas van a realizar por si mismas la difusión de sus productos, a cargo de servicios propios, hasta el destructor final.

Otra categoría de empresas que hasta ahora había preferido delegar en otro la categoría de distribución, tornarán a una política fundada en los circuitos de distribución, en la medida que dichos circuitos permitan realizar un mejor servicio por un coste menor al nivel de la economía nacional.

**LA PROMOCIÓN**.- todas aquellas actividades dirigidas a informar y o persuadir al público consumidor.

estas actividades promocionales son: la publicidad que puede ser masiva, pagada, impersonal, con fines comerciales, publicity que es la publicidad no pagada. promoción de ventas que son los beneficios temporales para incentivar la compra, en el calzado bonos por compra de dos calzados, para niños en época escolar.

Venta personal información o persuasión de persona a persona, con fuerza de ventas.

Los requisitos de la promoción son: "sustancial", que la capacidad de proyectar la idea de beneficio, "credibilidad", no debe exagerarse, "diferencial", diferencia clara con la competencia, "llamatividad", debe ser creativa y llamar la atención.

Tenemos por costumbre decir, si cada uno hace su trabajo no hace falta vigilancia, que cuando el comercial esta bien hecho, la promoción de las ventas propiamente dicha es inexistente. Si esta constituida en forma de servicio especializado, no es mas que la manifestación de una incompetencia o de una insuficiencia de los circuitos de distribución, en efecto si los servicios comerciales y los clientes de la empresa constituyen una red comercial, aseguran perfectamente el trabajo de ventas que se les ha confiado, no hay necesidad de promoción de ventas. No obstante estos ideales raramente se cumplen por lo que es necesario estudiar los medios que permitan promover las ventas, para esto se considera la acción publicitaria y la acción comercial de las relaciones públicas que tienen que extenderse al conjunto de circuitos de distribución, en este caso la promoción de ventas es el conjunto de estudios, de acciones que acercan el producto del fabricante al consumidor que

ayudan a mejorar y desarrollar las ventas.

Por citar un ejemplo, la industria de calzado que fabrica calzado para hombres esta destinada al gran público conformado por varones y tendrá acción directa de promoción sobre ellos y incrementara su promoción en días tales como el Día del Padre, o Día de San Valentín.

Los medios que puede disponer la promoción de venta son: La acción del servicio comercial y la animación de los servicios comerciales, la acción publicitaria clásica, la acción publicitaria en lugar de ventas, las relaciones públicas.

La definición comúnmente citada cuando se trata de fronteras existentes entre publicidad y relaciones públicas:

La publicidad trata de vender una marca.

Las relaciones públicas tratan de ganar estimación para la firma.

A continuación algunos artículos relacionados con el tema que me ocupa el presente capítulo: "continua caída de las ventas minoristas", Ventas minoristas: mayor creatividad para impulsar las ventas", "factores que deben considerar un plan minorista", "como elegir la ubicación de su local", "como mantenerse en el mercado", "lista de chequeo para propietarios de pequeños y medianos negocios", "los cinco errores del

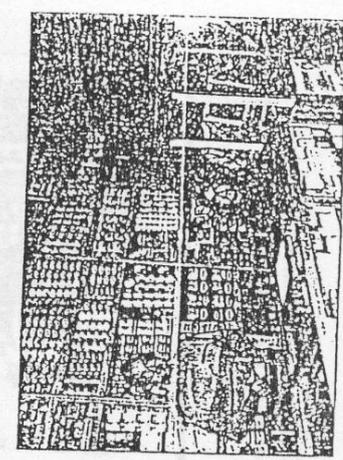
marketing de frecuencia".

Todos estos artículos que presentamos nos da una muestra de la importancia del mercado para cualquier actividad comercial, industrial o de servicio, y la necesidad de su estudio para el mejor desenvolvimiento de toda actividad, es por eso que muchos estudiosos hacen su análisis basándose solo en este punto y lo hacen con profundidad, por lo cual y basándonos en su importancia lo he tomado como parte del presente trabajo ya que de esta forma creo una inquietud en las personas que tengan a bien informarse con el presente trabajo y que profundicen con otras obras especializadas en el tema la importancia del estudio del mercado en general.

8 Junio 1973

VENTA AL DETALLE

# CONTINUA LA CAIDA DE LAS VENTAS MINORISTAS



La recesión continuó profundizándose, y sus efectos se sienten en sus diversos sectores. Los indicadores económicos muestran esta tendencia, y los comerciantes venen sus efectos. En un sondeo realizado por Punto de Venta, encontramos que los comerciantes tienen un grado de preocupación creciente por el poder adquisitivo de sus clientes, la cual se manifiesta a través de cada vez más frecuentes quejas y protestas: la caída de los volúmenes de venta y un constante incremento de los precios, aunque a menores ritmos que antes. Por ejemplo, Félix Fierro de Comercio La Península (Mayoreo-Mayorista) nos comenta: "Yo vendo clientes que antes compraban por sacos, ahora llevan por kilos, tanto para venta como para consumo".

José Pachas de Comercio Sobello (Mayoreo) al respecto dice: "Los precios han subido rápidamente. El que menos se queja. El negocio no bajado bastante. A los clientes, el sueldo ya no les alcanza".

Se estima que la caída es del orden de 40% - 50%. As. Guillermo Galán de Bodega San José refiere: "Por la crisis la gente no mejora sus ingresos, sólo gana en lo que es indispensable. Las ventas han bajado bastante en un 40% más o menos".

Aunque también están, obviamente en menor escala, los que ven signos de mejora

102

**"Ahora el crédito que nos dan los distribuidores es en el mejor de los casos de 10 a 15 días, no como antes, y la mayoría quiere contra entrega. Yo ni siquiera hacen promociones, antes sí".**

Para Víctor Ecos de Comercio VEF S.A. (Mayoreo) la situación está mejorando. El atribuye su éxito relativo al hecho de no bajar sus precios y mantener la mayoría en embalaje económico para poder competir a un mejor precio, en especial los minoristas.

VENTA AL DETALLE

Si bien es cierto que el éxito en este tipo de negocios depende en buena parte de cómo se compra, también es importante la mezcla de productos que se va a ofertar, así como los niveles de stock y/o inventarios que se deben de mantener.

En este sentido salta a la vista que los productos de mayor rotación, son los que satisfacen las necesidades básicas. A este punto se suma, de acuerdo a José Pachas, los galletitos y los chafitos, que nos dan un pequeño más de margen. Nos dejaron como los go-

**... la mayoría de fabricantes y/o distribuidores concentra su esfuerzo de Merchandising en los autoservicios que, como se sabe, representan sólo entre el 15% y 20% del volumen total.**

**No les dan mayor apoyo a las bodegas y éstas, se ven obligadas a improvisar en este aspecto.**



El volumen que se mueve por tipo de producto, luego un tipo muy importante en Merchandising. Como se sabe se entiende por Merchandising conjunto de actividades realizadas en los puntos de venta, las cuales facilitan e influyen en el consumidor, orientándose hacia la compra de productos, para que éste sea más frecuente y atraiga a más consumidores (ver Punto de Venta No 1).

Pero, la mayoría de fabricantes y/o distribuidores concentran su esfuerzo de Merchandising en los autoservicios que, como se sabe, representan sólo entre el 15% y 20% del volumen total.

No les dan mayor apoyo a las bodegas y éstas, se ven obligadas a improvisar en este aspecto.

En relación los cervezas y los chafitos. Entre los productos cuya venta ha disminuido un poco, se encuentran los conservas, los productos envasados, los desodorantes, champú, etc.

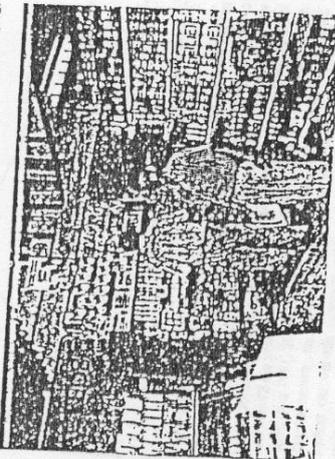
Es claro que los comerciantes deben administrar mejor sus compras. Deben adecuar sus volúmenes de acuerdo a las condiciones necesarias del consumidor. Las utilidades a las que deben apostar serán una mezcla de las que se obtienen por

12 PUNTO DE VENTA

El primer paso es obtener el crédito. El segundo es el precio. El tercero es el punto de venta. El cuarto es el canal. El quinto es el punto de venta. El sexto es el canal. El séptimo es el punto de venta. El octavo es el canal. El noveno es el punto de venta. El décimo es el canal.

En la obtención de una mayor utilidad por parte del minorista, ofreciendo a su vez un menor precio a los consumidores, influye también la modalidad de compra. Lo primero es tratar de no comprar al crédito porque está 5% más caro que el precio al contado. En el caso del arroz, por ejemplo, comprar al contado me permite una mayor utilidad al reclinado a la par un menor precio con lo que tengo mayor rotación", comentó Luis Alberto.

Con lo difícil que es vender, en un mercado en recesión, los delatistas tienen una idea clara que el apoyo publicitario que reciben los marcas ("Los huecos son aquellos que no tienen el apoyo publicitario suficiente"), las mejoras en los productos ("Magia Blanca tiene nueva etiqueta, Nicotini con sus fajas de grano duro...") incrementan



14. PUNTO DE VENTA



Lo primero es tratar de no comprar al crédito porque está 5% más caro que el precio al contado.

los atractivos de las marcas y ofrecen la rotación de las mismas en el punto de venta. "Las mismas compañías tienen que tener

bastante imaginación para ayudarnos a vender". En el caso de los paqueños SuperMarket, éstos se apoyan en las ofertas que realizan los fabricantes o importadores e incluso realizan sus propias ofertas. "Hay productos que tienen poca rotación pero si los ponés en oferta automáticamente se venden. Por eso, hacemos promociones, ofertas, según los stocks y según las ofertas de los proveedores", dice el Supervisor de Productos de Consumo Masivo de Good's Market.

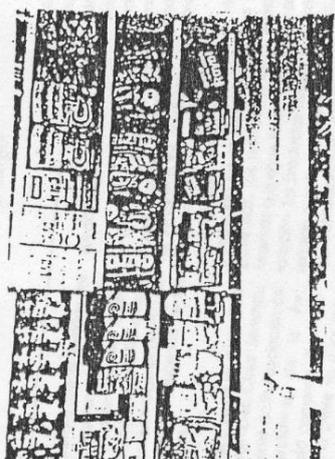
El que las empresas informen a los puntos de venta respecto a las mejoras de productos, lan-

El primer paso es obtener el crédito. El segundo es el precio. El tercero es el punto de venta. El cuarto es el canal. El quinto es el punto de venta. El sexto es el canal. El séptimo es el punto de venta. El octavo es el canal. El noveno es el punto de venta. El décimo es el canal.

Tienen poca una publicidad dirigida a nosotros, los vendedores, tratando de transmitir con la información las bondades del producto. Aun así, cuando hizo su lanzamiento nos informo sobre su marca que duró un año, estas son cosas que si tu estás informado se las puedes decir al cliente, entonces el cliente saca más ventajas del producto que compra. Aun así, también nos informo que el sobre un litro y la lata (variante) 820 normas, tal vez ni el mismo cliente (comparador) lo sabía, entonces si nosotros lo sabemos, le podemos ofrecer al consumidor mayor información. Además hicieron su lanzamiento en el Benito Juárez... comentó Luis Alberto Chumburca.

Los especialistas de los delatistas son favorables, los entrevistados en mayoría consideran que la situación se revertirá en el corto plazo. Especialmente por la sonada reineración del país.

"El consumo debe subir de todas maneras porque ya se terminó en país", comentó Jaime Chan. Mientras que César Sánchez aseguró "Tenemos buenas expectativas porque como ahora se están haciendo los préstamos del FMI al país, pro-



16. PUNTO DE VENTA

Si estamos informados podemos trasladar esa información al cliente, él puede sacar más ventajas

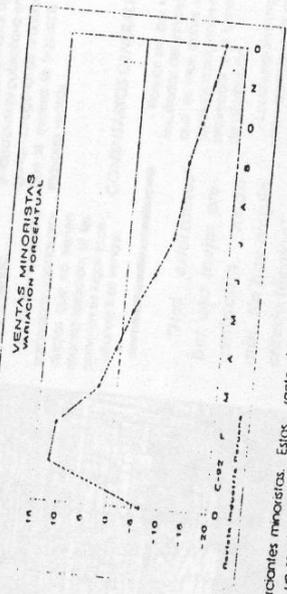
gresivamente va a haber un incremento de sueldos y eso hará que tengamos mayor rotación. En junio-julio el negocio se va a incrementar".

Otros como Luis Alberto consideran que "depende de las inversiones que se den en el país" mientras que por su lado Yolanda Miyashiro de la bodega Miyashiro en Lima comentó "No se sabe porque todos los productos están en función del dólar, si sube o baja, entonces, no se tiene una visión clara, si sube el dólar los productos suben y la gente compra menos, no tenemos una visión clara".

# VENTAS MINORISTAS: MAYOR CREATIVIDAD PARA IMPULSAR LAS VENTAS

Las estadísticas del Ministerio de Comercio para el año 92 registraron una contracción en las ventas minoristas del 15,8%. Esta cifra refleja la adquisición de la recesión, el año pasado la contracción fue del 6,5%. La retroceso a la depresión en las economías, fluctuaciones, altas tasas de interés, mayor costo tributario, etc., afecta directamente a los comerciantes minoristas.

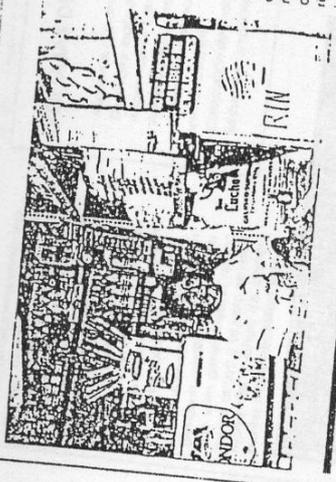
Bodega Chon's ubicada en Miraflores. Mientras que Raúl Guzmán del Miraflores El Techo en San Isidro comentó: "El mercado está muy tranquilo, no hay actividad de compra, la gente compra menos, las ventas en nuestro caso han bajado en un 40%. Nuestro margen también se ha reducido. Aparte, nosotros los formales tenemos mucha presión en zonas de zonas de la SUNAT. En esta zona del Mercado Central del



comerciantes minoristas. Según un sondeo realizado por su revista Punto de Venta señalan una disminución en las ventas 22% entre 18 y 20%, respectivamente. El problema evidentemente, se mantiene. El índice de ventas general está más bajo de lo normal, otra por la recesión es más difícil vender". Comenta Javier Chum de la

Otro de los afectados con la recesión es el comerciante No pagar impuestos pone a los informales en una severa ventaja frente a los formales ya que

ante el mes de abril las ventas son bajadas bastante, más o menos 70% respecto a los primeros meses del año, ya que los impuestos y tenemos una desventaja de eso parte, ya que se pagan 60% no factura, no paga impuestos".



sabores, que es para un mercado más selecto, la mayonesa, los enlatados como espárragos y champiñones, porque las duran más y tienen salida", comenta Luis Alberto Chumbauca a detallista del mercado de San Miguel

En la bodega Choro de Suraullo señalan que los productos huestos son los desinfectantes y desodorantes, mientras que en Lima, Yolanda de Miwashiro indica a los Capatzen Way, Mayonesas y salsas

Las producciones que actualmente ofrecen una mayor rentabilidad son los básicos como: arroz, azúcar y leche explicado más en la rotación que en el margen

Respecto a los productos que ofrecen comparativamente una mayor rentabilidad los detallistas señalan a los básicos como arroz, azúcar, leche, explicando más en la rotación que en el margen y, a productos como champús, detergentes, pilas, colores y cigarrillos.

Algunos abarroterías como Luis Alberto Chumbauca del Mercado de San Miguel, tienen sus propias fábricas para incrementar la rentabilidad de los productos. "El arroz y el azúcar y como lo embobo y me dan más utilidad, además que me permite atender más rápido a mis clientes. Pero tengo que tener en cuenta la calidad, si por ejemplo, Nicolini no tiene Pasano Azul, tengo que buscar el que más se le parezca (de entre los a granel) Nosotras

En este sentido, Félix Ferro comenta: "Nos esforzamos por una mejor presentación, nada más. No hay ningún criterio técnico".

Al respecto, José Pochas nos dice: "Yo me las ingenio. Como todo entra por los ojos, los productos tienen que estar a la vista del público". Por su lado, Anibal Contabarría dice: "Yo muestro lo que está a la vista del cliente y se ve ordenado".

¿Cómo deciden cuáles son los productos a los que se les va a hacer mayor exposición? La mayoría coincide en señalar:

A). Los productos que tienen mayor rotación, más salida, son los que deben estar más cerca a la mano del comerciante y a la vista del consumidor.

B). Los productos que están mejor presentados y los que le dan más vista a la tienda.

C). En menor escala están apoyados los productos que no tienen mucha rotación, se les pone en su lugar especial a ver si se vende.



to de venta como del proveedor.

En cuanto a las expectativas de los comerciantes, todos como es obvio esperan que mejor pero no tienen muchas esperanzas de que así sea. Los motivos sin embargo, la mayoría agrégala a nivel publicitario en algunas categorías de productos que se espera se traduzca en mayores ventas.

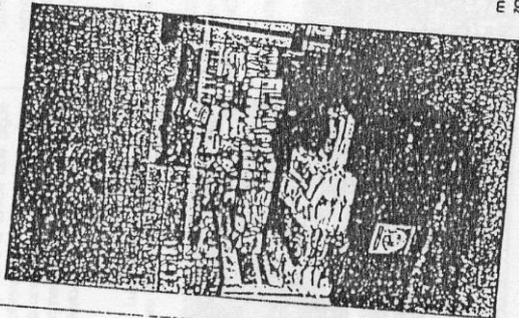
#### COMENTARIOS GENERALES

• Parece ser, por los resultados del sondeo, que es muy pobre la comunicación entre el proveedor y el canal de distribución.

• Los anunciantes no están participando al canal las actividades que realizan para incrementar sus ventas y por consecuencia las actividades conjuntas.

**"Nos esforzamos por una mejor presentación, nada más. No hay ningún criterio técnico".**

En este sentido, hay mucho trabajo por realizar tanto a nivel del Punt...



#### VENTAJAS DE MERCHANDISING

- Aumentar el promedio general de las ventas
- Desarrollar lealtad de los clientes con la tienda
- Atraer nuevos clientes al punto de venta
- Aumentar las ganancias
- Contar con material de apoyo: Afiches, displays, exhibidores, etc.
- Colocación de material promocional
- Se cuenta con publicidad en el punto de venta.

Los comerciantes veniendo a través de su mejor esfuerzo por implementar programas de merchandising, pero desafortunadamente no cuentan con los especialistas necesarios.

Por su lado, los anunciantes mencionan con estos recursos y no forma a los autoservicios.

Los fabricantes, están restringiendo el crédito, acerca con momentos especiales y es justo en estos momentos. Cuando los comerciantes más lo necesitan, si no es

financiero por lo mejor, pero, no se técnica (comercial).

Se observan algunas situaciones, en contraposición, se observa mayor actividad de bodega de fabricantes y distribuidores para apoyar la venta.

Los escobas activadas de abajo están dirigidas a un menor precio y este cómo sucede generalmente no se está tratando al consumidor se requiere de otros programas, tales como demostraciones, muestreo, etc.

Los comerciantes vienen realizando su mejor esfuerzo por implementar programas de merchandising, pero desafortunadamente no cuentan con los especialistas necesarios.



EL PUNTO DE VENTA

PUNTO DE VENTA I

SI TIENE LA SORTE QUE ALGUN CLIENTE SE QUEJE, ACTUE INMEDIATAMENTE, NO SE DE EL LUJO DE PERDERLO

sentado (tiempo).

También es importante que se asegure que sus clientes saben usar los productos que adquieren en su establecimiento. Trabaje en forma coordinada con su proveedor, proporcione notas e información interesante para sus clientes.

Si tiene la suerte que algún cliente se queje, no desperdicie la oportunidad, actúe inmediatamente, no se de el lujo de perderlo.

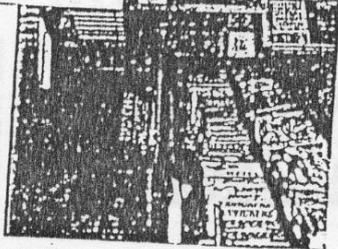
Luego de la evaluación de este tipo de características (la

POR QUE PERDEN CLIENTES LAS PANADERÍAS A CORRER CON ALGUNOS PAÑOS DE COMESTIBLES FRESCOS.

- EL CLIENTE ESPERA MUCHO PARA SER ATENDIDO
- LA CALIDAD DEL PRODUCTO NO ES ADECUADA
- NO EXHIBE ADECUADAMENTE SUS PRODUCTOS
- LOS PRODUCTOS NO SE ENVUELVEN CON LA DEBIDA CORRECCION O NO SE UTILIZA PAPEL ADECUADO
- COBRA LAS BOLSAS
- NO INDICA ADECUADAMENTE LOS PRECIOS
- EN SU ESTABLECIMIENTO NO SE OTORGA OFERTAS ATRACTIVAS PERIODICAMENTE
- NO TOMA EN CUENTA LOS RECLAMOS DE SUS CLIENTES
- SU PERSONAL DE VENTAS NO ESTA ADECUADAMENTE PREPARADO
- EL PERSONAL DE VENTA PARECE POCO ASEADO
- NO SONRIE SUFICIENTE
- NO RECONOCE LISTED A LOS CLIENTES QUE VUELVEN A LA PANADERIA
- LA TIENDA SE LIMPIA CUANDO TODAVIA HAY CLIENTES EN ELLA
- SUS PRECIOS SON DEMASIADO ALTOS
- TIENE Poca VARIEDAD DE PRODUCTOS

EVIDENTEMENTE PUEDEN EXISTIR OTRAS RAZONES POR LAS CUALES UN CLIENTE NO VUELVE A SU PANADERIA. ES DE VITAL IMPORTANCIA TRATAR DE DESCUBRIRLAS Y CORREGIRLAS

CORTESIA: FLEISCHMANN



lista continúa: señalación de precios, nivel de precios, promociones, ofertas, ambiente de la tienda, etc. etc. etc.) elabore un ranking para ver el lugar que le corresponde. El siguiente paso consiste en elegir los atributos en los que se quiere hacer destacar al establecimiento. Obviamente no se puede ser el mejor el todo

PUNTO DE VENTA

## LISTA DE CHEQUEO PARA PROPIETARIOS DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS NEGOCIOS

El siguiente cuestionario es una lista de chequeo para los propietarios de pequeños y medianos negocios. Contiene preguntas que servirán para el enfoque de marketing del comercio, en la medida en que les permitan descubrir áreas que constituyen la base funcional del marketing en el sector minorista y aspectos comunes como análisis de mercado, fijación de precios y promociones. Así tenemos, por ejemplo, que el cálculo de su competencia...

### ANÁLISIS DEL MERCADO

- 1) ¿Ha calculado el mercado total que compite con su competencia?  SI  NO
  - 2) ¿Habrá tratar de atraer todo ese mercado más que a (unos segmentos) del mercado?  SI  NO
  - 3) Se encuentra en un segmento, ¿es este lo suficientemente grande para ser rentable?  SI  NO
  - 4) ¿La mayoría de sus clientes compra los fines de semana?  SI  NO
  - 5) ¿La mayoría de sus clientes prefiere comprar al crédito?  SI  NO
- PRECIO
- 6) ¿Tiene políticas de fijación de precios?  SI  NO
  - 7) ¿Sabe que productos son de alta rentabilidad y cuáles de salida rápida?  SI  NO
  - 8) ¿Como eso en cuenta cuando fija los precios?  SI  NO
- PROMOCION
- 9) Sabe cuáles de sus artículos pueden ser promocionados con éxito?  SI  NO
  - 10) ¿Escribe sus productos de forma que resalte al máximo su atractivo dentro de la tienda?  SI  NO
  - 11) ¿Ha considerado cuáles son las mejores ubicaciones en la tienda para exhibiciones?  SI  NO
- ADMINISTRACION
- 12) ¿Sabe que artículos se compran por impulso y por lo tanto deben ser colocados en áreas de alta circulación?  SI  NO
  - 13) ¿Ofrece algunos servicios especiales a los clientes?  SI  NO
  - 14) ¿Hace un seguimiento del éxito de sus decisiones de compra de años anteriores para que le sirva de ayuda en las compras del próximo año?  SI  NO
  - 15) ¿Tiene un sistema contable eficaz?  SI  NO
  - 16) ¿Sus registros de ventas le proporcionan la información clave que necesita para tomar decisiones acertadas?  SI  NO
  - 17) ¿Sus registros de gastos le proporcionan la información clave que necesita para tomar decisiones acertadas?  SI  NO
  - 18) ¿Puede interpretar sus estados financieros en términos de cómo le va su negocio en año base, año y si logró las metas de este año?  SI  NO
  - 19) ¿Utiliza la información de sus estados financieros para preparar un presupuesto de caja?  SI  NO

ADAPTAJUE CHECKER DEL COMERCIO  
RESERVA DERECHOS PARA SU USO EN  
COMERCIO MINORISTA, S.A.

PUNTO DE VENTA

# COMO MANTENERSE EN EL MERCADO

Sólo permanecer en el mercado los detallistas que secan capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes en forma más efectiva que sus competidores. En esta guerra en el canal de distribución por permanecer en el mercado, se disputan a los clientes las facilidades, buenas promociones y embargantes.

El que conozca mejor a sus clientes tendrá más probabilidades de éxito. El error más común es pensar que las consumidores actúan como uno mismo. Muchas veces la experiencia que un consumidor tiene para su compra es diferente a la que experimenta otro consumidor de su misma categoría.

En esta sección se analizarán los factores que influyen en el éxito de un negocio de venta al detalle.

El éxito de un negocio de venta al detalle depende de muchos factores, como son:



## CUADRO N°1 INFORMACION QUE DEBE TENER EL DETALLISTA

1. ALTERNATIVAS DE TIENDAS QUE TIENE EL CUENTE
2. CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS QUE BUSCAN LOS CLIENTES CUANDO EVALÚAN UNA TIENDA
3. UBICACION EN EL BANKING QUE HACEN LOS CLIENTES SOBRE LAS TIENDAS ALTERNATIVAS
4. LA IMPORTANCIA O PESO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS TIENDAS

FUENTE: RETAILING MANAGEMENT - MICHAEL LEV/BARTON A. WETZ

con los clientes (cuando visitan una tienda o establecimiento). Una manera de investigar es preguntando a los consumidores via encuesta. La otra es evaluar los indicadores de los negocios que ofrece la competencia.

La experiencia en el comercio de venta al detalle es una de las más importantes. ¿Qué tal es nuestra experiencia con relación a la competencia? ¿Hay productos que exhiben mejor sus productos que muchas bodegas y departamentos?

Muchas gente compra en el comercio de venta al detalle. ¿Qué tal es nuestra experiencia con los clientes?



que no había planeado antes de ir al establecimiento. Estudios en el mercado americano indican que alrededor del 80% de las decisiones de compra en productos como galletas, golosinas, condimentos, salsas, etc. no son planeadas. La buena exhibición de este tipo de productos tiene un gran efecto en dichas compras por impulso. ¿Está su tienda preparada para atraer la atención de sus clientes y estimular este proceso?

La Calidad de los Productos y el Servicio, son otras características importantes.

## MIENTRAS MENOR SEA EL NUMERO DE EXPERIENCIAS NEGATIVAS O DESAGRADABLES QUE SU CLIENTE TENGA EN LA TIENDA SON MAYORES LAS POSIBILIDADES DE QUE REGRESE

¿Ofrece su establecimiento productos de calidad y marcas de prestigio? No hay nada más valioso para un negocio que un cliente satisfecho. Los clientes deben hacer todo lo que esté a su alcance para lograr la satisfacción del consumidor (Ver cuadro # 2). Mientras menos sea el número de experiencias negativas o desagradables mayo-

La experiencia previa es muy importante para los consumidores si fue negativa va por mal camino, si por el contrario fue positiva el cliente registrará. Muchos clientes no se quejan o optan simplemente por no registrar pero, comentan el mal servicio recibido a por lo menos 9 ó 10 personas (los que están satisfechos se lo comentan sólo a 5).

Brinda una buen servicio y evite enemigos. Preocupase por que sus clientes no esperen mucho para ser atendidos, si tiene personal de ventas asegurese que está bien entrenado. Haga lo posible por reconocer a sus clientes. Tenga su establecimiento y a su personal bien pre-

### CUADRO N°2

#### SATISFACCION DEL CONSUMIDOR

1. NO HAGA SOBREPROMESAS; NO CREE FALSAS EXPECTATIVAS (NO PROMETA LO QUE NO PUEDE CUMPLIR)
2. REVISE LOS PRODUCTOS ANTES DE VENDERSELOS A SUS CLIENTES
3. ASEGURESE QUE EL CLIENTE SABE USAR LOS PRODUCTOS APROPIADAMENTE
4. OFRESCA GARANTIA SOBRE LOS PRODUCTOS QUE VENDE
5. ACEPTÉ QUEJAS Y CRITICAS Y ACTUE DE INMEDIATO

FUENTE: RETAILING MANAGEMENT - MICHAEL LEV/BARTON A. WETZ

# COMO ELEGIR LA UBICACION DE SU LOCAL

La ubicación de su negocio es un factor determinante en el éxito del mismo.

Para elegir el lugar adecuado, debe considerar los siguientes elementos:

- El tamaño y características de la población de lugares cercanos al establecimiento.
- El nivel de competencia que hay en la zona (cuando los negocios similares al que piensa ubicar existen, etc.).

c) El acceso al transporte y disponibilidad de parqueo que tendrá el local (siempre y cuando esté ubicado en zonas en que los consumidores se desplazan en vehículos).

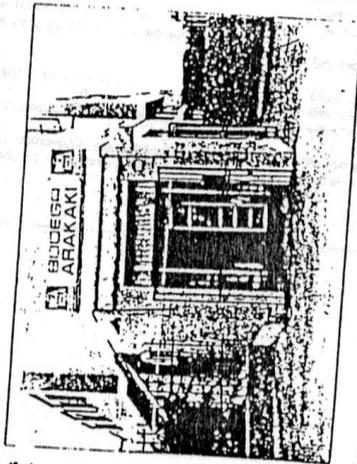
## d) Atributos de las tiendas de la zona (qué características tienen, que tipo de mercados ofrecen, que beneficios les ofrecen a sus clientes etc.).

e) El costo de los propiedades.

f) Condiciones de los contratos de alquiler.

g) Restricciones legales.

De no realizar la adecuada evaluación terminará ubicando su negocio en algún lugar que probablemente no vale la pena.



De ser así, tendrá que considerar seriamente la posibilidad de mudarse. Esto, además de incrementar su costo, enfrentará a problemas potenciales como:

- Perder clientes leales y establecidos.
- Que el nuevo local no tenga las mismas características (renovaciones, mejoras) que usted realizó en el local que no podrá transferir a la nueva ubicación y que finalmente terminará perdiendo.

Los estudiosos del negocio deberían sugerir en cuatro etapas a seguir antes de tomar la decisión.

## LA UBICACION DEL LOCAL

### FACTOR CLAVE EN EL EXITO DEL NEGOCIO

3.- Elja la modalidad que más le conviene.

4.- Analice las alternativas de ubicación en la modalidad que eligió.

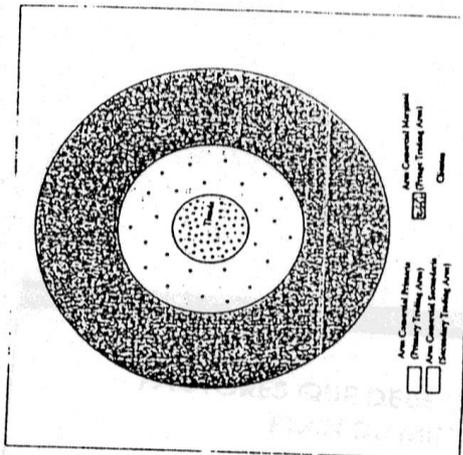
Es necesario aclarar que el éxito del negocio depende de lo que los especialistas del sector delata en el mercado americano llamado el "Trading Area". Es decir, el área geográfica que reúne a los clientes de una empresa o grupos de empresas para delimitados productos o servicios. Según este enfoque, el grueso de los clientes se concentra en las proximidades del local (ver cuadro). Mientras más lejos del local, menos la concentración de clientes.

Los beneficios del análisis del trading area se muestran en el siguiente cuadro.

## VENTA AL DETALLE

sión de ubicar su negocio en un lugar determinado. Estas son:

- 1.- Evalúe las alternativas de áreas (comerciales) geográficas en función de las características de sus residentes y detallistas actuales.
- 2.- Determine el tipo de ubicación que más le conviene: a) una tienda aislada, lejos de centros comerciales, con buena afluencia de público o bastante población; b) en un distrito de negocios no-planeado (como Miraflores, que poco a poco se convierte en zona comercial) y c) en Centros o zonas comerciales.



## BENEFICIOS DEL ANALISIS DEL TRADING AREA

- CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LOS CONSUMIDORES DE LA ZONA
- FOCALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROMOCIONAL
- PERMITE DEFINIR LA UBICACION DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA (SUCURSALES) Y EL NUMERO QUE SE NECESITA PARA CUBRIR DETERMINADO MERCADO.
- PERMITE DEFINIR LAS VACIOS GEOGRÁFICOS QUE TIENE LA TIENDA

## FACTORES QUE DEBE CONSIDERAR UN PLAN DE MINORISTA

Nombre del negocio: .....

### A- Autoevaluación y Elección del negocio.

1. Evaluar fortalezas y debilidades del negocio.
2. Respuestas clave. ¿Por qué entrar solo en el negocio? ¿Por qué abrir un nuevo negocio en vez de adquirir uno existente; o formar parte de una cadena de franquicias?
3. Describa el tipo de negocio detallista que mejor encaja con sus fortalezas y deseos. ¿Qué lo hará único? ¿Qué ofrecerá el negocio a los clientes? ¿Cómo capitalizará las debilidades de sus competidores?

### B- Plan del Detallista.

1. Defina la filosofía del negocio.
2. Elija una forma de propiedad (solo, con socios o una corporación).
3. Defina sus metas a corto y largo plazo.
4. Analice a sus clientes desde el punto de vista de ellos.
5. Evalúe el tamaño del mercado y la ubicación de su tienda.
6. Calcule el total de ventas al detalle de los productos que usted oferta en su zona comercial.
7. Analice a sus competidores.
8. Calcule su participación en el mercado.
9. Desarrolle su estrategia detallista: Ubicación de la tienda, operaciones, Merchandising,

precios, imagen de la tienda y promoción.

### C- Plan Financiero.

1. ¿Qué nivel de fondos necesita para empezar el negocio que trabajan durante el primer año? ¿De dónde vendían esos fondos?
2. ¿Qué nivel de utilidades espera para el primer año, qué retorno sobre la inversión y qué sueldo quiere o necesita?
3. Haga su flujo de caja mensual y su estado de pérdidas y ganancias para dos años.
4. ¿Qué nivel de ventas necesita para hacer equilibrio? ¿Qué hará si no les alcanza?

### D- Plan Organizacional.

1. Describa su plan personal, plan organizacional y políticas.
2. Haga una relación de los trabajos que le gustan y le gustaría hacer, de los que le disgusten, no puede hacer o no quiere hacer.
3. Desarrolle sus sistemas de contabilidad e inventarios.
4. Defina sus planes de seguros.
5. Especifique como se manejará la operación del día a día para cada aspecto de su estrategia.
6. Revise el riesgo que enfrenta y como planea enfrentarlo.

PUNTO DE VENTA 13

**La estrategia de frecuencia da resultados y se hace cada vez más eficaz al cabo de varios años**

identificar otras formas de proporcionar servicios a los clientes de servicio. Hay que tener en cuenta que el cliente no debe sentir que el servicio es un mero trámite. La creación de un ambiente de confianza y seguridad y comunicación clara es clave. Marketing de frecuencia de Kevin McKenna

**Error nº 3: cambiar el poco tiempo a plazo de comunicación**

Resulta bastante fácil confundirse entre el marketing de frecuencia y el mismo que el tradicional. Los dos tienen un mismo objetivo: hacer llegar el mensaje de la empresa a los clientes. En estos dos últimos se utilizan monólogos dirigidos "venta por correo", que son muy distintos a "los programas de frecuencia". Los programas de frecuencia.

La relación nace de unas conversaciones en que ambas partes escuchan y aportan ideas. Las revistas de empresas de declaraciones huecas y las cartas del tipo "Querido cliente medilecto", constituyen para el cliente una demostración palpable de que la empresa no les conoce realmente y de que lo que se dice en esos documentos no coincide más que con la empresa que con ellos. Y esto suele ser verdad, incluso aunque el contenido de tales mailings esté redactado a medida del cliente siguiendo unas estrategias de segmentación en las que se emplean perfiles de cliente elaborados furtivamente en el departamento de análisis de pequeños grupos y otras inferencias hipótesis, en lugar de utilizar las informaciones ofrecidas voluntariamente por los clientes. Es muy importante realizar todos los esfuerzos necesarios para establecer una comunicación sistemática y verdadera

con los clientes de alto valor, por correo, teléfono, y cara a cara, y luego utilizar lo aprendido en ese diálogo para mejorar la relevancia de todas las comunicaciones que se emplean en la estrategia de frecuencia.

**Error nº 4: Infravalorar la importancia del respaldo interno que debe recibir en todas las partes de la organización.**

Suele ser muy tentador imponer que todos los que trabajan en la organización sientan el mismo interés y apasionamiento por la estrategia de marketing que el que se siente en el departamento de marketing. Y ello sin haber realizado un esfuerzo deliberado para generar una actitud favorable dentro de la organización. Esa actitud favorable será el resultado natural de incluir a todos los departamentos en el desarrollo de la estrategia y en su ejecución aunque solo sea para darles la oportunidad de revisarla y de exponer su opinión al respecto. Debido a que las estrategias de marketing de frecuencia pueden, potencialmente, afectar a todo lo que la empresa hace para servir al cliente, el mejor resultado se obtendrá normalmente haciendo que todos los departamentos participen de un modo más amplio y profundo. Y una vez lanzado el programa, habrá que esforzarse por dar a conocer continuamente a todos los departamentos de la organización las actividades del programa y los logros obtenidos. Hay que lograr que todos los empleados conozcan y se sientan partícipes del programa, a fin de que puedan percibir su impacto y los efectos que produce con el paso del tiempo. Dentro del programa hay que idear mecanismos para que los clientes evalúen la actuación de los empleados, y luego premiar a los empleados cuya labor es reconocida.

**Error nº 5: pretender que se cuida al cliente más que lo que se le cuida realmente**

Posiblemente, el más perjudicial

de los errores que se pueden cometer consiste en prometer más que lo que se está dispuesto a dar o lo que se puede dar. Es muy peligroso poner en entredicho la credibilidad de la empresa ante sus mejores clientes, a base de proclamar su especial valor y afirmar su especial status, cuando sólo se tiene intención de emplear mailings dirigidos, descuentos limitados y cupones de tipo genérico. Por ejemplo, cada vez es más corriente ver en el sector de venta al público programas del tipo "cliente preferente" cuya lista de ventajas se compone de poco más que una tarjeta de plástico, una revista trimestral de empresa, un número de exención de pagar sin especificar dónde, y unas vagas promesas de "y mucho más" en el futuro. Y al mismo tiempo, los dependientes de ventas y las que atienden las cartas, no reflejan el programa en su actitud, no muestran deferencia hacia el status especial de los clientes y muchas veces, están tan preocupados que no reconocen, siquiera, la presencia del cliente mientras realizan una transacción.

Para el éxito de cualquier estrategia de marketing de frecuencia es absolutamente fundamental que su objetivo central sea el bienestar del cliente y la actitud hacia él. La relación positiva y productiva con los clientes de alto valor se crea sobre la base de unas verdaderas y significativas ventajas ofrecidas, sin fallos y con total fiabilidad, el 100% de las veces.

Evitando estos cinco errores y entendiendo el marketing de frecuencia de esa forma más amplia que se ha expuesto al principio, los responsables de marketing podrán obtener más fácilmente los resultados deseados con sus programas de frecuencia. Todavía no hemos hecho más que empezar a comprobar la eficacia del marketing de frecuencia aplicado en el sector de venta al público. Lo mejor está por venir.

Los cinco errores del marketing de frecuencia. Oficina de Comunicaciones. Este artículo no debe ser usado sin el consentimiento de la Oficina de Comunicaciones. +0215

# LOS CINCO ERRORES del marketing de frecuencia

Richard G. Berlew

No caer en los pasos que comúnmente encierran los errores de fidelidad del cliente ayuda a alcanzar los objetivos y el mismo tiempo ahorra tiempo y esfuerzo.

Once años después de que Neuman Marcus lanzara el programa InCircle, el primero de los programas de marketing de frecuencia para centros comerciales, se está acelerando la tendencia a generalizar estrategias de frecuencia en el marketing del sector de venta al público. Y ya se ha extendido a casi todas las categorías de la venta al por menor. Con esta proliferación de los programas de compra-frecuencia y de cliente-preferido, tendremos más casos de éxitos y fracasos a estudiar a medida que avanza la evolución del marketing de frecuencia. Hasta la fecha, los responsables de marketing del sector de venta al público han comitado principalmente en su capacidad administrativa y en su nativo visceral como que para la planificación y ejecución de sus estrategias. Este hecho, junto con el confusión existente entre marketing de base de datos y marketing de frecuencia, puede ser el responsable del aparente estancamiento y múltiples resultados de algunos de esos programas.

Sin embargo, es muy posible que el marketing de frecuencia siga siendo más un arte que una ciencia, por muchos casos reales de que se dis ponga para extraer enseñanzas; y este hecho no debe impedir que los responsables de marketing mejoren la probabilidad de que sus esfuerzos tengan éxito. El mismo visceral y la creatividad innata pueden ayudar a crear algunos programas excepcionales de marketing de frecuencia en el sector de venta al público, siempre que se basen sobre un acrobático conocimiento de la forma en que las estrategias de frecuencia logran alcanzar sus objetivos, y siempre que los expertos en marketing eviten algunos errores muy comunes.

El primer objetivo de la mayoría de las estrategias de frecuencia con éxito es aumentar la fidelidad del cliente, lo cual conduce a una mayor compra-de-cliente. La fidelidad se define como "una firme y serviente adhesión que no se anula fácilmente". Al analizar los factores que intervienen para crear tal adhesión, se ve que la fidelidad tiene dos

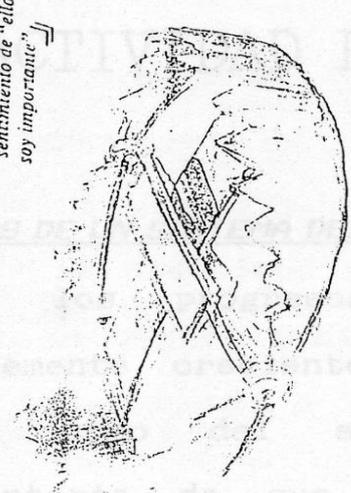
componentes: uno emocional y otro racional. Para que la estrategia de frecuencia tenga éxito, hay que mirar ambos componentes.

En la vertiente emocional, el objetivo es crear en la mente del cliente el sentimiento de "ellos saben que soy importante". Para involucrar este sentimiento se emplean "ventajas blandas" - reconocimiento, trato especial, gratificaciones inesperadas, así como fiabilidad y consistencia.

En la vertiente racional, el objetivo es lograr que el cliente piense: "El producto vale el precio que pago por él". Esto no significa necesariamente que siempre haya que vender el producto más barato. Se relaciona más con un sentido más amplio de valor, creatividad, la cantidad y la variedad de premios disponibles, como programas de servicios sin cargo, o viajes gratis, que de otro modo el cliente tendría que haber pagado.

Para cubrir ambas vertientes de la labor de crear fidelidad, las estrategias del marketing de frecuencia deben ir más allá que el "correo de

En la vertiente emocional, el objetivo es crear en la mente del cliente el sentimiento de "ellos saben que soy importante."



de planificar y poner en práctica una estrategia de marketing de frecuencia para el sector de venta al público.

**Error n.º 1: analizar la estrategia de marketing de frecuencia como si se tratara de una promoción.**

El marketing de frecuencia es una estrategia a largo plazo, no es simplemente un programa más. Si se realiza de modo adecuado, deberá afectar y ser afectado por virtualmente todas las actividades de la empresa. Por contra, las promociones son movimientos a corto plazo o tácticas orientadas por la oferta que, normalmente, son planificadas sólo por los departamentos de ventas y marketing, y en ellos quedan confinados. La estrategia de frecuencia de retulados y se hace cada vez más eficaz al cabo de varios años, mientras que los programas deben demostrar su eficacia en semanas o meses. Las promociones normalmente requieren una intensiva planificación con antelación a su lanzamiento, y luego pasan a ser olvidadas inmediatamente.

mientras que las estrategias de frecuencia necesitan un esfuerzo continuado de gestión por parte de un equipo especialmente dedicado a ello. No pueden ser puestos bajo ningún otro comando ni gestionadas como si fueren parte de la responsabilidad de una sola persona.

**Error n.º 2: centrarse excesivamente en las recompensas tangibles.**

Las estrategias de marketing de frecuencia generan fidelidad en el cliente a base de crear una relación directa, positiva y productiva entre los clientes y la tienda. Aunque parece que los modelos tipo viajero-frecuencia estrías y son las más importantes para influir en la conducta del cliente, en la práctica por lo general las ventajas blandas producen un impacto más fuerte en la generación de fidelidad. Demasiado a menudo, los responsables de marketing se sienten limitados ante la imposibilidad de ofrecer ventajas duras. Para evitar este obstáculo, se debe empezar por

# CAPÍTULO V

## ORGANIZACIÓN CONTABLE EN LA ACTIVIDAD DEL CALZADO

### 51- ELEMENTOS DE UN SISTEMA DEBIDAMENTE COORDINADO

Uno de los progresos mas importantes es la constantemente creciente comprensión, tanto de la gerencia como del auditor, de la naturaleza complementaria de sus responsabilidades y de su dependencia, esto unido a un deseo común de lograr eficiencia, y estados contables dignos de confianza, a fomentado un alto grado de colaboración para beneficio de ambos.

En el pasado frecuentemente se tenía que examinar prácticamente todas las operaciones y hacer docenas de asientos antes de preparar estados financieros razonables, en la actualidad se espera que el Departamento de Contabilidad de la Industria o Comercio presente Estados Financieros y Registros Contables que la Gerencia considere apropiados y libres de error material.

Este estudio analítico esta dirigido a considerar la naturaleza y características de control y a delinear esferas de interés y responsabilidades de la gerencia y del auditor.

**El control comprende** el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y veracidad de su información contable, promover la eficiencia de las operaciones y alentar la adhesión a la política prescrita por la gerencia.

Las características de un sistema satisfactorio de control incluirían:

Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.

Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuado para proveer un control contable razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.

Prácticas sanas a seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada departamento de la organización y,

Un grado de calidad del personal, proporcional a sus responsabilidades.

Esto elementos, a cual mas importantes considerados individualmente, son básicos para un control interno apropiado, que una deficiencia en cualquiera de ellos,

normalmente impediría el buen funcionamiento de todo el sistema. Por ejemplo, ningún plan de autorización y procedimientos de registro para control contable puede considerarse adecuado sin un personal capaz de poner en práctica los procedimientos establecidos para hacer funcionar el sistema; ni puede considerarse sanas las prácticas seguidas en la ejecución de los deberes de cada departamento, a menos que haya independencia departamental, para que pueda asignarse responsabilidades y establecerse controles interdepartamentales.

#### 5.1.1 PLAN DE ORGANIZACIÓN: INTERDEPENDENCIA ENTRE DEPARTAMENTOS Y LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD

PLAN DE ORGANIZACIÓN. - La envergadura y amplitud de las empresas actuales es tal que no permite a la gerencia ejercer supervisión sobre la conducción de las operaciones, por eso es necesario contar con una adecuada estructura de organización.

La estructura apropiada varía según el tipo de empresa o industria, un plan satisfactorio debe ser simple hasta donde tal simplicidad sea ventajosa desde el punto de vista económico, debe ser flexible de tal manera que la expansión o cambio de condiciones no quiebre o desorganice el arreglo existente e debe avenirse al establecimiento de líneas claras de

autoridad y responsabilidad. Mi interés se dirige ha este último punto la responsabilidad.

INDEPENDENCIA ENTRE DEPARTAMENTOS.- Debe existir independencia entre la operación, custodia y contabilidad. La independencia no implica la erección de barreras que impidan la consulta frecuente entre departamentos, ya que para facilitar el flujo de trabajo e incrementar la eficiencia total de operación, el trabajo de todos los departamentos debe estar solidariamente integrado y coordinado, la cooperación es esencial. La base de separación se funda en que ningún departamento debe controlar los registros de contabilidad de sus propias operaciones. Sin esta separación los registros de contabilidad pueden ser manipulados y que los errores y fraudes sean difíciles o imposible de descubrir.

Por ejemplo, en el departamento de producción se registran los costos y ciertas operaciones resultan a un costo mas alto del presupuestado, el jefe de producción podría decidir por su propia iniciativa aplicar partes de esos costos a algunas operaciones cuyos costos sean menores a los presupuestados, los informes de operación podrían mostrar que se esta efectuando un labor eficiente y la gerencia confiar en esta información y ser llevada a conclusiones erradas.

El descubrimiento oportuno de las variaciones entre costos y gastos reales a los presupuestados, en otras circunstancias podría haber hecho notar la necesidad de introducir cambios en la política de producción y de ventas. Un departamento de contabilidad independiente de las operaciones y sin otro interés en la producción que el de registro puede presentar a la gerencia informes y análisis confiables e integros.

La necesidad de separar la producción y la contabilidad se aplica igualmente a los departamentos de custodia. Por ejemplo, el almacén de materiales no debe tener acceso a los registros, de la misma manera el manejo de cobranzas y pagos debe ser separado de la función contable. En consecuencia, el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o custodia.

En muchos casos aunque la envergadura de la organización permita separar la función de auditoría interna, puede no ser factible el empleo económico de personal de una calidad compatible con una completa independencia. Generalmente, es satisfactorio un arreglo siempre que establezca la independencia entre las funciones de contabilidad y auditoría a un nivel inmediato inferior.

LÍNEAS DE RESPONSABILIDAD.- Con la asignación de responsabilidades debe venir la asignación de autoridad, esta autoridad debe ser claramente definida y promulgada en un manual o esquema de organización accesible a todas las partes afectadas. Hasta donde sea posible debe evitarse conflictos y dualidad de responsabilidades, debe separarse las funciones de iniciación y autorización de una operación de registro y de custodia del activo resultante.

Por ejemplo, el almacén de materiales es responsable del mantenimiento de las existencias a un cierto nivel y cuando un artículo baja de dicho nivel debe emitirse una requisición de compra. la responsabilidad por la próxima fase de la operación recae en el departamento de compras, el que debe dar curso a la requisición del almacén. debe hacerse un pedido al proveedor, de acuerdo a las especificaciones dadas para que sea atendido en la oportunidad en que se necesite y a un precio satisfactorio. La responsabilidad por la recepción de la mercadería, su examen, tanto de la calidad como de la cantidad, y su comparación con el pedido, la anotación de las averías y faltantes y su envío al almacén corresponden al departamento de recepción. La determinación del pasivo, la contabilización de la operación y la aprobación del pago de las facturas, todo esto basado en los documentos

recibidos de los otros departamentos, son funciones del departamento de contabilidad.

La cadena de responsabilidades no termina en los jefes de departamento. Las responsabilidades pueden tomar la forma de una estricta rendición de cuentas por parte de los encargados de la custodia de activos, como es el caso del almacenero o del cajero.

En muchas empresas hay departamentos o individuos cuyas funciones no se relacionan directamente con la ejecución de operaciones, sino que consisten principalmente en revisar, asesorar, analizar o resumir e informar sobre las operaciones. Donde existen tales departamentos, es importante no solo que las responsabilidades sean expuestas claramente, sino que todos tengan conocimientos de tales responsabilidades y el grado de relación de estas con ellos.

## 5.2.- SISTEMA DE AUTORIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO

Una vez que la gerencia ha determinado sus objetivos, ha establecido un plan de organización apropiado y ha delegado la responsabilidad para el logro de los objetivos, debe tener medios, para controlar a través de los registros las operaciones realizadas y segundo, para clasificar los datos dentro de una estructura formal de cuentas. Este último medio se traduce comúnmente en un plan de cuentas. Un plan de cuentas

cuidadosamente preparado tiene una utilidad mucho mayor que la de simplemente proveer casilleros para clasificar las operaciones. Las cuentas seleccionadas y su concatenación deben, por lo menos, cumplir los siguientes requisitos:

- Facilitar la preparación económica de estados financieros e informes.
- Incluir todas las cuentas que se requieren para reflejar adecuadamente y con exactitud los activos y pasivos y los ingresos, costos y gastos, suficientemente analizados, de manera que sean útiles a la gerencia en el control de las operaciones.
- Describir exacta y concisamente lo que debe contener cada cuenta.
- Establecer, tan claramente como sea posible, las partidas que deben clasificarse como activos fijos, inventarios y gastos.
- Proveer las cuentas de control que sean necesarias.

En relación al tercer guión es conveniente tener y difundir el uso de un manual de cuentas que explique lo que debe o no incluirse en cada cuenta, estos formularios y las instrucciones con respecto a la corriente de registro y de procedimientos son a menudo incorporados a manuales de procedimientos, muchos reconocen la importancia de estos aspectos y han

organizado sesiones de métodos y procedimientos en su departamento de contabilidad.

5.2.1 CARACTERÍSTICAS DE REGISTRO, FORMULARIOS APROPIADOS Y PROCEDIMIENTOS COLATERALES DE CONTROL

CARACTERÍSTICAS DE REGISTRO Y FORMULARIOS APROPIADOS.-

Los principios a seguir en la adopción de un formulario o registro en particular son:

Debe cumplir una función provechosa dentro de los procedimientos establecidos para lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo, las ventas son el objetivo principal de la gerencia y los procedimientos de ventas requerirán el uso de una factura de venta apropiada que cumpla con varios fines: base para un asiento contable, autorización para despacho de mercadería, documento original para preparar todos los resúmenes y análisis de ventas, tales como ventas por zonas, por productos y por vendedores, y para determinar los ingresos totales por ventas y documento original para el cálculo de comisiones de los vendedores.

Debe ser simple, que puedan ser comprendidos por quienes los utilicen permitiendo registrar los datos correctamente y a costo mínimo, debe ser diseñado considerando todos los usos posibles y controles establecidos, espacio para autorizaciones y aprobaciones, el alineamiento de datos para facilitar

comprobaciones aritméticas e instrucciones para su trámite son ejemplos que son tomados en cuenta para un buen diseño.

**PROCEDIMIENTOS COLATERALES DE CONTROL.**- En un manual de procedimientos debe incluirse instrucciones que regulen todos los procedimientos. Para que las instrucciones sean seguidas ventajosamente, deben ser claras y completas pero suficientemente concisas para que no tengan un volumen que las hagan engorrosas. En todo lo posible debe evitarse instrucciones verbales, ya que estas son frecuentemente mal interpretadas y a menudo ocasionan malestar entre los jefes y el personal.

### **PRÁCTICAS SANAS**

Si se compara el desarrollo de un plan de organización y la concepción del flujo de los procedimientos con un plan estratégico, la adopción de prácticas sanas podría ser equiparada con las medidas prácticas para la ejecución del plan. La efectividad del control interno y la eficiencia resultante de las operaciones, dependerán principalmente de la medida en que sean sanas las prácticas seguidas en el cumplimiento de los deberes y funciones en cada uno de los departamentos.

SEPARACIÓN DE RESPONSABILIDADES E INTEGRACIÓN DEL SISTEMA:  
CAJA Y BANCOS, VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR, COMPRAS Y CUENTAS  
POR PAGAR, EXISTENCIAS Y COSTOS, ACTIVOS FIJOS, SUELDOS Y  
JORNALES

SEPARACIÓN DE RESPONSABILIDADES E INTEGRACIÓN DEL  
SISTEMA.

- Los procedimientos adoptados deben establecer los pasos por los cuales se autoriza y se registran las operaciones y se lleva cuenta de la custodia de activos. Las prácticas sanas deben establecer los medios por los que pueda asegurarse razonablemente la corrección de tales autorizaciones, registro y custodia. Esto se logra usualmente mediante la separación de deberes y responsabilidades, de modo que ninguna persona tenga a su cargo todas las fases de una operación, de principio a fin. La persona que autoriza o que inicia una operación no debe intervenir en su contabilización, ni tener acceso al activo que es materia de la operación. Donde las circunstancias no permitan tal separación, tienen que hallarse otra medida de operación. Por medio de esta separación se obtiene una comprobación automática de la exactitud del trabajo y se aumenta en forma notable las posibilidades de descubrir fraudes o errores.

Una característica importante de un sistema adecuado es la integración de sus partes, por muy adecuado que parezca el sistema el solo hecho de instalarlo no da

seguridad que funcionará eficientemente, la cooperación interdepartamental se basa en las relaciones humana que no siempre son compatibles por tanto es deber de la organización descubrir cualquier malestar o conflictos entre departamentos, por ejemplo, debido a diferentes interpretaciones de las ordenes u autoridad por cuestiones de prestigio personal puede haber conflictos.

A propósito de este estudio de prácticas sanas ponemos el siguiente ejemplo de análisis de organización contable.

## **ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE UNA INDUSTRIA DE CALZADO.**

### **1.- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

La empresa no cuenta con una estructura orgánica funcional.

Por lo tanto no cuenta con un registro adecuado, costeable y oportuno de operaciones económicas - financieras del negocio.

Existe un catalogo de cuentas mal codificado y desactualizado, no detalla la naturaleza de las cuentas en uso y no representa el saldo ni su mecanismo.

La forma, diseño, manejo, no permite una fácil identificación contable.

No existe un manual de organización y funciones a niveles de áreas de responsabilidad de la empresa y a nivel de cargos.

La empresa no dicta normas internas de: procesos de operaciones, reglamento de personal, manual de contabilidad.

No existen seguros de fidelidad para las personas que manejan fondos o valores en la empresa.

## 2.- INFORMACIÓN FINANCIERA A GERENCIA

La empresa no cuenta con un plan anual.

Los libros oficiales de contabilidad no están supervisados por el contador.

Los registros de contabilidad no son adecuados a las necesidades de información de la empresa.

No se preparan estados financieros mensuales y si se preparan con todas las deficiencias antes indicadas no reflejarían la realidad de la empresa.

No se formulan presupuestos anuales por áreas de responsabilidad, por lo tanto no hay como hacer comparaciones.

La empresa cuenta con un control interno.

Dependen mucho de las decisiones del gerente, el cual no sabe como desembolverse, ya que no es un profesional, pero es el dueño y como tal no admite opiniones.

## ORGANIZACIONES

En la presente investigación se muestra 3 tipos de Organizaciones, tenemos el Organigrama modelo, de Fabricas calificadas tipo A,B,C. y un Organigrama correspondiente a la empresa tipo IV A, del departamento de Controloría.

El análisis a las organizaciones de las diferentes Empresas de calzado determinó:

En las Empresas Pequeñas, no hay administradores y son los dueños en su mayoría los que se encargan de gerenciar sus negocios; se nota deficiencia en su accionar ya que normalmente son trabajadores que se han independizado y han formado sus empresas de manera empírica. Mientras es pequeña controlan su gestión, llevando las riendas del negocio; pero al crecer este y no tener preparación para poder controlar sus operaciones, o carecer de tiempo pues se dedican mas a la supervisión de trabajos de producción; que es lo que conocen, descuidan la parte administrativa.

En estas empresas pequeñas sin embargo contratan contadores para cumplir con la Sunat y saben que el Contador es un profesional que prepara sus Impuestos y sus Estados Financieros: Balance General y Estado de Ganancias y Perdidas, pero al no estar adecuadamente informados sobre el

profesional que tiene a su alcance muchas veces no consultan y toman decisiones apresuradas que los llevan a perder su capital de trabajo. Ellos ignoran que pueden pedir asesoría en sus actividades económicas y administrativas, el Gerente en una pequeña empresa en algunos casos se ha observado vive de sus ingresos y egresos diario, desconoce el total de sus ventas y el total de sus gastos. En estas empresas la labor del Contador es mucho mas importante ya que es completa y no se limita a controlar operaciones sino que además debe asesorar al Empresario. Tal vez algunos opinen que estas responsabilidades no las debería asumir el Contador, pero ya que las conoce puede ayudar en este aspecto.

En las Empresas Medianas y Grandes, Contadores y Administradores, coordinan diferentes puntos de vista. Tratando de hallar la decisión que más convenga, al interpretar los Estados Financieros. El Contador debe haber confeccionado los Estados Financieros de acuerdo a la Realidad Financiera proporcionada de las Gestiones de la Administración.

De esta Realidad Financiera y el Registro adecuado del total de las operaciones se podrá tomar

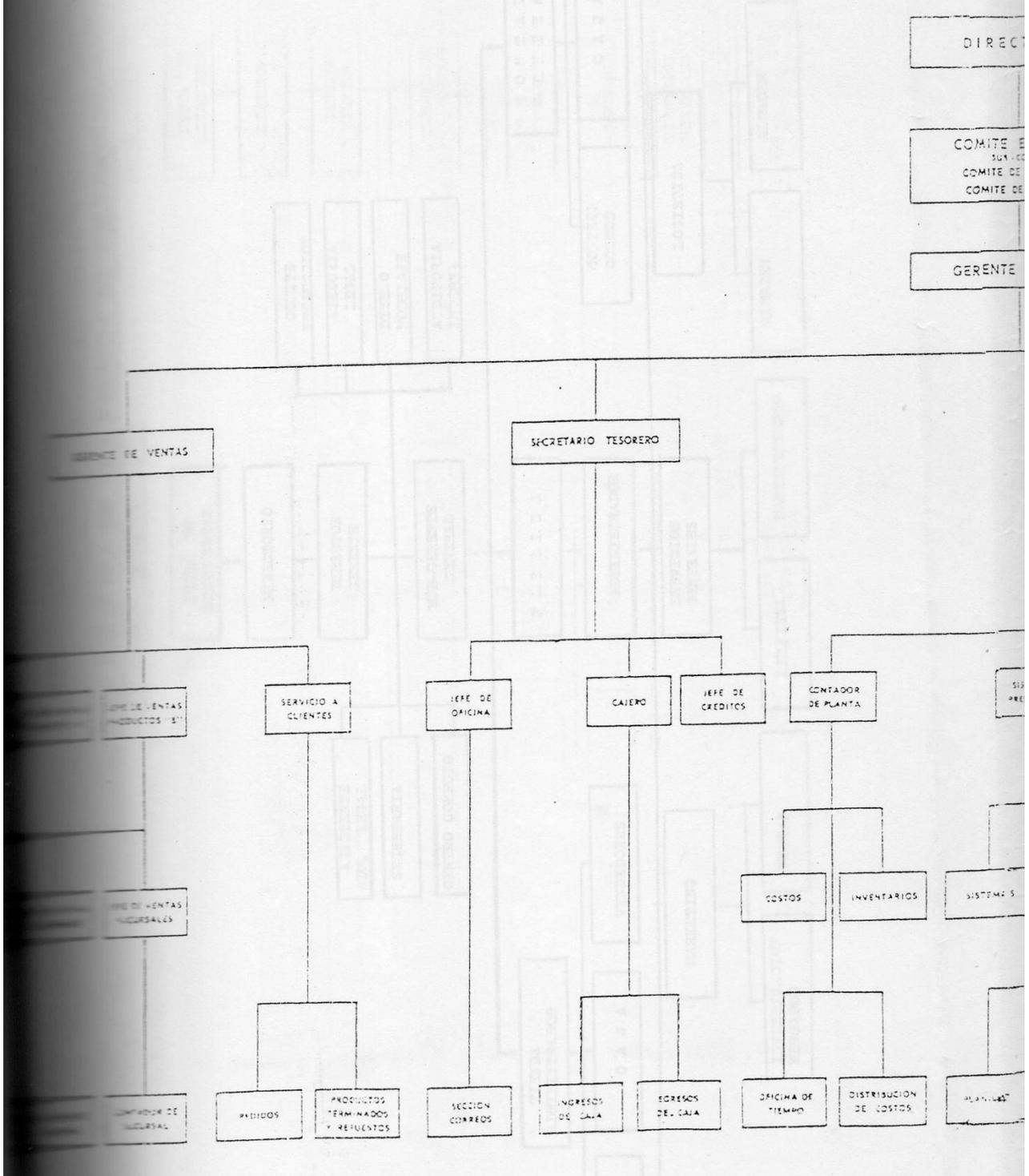
decisiones de carácter económico, por ejemplo:

- Decidir cuando comprar, retener o vender.
- Evaluar el desempeño o la confiabilidad de la gerencia.
- Evaluar la capacidad de la empresa para el pago y prestación de beneficios a los trabajadores.
- Determinar las políticas de impuestos.
- Determinar las actividades de las empresas.

Aunque otros modelos y conceptos puedan resultar mas apropiados para el efecto de tomar decisiones. El trabajo presentado ha sido desarrollado de modo que resulte aplicable a diversos modelos contables y conceptos de capital y conservación de capital.

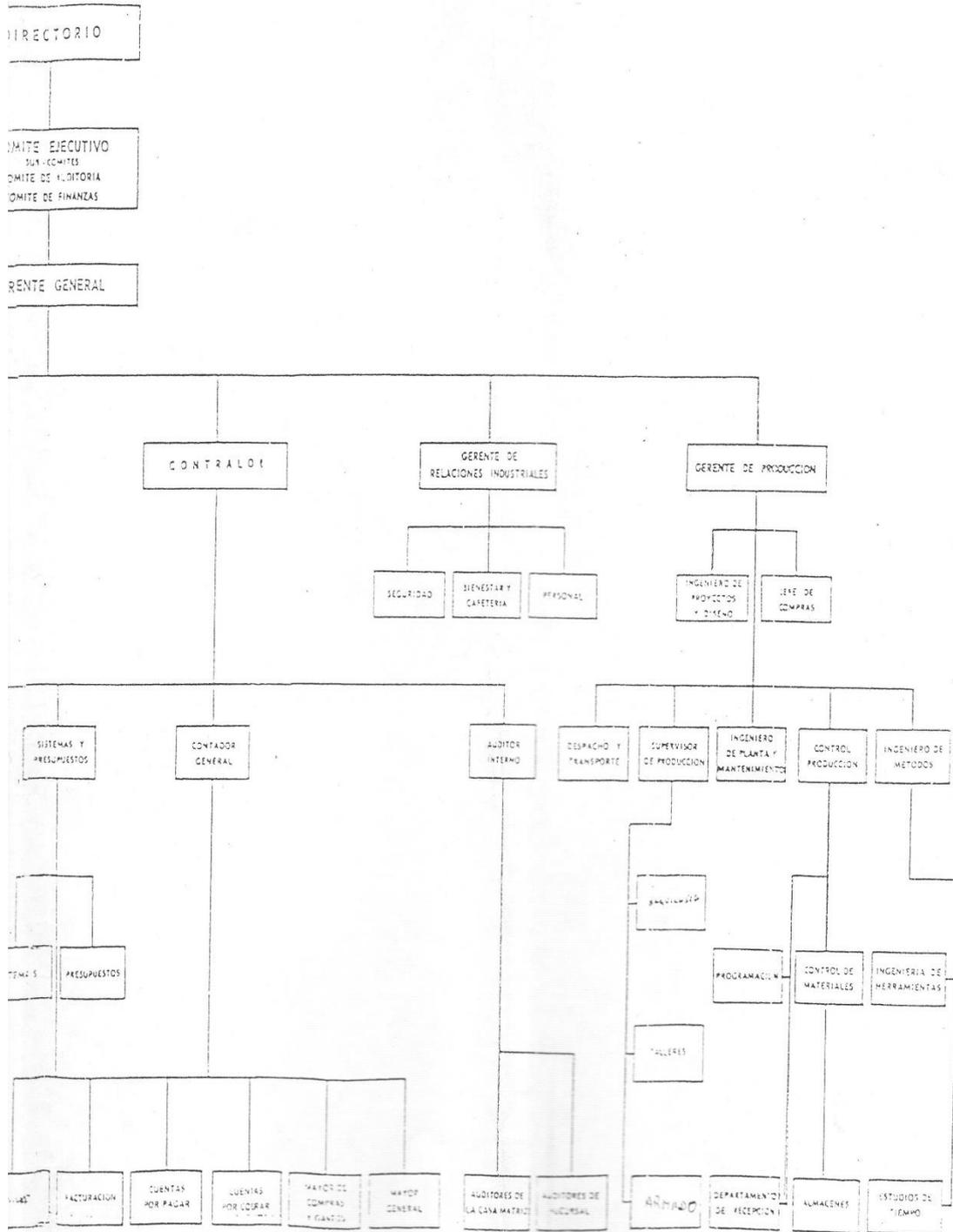
ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA

(TIPO "A")

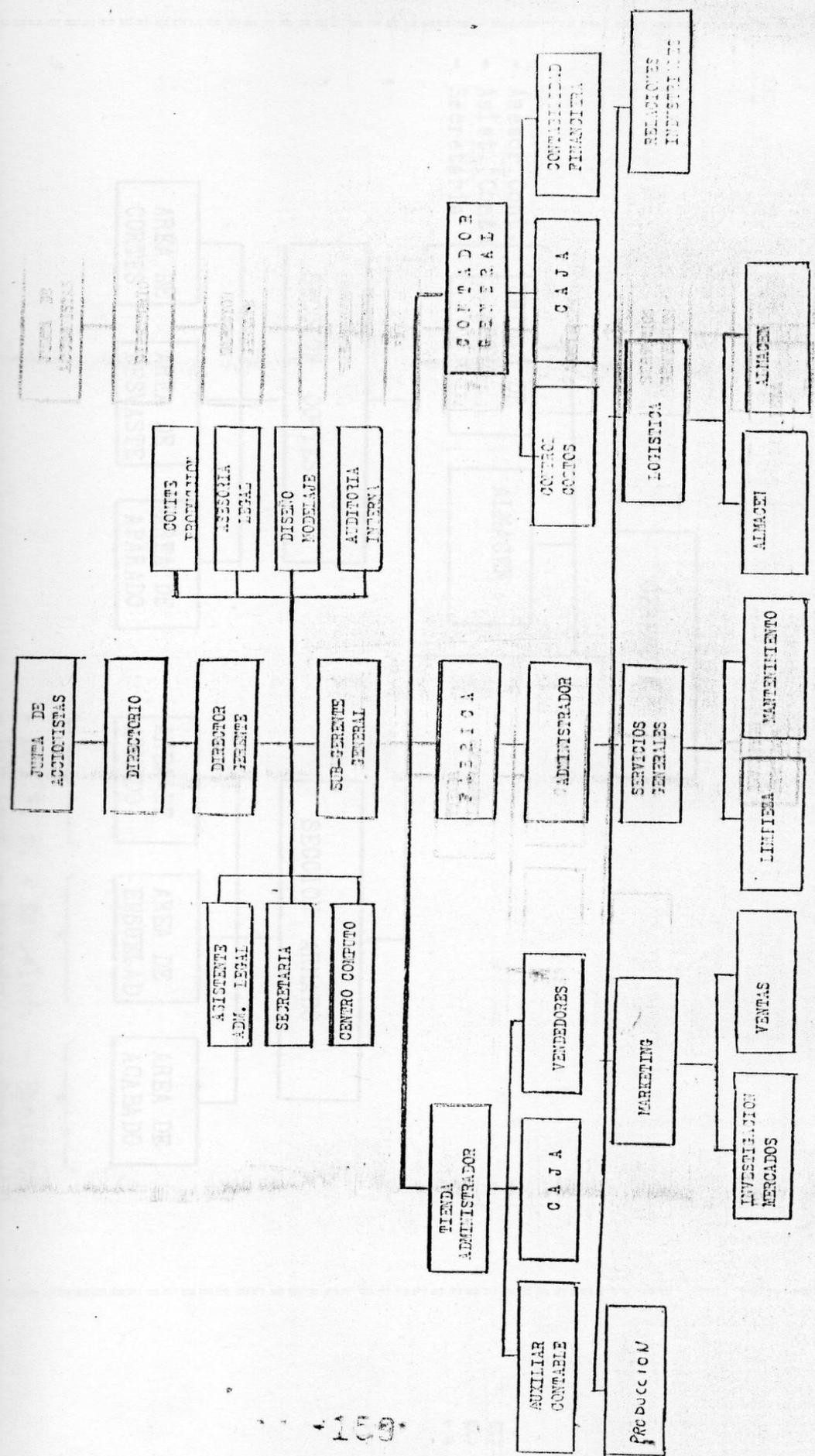


UNA FABRICA DE CALZADO "GRANDE"

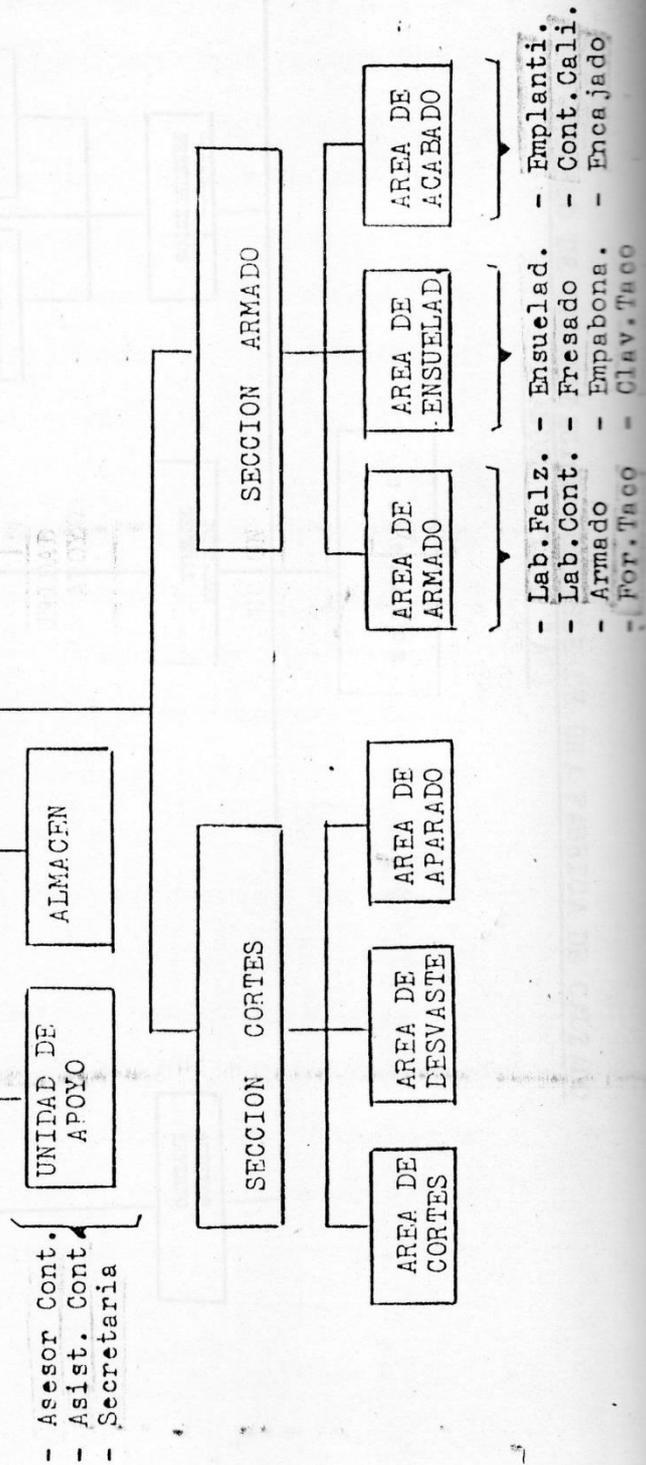
PC "A")



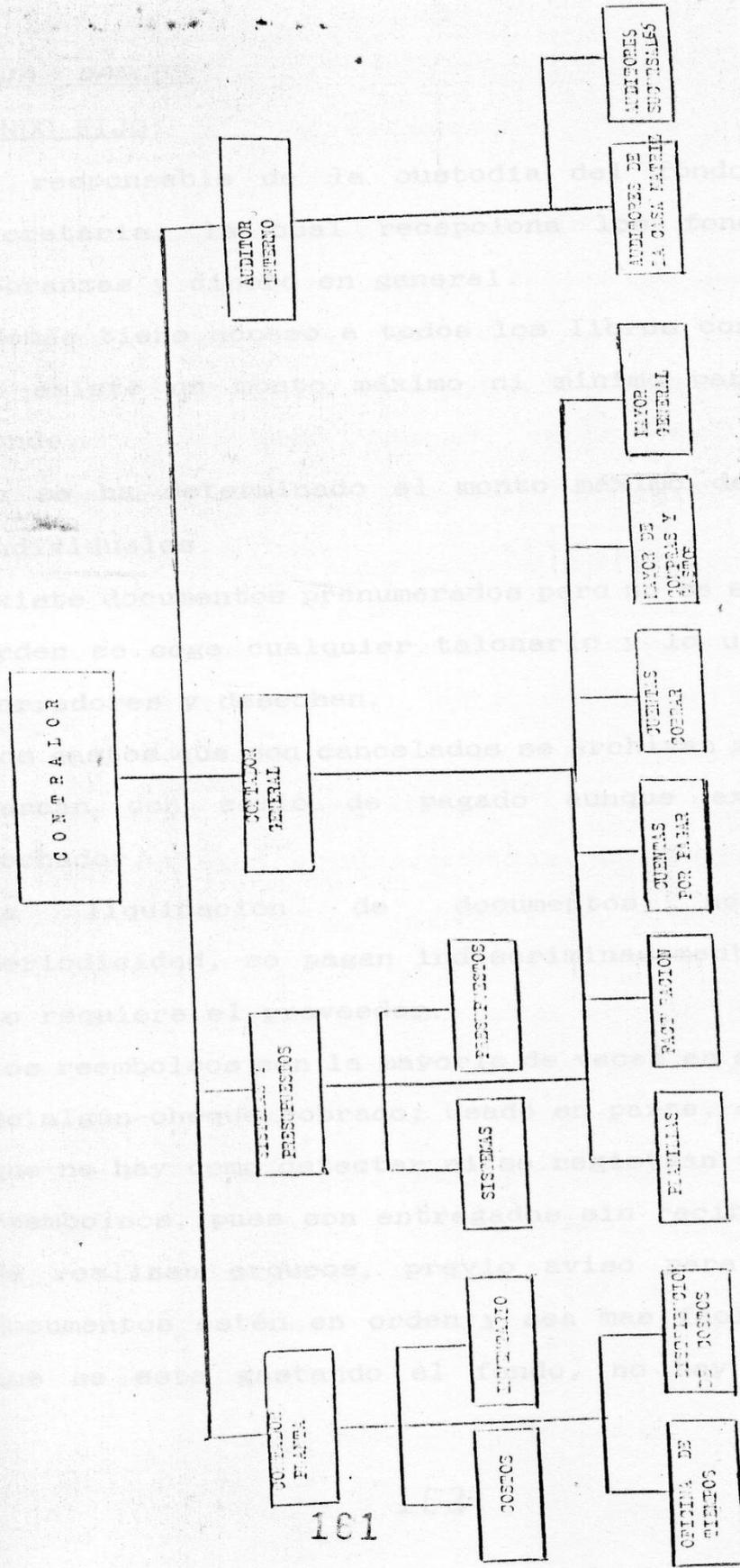
ESTRUCTURA ORGANICA DE UNA FABRICA DE CALZADO SUECA  
 MEDIANA (TIPO "B")



ESTRUCTURA ACTUAL DE LA FABRICA DE CALZADO PEQUEÑA  
(TIPO "C")



MODELO DE ORGANIZACION CONTABLE DE UNA FABRICA DE CALZADO GRANDE (TIPO "A")



### 3.- CAJA Y BANCOS

#### FONDO FIJO:

El responsable de la custodia del fondo es la secretaria, la cual recepciona los fondos por cobranzas y dinero en general.

Además tiene acceso a todos los libros contables. No existe un monto máximo ni mínimo para dicho fondo.

No se ha determinado el monto máximo de gastos individuales.

Existe documentos prenumerados pero no se siguen el orden se coge cualquier talonario y lo usan como borradores y desechan.

Los gastos que son cancelados se archivan mas no se marcan con sello de pagado aunque existe un fechador.

La liquidación de documentos no tiene periodicidad, se pagan indiscriminadamente cuando lo requiere el proveedor.

Los reembolsos son la mayoría de veces en efectivo, de algún cheque cobrado; usado en parte, de manera que no hay como detectar si se registran todos los reembolsos, pues son entregados sin recibos.

Se realizan arqueos, previo aviso para que los documentos estén en orden y sea mas fácil ver en que se esta gastando el fondo, no hay elemento

sorpresa. Las emitturas se registran en el libro de El fondo lo otorga el gerente previa pregunta "¿necesitas o tienes?".

La empresa no cambia al responsable del fondo y si sale de vacaciones el gerente aporta lo que falta y esto no se registra.

Los gastos menudos no se registran y tampoco otros significativos que muchas veces no tienen comprobantes, estos gastos los efectúa el gerente o dueño.

#### CAJA INGRESOS:

Los ingresos no son depositados íntegramente al banco, casi siempre son recibidos y utilizados; como se dijo anteriormente los ingresos los recibe la secretaria o el gerente. No hay planillas de cobranzas y si se depositan algunos cobros no se indica a que facturas pertenecen.

Existe comprobantes prenumerados al igual que los recibos pero tienen el mismo tratamiento, no hay continuidad porque se coge cualquier talonario. No se liquidan egresos provisionales, no existe este tipo de control.

#### Manejo de ventas y cobranzas

El sistema de ventas y cobranzas utilizado en la fabrica es el siguiente:

Las facturas emitidas se registran en el libro de ventas y se archivan al ser canceladas por el cliente.

Las ventas se realizan al contado contra entrega o también a 30 días útiles previo pago adelantado del 50%.

Las ventas en volumen originan un descuento especial no mayor del 5%.

No se registran todas las ventas efectuadas, por lo tanto no hay un control definitivo.

Las ventas no se cargan en su totalidad a las cuentas de los clientes, por falta de información.

Efectuada la venta se prepara las guías y/o facturas. si se vende al contado se cobra y se cancela la factura o guía, luego se archiva, el dinero lo guarda el gerente o lo destina a las obligaciones, se separan las que no han sido canceladas para después cobrarlas, estos cobros al crédito son muy lentos.

El único comprobante de la cobranza es la factura cancelada.

Las guías separadas, que son las guías pendientes de cobranza las tiene el gerente en su poder y no hay otro documento que garantice la cobranza en caso de extravío.

No existe un archivo para las guías sin cancelar.

No se lleva un control de las cobranzas.

El gerente no informa oportunamente los cobros efectuados a clientes ocasionando desorden en las facturas pendientes de la cancelación, dando lugar a cancelar por error facturas pendiente de cobro o en su defecto no permite cobrar facturas pendientes.

#### CAJA EGRESOS

No se lleva un registro de desembolsos, los pagos son efectuados en su mayoría en efectivo; se hacen los pagos con guías o facturas y también con recibos, muchas veces los pagos son sin documentación sustentatoria.

Existen también cheques en blanco, hay cheques al portador.

Las facturas canceladas se archivan.

Los cheques no se controlan, los cheques anulados se rompen, los cheques no reúnen documentación sustentatoria, los cheques solo los firma el gerente, de esa manera piensa que controla sus egresos.

Existen cheques con fecha adelantada, ocurre a veces que son cobrados antes originando sobre giros o que no se puedan cobrar cheques a la fecha.

### Manejo de compras y pagos

Los pagos a los proveedores así como otras obligaciones contraídas se realizan de la siguiente manera:

Efectuada la compra al crédito o al contado mediante factura o guía es archivada.

Cuando se requiere ser cancelada es extraída del archivo.

Los pagos son con cheques o en efectivo y los efectúa el gerente.

Existe confusión al buscar una factura para ser cancelada ya que existe un solo archivo donde se encuentran todas las facturas canceladas y sin cancelar.

No se lleva un control de los pagos efectuados a los proveedores.

El gerente retiene la información de los pagos efectuados, ocasionando desorden en la cancelación de la documentación, no siendo posible saber a tiempo el saldo exacto pendiente de pago (se tiene que confiar en los saldos emitidos por los proveedores o acreedores por carecer de la documentación pertinente)

El desorden da lugar a duplicidad de datos y no permite una auditoría contable.

### CONCILIACIONES BANCARIAS

En esta empresa si bien es cierto trabajan con bancos no se efectúan conciliaciones bancarias.

Los estados de cuentas corrientes son archivados.

Los talonarios de cheques emitidos son guardados por el gerente, y se desconocen el destino de algunos desembolsos.

#### **4.- VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR**

La expedición de facturas no están separadas de recepción de pedidos ni de cobranzas.

No se cerciora de que todo servicio o entrega de mercaderías se halle facturado.

El desorden es único y es casi un reto lograr determinar algunas salidas de mercaderías.

Los precios a facturar no son producto de estudio sino del precio que la competencia impone, por lo tanto no se puede medir si los precios facturados son los adecuados.

La factura es simple o a veces sale el producto con guía de remisión.

Las copias de facturas se registran en kardex de clientes.

No se preparan resúmenes de ventas, no usan las notas de crédito y abono, en la copia de la factura se anota el descuento; a veces estos cambios se informa para el kardex de clientes, otras se deduce

por diferencias.

Las facturas son prenumeradas.

No se efectúa análisis de cuentas por cobrar hay algunas que existen con varios meses de antigüedad hasta alguna puede llegar a un año.

No hay límites de créditos por clientes, de tal manera que a veces se excede en créditos y disminuye el efectivo.

Los saldos de las cuentas se les pregunta muchas veces al clientes al no poder confirmar los saldos con los kardex.

El que custodia los documentos de cobranza es el mismo que auxiliar de contabilidad o la secretaria, no esta delimitada la función en este aspecto.

No existe un registro detallado de cuentas por cobrar.

Se concede prestamos pero no se registran estos en su totalidad, al no existir un correlativo de estos prestamos no hay como detectarlos, ya que se dan con recibos sin enumerar y pueden estos desembolsos ser considerados gastos.

##### 5.- COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR

Las funciones de recepción, revisión y pago de facturas de proveedores las realiza la misma persona.

Las compras son diarias no se planifican por medio de requisiciones.

No están determinados los montos de compras.

La empresa no tiene la política de compras mediante cotización de precios, calidad de los bienes que adquiere.

No están archivadas debidamente las requisiciones de compras lo cual no permite su verificación.

No se archivan cronológicamente las compras.

Los bienes malogrados o con defectos no se devuelven a los proveedores.

No se efectúa recuento de bienes en el momento de la compra.

No se práctica control de calidad en la mercadería recibida, por lo tanto no hay un informe de la calidad.

El departamento de Contabilidad no recibe las ordenes de requisición o de entrada de mercadería oportunamente.

No están identificadas las copias duplicadas por lo tanto a veces se registra doble.

Las facturas por concepto de gastos, tales como: fletes, seguros, honorarios, alquileres, impuestos, contribuciones y otros, no son debidamente controlados.

No existe un sistema contable que incluya un balance mensual de cuentas por pagar.

El encargado de los pagos es el auxiliar de contabilidad, no existe control de proveedores, se desconoce el saldo pendiente de pago por proveedor, el desorden no permite conciliar saldos.

#### 6.- EXISTENCIAS Y COSTOS

La empresa no mantiene registros de inventarios de: material primas, productos en proceso, productos terminados y materiales auxiliares.

Al no existir registro de inventarios no hay como hacer cruce de información, no existen responsables de controlar y registrar las operaciones, los almaceneros se encargan de hacer despachos pero no utilizan documentos para la entrega o recepción de los documentos, aun cuando esos formularios existen desconocen la manera de utilizarlos.

No existen procedimientos para identificar las existencias dañadas, obsoletas, y en el almacén hay materiales que no se utilizan en mucho tiempo, tanto estos materiales sin uso y los que se utiliza regularmente están juntos en el mismo ambiente.

La producción se basa en pedidos y estos son registrados en tarjetas de producción que son arrancadas en cada proceso por los trabajadores destajeros y con ellas cobran sus respectivas

tarifas.

Actualmente se esta controlando la relación existente entre los materiales comprados y los utilizados en la producción esto debido a la baja producción que les permite comparar los materiales utilizados, ya que por el momento no trabajan con stock. de materiales.

El personal que tomo los inventarios es el mismo que los recibe y los despacha no hay modo de comprobar faltantes porque no se usan los kardex. Para la toma de inventarios no hacen ningún tipo de corte de compras y ventas.

Hubo un tiempo en que se llevaban los kardex pero, por falta de preparación no apuntaban todos los detalles de ingresos y salida por lo tanto en el cruce había diferencias.

Hay comprobantes de entrada de materiales, suministros y productos en proceso y terminados pero no los utilizan, porque el personal no están preparado para ello.

#### 4.- ACTIVOS FIJOS

La empresa no cuenta con un adecuado control del activo fijo, no verifica la existencia de sus activos cuenta con algunos listados, tomados en alguna oportunidad, algunos activos fijos fueron adquiridos sin las medidas pertinentes como

necesidad consistente en su pronta utilización, de tal manera que existen activos cuyo costo es significativo que no están en uso por lo apresurado de su adquisición.

En caso de construcciones por restructuración, la empresa no controla como es debido los gastos, no llevan un registro de estos gastos por separado de tal manera que no controlan el gasto total incurrido.

La empresa no cuenta con ideas claras para diferenciar los gastos, de activo fijo, reparaciones y mantenimiento, ya que no cuenta con un monto mínimo para contabilizar como activo.

La empresa cuenta con recibos de retiro de activos fijos pero no los usa, cuando alguno de sus trabajadores le solicita alguna herramienta para su casa la entrega con un memorándum, pero no se cerciora si estas le han sido devueltas, las ventas de activo fijo se hacen de palabra sin ningún documento sustentatorio, el dinero lo recibe directamente, el gerente.

Lo manifestado anteriormente confirman que las cuentas del mayor general no están respaldadas, no en cuanto a la existencia de activos y a su depreciación.

No hay identificación clara de los activos fijos

que permitan confirmar su existencia, todos los activos reciben el mismo tratamiento incluso los de menor cuantía.

#### 8.- SUELDOS Y JORNALES

La Industria no tiene la política adecuada de reclutamiento de persona que requiere para su servicio, la contratación del personal no esta debidamente definida, no se mantienen legajos personales de los trabajadores que permita verificar sus antecedentes en cualquier momento.

No están separadas las funciones de preparación de planillas y el pago de las mismas, los datos por control de tiempo por horas extras trabajadas no existe, no se cumplen con el pago de las leyes laborales y sociales, la empresa utiliza el sistema de destajo pero no prepara informes de unidades productivas.

No se comparan los pagos de planillas mensuales con la producción, pudiéndose dar el caso de duplicidad de tickets.

No se controlan los sobre de pago no cobrados en su oportunidad, no existe una cuenta especial para el pago de los sueldos.

No se expiden boletas de pago, el sueldo o salario es entregado previa firma en un listado.

Los pagos por remuneraciones ha veces se hacen en

partes y no en su totalidad esto debido a que muchas veces no se cuenta con el integro a pagar.

Otras prácticas sanas, sería el análisis de la capacidad de producción de una industria, como ejemplo:

#### CAPACIDAD DE LA PRODUCCIÓN

Si hablamos de 48 horas por turno de trabajo estaríamos refiriéndonos al trabajo realizado en el tiempo, en cuanto a su eficiencia se puede precisar con estandares de producción en la cual basarse, si nos estaríamos ocupando de la calidad, sería basándonos en el ritmo de trabajo efectuado. Como se puede apreciar al efectuar algunas prácticas sanas en los mecanismos de control, nos encontramos que los estados financieros de dicha empresa no son confiables ni mucho menos seguros, aun cuando la presentación de los estados financieros no evidencien esto.

Los Estados Financieros tomados como ejemplo se encuentran en las siguientes páginas, y son:

Declaración Jurada Anual 1994, Declaración Jurada de Personas Jurídicas, Información Financiera a conasev, Balance General, Estado de Ganancias y Perdidas y notas a los Estados Financieros.

**SUNAT** **DECLARACION PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA** **PARA USO DEL BANCO**

**RUC** **NUMERO** **N° DE ORDEN**  
**N° 00292269**

**NOMBRES O RAZON SOCIAL**  
**Fábrica de Calzado**

PARA CONSIGNAR CORRECTAMENTE LA INFORMACION SIRVASE LEER LAS INSTRUCCIONES

INDICAR LOS IMPORTES EN NUEVOS SOLES SIN CONSIDERAR CENTIMOS		Casilla	IMPORTE
<b>Casilla (131-138)</b> Consignar el resultado en la casilla que corresponda	A favor del Contribuyente	139	( 3,840 )
	A favor del Fisco	140	

**CONSIGNACION DE LA DEUDA TRIBUTARIA**

Saldo		141	
		142	
<b>DEUDA TRIBUTARIA</b>	Casilla(140+141+142)	144	
<b>COMPLEMENTOS VALORADOS</b> (a realizarse sólo en las Oficinas de SUNAT)		145	
<b>DEUDA TRIBUTARIA</b>	Casilla(144+145)	146	00

LA PRESENTE DECLARACION EXPRESA LA VERDAD

DATOS DEL REPRESENTANTE	DATOS DEL CONTADOR
<b>Firma</b>	<b>C.P.C., C.R. N°</b>
<b>Firma</b>	<b>Firma</b>

<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>USO BANCO</b>	<b>CODIGO DE BANCO</b>	<b>13</b>
EFFECTIVO <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>15</b>	<b>Sello del Banco</b>
CHEQUE N° <b>12</b>			
BANCO			

REFRENDO

Utilidad Neta:	Casilla 304	101	1,229	5
Utilidad Neta:	Casilla 354	101	( )	5
Correcciones para determinar la Renta Imponible		103	5,029	1
Correcciones para determinar la Renta Imponible		105	( )	8
Renta Neta o (Pérdida) del Ejercicio:	Casilla (100+103) (101+105)	106	6,523	6
Renta tributaria compensable de ejercicios anteriores		107	( )	4
Renta Neta Imponible o (Pérdida):	Casilla (106-107) ó Casilla (106+107)	108	6,523	2
Impuesto a la Renta: 30% del monto consignado en la casilla 108		110	1,957	4
Valor de los Activos Netos Según Balance:	Casilla 304	111	258,121	2
Correcciones para determinar el Activo Neto Imponible		113		9
Correcciones para determinar el Activo Neto Imponible		114	( )	7
Activo Neto Imponible	Casilla (111+113-114)	115	258,121	5
Impuesto Mínimo: 2% del monto consignado en la casilla 115		116	5,162	3
Valor valor aplicable:	Casilla 110 ó 116	117	5,162	1
Impugnación		125	( )	2
Impuesto a la Renta de fuente extranjera		127	( )	9
Correcciones Hasta 10% del monto consignado en la casilla 108		128	( )	7
Impugnación		129	( )	5
Créditos		130	( )	0
TOTAL CREDITOS	Casilla (125+127+128+129)	131	5,162	1
IMPUESTO A FAVOR DEL FISCO (Ver instrucciones)		133	9,002	3
Impugnación mensual		136	( )	8
Impugnación ejercicio anterior		137	( )	6
Créditos		138	9,002	4
TOTAL CREDITOS	Casilla (133+136+137)			

BALANCE GENERAL	AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994		
		IMPORTE	
Activos	300	96,410	0
Activos	301	52,879	8
Activos	302	108,832	6
Activos del Activo	303		4
ACTIVO NETO	304	258,121	2
Activos pasivos	306	23,293	9
Activos pasivos	307	35,400	7
Activos del pasivo corriente	308	21,528	5
Activos del pasivo	310	15,136	7
PASIVO	311	95,357	5
	312	93,863	3
	313	5,276	1
Activos del patrimonio	315		8
Activos pasivos	316	61,859	6
Reservas del Ejercicio	317	1,766	4
PATRIMONIO NETO	318	162,764	2
PATRIMONIO Y PATRIMONIO NETO	320	258,121	4

II. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994		
		IMPORTE	
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	342	7,01,194	5
Costo de Ventas	343	( 352,775 )	3
Utilidad Bruta	344	348,419	1
Gastos de Ventas	345	( 154,454 )	0
Gastos de Administración	346	( 176,584 )	1
Otros Ingresos Gravables	347	5,704	1
Otros Ingresos no gravables	348		
Otros gastos	349	( 26,888 )	
REI del Ejercicio	350	5,569	
Utilidad Neta o (Pérdida)	351	1,766	
Participación utilidades	352	( 272 )	
Utilidad antes del Impuesto o (Pérdida)	354	1,494	
Impuesto a la Renta del Ejercicio	355	( 448 )	
Reserva Legal	356	( )	
Utilidad o (Pérdida) del Ejercicio	357	1,046	

DECLARACION JURADA  
REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS

1	Fecha de Recepción
2	N° de Ingreso

019977

Razón Social		Razón Social			
3	R.U.C.	4	Fábrica de Calzado		
5	Seguro Social	6	Industrial		
7	Comercial	8	Minero/Pesquero		
9					
10	Departamento, Provincia y Distrito		11	Teléfono	
12			13	Cód. Ubic. Geog.	
14	Avenida, Jirón o Calle	15	Inter.	16	Urbaniz., Lugar., Km., Manz., Lote
17	Departamento, Provincia y Distrito		18	Avenida, Jirón o Calle, N°, Inter.	
19	Urbaniz., Lugar., Km., Manz., Lote		20	Cód. Ubic. Geog.	
21	Actividad Económica Principal		22	CIIU	
23	Actividad Económica Secundaria		24	CIIU	

ESTADOS FINANCIEROS (En valores ajustados)		AL 31.12.1994....	
27	Total Activo S/. 258,127	28	Total Ingresos Brutos S/. 701,194

ESTADOS LEGALES		30	Cód. Ubic. Geog.
Inscripción en los Registros Públicos (Localidad)		31	
32	Tomo	33	Folio
34	Asiento	35	Fecha

36	Apellidos y Nombres
37	Apellidos y Nombres
38	Cargo
	DIRECTOR-GERENTE

DECLARACIONES (En caso de requerir especificar mayor detalle, utilice hojas adicionales).

Declaro bajo juramento que los datos consignados son verdaderos.

HAYO de 19 95

*[Firma]*  
Firma del Representante Legal

INFORMACION FINANCIERA

(DECLARACION JURADA)  
1994

N° DE EXPEDIENTE	
R.P.J.	
CIU	UB.GEO.

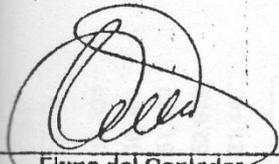
RAZON SOCIAL  
ACTIVIDAD PRINCIPAL  
DOMICILIO FISCAL

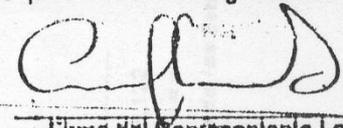
Fábrica de Calzado

DATOS FINANCIEROS

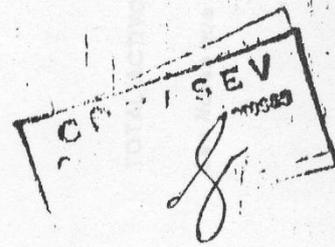
	AJUSTADAS	
	1994	1993
RECORRIENTE	S/. 149,289	S/. 57,950
RECORRIENTE NETO	108,832	85,757
TOTAL	258,121	143,707
RECORRIENTE	80,221	15,820
DE LARGO PLAZO	15,136	5,500
RECORRIENTE	--	--
RECORRIENTE	162,764	122,381
RECORRIENTE SOCIAL	93,863	69,996
RECORRIENTE BRUTOS	701,194	546,138
RECORRIENTE DE VENTAS	352,775	279,087
RECORRIENTE DE ADMINISTRACION Y VENTAS	331,038	306,152
RECORRIENTE DE EGRESOS	( 21,184)	358
RECORRIENTE PERIODO	5,569	37,591
RECORRIENTE (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	1,766	957

Declaramos que los datos consignados son verdaderos.

  
Firma del Contador  
Matrícula N°

  
Firma del Representante Legal  
Del Autor Gerente

OBSERVACIONES: (En caso de requerir especificar mayor detalle, utilice hojas adicionales)



ESTADOS FINANCIEROS  
 A VALORES CONSTANTES  
 AL 31 DE DICIEMBRE DE:  
 (Expresado en Nuevos Solas)

	<u>1994</u>	<u>1994</u>	
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
Caja y Bancos (Nota 4)	12,334	Sobregiros Bancarios (Nota 10)	23,293
Ctas. por Cobrar Comerciales (Nota 5)	10,861	Ctas. por Pagar Comerciales (Nota 11)	19,730
Otras Ctas. por Cobrar (Nota 6)	51,670	Otras ctas. por Pagar (Nota 12)	37,919
Existencias (Nota 7)	52,879		-----
Gastos pagados por anticipado (Nota 8)	21,445	TOTAL PASIVO CORRIENTE	80,942
	-----		-----
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	149,289		
	-----	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		Provisión para Benef. Sociales	15,136
Inmueble, Maquinaria y Equipos (Nota 9)	222,830		-----
Depreciación acumulada	(113,997)	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	15,136
	-----		-----
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	108,833		
	-----	<u>PATRIMONIO</u>	
		Capital	93,863
		Reservas	5,278
		Resultados Acumulados	61,859
		Resultado del Ejercicio	1,046
			-----
		TOTAL PATRIMONIO	162,044
			-----
TOTAL ACTIVO	258,122	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	258,122
	=====		=====

Las Notas que se acompañan forman parte de los Estados Financieros.

**FABRICA DE CALZADO**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**( NOTAS 1 Y 2 )**

**A VALORES CONSTANTES**

(Expresados en Nuevos Soles)

**Por el período de Enero  
a Diciembre de :**

	1994
VENTAS NETAS	701,195
COSTO DE VENTA	(552,776)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>348,419</b>
BASTOS DE VENTAS	(154,454)
BASTOS DE ADMINISTRACION	(176,584)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>17,381</b>
OTROS INGRESOS Y GASTOS:	
INGRESOS VARIOS	5,229
INGRESOS FINANCIEROS	475
BASTOS FINANCIEROS	(21,858)
BASTOS EXCEPCIONALES	(5,029)
RE DEL PERIODO	5,588
<b>UTILIDAD ANTES DE DEDUCCIONES</b>	<b>1,766</b>
DISTRIBUCION LEGAL DE LA RENTA	(272)
IMPUESTO A LA RENTA	(448)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1,046</b>

Las Notas que se acompañan forman parte de los Estados Financieros.

FÁBRICA DE CALZADO  
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994

1- ACTIVIDAD ECONÓMICA

La actividad principal de la empresa de calzado la fabricación y venta de calzado para damas a nivel nacional y se encuentra bajo el régimen de Sociedad Anónima. inscrita en el Registro Mercantil de Lima en el asiento ..., Folio ..., Tomo... de fecha...

2- PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS CONTABLES

2.1 Los Estados Financieros han sido preparados, sobre la base de registros contables realizados con la aplicación del principio del Costo Histórico. Según este principio, las transacciones se registran en término de nuevos soles de poder adquisitivo correspondiente al momento en que las mismas ocurren; ajustándolos al cierre del período con los efectos producidos por la inflación tal como se menciona en la NOTA 3.

2.2 Las existencias se valúan en base al costo promedio.

2.3 Los bienes de activo fijo adquiridos durante el período Enero Diciembre de 1994 están valuados al costo de adquisición y ajustados de acuerdo con las disposiciones vigentes relacionados con el ajuste integral por inflación con incidencia tributaria.

Los gastos de mantenimiento y de reparación se cargan a los resultados del período en que se incurren y las mejoras se capitalizan.

Cuando los bienes de Activo Fijo son vendidos o retirados, su costo y depreciación acumulada son eliminados de las cuentas corrientes y la ganancia o pérdida resultante es aplicada a los resultados del período.

2.4 La Depreciación aplicada es calculada por el método de la línea recta, se consideran tasas establecidas por las normas legales en vigencia que se consideran suficientes para absorber el costo al término de la vida útil estimada para cada activo fijo.

2.5 Los saldos en moneda extranjera están incluidos en los Saldos Financieros al tipo de cambio vigente al cierre del período.

2.6 La provisión para compensación por tiempos de servicios esta registrada por el íntegro de las obligaciones calculadas de acuerdo con la antigüedad de los trabajadores y a partir del año 1992 se viene depositando en las instituciones financieras.

3.- METODOLOGÍA DE AJUSTE PARA REFLEJAR EL EFECTO DE LAS VARIACIONES EN EL PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA PERUANA. En cumplimiento de la legislación peruana, los Estados Financieros son preparados en base a los libros de contabilidad y estos están llevados a costos históricos en moneda con poder adquisitivo de las distintas fechas en que se adquirieron los activos, a partir el año 1992 se reemplazan los valores constantes en base a ajustes contables que se registran en los libros y tienen efectos tributarios. La reexpresión de las cifras históricas de los Estados Financieros se aplica sobre la base de los índices de Precios Promedios Mensual al por mayor a nivel nacional.

CAJA Y BANCOS

Comprende:		31-12-94	
Fondo en efectivo			
En cuenta Corriente Banco	Depreciac S/. 12,093		Tasa
	Acumulada	<u>291</u>	Annual
		12,334	
		=====	

CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES

Comprende:		31-12-94	
Facturas por Cobrar			
Cobranza Dudosa	S/. 10,875		
		<u>86</u>	
		10,961	
		=====	

OTRAS CUENTAS POR COBRAR

Comprende:		31-12-94	
Cuentas por Cobrar Directorio	S/. 32,263		
Cuentas por Cobrar Diversas		<u>19,407</u>	
Cuentas Corrientes Bancos	S/. 51,670		
		=====	

CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES

Comprende:		31-12-94	
Cuentas por pagar país	S/. 19,730		
		=====	

EXISTENCIA

31-12-94

Comprende:

Productos Terminados	S/.	11,063
Productos en Proceso		14,277
Materias Primas y Auxiliares		13,219
Suministros Diversos		14,279
		<u>52,879</u>
		=====

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

31-12-94

Comprende:

Rendición de Cuentas	S/.	7,934
Adelanto de quincena		112
Otras Cuentas		<u>13,399</u>
		21,445
		=====

INMUEBLES MAQUINARIAS Y EQUIPO

31-12-94

Comprende:

Activos	Saldos	Depreciación Acumulada	Valor Neto	Tasa Anual
Edificios y otras construcciones	3,788	262	3,526	3%
Maquinaria y equipos de producción	49,022	27,279	21,743	10%
Herramientas y Enseres	9,581	3,488	6,093	10%
Equipos Diversos	160,439	82,968	77,471	10%
<hr/>				
ACTIVOS 31-12-95	222,830	113,997	108,833	
				=====

SIERE GIROS BANCARIOS

31-12-94

Comprende:

Cuentas Corrientes Bancos	S/.	23,293
		=====

DEBITOS POR PAGAR COMERCIALES

31-12-94

Comprende:

Facturas por pagar país	S/.	19,730
		=====

II.- OTRAS CUENTAS POR PAGAR

Comprende:

Tributos por Pagar	S/.	14,723
Remuneraciones y Participaciones por Pagar		3,594
Cuentas por Pagar Diversas		<u>19,602</u>
		37,919
		=====

III.- IMPUESTO A LA RENTA

La materia imponible para el propósito del impuesto a la renta se determino de acuerdo a las disposiciones tributarias vigentes.

IV.- CONTINGENCIAS

La Declaración Jurada del Ejercicio Económico 1994 esta pendiente de revisión por la autoridad tributaria.

## ESTADOS FINANCIEROS

La formulación de los Estados Financieros es una de las tareas más importantes de la contabilidad por cuanto en ella se centra la adecuada exposición de la información económica financiera de los entes que participan de la actividad económica del país. A través de los estados financieros se refleja la situación patrimonial así como los efectos de la Gestión de las organizaciones. Sirve como medio de comunicación del que se valen las empresas para informar respecto a las operaciones que realiza, en un espacio de tiempo determinado. Por tal motivo en el presente trabajo de investigación se está adjuntando los estados financieros de una empresa calzado tomada del informativo especial editado por la revista Caballero Bustamante.

Luego se están incluyendo informes de CONASEV debidamente explicados de los estados financieros y los índices financieros de empresas calificadas por esta institución como de tipo A,B,C.

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999  
(Expresado en miles de soles)

PASIVO Y PATRIMONIO

ACTIVO

	1999	1994	1995	1994
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y bancos (Nota 5)	190	451	135	-
Cuentas por cobrar comerciales. (Nota 6)	1.945	2.351	6.469	6.416
Otras cuentas por cobrar	932	551	957	-2.524
Existencias (Nota 7)	3.487	5.729	7.561	9.040
Gastos pagados por anticipado	63	742		
<b>Total Activo Corriente</b>	<u>6.617</u>	<u>9.893</u>	<u>2.310</u>	<u>1.947</u>
Propiedad, inmuebles, maquinaria y equipo. Menos de depreciación acumulada de S./8.397 (en 1994 S./7.384) (nota 8)	3.942	4.953	6.480	5.689
Participación patrimonial del trabajo			1.951	2.664
Reserva legal			341	341
Resultados acumulados			( 8.084 )	( 4.835 )
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<u>688</u>	<u>3.859</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>10.559</u>	<u>14.846</u>	<u>10.559</u>	<u>14.846</u>

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financieros.

POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994

(Expresado en miles de soles)

	<u>1995</u>	<u>1994</u>
Ventas netas	25.517	28.039
Costos y gastos		
Costo de ventas	(23.045)	(23.250)
Gastos de administración	(2.978)	(4.212)
Gastos de ventas	(2.975)	(3.655)
	<u>(28.998)</u>	<u>(31.117)</u>
Pérdida de operación	(3.481)	(3.078)
Otros ingresos (egresos)		
Ingresos financieros	20	392
Gastos financieros	(87)	(27)
Diversos, neto	458	(212)
	<u>391</u>	<u>153</u>
Pérdida antes de resultados - por exposición a la inflación	(3.090)	(2.925)
Resultado por exposición a la inflación	(456)	(394)
	<u>(3.546)</u>	<u>(3.319)</u>

**PÉRDIDA DEL EJERCICIO**

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995 Y 1994  
(Expresado en miles de soles)

	Capital Social	Partic. patrimon.	Reserva legal	Result. Acumul.	Total Patrimonio
Saldo al 01 de diciembre de 1994	5.148	2.574	308	(1.057)	6.973
Ajustes por reexpresión	541	253	33	(459)	368
Pagos efectuados	-	(163)	-	-	(163)
Resultado del año	-	-	-	(3.319)	(3.319)
Saldo al 31 de diciembre de 1994	5.689	2.664	341	(4.835)	3.859
Capitalización de dividendos	791	-	-	-	791
Reducción patrimonial	-	(713)	-	-	(713)
Ajustes por reexpresión	-	-	-	297	297
Resultado del año	-	-	-	(3.546)	(3.546)
Saldo al 31 de diciembre de 1995	<u>6.480</u>	<u>1.951</u>	<u>341</u>	<u>(8.084)</u>	<u>(9.312)</u>

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financieros.

Las notas que se acompañan forman parte de los estados financieros.

	1995	1994	( 3,546 )	( 3,319 )
<b>ACTIVIDADES DE OPERACION</b>				
Cobranza de clientes	29,673	34,591	563	608
Otros	-	38	640	1,421
<b>Menos:</b>			457	31
Pagos a proveedores	( 18,513 )	( 24,446 )	1,778	73
Pago de remuneraciones	( 4,538 )	( 6,338 )		
Pago de tributos	( 378 )	3,139		
Pago de beneficios sociales	( 864 )	( 80 )		
Otros pagos	( 4,579 )	( 734 )		
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACION</b>	<b>781</b>	<b>( 108 )</b>	<b>437</b>	<b>520</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>				
Venta de activo fijo			( 351 )	187
Adquisiciones del activo fijo	( 17 )	( 49 )	2,241	( 1,062 )
<b>FLUJO DE EFECTIVO USADO EN ACTIVIDAD DE INVERSION</b>	<b>( 17 )</b>	<b>227</b>	<b>679</b>	<b>( 653 )</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>				
Disminución en sobrestros bancarios			52	1,766
Redención de acciones	( 17 )	178	( 2,169 )	320
<b>FLUJO DE EFECTIVO USADO EN ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>( 17 )</b>	<b>178</b>	<b>( 2,169 )</b>	<b>320</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCION) NETO DEL EFECTIVO REL DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO</b>				
<b>EFFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	<b>185</b>	<b>( 111 )</b>	<b>781</b>	<b>( 108 )</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>	<b>456</b>	<b>( 394 )</b>		
	461	966		
	190	461		

Las notas que se acompañan forman parte integrante de los estados financieros.

**1. CONSTITUCIÓN Y FINES**

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A. se constituyó como empresa industrial con el objeto social de fabricar y comercializar calzado para caballero.

**2. BASES DE PRESENTACION**

De acuerdo con las Resoluciones Nros. 2 y 3 del Consejo Normativo de Contabilidad y de las disposiciones contenidas en el Decreto Legislativo Nro. 627, los estados financieros en moneda histórica deben ser reexpresados en moneda homogénea denominada en función de las variaciones del Índice de Precios al Por Mayor a Nivel Nacional (IPM) siguiendo la metodología descrita en la Nota 4 que concuerda con la Norma Internacional de Contabilidad Nro. 29 (NIC 29) y con pronunciamientos de la profesión contable del País. Los dispositivos antes mencionados establecen que los ajustes necesarios para la reexpresión deben ser registrados en los libros oficiales de contabilidad, aunque dichos ajustes serán aceptados sólo para fines tributarios a partir de los que correspondan al año 1994.

**3. PRINCIPALES PRINCIPIOS Y PRACTICAS CONTABLES**

Los principales principios y prácticas contables que la empresa ha seguido en la preparación de sus estados financieros son:

- a. Las existencias se encuentran valuadas al costo de producción o adquisición bajo el método promedio, que es inferior al valor del mercado o de reposición.
- b. Los gastos pagados por anticipado están constituidos por gastos de aplicación futura.
- c. Los inmuebles, maquinaria y equipo, se presentan al costo, más los incrementos por revaluaciones efectuadas de acuerdo con dispositivos legales vigentes hasta el año 1991, según los cuales no se incluían las compras del último año. La depreciación de los costos originales y de las revaluaciones es calculada mediante el método de línea recta aplicando las tasas anuales que se indican en la Nota 8. La depreciación se calcula sobre los valores en libros al final del ejercicio. El mantenimiento y reparaciones son cargados a los resultados y las renovaciones y mejoras de importancia se capitalizan. El costo y la depreciación acumulada, cuando un activo es vendido o retirado son eliminados de los libros y la ganancia o pérdida es aplicada a resultados.
- d. La provisión para compensación por tiempo de servicios se registra a medida que se devenga. El pasivo así registrado es el que correspondería pagar si el personal se retirara a la fecha de los estados financieros. En base a la legislación vigente se muestra neto de los depósitos efectuados con carácter cancelatorio.

**4. METODOLOGIA Y EFECTOS DE LOS AJUSTES POR INFLACION**

Los estados financieros han sido ajustados para reflejar el efecto de las variaciones en el nivel general de los precios. Las cifras determinadas por el ajuste no pretenden reflejar valores corrientes de mercado o de reposición de los activos. El ajuste integral intenta presentar cifras en moneda del mismo poder adquisitivo a la fecha del balance

de acuerdo a la metodología antes citada y de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, cada período de los activos no monetarios, los componentes del patrimonio neto, de los ingresos, de los costos y de los gastos es reexpresada aplicando a su importe original el coeficiente que le corresponde por la variación del IPM desde la fecha de su origen hasta la fecha de cierre de los últimos estados financieros que se presentan. A su vez, los saldos de los activos y pasivos monetarios al fin de año anterior son reexpresados aplicándoles la variación porcentual del IPM en el año. Para todo ello se aceptan los efectos de la revaluación hecha de acuerdo a Ley hasta el 31 de diciembre de 1979 excluyendo los efectos de revaluaciones posteriores, y se toma esa fecha como la de origen más antiguo pero debido a que los activos fijos adquiridos en el año dado sólo son revaluables a partir del año siguiente, las adquisiciones hechas en 1979 también son reexpresadas desde el mes de su origen. Los efectos de la reexpresión correspondiente al año 1995 se resume como sigue:

	Debe	Haber	REI
En el balance General			
Existencias	153		
Inmuebles, maquinaria y equipo	1,146		
Depreciación acumulada		1,308	
Cargas diferidas	1		
Capital social		616	
Accionarioado laboral		185	
Resultados acumulados	431	32	
Reservas			
	<u>1,731</u>	<u>2,141</u>	<u>( 410 )</u>

En el estado de ganancias y pérdidas

Ventas netas		1,280	
Ingresos varios		1	
Costos de ventas	1,013		
Gastos de ventas	134		
Gastos de administración	118		
Ingresos financieros		362	
Gastos financieros	331		
Gastos diversos	1		
	<u>1,597</u>	<u>1,643</u>	<u>( 46 )</u>

Resultado por exposición a la inflación (pérdida)

	( 456 )
--	---------

La pérdida en el poder adquisitivo de la moneda de acuerdo con los índices de precios al por mayor, según estadísticas oficiales, en los últimos años ha sido de: 1995, 8.8%; 1994, 11%; y 1993, 39.48%

**6. CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES**

Comprende:	1995	1994
Facturas por cobrar	437	1,116
Letras por cobrar	1,508	1,265
	1,945	2,381

**7. EXISTENCIAS**

Comprende:	1995	1994
Productos terminados	1,174	3,126
Subproductos, desechos y desperdicios	2	589
Materias primas	1,625	936
Envases y embalajes	207	529
Suministros diversos	403	507
Existencias por recibir	76	41
	3,487	5,728

**8. INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO**

Comprende:	Valor bruto	Depreciación acumulada	Valor neto
Terrenos	461	-	461
Edificios y otras construcciones	6,449	( 3,829 )	2,620
Maquinaria y equipo	4,072	( 3,390 )	682
Unidades de transporte	383	( 319 )	64
Muebles y enseres	974	( 859 )	115
Saldos al 31.12.95	12,339	8,397	3,942
Saldos al 31.12.94	12,337	7,384	4,953

**10. OTRAS CUENTAS POR PAGAR**

Comprende:	1995	1994
Facturas por pagar	4,173	6,009
Letras por pagar	2,296	477
	6,469	6,416

**11. PROVISION PARA BENEFICIOS SOCIALES**

Comprende:	1995	1994
Impuestos y contribuciones sociales	292	1,220
Remuneraciones por pagar	595	535
Dividendos por pagar	49	848
Diversas	21	21
	957	2,624

**12. SITUACION TRIBUTARIA**

Comprende:	1995	1994
Compensación por tiempo de servicio	2,310	1,998
Menos:		
Adeiantos a cuenta	-	( 51 )
	2,310	1,947

El D.S. 650 (Ley de Compensación por Tiempo de Servicios) rige a partir del 24 de agosto de 1991; sus normas reglamentarias a través del D.S. 034-91-TR del 6 de noviembre de 1991.

De acuerdo a los citados dispositivos la provisión para compensación por tiempo de servicios (CTS) deberá depositarse con carácter cancelatorio en la institución bancaria, financiera, cooperativa o mutual elegida por los trabajadores y/o en la propia empresa, a su solicitud, previo acuerdo con ésta.

La declaraciones juradas correspondientes a los 1991 a 1995, inclusive, se encuentran abiertas a la fiscalización por parte de las Autoridades Tributarias.

14. PATRIMONIO

INFORMACION COMPLEMENTARIA

a. **Capital social**  
El capital social suscrito y pagado está representado por 2.087 acciones comunes de un valor nominal de un nuevo sol cada una, quedando pendiente de elevación a escritura pública el aumento de capital correspondiente por el ajuste a moneda constante, siendo el saldo al 31 de diciembre de 1995 S/. 6,480.

b. **Reserva legal**  
La Ley General de Sociedades establece que si las utilidades netas de una empresa son superiores al 7% del capital social, no menos del 10% de tales utilidades debe ser transferida a una reserva legal hasta que ésta alcance el 20% del capital social. Esta reserva sólo puede ser usada para absorber o reducir pérdidas.

c. **Resultados acumulados**  
La Ley Nro. 25381, que modifica el Decreto Legislativo Nro. 627, establece que si el ajuste integral de los estados financieros al 31 de diciembre de 1991 arrojará resultados acumulados menores a los determinados en la contabilidad histórica, podrá mantenerse separada en una cuenta patrimonial para ser resarcida con utilidades futuras, o deducirse del monto del ajuste practicado a las cuentas del capital, participación patrimonial del trabajo y reserva legal, sin afectar en ningún caso la participación de la renta neta para los efectos del impuesto a la renta.

CONTENIDO		PAG.
	DICTAMEN DE LOS AUDITORES .....	46
ANEXO N° 2	CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS DIRECTORES Y PERSONAL.....	47
ANEXO N° 5	INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO .....	48
ANEXO N° 6	DEPRECIACION ACUMULADA DE INMUEBLES, MAQUINARIAS Y EQUIPOS .....	48
ANEXO N° 11	PROVISION PARA BENEFICIOS SOCIALES .....	49
ANEXO N° 14	CAPITAL SOCIAL .....	50
ANEXO N° 17	REMUNERACIONES .....	51
ANEXO N° 19	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR NATURALEZA .....	52

Los anexos : 3.4.7.8.9.10.12.13.15.16 y 18 no son aplicables.

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A.  
**INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**  
 (Expresado en miles soles)

	Saldos iniciales	Adiciones	Otros Cambios	Saldos finales
Terrenos	459	17	(15)	461
Edificios	6.449	-	-	6.449
Maquinaria y Equipo	4.072	-	-	4.072
Vehiculos	383	-	-	383
Muebles y Enseres	974	-	-	974
	<u>12.337</u>	<u>17</u>	<u>(15)</u>	<u>12.339</u>

ANEXO N° 2

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A.  
**CUENTAS POR COBRAR A FUNCIONARIOS, Y PERSONAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**  
 (Expresado en miles soles)

	Saldos iniciales	Adiciones	Deducciones	Otros cambios	Saldos finales
Valeriano López	111	-	-	(10)	101
Eduardo Amasifuen	115	-	-	(11)	104
Mariela de Rafael	122	-	-	(12)	110
Mario M. Castañeda	132	-	-	(12)	120
Personal	101	-	(26)	(10)	65
	<u>581</u>	<u>-</u>	<u>(26)</u>	<u>(55)</u>	<u>500</u>

ANEXO N° 6

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A.  
**DEPRECIACION ACUMULADA DE INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995**  
 (Expresado en miles soles)

	Saldos iniciales	Adiciones	Otros Cambios	Saldos finales
Edificios	3.186	193	450	3.829
Maquinaria y equipo	3.112	278	-	3.390
Vehiculos	279	40	-	319
Muebles y enseres	807	52	-	859
	<u>7.384</u>	<u>563</u>	<u>450</u>	<u>8.397</u>

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A.

CAPITAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

(Expresado en miles de soles)

Capital Social al 31-12-95	:	S/.	6.480
Valor nominal por acción	:	S/.	1.00
Número de acciones suscritas	:		2.085
Número de acciones pagadas	:		2.085
Número de accionistas	:		4

Estructura de Participación Accionaria:

% Participación Individual del Capital		N° de Accionistas		% Total de Participación
De	Hasta			
De 1.01	al 5	--	--	--
De 5.01	al 10	--	--	--
De 10.01	al 20	--	--	--
De 20.01	al 30	4		100.00
De 30.01	al 40	--	--	--
De 40.01	al 50	--	--	--
De 50.01	al 60	--	--	--
De 60.01	al 70	--	--	--
De 70.01	al 80	--	--	--
De 80.01	al 90	--	--	--
De 90.01	al 100	--	--	--
TOTAL		4		100.00

ANEXO N° 11

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A.

PROVISION PARA BENEFICIOS SOCIALES

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

(Expresado en miles soles)

Saldo Inicial	Adiciones	Deducciones	Otros movimientos	Saldos finales
1.947	635	( 457)	185	2.310
<u>1.947</u>	<u>635</u>	<u>( 457)</u>	<u>185</u>	<u>2.310</u>

Compensación por tiempo de servicios

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR NATURALEZA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995  
(Expresado en miles de soles)

ANEXO N° 17

EL CIRCULO DE LA VIDA S.A.

REMUNERACIONES

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

(Expresado en miles de soles)

REMUNERACIONES

Empleados Obreros

Total pagado		
En 1995	2.045	1.673
En 1994	3.239	2.046

Número de personas

En 1995	11	25
En 1994	13	32

	1995	1994
Ventas netas de producto	25.517	28.039
Producción almacenada (Desalmacenada)	( 3.363 )	1.607
<b>PRODUCCIÓN DEL EJERCICIO</b>	<b>22.154</b>	<b>29.646</b>
Consumos:		
Compra de materia prima, envases y suministros	( 15.645 )	( 17.286 )
Variación de materia prima, envases y suministros	822	369
Servicios prestados por terceros	( 3.835 )	( 4.848 )
<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>3.496</b>	<b>7.881</b>
Cargas de personal	( 4.648 )	( 7.313 )
Tributos	( 350 )	( 436 )
<b>EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACION</b>	<b>( 1.502 )</b>	<b>132</b>
Cargas diversas de gestión	( 223 )	( 452 )
Provisiones del ejercicio	( 1.433 )	( 2.462 )
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>( 3.158 )</b>	<b>( 2.782 )</b>
Ingresos diversos	120	31
Ingresos financieros	20	392
Ingresos excepcionales	401	10
Cargas financieras	( 87 )	( 27 )
Cargas excepcionales	( 63 )	( 243 )
<b>RESULTADO ANTES DEL REI</b>	<b>( 2.767 )</b>	<b>( 2.619 )</b>
Resultado por exposición a la inflación	( 456 )	( 394 )
Resultado antes del impuesto	( 3.223 )	( 3.013 )
Impuesto mínimo a la renta	( 323 )	( 306 )
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>( 3.546 )</b>	<b>( 3.319 )</b>

## I. ASPECTOS METODOLOGICOS

### FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACION

El propósito de esta investigación es brindar información relevante a los diversos sectores del ámbito empresarial, a partir de la información agregada por actividad económica de las principales empresas del país, según ingresos, a fin de contribuir con una mejor evaluación del desempeño financiero registrado durante el ejercicio 1995.

Los estados financieros al constituirse en información acerca de la realización histórica de las empresas, proporcionan valiosos elementos de análisis. El Balance General muestra el stock de activos y pasivos de las empresas a nivel de cada sector económico, al cierre del ejercicio, permitiendo observar al compararlo con el Balance General del ejercicio anterior, variaciones en los saldos de diversas partidas, proporcionando de esta manera un panorama acerca de cómo han sido utilizados y asignados los recursos. Por otro lado, el Estado de Finanzas y Pérdidas (por función) mide los flujos de ingresos y gastos de las empresas por actividad económica durante un período de tiempo determinado, permitiéndonos observar los resultados que éstas han obtenido a partir de sus actividades operativas.

### I.1. FUENTE DE INFORMACION

La información requerida para la elaboración del documento "Estados Financieros Empresariales", se obtiene de los Estados Financieros Auditados presentados por las empresas, luego del cierre de sus libros oficiales, de conformidad a lo establecido por la Ley General de Sociedades y por la Resolución CONASEV N° 014-82-EFC/94.10 (*Reglamento para la Información Financiera Auditada*).

Las empresas comprendidas dentro de su ámbito de supervisión que se encuentran obligadas a la presentación de Estados Financieros Auditados, según la Resolución CONASEV N° 522-95-EF/94.10 (19/12/95), son aquellas que al cierre del ejercicio económico anual hayan obtenido Ingresos Brutos no menores de S/. 1 500 000, o Activos Totales no menores de S/. 1 700 000; estando estas cifras ajustadas por efecto de la inflación. Dentro de la muestra no se han incluido a las instituciones bancarias, financieras y de seguros, debido a que estas empresas presentan un plan contable diferente al establecido por esta Comisión Nacional.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> El análisis financiero de la información contenida en el presente documento, se efectúa en la publicación "Estados Financieros Empresariales (Edición 1996)".

**COBERTURA DE LA INVESTIGACION Y CLASIFICACION DE EMPRESAS**

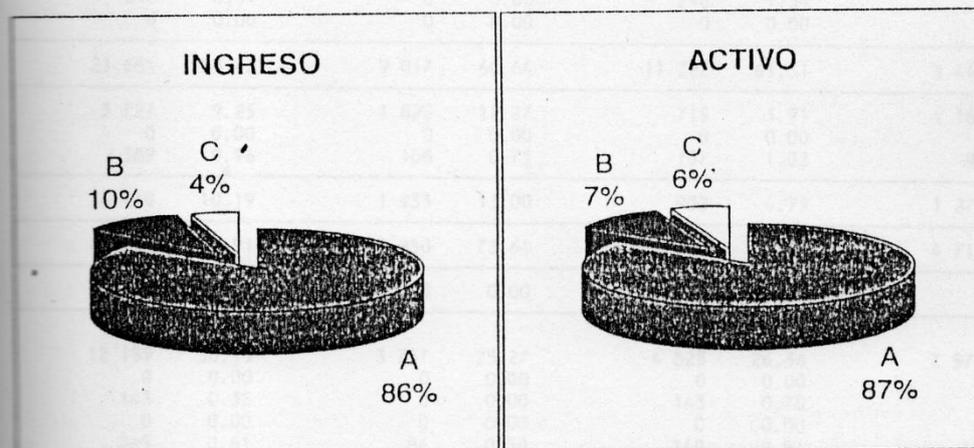
La muestra representativa del Sector Empresarial está constituida por 4 680 empresas que presentaron Información Financiera auditada (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas) a CONASEV, para el ejercicio económico correspondiente al año 1995. Esta información fue agrupada a nivel

sectorial, considerando la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) - Revisión 3,<sup>2</sup> y dentro de cada sector de actividad económica, por categorías de acuerdo al nivel de ingresos totales.<sup>3</sup>

Como mencionamos anteriormente, de acuerdo a los distintos niveles de ingresos, se agrupó a las empresas dentro de tres categorías, manteniendo en cada categoría el 33,3% de la muestra de empresas considerada. Así tenemos:

POR INGRESOS (Cifras expresadas en valores ajustados)		
CATEGORIA	RANGOS	Nº DE EMPRESAS
A	más de S/. 6 012 000	2
B	S/. 2 546 000 S/. 6 012 000	7
C	menos de S/. 2 546 000	3
TOTAL DE EMPRESAS		12

**DISTRIBUCION EMPRESARIAL en función al volumen de:**



Considera una desagregación a nivel de cuatro dígitos. En caso que la empresa desarrolle más de una actividad, se efectuará la clasificación en función a la actividad principal, la cual será determinada por el mayor volumen de ingresos.

La muestra tomada de un período a otro para la elaboración de este documento, no es homogénea y uniforme, ya que algunas empresas pueden pasar de una categoría a otra, o no alcanzar los límites mínimos establecidos para la presentación de estados financieros.

CIIU 1920 FABRICACION DE CALZADO  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO - 1995  
(EN MILES DE NUEVOS SOLES)

TOTAL CIIU Ajustado		A		SEGUN TOTAL INGRESOS - AJUSTADOS B		C	
Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1 801	4.47	742	4.99	845	4.62	214	2.99
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
10 500	26.04	4 038	27.16	4 967	27.14	1 495	20.90
2 504	6.21	1 456	9.79	865	4.73	183	2.56
15	0.04	0	0.00	15	0.08	0	0.00
13 974	34.65	5 228	35.16	6 282	34.32	2 464	34.44
812	2.01	302	2.03	368	2.01	142	1.98
29 606	73.41	11 766	79.13	13 342	72.89	4 498	62.87
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
47	0.12	13	0.09	32	0.17	2	0.03
25 558	63.38	6 097	41.00	14 657	80.08	4 804	67.15
-14 971	-37.12	-3 073	-20.67	-9 744	-53.23	-2 154	-30.11
87	0.22	66	0.44	17	0.09	4	0.06
10 721	26.59	3 103	20.87	4 962	27.11	2 656	37.13
40 327	100.00	14 869	100.00	18 304	100.00	7 154	100.00
2 244	5.56	214	1.44	1 655	9.04	375	5.24
14 050	34.84	5 840	39.28	6 891	37.65	1 319	18.44
7 141	17.71	2 963	19.93	2 430	13.28	1 748	24.44
246	0.61	0	0.00	246	1.34	0	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
23 681	58.72	9 017	60.64	11 222	61.31	3 442	48.11
3 721	9.23	1 825	12.27	715	3.91	1 181	16.51
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
389	0.96	108	0.73	187	1.02	94	1.31
4 110	10.19	1 933	13.00	902	4.93	1 275	17.82
27 791	68.91	10 950	73.64	12 124	66.24	4 717	65.94
16	0.04	0	0.00	16	0.09	0	0.00
12 159	30.15	3 757	25.27	4 825	26.36	3 577	50.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
143	0.35	0	0.00	143	0.78	0	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
245	0.61	86	0.58	149	0.81	10	0.14
-27	-0.07	76	0.51	1 047	5.72	-1 150	-16.07
12 520	31.05	3 919	26.36	6 164	33.68	2 437	34.06
40 327	100.00	14 869	100.00	18 304	100.00	7 154	100.00
12		2		7		3	

CIIU 1920 FABRICACION DE CALZADO  
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS CONSOLIDADO - 1995  
(EN MILES DE NUEVOS SOLES)

	TOTAL CIIU Ajustado		A		SEGUN TOTAL INGRESOS - AJUSTADOS B		C	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
	48 107	100.00	18 764	100.00	23 468	100.00	5 875	100.00
	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	48 107	100.00	18 764	100.00	23 468	100.00	5 875	100.00
	-36 454	-75.78	-13 730	-73.17	-18 716	-79.75	-4 008	-68.22
	11 653	24.22	5 034	26.83	4 752	20.25	1 867	31.78
	-3 638	-7.56	-1 521	-8.11	-1 607	-6.85	- 510	-8.68
	-4 959	-10.31	-1 544	-8.23	-2 322	-9.89	-1 093	-18.60
	-8 597	-17.87	-3 065	-16.33	-3 929	-16.74	-1 603	-27.29
	3 056	6.35	1 969	10.49	823	3.51	264	4.49
	332	0.69	162	0.86	140	0.60	30	0.51
	-2 026	-4.21	- 956	-5.09	- 673	-2.87	- 397	-6.76
	312	0.65	67	0.36	217	0.92	28	0.48
	- 142	-0.30	-63	-0.34	-30	-0.13	-49	-0.84
	56	0.12	62	0.33	-21	-0.09	15	0.26
	-1 468	-3.05	- 728	-3.88	- 367	-1.56	- 373	-6.35
	1 588	3.30	1 241	6.61	456	1.94	- 109	-1.86
	- 276	-0.57	- 173	-0.92	-86	-0.37	-17	-0.29
	- 883	-1.84	- 391	-2.08	- 353	-1.50	- 139	-2.37
	429	0.89	677	3.61	17	0.07	- 265	-4.51
	97	0.20	0	0.00	87	0.37	10	0.17
	-12	-0.02	0	0.00	-12	-0.05	0	0.00
	514	1.07	677	3.61	92	0.39	- 255	-4.34
	12		2		7		3	

**CIUU : 1920 FABRICACION DE CALZADO**  
**Estado de Ganancias y Perdidas - 1994**  
**(En Miles de Nuevos Soles)**

	TOTAL CIUU		SEGUN TOTAL INGRESOS - AJUSTADOS							
	Ajustado		A		B		C			
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%		
	44 778	100,00	8 318	100,00	27 653	100,00	8 807	100,00		
Operacionales :	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00		
	44 778	100,00	8 318	100,00	27 653	100,00	8 807	100,00		
Operativas :	-34 523	-77,10	-5 726	-68,84	-21 712	-78,52	-7 085	-80,45		
	10 255	22,90	2 592	31,16	5 941	21,48	1 722	19,55		
Operativas :	-3 289	-7,35	- 749	-9,00	-1 695	-6,13	- 845	-9,59		
Operativas Operac. :	-4 836	-10,80	- 859	-10,33	-2 841	-10,27	-1 136	-12,90		
	-8 125	-18,15	-1 608	-19,33	-4 536	-16,40	-1 981	-22,49		
Operativas Operación :	2 130	4,76	984	11,83	1 405	5,08	- 259	-2,94		
Operativas Operaciones :	244	0,54	0	0,00	79	0,29	165	1,87		
Operativas Operaciones Operac. :	-1 281	-2,86	- 480	-5,77	- 419	-1,52	- 382	-4,34		
Operativas Operaciones Operaciones :	227	0,51	9	0,11	146	0,53	72	0,82		
Operativas Operaciones Operaciones Operac. :	- 195	-0,44	0	0,00	- 185	-0,67	-10	-0,11		
Operativas Operaciones Operaciones Operaciones Operac. :	-85	-0,19	-49	-0,59	- 284	-1,03	248	2,82		
Operativas Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operac. :	-1 090	-2,43	- 520	-6,25	- 663	-2,40	93	1,06		
Operativas Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operac. :	1 040	2,32	464	5,58	742	2,68	- 166	-1,88		
Operativas Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operac. :	- 151	-0,34	-73	-0,88	-57	-0,21	-21	-0,24		
Operativas Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operac. :	- 590	-1,32	- 113	-1,36	- 390	-1,41	-87	-0,99		
Operativas Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operac. :	299	0,67	278	3,34	295	1,07	- 274	-3,11		
Operativas Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operaciones Operac. :	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00		
Operativas Operaciones Operac. :	-14	-0,03	0	0,00	0	0,00	-14	-0,16		
Operativas Operaciones Operac. :	285	0,64	278	3,34	295	1,07	- 288	-3,27		
	12		2		8		2			

**CIIU : 1920 FABRICACION DE CALZADO**  
**Balance General Consolidado - 1994**  
 (En Miles de Nuevos Soles)

	TOTAL CIIU Ajustado		SEGUN TOTAL INGRESOS - AJUSTADOS					
	Monto	%	A		B		AJUSTADOS	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Activos	1 803	5,88	211	4,25	1 337	7,32	255	3,44
Activos no corrientes	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Activos corrientes	7 415	24,20	2 477	49,90	4 613	25,27	325	4,38
Caja y bancos	1 144	3,73	303	6,10	622	3,41	219	2,95
Cuentas por cobrar	22	0,07	0	0,00	2	0,01	20	0,27
Inventarios	9 294	30,33	1 187	23,91	5 343	29,27	2 764	37,26
Otros	584	1,91	145	2,92	276	1,51	163	2,20
Pasivos	20 262	66,13	4 323	87,09	12 193	66,79	3 746	50,50
Pasivos a largo plazo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pasivos a corto plazo	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pasivos financieros	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pasivos comerciales	15	0,05	10	0,20	4	0,02	1	0,01
Pasivos fiscales	22 465	73,32	1 568	31,59	15 239	83,47	5 658	76,27
Pasivos laborales	-12 174	-39,73	- 941	-18,96	-9 243	-50,63	-1 990	-26,83
Pasivos de proveedores	10 291	33,59	627	12,63	5 996	32,84	3 668	49,45
Otros	70	0,23	4	0,08	63	0,35	3	0,04
Otros pasivos	10 376	33,87	641	12,91	6 063	33,21	3 672	49,50
Otros activos	30 638	100,00	4 964	100,00	18 256	100,00	7 418	100,00
Otros pasivos	1 258	4,11	162	3,26	905	4,96	191	2,57
Otros activos	7 996	26,10	1 099	22,14	4 987	27,32	1 910	25,75
Otros pasivos	4 852	15,84	1 842	37,11	2 370	12,98	640	8,63
Otros activos	538	1,76	0	0,00	13	0,07	525	7,08
Otros pasivos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Otros activos	14 644	47,80	3 103	62,51	8 275	45,33	3 266	44,03
Otros pasivos	3 079	10,05	368	7,41	1 611	8,82	1 100	14,83
Otros activos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Otros pasivos	745	2,43	46	0,93	565	3,09	134	1,81
Otros activos	50	0,16	0	0,00	0	0,00	50	0,67
Otros pasivos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Otros activos	3 874	12,64	414	8,34	2 176	11,92	1 284	17,31
Otros pasivos	18 518	60,44	3 517	70,85	10 451	57,25	4 550	61,34
Otros activos	9 793	31,96	1 263	25,44	4 668	25,57	3 862	52,06
Otros pasivos	1 286	4,20	0	0,00	1 286	7,04	0	0,00
Otros activos	131	0,43	0	0,00	131	0,72	0	0,00
Otros pasivos	1	0,00	1	0,02	0	0,00	0	0,00
Otros activos	165	0,54	0	0,00	139	0,76	26	0,35
Otros pasivos	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Otros activos	2 765	9,02	183	3,69	2 345	12,85	237	3,19
Otros pasivos	-2 021	-6,60	0	0,00	- 764	-4,18	-1 257	-16,95
Otros activos	12 120	39,56	1 447	29,15	7 805	42,75	7 868	106,66
Otros pasivos	30 638	100,00	4 964	100,00	18 256	100,00	7 418	100,00

12

2

8

2

## I. ASPECTOS METODOLOGICOS

### OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

El propósito del presente documento es contribuir a una mejor toma de decisiones por parte de los agentes de la economía y a un mayor conocimiento de la realidad empresarial a través de la publicación de un conjunto de indicadores financieros consolidados por actividad económica, y nivel de ingresos y activos, de las principales empresas del país, correspondiente al ejercicio 1995.

Por otro lado, esta investigación constituye un valioso instrumento de análisis para las unidades económicas, debido a que permite la realización del estudio comparativo de su desenvolvimiento, y el desarrollo de políticas que le corresponde; permitiendo así, la elaboración de sus políticas económicas y operativas; y por tanto a mejorar el proceso de planeación de la compañía, el mismo que influye la toma de decisiones de inversión, el financiamiento, y la elección de una política de dividendos.

Partiendo de las cuentas contenidas en la información financiera presentada por las empresas que se encuentran bajo el ámbito de supervisión de CONASEV, se calcularon un total de indicadores financieros a nivel agregado, por actividad económica.

### EL FUENTE DE INFORMACION

La información requerida para la elaboración del documento "Estados Financieros Empresariales", se obtiene de los Estados Financieros Auditados presentados por las empresas, luego del cierre de sus libros oficiales, de conformidad a lo establecido por la Ley General de Sociedades y por la Resolución CONASEV N° 014-82-EFC/94.10 (*Reglamento para la Información Financiera Auditada*).

Las empresas comprendidas dentro de su ámbito de supervisión obligadas a la presentación de Estados Financieros Auditados, son aquellas que al cierre del ejercicio económico anual hayan obtenido Ingresos Brutos no menores de S/. 1 500 000, o Activos Totales no menores de S/. 1 700 000; estando estas cifras ajustadas por efecto de la inflación. Dentro de la muestra no se han incluido a las instituciones bancarias, financieras y de seguros, debido a que estas empresas presentan un plan contable diferente al establecido por esta Comisión Nacional.



**1.2. COBERTURA DE LA INVESTIGACION Y CLASIFICACION DE EMPRESAS**

El cálculo de los indicadores financieros empresariales se efectuó en base a una muestra representativa del Sector Empresarial constituida por 4 680 empresas que presentaron Información Financiera Auditada a CONASEV, para el ejercicio económico correspondiente al año 1995. La cobertura de la investigación se efectuó primero a nivel sectorial, para ello se tomó en cuenta la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) - Revisión 3.<sup>1</sup> Una

vez agrupadas las empresas por sectores de actividad económica, se establecieron categorías entre éstas, de acuerdo al nivel de ingresos y de activos totales.<sup>2</sup>

Como mencionamos anteriormente, de acuerdo a los distintos niveles de ingresos y activos de las empresas, se las agrupó dentro de tres categorías, manteniendo en cada categoría el 33,3% de la muestra de empresas considerada. Así tenemos:

<b>POR INGRESOS</b> (Cifras expresadas en valores ajustados)		
CATEGORIA	RANGOS	N° DE EMPRESAS
A	más de S/. 6 012 000	2
B	S/. 2 546 000 S/. 6 012 000	7
C	menos de S/. 2 546 000	3
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>		<b>12</b>

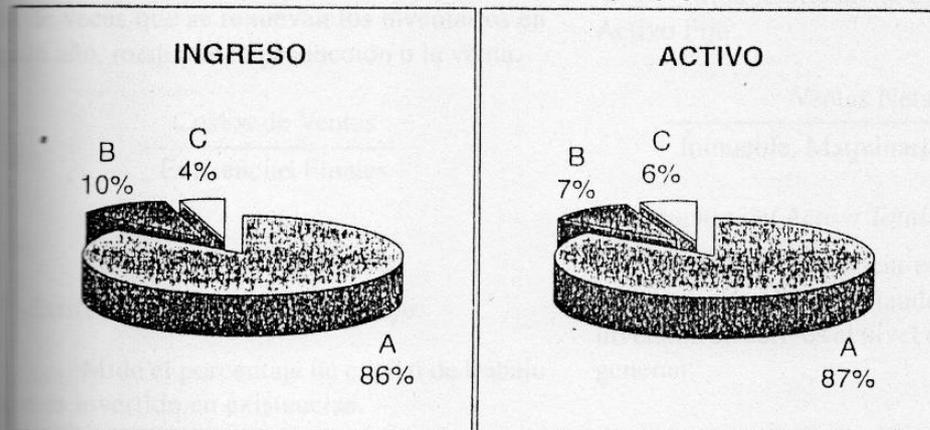
<b>POR ACTIVOS</b> (Cifras expresadas en valores ajustados)		
CATEGORIA	RANGOS	N° DE EMPRESAS
A	más de S/. 4 015 000	4
B	S/. 1 362 000 S/. 4 015 000	5
C	menos de S/. 1 362 000	3
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>		<b>12</b>

<sup>1</sup> Se requiere una desagregación a nivel de cuatro dígitos, para que la empresa desarrolle más de una actividad económica. Se efectuará la clasificación en función a la actividad económica, la cual será determinada por el mayor nivel de ingresos.

<sup>2</sup> La muestra tomada de un período a otro para la elaboración de este documento, no es homogénea y uniforme, ya que algunas empresas pueden pasar de una categoría a otra, o no alcanzar los límites mínimos establecidos para la presentación de estados financieros.



**DISTRIBUCION EMPRESARIAL**  
en función al volumen de:



**DEFINICIONES Y FORMULAS**

Los índices o ratios financieros son coeficientes que miden la relación que existe entre determinadas cuentas de los Estados Financieros de las empresas, ya sea tomadas individualmente o agrupadas, siendo utilizados en la evaluación de las empresas y en la gestión empresarial, ya que reflejan la situación de éstas, la eficiencia con que han desarrollado sus operaciones, y el grado de eficiencia con el que han utilizado sus recursos.

**INDICES DE LIQUIDEZ**

Son aquellos que permiten medir la capacidad que cuentan las empresas para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Para ello se han seleccionado dos indicadores que, en diferente grado, la capacidad de liquidez.

**Prueba General:**

Indicador que relaciona los activos corrientes con los pasivos de la misma naturaleza.

leza, de modo que cuanto más elevado sea el coeficiente alcanzado, mayores serán las posibilidades de la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**2.- Prueba Acida:**

Es una medida más directa de la liquidez, porque indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones, prescindiendo de aquellos activos con menor rapidez de realización en efectivo.

$$\frac{\text{Act. Cte.} - \text{Existencias} - \text{Gastos Pag. Antic.}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**INDICES DE GESTION**

Permiten evaluar los efectos de las decisiones y las políticas seguidas por la empresa en la utilización de sus recursos, en lo referente a cobros, ventas al crédito, inventarios y ventas totales.

3.- Rotación de Existencias Finales:

Indicador que permite analizar el número de veces que se renuevan los inventarios en cada año, mediante la producción o la venta.

$$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Existencias Finales}}$$

4.- Existencias a Capital de Trabajo:

Mide el porcentaje de capital de trabajo que es invertido en existencias.

$$\frac{\text{Existencias}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

5.- Cuentas por Cobrar Comerciales a Capital de Trabajo:

Mide el porcentaje de capital de trabajo que es invertido en cuentas por cobrar comerciales.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

6.- Inmovilización de Existencias:

Permite determinar el período durante el cual las existencias permanecen sin movimientos en el año.

$$\frac{\text{Existencias X 360 días}}{\text{Costos de Ventas}}$$

7.- Rotación de Inmueble, Maquinaria y Equipo Neto:

Mide la eficiencia en la utilización del Activo Fijo.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inmueble, Maquinaria y Equipo}}$$

8.- Rotación del Activo Total:

Mide la eficiencia en la utilización de los activos totales, asociando el volumen de la inversión en activos al nivel de ventas que estos generan.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

9.- Costo de Ventas a Ventas:

Refleja la proporción de las ventas que son absorbidas por su costo.

$$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

10.- Gastos Operacionales a Ventas:

Indica la proporción de las ventas que son absorbidas por sus gastos operacionales.

$$\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Ventas}}$$

11.- Gastos Financieros a Gastos Totales:

Mide la participación de los gastos financieros dentro de los gastos totales de la empresa.

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Gastos Totales}}$$



*Gastos Financieros a Ventas:*

Señala la proporción del volumen de ventas que es absorbido por los gastos financieros.

$$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

*Depreciación Acumulada a Inmuebles, Maquinaria y Equipo:*

Mide el porcentaje en que se encuentran depreciados los inmuebles, maquinarias y equipo.

$$\frac{\text{Depreciación Acumulada Inmueble, Maquinaria y Equipo}}{\text{Costo Original}}$$

*Rotación de Cuentas por Cobrar Comerciales:*

Mide la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza.

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales}}$$

*Plazo Promedio de Cobranza:*

Determina el período promedio que transcurre entre el momento en que se realiza la venta y el momento en que se recibe el pago.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales} \times 360 \text{ días}}{\text{Ventas Netas}}$$

INDICES DE SOLVENCIA

Son Indicadores a partir de los cuales se mide la capacidad de endeudamiento de las empresas, los mismos que explican el respaldo del que disponen para afrontar sus obligaciones (Pasivos Corriente y no Corriente).

Dicha relación calculada con respecto al Patrimonio, permite determinar la proporción en que éste se encuentra comprometido por sus deudas, brindando una idea acerca de la autonomía financiera de las empresas. Estos indicadores se presentan de dos formas: la primera, relaciona las deudas totales con el patrimonio, en tanto que la segunda, hace lo propio con las deudas a largo plazo.

16.- *Endeudamiento Patrimonial:*

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

17.- *Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo:*

$$\frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

Otra forma de ponderar el grado de utilización de los fondos en la cobertura de las operaciones de la empresa, es la que resulta de relacionar deudas con activos. El indicador que mide la proporción de los fondos aportados por los acreedores se expresan en dos formas.

La primera, como un cociente que resulta de dividir el pasivo total entre el activo total, y la segunda, por el cociente resultante de las deudas a largo plazo y el activo fijo neto.

18.- Endeudamiento del Activo Total:

Pasivo Total
Activo Total

19.- Endeudamiento del Activo Fijo Neto a Largo Plazo:

Deuda a Largo Plazo
Activo Fijo Neto

INDICES DE CAPITALIZACION

Mediante estos índices se evalúa el desempeño de las empresas recurriendo para el efecto a las diferentes acepciones que explican el crecimiento del capital social.

Se registran separadamente los distintos conceptos que inciden en las variaciones del Capital Social, obteniéndose indicadores por cada uno de ellos. De este modo, los índices pertenecientes a este grupo medirán los efectos que sobre el capital social tienen las capitalizaciones por utilidades, reservas, nuevos aportes, transferencias, revaluación de activos y otros.

20.- Capitalización de Utilidades:

Utilidades
Aumento de Capital

21.- Capitalización de Reservas:

Reservas
Aumento de Capital

Se registran por otros rubros del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, por los cuales también se producen variaciones de capital.

22.- Capitalización de Nuevos Aportes:

Nuevos Aportes
Aumento de Capital

23.- Capitalización de Transferencias:

Transferencias
Aumento de Capital

24.- Capitalización de Revaluación de Activos:

Revaluación de Activos
Aumento de Capital

25.- Capitalización de Otros:<sup>3</sup>

Otros
Aumento de Capital

INDICES DE RENTABILIDAD

Los índices de rentabilidad permiten evaluar el resultado de gestión empresarial, se obtienen como un cociente producto de relacionar utilidades netas con el patrimonio, así como con los rubros capital social, capital adicional y participación patrimonial del trabajo. Adicionalmente surgen de relacionar la utilidad bruta (ventas netas menos costo de ventas) y las ventas netas.

Utilidad Neta del Patrimonio:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Utilidad Neta del Capital:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Cap. Adic. + Part. Pat. del Trab.}}$$

Utilidad de Ventas Netas:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Utilidad antes de Participación e Impuestos:

$$\frac{\text{Utilidad antes de Participaciones e Impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$$

30.- Margen Bruto:

$$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

OTROS INDICADORES

31.- Valor Contable:

Mide la relación entre el capital social y la participación patrimonial del trabajo de una empresa frente al respaldo patrimonial con que ésta cuenta.

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Cap. Social + Cap. Adic. + Part. Pat. del Trab.}}$$

Nota.- A los efectos de lectura de los índices que se presentan en el anexo estadístico, debe tenerse presente, que en los casos en los cuales los ratios publicados se presentan con ceros corresponden a cifras muy pequeñas que tienden a cero, o en su defecto son cero y cuando esté en blanco se referirá a la no existencia de datos.

**INDICES DE LIQUIDEZ**

01 Liquidez General	1,25	1,43	1,30	1,19	1,31	1,19	1,55	1,71	1,40	1,04	1,13	1,48	1,43	0,96
02 Prueba Acida	0,63	0,79	0,69	0,60	0,55	0,83	0,83	0,28	0,71	0,52	0,50	0,88	0,69	0,54

**INDICES DE GESTION**

03 Rotacion de Existencias Final	2,61	3,72	2,63	2,98	1,63	6,85	3,29	1,30	1,95	3,47	5,35	2,81	4,44	8,78
04 Existencias a Capital de Trabajo	2,36	1,43	1,90	2,96	2,33	1,83	1,29	1,87	1,66	13,14	4,79	1,20	1,67	-10,33
05 Ctas. Cob. Comerc. a Cap. de Trab	1,77	1,32	1,47	2,34	1,42	3,34	1,07	0,10	1,27	10,22	2,21	1,37	1,13	-6,03
06 Inmovilizacion de Existencias	138,00	96,74	137,08	120,83	221,32	52,58	109,36	277,25	184,86	103,86	67,34	128,10	81,07	40,98
07 Rotac. de Inm.maq. y equipos (Neto)	4,54	4,03	6,21	4,78	2,22	12,04	3,84	0,54	4,30	4,25	7,15	2,67	6,20	7,23
08 Rotacion del Activo Total	1,19	1,39	1,26	1,28	0,82	2,16	1,33	0,34	0,97	1,31	2,69	0,95	2,01	2,82
09 Costo de Ventas a Ventas	0,76	0,75	0,73	0,80	0,68	0,75	0,74	1,07	0,73	0,83	0,68	0,74	0,75	0,83
10 Gastos Operacionales a Ventas	0,18	0,20	0,16	0,17	0,27	0,15	0,22	0,21	0,17	0,16	0,27	0,21	0,19	0,15
11 Gastos Financieros a Gastos Totales	0,19	0,14	0,23	0,14	0,19	0,24	0,10	0,05	0,25	0,10	0,16	0,18	0,09	0,20
12 Gastos Financieros a Ventas	0,04	0,03	0,05	0,03	0,07	0,05	0,03	0,01	0,06	0,02	0,05	0,05	0,02	0,04
13 Depres. Actm. a Inm. maq y equipos	0,59	0,52	0,50	0,66	0,45	0,45	0,60	0,10	0,50	0,65	0,67	0,39	0,66	0,53
14 Rotacion de Ctas x Cob. Comerciales	4,98	5,30	4,65	4,71	3,93	4,98	5,28	23,44	3,49	5,33	16,72	3,33	8,69	13,85
15 Plazo Promedio de Cooranza	78,69	67,93	77,47	76,42	91,61	72,24	68,23	15,36	103,10	67,58	21,54	107,96	41,42	25,99

**INDICES DE SOLVENCIA**

16 Endeudamiento Patrimonial	2,22	1,40	2,79	1,97	1,94	3,08	1,14	1,10	2,40	2,11	1,44	1,70	0,97	2,07
17 Endeudamiento Patrimonial a L. P.	0,30	0,28	0,47	0,12	0,48	0,24	0,20	0,65	0,51	0,00	0,00	0,51	0,00	0,00
18 Endeudam. del Activo Total	0,69	0,58	0,74	0,66	0,66	0,76	0,53	0,52	0,71	0,68	0,59	0,63	0,49	0,64
19 Endeudam. del Act. Fijo Neto a L.P.	0,35	0,33	0,60	0,15	0,45	0,33	0,28	0,49	0,66	0,00	0,00	0,53	0,00	0,00

**INDICES DE CAPITALIZACION**

20 Capitaliz. de Utilidades	0,12	0,01	0,00	1,00	0,41	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,41	0,00	0,12	0,00
21 Capitaliz. de Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22 Capitaliz. de Nuevos Aportes	0,21	0,89	0,21	0,00	0,58	0,00	0,62	1,00	0,21	0,60	0,58	1,00	0,00	0,00
23 Capitaliz. de Transferencias	0,67	-0,01	0,79	0,00	0,00	0,00	-0,04	0,00	0,79	0,00	0,00	0,00	-0,09	0,00
24 Capitaliz. de Reval. Activos	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,22	0,00
25 Capitaliz. de Otros	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,76	1,00

**INDICES DE RENTABILIDAD**

26 Rentabilidad Meta del Patrimonio	0,04	0,00	0,17	0,01	-0,10	0,32	-0,03	-0,17	0,11	-0,03	-0,14	-0,02	0,03	-0,01
27 Rentabilidad del Capital	0,04	0,00	0,18	0,02	-0,07	0,37	-0,03	-0,13	0,11	-0,04	-0,10	-0,02	0,03	-0,01
28 Rentabilidad de Ventas Netas	0,01	0,00	0,04	0,00	-0,04	0,04	-0,01	-0,24	0,03	-0,01	-0,02	-0,01	0,01	0,00
29 Rentab. antes de Part. e Imp.	0,03	0,02	0,07	0,02	-0,02	0,06	0,01	-0,22	0,07	0,00	0,00	0,02	0,02	0,01
30 Margen Bruto	0,24	0,25	0,27	0,20	0,32	0,25	0,26	-0,07	0,27	0,17	0,32	0,26	0,25	0,17

**OTROS INDICES**

31 Valor Contable de Accion	1,02	1,18	1,04	1,24	0,68	1,16	1,35	0,75	1,01	1,14	0,73	1,22	1,14	1,06
-----------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Numero de Empresas :

12	12	2	7	3	2	8	2	4	4	5	3	4	6	2
----	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**INDICES DE LIQUIDEZ**

01 Liquidez General  
02 Prueba Acida

**INDICES DE GESTION**

03 Rotacion de existencias  
04 Existencias a Capital de Trabajo  
05 Ctas. Cob. Comerc. a Cap. de Trab.  
06 Inmovilizacion de Existencias  
07 Rotac. de Inv. Maq. y Equipos (Neto)  
08 Rotacion del Activo Total  
09 Costo de ventas a Ventas  
10 Gastos Operacionales a Ventas  
11 Gastos Financieros a Gastos Totales  
12 Gastos Financieros a Ventas  
13 Deprec. Acum. a Inv. Maq. y Equipos  
14 Rotacion de Ctas. por Cob. Comerciales  
15 Plazo Promedio de Cobranza

**INDICES DE SOLVENCIA**

16 Endeudamiento Patrimonial  
17 Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo  
18 Endeudamiento del Activo Total  
19 Endeudamiento del Activo Fijo Neto a Regular

**INDICES DE CAPITALIZACION**

20 Capitalizacion de Utilidades  
21 Capitalizacion de Reservas  
22 Capitalizacion de Nuevos Aportes  
23 Capitalizacion de Transferencias  
24 Capitalizacion de Revaluacion de Activos  
25 Capitalizacion de otros

**INDICES DE RENTABILIDAD**

26 Rentabilidad Neto del Patrimonio  
27 Rentabilidad del Capital  
28 Rentabilidad de Ventas Netas  
29 Rentabilidad Antes de Parte Imp.  
30 Margen Bruto

**OTROS INDICES**

31 Valor Contable de Accion

El análisis de los estados financieros tomados de CONASEV indica que la industria del calzado no esta en su mejor época. Hay una marcada descendencia en cuanto a su Liquidez, Gestión, Solvencia, Capitalización, Rentabilidad y Valor Contable. Trata de mantenerse en el mercado esperando el momento que le permita resurgir.

Los índices están suficientemente explicados y servirán de guía, para la Interpretación y análisis del Balance General y Estado de Ganancias y Perdidas. De cualquier empresa que requiera de ellos.

Los Estados Financieros que se adjuntan han sido tomados de la Revista Especial Editada en Caballero Bustamante ya que ninguna de las empresas investigadas deseo proporcionar su Información Contable para ser analizada, y esta información tampoco fue proporcionada por CONASEV ya que ninguna empresa de Calzado tiene inscritos sus valores y programas de participación en el mercado de valores según lo establece la normatividad vigente. (Algunas empresas no están al día en sus pagos, y CONASEV no tiene autorización para proporcionar información sobre ellas.)

## CONCLUSIONES

El haber efectuado un análisis del Proceso Administrativo y Organización Contable de la Industria del Calzado, me ha permitido determinar nuevas alternativas Administrativas y de Organización Contable, que logran un mayor progreso y desarrollo institucional, siempre y cuando se sigan las recomendaciones.

Al considerar los resultados ha encontrado que muchos de los problemas son conocidos, si bien es cierto solo se tenía una idea de ellos, ya que para algunas personas será la primera vez que sean expuestos por escrito y en conjunto.

El análisis ha tratado de unificar todos los aspectos como un TODO.

La necesidad del presente estudio se debió a la problemática de la Industria del calzado, fundamentalmente basada por una deficiente aplicación de principios administrativos y contables, así como una inadecuada sistematización de información financiera que no permitía tomar decisiones correctas en el momento oportuno que garantizara el crecimiento y estabilidad industrial.

La principal contribución de la Contabilidad a la Industria, la constituye la información financiera, que proporciona y facilita las transacciones y las decisiones económicas. En muchas oportunidades en el presente estudio se observó y se comprueba como la información contable puede llegar y llega deformada, es erróneamente interpretada e incomprendida, por ello surge la necesidad de disponer normas y principios que promuevan la estandarización y armonización de los datos contables.

Los Informes Contables responden a preguntas tales como:

Necesitábamos reconocer que la Contabilidad es una actividad de servicio, un servicio que contribuye al buen funcionamiento de los mercados de capitales y a la toma de decisiones acertada de la gerencia. La Contabilidad tiene la suficiente importancia para cumplir el significativo papel del proceso de suministrar Información Financiera, básica para el funcionamiento de cualquier Ente. Es casi imposible diseñar un Sistema de Contabilidad sin utilizar métodos y procedimientos que sean aceptados, en primer lugar por los distintos niveles de administración. Los Auditores responsables de los exámenes de la Evaluación de los Estados Financieros requieren necesariamente de los principios de Control Interno para emitir su dictamen sobre la razonabilidad de los EEFF. que van a examinar, los cuales deben haber sido preparados de acuerdo a los Principios y Normas de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Muchos han confundido siempre la Contabilidad con la teneduría de libros, considerándolas actividades idénticas, cuando la teneduría de libros es solo una parte de la Contabilidad, ya que el trabajo es rutinario concerniente al registro de las transacciones, el tenedor es el que registra, y es un trabajo de oficina. El trabajo de un Contador es mucho mas amplio, lo cual se constata en el trabajo de investigación desarrollado.

Los Informes Contables responden a preguntas tales como: ¿Cuales son los recursos de la Industria?, ¿Que deudas tiene?, ¿Si ha obtenido utilidades?, ¿Son los gastos demasiado elevados con relación a las ventas?, ¿Las existencias demasiado elevadas o insuficientes?, ¿Se esta cobrando a los clientes con suficiente rapidez?, ¿Podrá pagarse las deudas a tiempo?, ¿Deberá ampliarse la planta?, ¿Deberá introducirse cambios en los productos?, ¿Se debe aumentar los precios?, etc.

Para ello es necesario comprender como fueron recopilados los datos y como se reunieron las cifras, comprender las limitaciones de la información y el grado en que se basa en estimaciones, mas que en mediciones precisas, hay que comprender los términos y conceptos y esta comprensión e interés en la Contabilidad se pretendió lograr mediante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## RECOMENDACIONES

Las Empresas Industriales requieren una buena administración, y por lo tanto hay que definir sus objetivos institucionales, ofreciendo un producto de calidad, satisfaciendo las necesidades de sus trabajadores, protegiendo los intereses de sus proveedores, y sobre todo los bienes propios.

La organización Contable de una fabrica necesita una división funcional en cuanto a dirección, operación, asesoramiento e información.

### RECOMENDACIONES ADMINISTRATIVAS

#### PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

- 1.- Estructura.- En cuanto al aspecto organizativo cuando la empresa industrial carece de organigrama y las funciones y responsabilidades no están bien definidas para el logro de los resultados deseados. El tiempo y esfuerzo se desperdician, ya que a los empleados se les indica el puesto sin señalarles las labores a desempeñar, y las relaciones que tienen con otros puestos, por eso es que administrativamente se encuentran muy desordenados, esto en lo concerniente al trabajo administrativo no así el productivo que puede a veces ser mejor manejado.

En la organización no se ha tomado en cuenta la importancia de contar con sustitutos para todos los puestos, es decir tener preparado siempre un posible sustituto para que de esa manera, si algún empleado renuncia no entorpezca su marcha a la empresa.

En estos casos:

- Hay que diseñar y replantear un organigrama de funciones con miras a integrarlo a mediano plazo, el tipo adecuado de la organización dependerá de lo que haya que hacerse, de lo contrario será malo, las labores tendrá que relacionarse estrechamente, deberá contarse con jefes y sin duplicidad de funciones.
- Se establecerán y cuantificarán objetivos, planes y programas, fijando fechas de estudios a realizar, sean estos de ventas, calidad, precio, distribución y relaciones laborales, en base a la colaboración de los asesores, contador, jefes de producción y demás personas con responsabilidades directas, los cuales estarán obligados a mantener una información constante y oportuna pues será esa su labor.
- En cuanto a las cobranzas y pagos, se deberá llevar un adecuado control con documentos apropiados que facilitaran el control y podrán ser usados como presupuestos.

- La implementación de un sistema de información para todos los responsables directos, que los mantengan vinculados a todos los procesos y que le indique decisiones a tomar para que a su vez lleguen a personas apropiadas y que las pudieran usar.

Los informes sugeridos:

Producción: partidas principales.

Ordenes pendientes acumuladas.

Existencias de inventarios de productos y materiales.

Comparaciones.

Eficiencias y deficiencias de fabricación.

Nóminas de horas extras.

Número de trabajadores.

Márgenes de utilidad por modelos.

Tendencias de los costos.

Comentarios.

Puntos de equilibrio.

- 2.- Facilidades físicas.- Cuando la ubicación de la fábrica de calzado no permita una distribución óptima de los procesos ya que la estructura física, no se preste para ello, por ejemplo cuando están ubicadas en casas habitaciones.

En esos casos:

- En lo que respecta al edificio en el cual la fábrica desarrolle sus actividades, y que no le

permite una mejor disposición de los recursos, se le aconsejaría que dado su posible crecimiento, tomar en cuenta en la adquisición a hacerse, las inconveniencias presentes, para así planificar una estructura mejor que facilite los movimientos y procesos de fabricación que repercutirán en un mejor rendimiento de producción y capacidad productiva.

3.- Operativa.- En cuanto a los aspectos operativos:

Financiera.- Cuando hay disminución de resultados al no determinarse el nivel efectivo y además la falta de tratamiento a los ingresos y egresos.

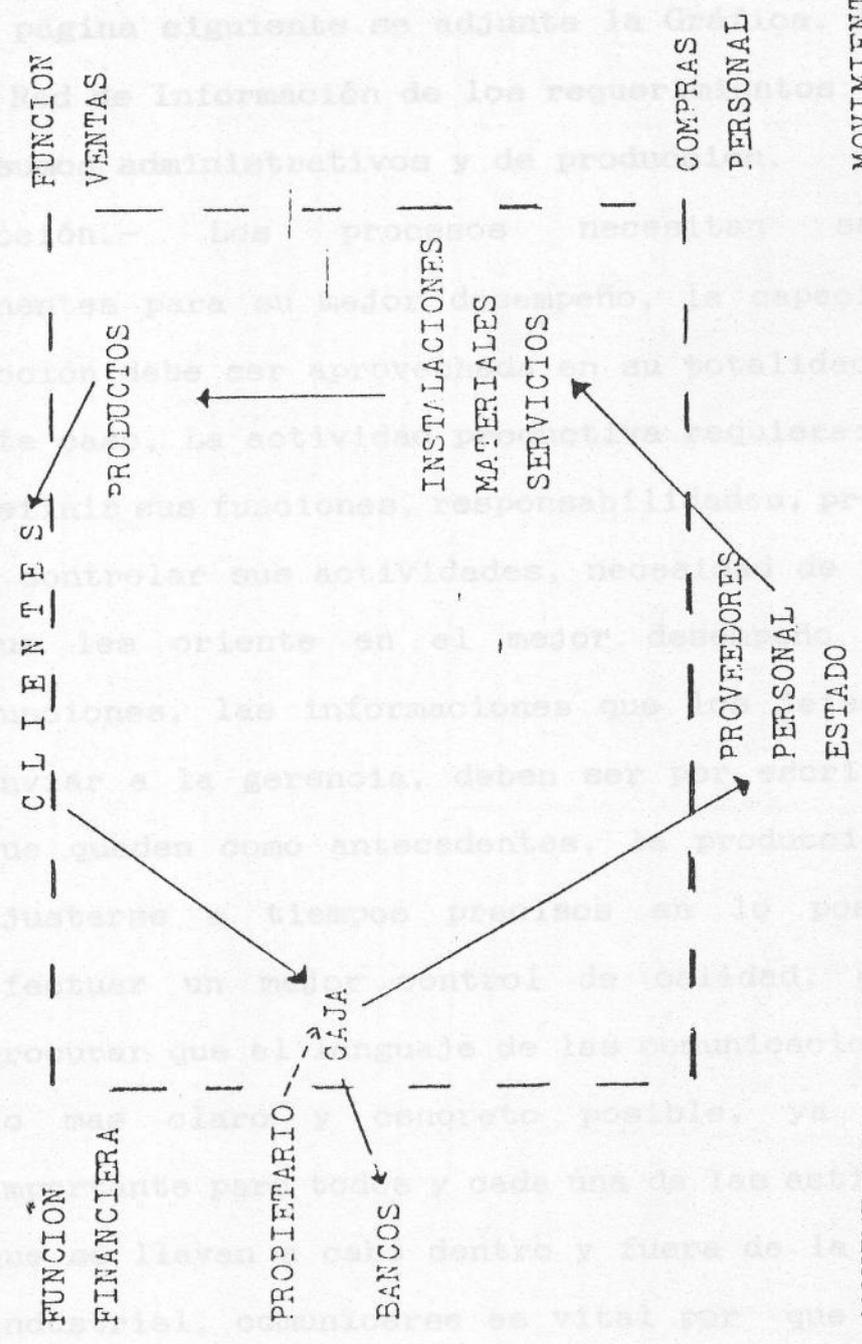
En este caso:

- Refinanciar deudas de corto plazo a largo plazo.
- estudiar y llevar a las ultimas conclusiones un plan de costos.
- diseñar e implantar un sistema de presupuestos en base a función de personas y su responsabilidad mostrando su desempeño final.
- Tomar conciencia del ciclo financiero y mejorar sus recursos tomando en consideración que son los clientes los que pagan los gastos de la empresa.

En la siguiente página se adjunta la Gráfica. Flujo del Ciclo Financiero.

Logística.- Cuando esta mal llevado se necesita un serio control de las adquisiciones.

C I C L O      F I N A N C I E R O      -      F L U J O .



MOVIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS

MOVIMIENTO DE DINERO

En esta caso:

- Todas las compras deberían efectuarse con documentos probatorios.
- Evitar los recibos emitidos por la empresa los cuales deberían estar codificados.

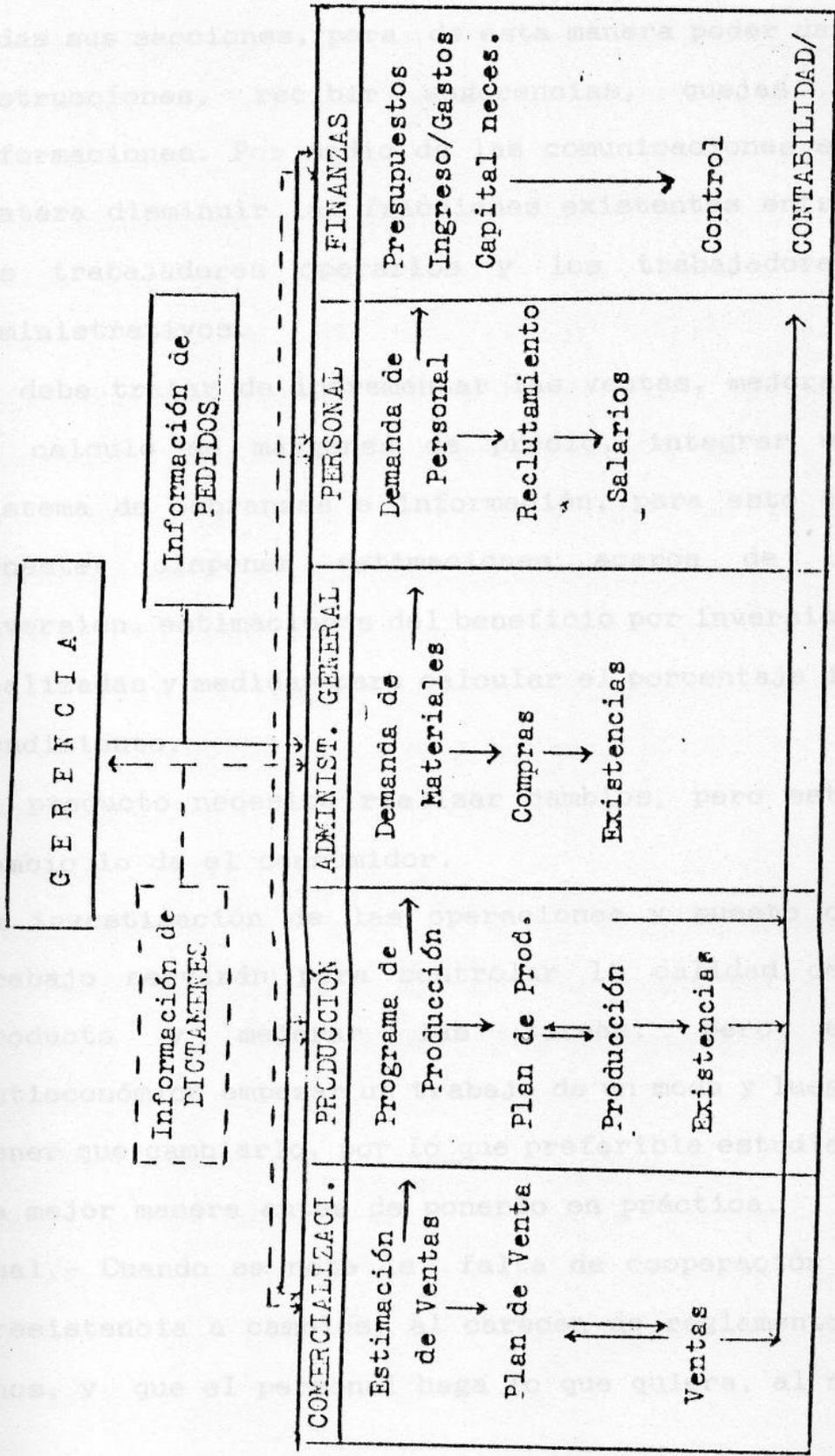
En la página siguiente se adjunta la Gráfica. Esquema de la Red de Información de los requerimientos: compra de insumos administrativos y de producción.

Producción.- Los procesos necesitan estudios pertinentes para su mejor desempeño, la capacidad de producción debe ser aprovechada en su totalidad.

En este caso, La actividad productiva requiere:

- Definir sus funciones, responsabilidades, programar y controlar sus actividades, necesidad de un guía que les oriente en el mejor desempeño de sus funciones, las informaciones que los jefes deben enviar a la gerencia, deben ser por escrito para que queden como antecedentes, la producción debe ajustarse a tiempos precisos en lo posible y efectuar un mejor control de calidad, se debe procurar que el lenguaje de las comunicaciones sea lo mas claro y concreto posible, ya que es importante para todos y cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa industrial, comunicarse es vital por que permite transmitir problemas y anhelos, soluciones, las

ESQUEMA DE LA RED DE INFORMACIÓN DEL PEDIDO DE COMPRAS



comunicaciones dentro de la empresa deben darse tanto ascendente como verticales y horizontales en todas sus secciones, para de esta manera poder dar instrucciones, recibir sugerencias, quejas e informaciones. Por medio de las comunicaciones se tratara disminuir las fricciones existentes entre los trabajadores operarios y los trabajadores administrativos.

- Se debe tratar de incrementar las ventas, mejorar el calculo de márgenes de precio, integrar un sistema de cobranzas e información, para esto es menester disponer estimaciones acerca de la inversión, estimaciones del beneficio por inversión realizadas y medidas para calcular el porcentaje de rendimiento.
- El producto necesita realizar cambios, pero este cambio lo da el consumidor.
- La investigación de las operaciones y puesto de trabajo servirán para controlar la calidad del producto y mejorar las tareas, pero es antieconómico empezar un trabajo de un modo y luego tener que cambiarlo, por lo que preferible estudiar la mejor manera antes de ponerlo en práctica.

Personal.- Cuando se note la falta de cooperación y gran resistencia a cambios, al carecen de reglamentos internos, y que el personal haga lo que quiera, al no

existir un control definitivo sobre ellos .

En este caso:

- La actividad del trabajo depende mucho de la actitud de los trabajadores; esta actitud a su vez depende mucho de lo ellos consideren que su trabajo esta razonablemente remunerado, casi todo aquel que estima que su trabajo recibe una remuneración justa, procura hacerlo mejor cada día, independientemente del tipo de remuneración (jornal o destajo), es necesario tener una tasa básica para cada puesto y si es a destajo hay que fijar standares en la producción.
- Se puede ofrecer mas dinero por mayor producción (incentivo) los buenos productores ganaran mas que los mediocres; Tanto a nivel productivo como en el administrativo.
- Se debe tratar de analizar los puestos de tal manera que se pueda evaluar; y si los trabajadores no responden recurrir a las fuentes correctas para lo cual se debe hacer las investigaciones necesarias.
- Hay que tratar de analizar los puestos de tal manera que se pueda evaluar; y si los trabajadores no responden recurrir a las fuentes correctas para lo cual se debe hacer las investigaciones necesarias.

- Hay que mantener un registro de accidentes y sus causas, teniendo así donde consultar y tener un historial, tratar de conocer la actitud de los trabajadores en cuanto al ambiente de trabajo, es decir como reaccionan y poderlos encaminar al logro de metas de manera apropiada.
- Una de las maneras de conocer a los trabajadores es por intermedio de las continuas comunicaciones entre los trabajadores y sus jefes.
- El personal necesita conocer las disposiciones de la empresa, para poder ajustarse a estas y además conocer el reglamento interno para lo cual debe estructurarse uno.
- La implementación de un sistema o mejor dicho programa de actividades sociales facilitarían las relaciones interpersonales. La creación de un sistema de comunicación en el cual se premien las sugerencias y aportaciones importantes bonificarían en buena parte el conocimiento de problemas, desviaciones, inquietudes y proporcionarían ideas valiosas.
- En cuanto a la problemática administrativa, todas las deficiencias encontradas revisten de suma importancia y en conjunto originan la pérdida gradual del capital de trabajo, desperdicios de tiempos, de recursos materiales y humanos, lo que

origina el desorden y falta de información oportuna y veraz.

- Se recomienda como punto final en el aspecto administrativo cursillos para el gerente y sus jefes estos podrían ser: administración de personal para que puedan ejercer un mejor manejo, otro podría ser finanzas y en lo posible de marketing, para de esta forma poder efectuar la planeación requerida.

La Gestión Financiera.- Para implantar en una empresa o industria un control financiero presupuestario es necesario dividirla en centros de responsabilidad, cada uno de los cuales no interfiera en los demás. Al frente de estos grupos debe haber un responsable, que es el jefe del grupo y es responsable de los elementos sobre los que tiene acción, se trate de personal, materiales, maquinas etc., no será de los elementos que le son impuestos por sus superiores.

Los diferentes centros de responsabilidad están articulados, unos con otros, según la jerarquía existente.

En función de los objetivos que se han encomendado con todo detalle, el jefe de responsabilidad establecerá su presupuesto para todo el año. Determinara sus gastos, sus costes y sus ingresos. Cuando termine este trabajo

lo presenta al jefe del centro y lo discuten en conjunto le dan forma y lo remiten a la jerarquía , a lo largo del tiempo cada responsable debe recibir informes reales y compararlos con los presupuestados al tiempo que se resaltan las desviaciones. Gracias a este sistema, la dirección puede ejercer rápidamente control e intervenir si es necesario.

Es evidente que la puesta en marcha de este sistema de control presupuestario supone que la dirección tiene establecido:

- Un programa de ventas (cantidades y precios)
- Un programa de producción.
- Un plan de financiamiento.

La Gestión de Mercado.- No he pretendido abarcar ampliamente estas cuestiones, como se ha podido notar en el transcurso del desarrollo del tema, mi preocupación fue señalar métodos que permitan plantear una organización comercial dentro de la empresa industrial. Si consideramos el mecanismo de acción comercial, se comprueba que la naturaleza de los problemas es fundamentalmente la misma, trátese de venta de productos de calzado, de bienes de consumo o de servicios.

Por ello se a puesto ejemplos en cada fase, cada vez que lo he considerado necesario, con ejemplos

ilustrativos y recortes de periódicos y revistas que insentivan a la investigación.

Esta tesis no puede abarcar todos los problemas de la industria en cuanto a su mercadeo, su finalidad es dar cierto numero de directrices con las cuales uno pueda hacer transposición necesaria, de modo que las ideas enunciadas puedan encontrar correspondencia en el interior de cada industria.

### LA ORGANIZACIÓN CONTABLE

Hay principios fundamentales que uniforman métodos, procedimientos y prácticas que adaptadas a cualquier entidad permiten organizar y mantener un solido sistema de control interno administrativo y financiero, estos principios fundamentales son:

- 1.- Un plan de organización simple y flexible que proporciones una división racional apropiada de obligaciones y responsabilidades para las actividades de la entidad.
- 2.- Un sistema de autorizaciones y registros que prevea un control razonable y efectivo sobre los recursos humanos, materiales y financieros.
- 3.- prácticas adecuadas para llevar a cabo en forma eficiente el plan de control interno.
- 4.- Selección de personal calificado de acuerdo con la asignación de responsabilidades.

De esta manera obtendríamos lo siguiente:

- 1.- Una estructura básica, uniforme y eficiente de control administrativo y financiero.
- 2.- dinamizaríamos la gestión de la empresa para el mejor cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- 3.- facilitaríamos la evaluación de eficiencia de los servicios.

Normas Generales.- se establecerán por escrito, procedimientos de autorización, control y registro oportuno de las operaciones financieras y administrativas, estos deberán ser sencillos, eficaces y practicables teniendo en cuenta para su aplicación la separación de funciones, pruebas cruzadas y otros principios fundamentales de control interno, la autorización corresponde en todos los niveles a la máxima autoridad la que podrá delegar esta potestad sin desmedro de su responsabilidad, la autorización debe ser concedida de acuerdo a reglamentos y normas internas.

Control Contable.- Todos los sistemas de contabilidad a emplearse guardarán armonía con los dispositivos legales, las normas técnicas de control y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son postulados que uniforman los criterios de contabilización y preparación de los estados financieros aceptados por la profesión contable que son divulgados a través de los Colegios de Contadores Públicos del Perú, si existe

discrepancia entre un principio de contabilidad y un dispositivo legal prevalecerá este último, el principio de contabilidad denominado por partida doble y el uso de libros principales, son fundamentales para un eficiente control interno, este sistema de control interno debe estudiarse permanentemente mejorando y actualizando sus procedimientos a fin de conseguir su máxima eficiencia.

**Documentación Sustentatoria.**- Toda operación o transacción financiera o administrativa será respaldada y justificada por documentos originales sustentatorios debidamente autorizados, este documento es un elemento de evidencia que permite el conocimiento de la naturaleza, finalidad y resultados de la operación o transacción con datos suficientes para su análisis.

**Uso de formularios prenumerados.**- Se establecerá el uso permanente de formularios prenumerados y controlados que sustente toda operación financiera o administrativa significativa, el control de formularios consiste en mantener un registro de su custodia y uso así como la verificación posterior de la numeración correlativa, siendo responsable el encargado de su custodia en caso de extravió o pérdida.

**Archivo de documentos.**- La documentación sustentatoria, será archivada siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y explotación y deberá ser conservada adecuadamente a efecto de preservarla de cualquier contingencia, por el tiempo que determinen las disposiciones legales vigentes, la

documentación sobre la que se hace referencia es aquella de carácter administrativo y/o de carácter financiero que sustenta las operaciones de la empresa.

### PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN CONTABLE

1.- Organización y funciones.- Cuando no se cuenta con un registro adecuado, o su catalogo de cuentas esta desactualizado y la empresa no dicta normas internas del proceso para la organización contable, al no existir un manual de contabilidad, aunque tengan una valorización de costos que raras veces utilicen.

En este caso:

- Debe haber un plan de organización y un conjunto de medidas y métodos coordinados que adaptados en la empresa deben salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, se tiene que promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de políticas, en el sistema de control interno se tendrá en cuenta los dispositivos legales vigentes, las normas técnicas de control y las normas que emitan los jefes administrativos.

2.- Información financiera gerencia.- Cuando los libros de contabilidad no están supervisados por el contador, y no se utilizan los registros contables.

Es muy difícil preparar estados financieros mensuales

reales y los que se preparen no reflejarían los movimientos ya que se carece de la información adecuada.

La empresa en este caso no contaría con un control interno, y dependería mucho de las decisiones de los empleados de la empresa y si no son profesionales se corre el riesgo de que la información vertida carezca de realidad.

En este caso:

- La empresa deberá contar con un plan anual y los libros oficiales de contabilidad deben ser supervisados por el contador, estos registros deberán ser adecuados a las necesidades de la empresa para que de esta manera reflejen la realidad de la empresa, se tratará de hacer presupuestos anuales por áreas de responsabilidad, la empresa deberá contar con un control interno.

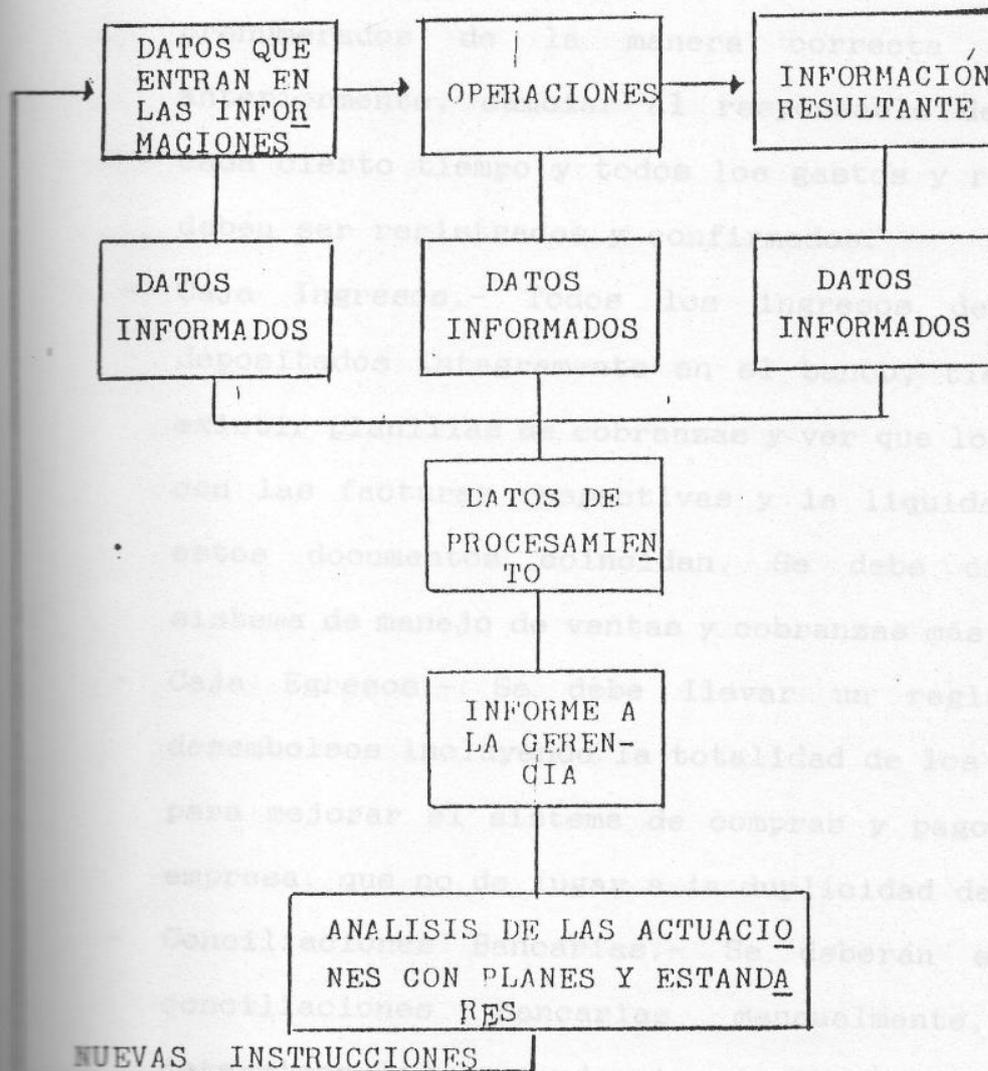
En la página siguiente, la Gráfica muestra el flujo de información necesaria para que el gerente controle las operaciones. Este flujo puede servir para cada jefe de sección adaptando los informes a sus respectivas áreas.

SISTEMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN

NECESARIA PARA QUE EL

GERENTE CONTROLE

LAS OPERACIONES



3.- Caja y bancos.- El análisis del rubro caja y bancos nos permita saber que la información que pudiera figurar en sus estados financieros listaría mucho de ser real, no existe ningún tipo de control para este rubro.

En este caso:

- Fondo fijo.- Se debe determinar el monto máximo para los gastos, y utilizar los documentos prenumerados de la manera correcta descrita anteriormente, cambiar al responsable del fondo cada cierto tiempo y todos los gastos y reembolso deben ser registrados y confirmados.
- Caja Ingresos.- Todos los ingresos deben ser depositados íntegramente en el banco, tienen que existir planillas de cobranzas y ver que los montos con las facturas respectivas y la liquidación de estos documentos coincidan. Se debe crear un sistema de manejo de ventas y cobranzas más óptimo.
- Caja Egresos.- Se debe llevar un registro de desembolsos incluyendo la totalidad de los mismos, para mejorar el sistema de compras y pagos de la empresa, que no de lugar a la duplicidad de datos.
- Conciliaciones Bancarias.- Se deberán elaborar conciliaciones bancarias mensualmente, para determinar las concordancias de los saldos según libros a una fecha dada con los que aparecen en los estado bancarios, a la misma fecha o viceversa, las

conciliaciones bancarias serán practicadas por una persona distinta al cajero o al que gire o registre los cheques, estas conciliaciones serán registradas en un libro auxiliar y revisadas por el contador y visadas por el gerente. Se remitirá un informe sobre cualquier irregularidad u observación que se encontrase para aplicar una medida correctiva.

- 4.- Ventas y cuentas por cobrar.- Este grupo, se puede controlar por partes, pero al existir ventas sin facturas y aun sin guías, son ventas directas sin documentos, también es difícil determinar su saldo.

En este caso:

- Todas las ventas deben ser facturadas o en su defecto se debe dejar constancia de la venta realizada, los precios a facturarse deben ser en base a valorizaciones, se prepararán resúmenes de ventas y se usarán correctamente las notas de abono y crédito al final de cada mes se constatará que no falte ninguna factura y que el orden sea correlativo.
- Se conciliarán periódicamente las cuentas por cobrar consistirá en determinar si los saldos que arrojen los mayores respaldan el saldo real, esas conciliaciones deben ser practicadas por un empleado distinto al que lleva los registros el cual dejara constancia escrita de las mismas, estas

constancias deberán ser firmadas por el contador y visadas por el responsable, se dispondrá la rotación de cobradores en forma sistemática y periódica, para evaluar la efectividad de la gestión y dejarán constancia de sus liquidaciones; para lo cual debe haber un formato que uniformice la gestión, de existir cuentas por cobrar vencidas deben mostrarse la antigüedad de sus saldos, la cual no deberá ser mayor de 60 días, de ser el caso habría que tomar medidas correctivas.

E- compras y cuentas por pagar.- Si no se registran todas las compras hay dinero que sale para pagar cuentas, incluso que no están registradas, este desorden parte de los empleados que no tienen preparación pagan facturas por su cuenta, de cobros directos, de modo que no hay como controlar el ingreso por la venta y el gasto por la compra.

En este caso:

- En toda previsión, solicitud y obtención de suministros, se precisarán y aplicarán criterios de calidad, cantidad, oportunidad, lugar y costos.
- Con fines de organizar las compras se deberá de: catalogar los bienes y servicios, registrar una lista de proveedores, existirá un cuadro de necesidades.

- Deberá existir un archivo de las requisiciones de compras lo cual permitirá su verificación, de existir bienes malogrados se devolverá al proveedor con las observaciones pertinentes por escrito guardando una copia para nuestro archivo, toda adquisición debe ser enviada con una copia al departamento de contabilidad para su registro oportuno, la documentación duplicada o triplicada deberá de estar marcada con un sello que lo identifique para que por error no se la registre dos veces.
- Deberá existir una relación de cuentas por pagar mensual para controlar el movimiento de estas cuentas mediante su respectivo análisis.

5.- Existencias y costo.- Al analizar este rubro se nota, que no hay muchas veces kardex actualizados, tienen un sistema de valorizaciones de costos que no utilizan.

En este caso:

- La empresa deberá mantener registros de inventarios: de materias primas, productos en proceso, productos terminados y materiales auxiliares, para luego, hacer cruce de información con los kardex que el almacenero también deberá llevar y mantener al día, de los ingresos de material y de la salida de los mismos, para lo cual se deberá preparar a la persona indicada sino

existe la posibilidad de reemplazarlo por otro, esta preparación incluirá el que aprenda a diferenciar la mercadería dañada obsoleta de la mercadería buena empleada para la producción.

- El personal que tome los inventarios deberá ser diferente del que recibe y despacha la mercadería, para este inventario se tendrá que hacer un corte en compras y en ventas, este corte significará no comprar ni vender en el momento del inventario para que de este modo el saldo no resulte alterado, aumentado por la compra o disminuido por una venta.

- Hay que usar la estructura de costos ya existente con sus respectiva valorización, lo único que tendría que estar actualizado son los precios.

7.- Activos Fijos.- Cuando los activos fijos con que se cuenta son un poco obsoletos, o no tienen la protección debida es posible que ya tengan varias sustracciones que no se han notado.

En este caso:

- La empresa deberá contar con un control de activo fijo, verificando la existencia de sus activos con sus listados, los cuales deberán ser tomados en el momento que sea necesario, mínimo una vez al año, de tal manera que se pueda verificar sus activos.
- Cuando haya construcciones la empresa deberá controlar los gastos llevando un registro de estos,

lo cual significará tener ideas claras que diferencien gastos de activos fijos, reparaciones y mantenimientos. En lo posible la empresa contará con recibos apropiados para el retiro de activos fijos, logrando así identificar claramente todos sus activos y confirmar sus existencias.

8.- Sueldos y salarios.- Cuando la política para estos pagos es mala por no contar con incentivos para los trabajadores, muchos de los que llegaron con buenas ideas las guardan porque les pagan lo mismo que a los que trabajan mal y otros se van por mejores perspectivas.

O cuando los pagos adelantados no se cargan a las cuentas respectivas, muchos adelantos luego no se descuentan, este rubro también necesita corregirse.

En este caso:

- El ingreso de personal administrativo u obrero deberá ser mediante previa evaluación de conocimientos, méritos u otros que aseguren que la selección del personal es idóneo para el cargo ya sea como empleado administrativo u obrero para que su desempeño sea honesto, eficaz y eficiente.
- Se deberá evaluar el comportamiento de los trabajadores a fin de proponer acciones para mejorar su rendimiento, se valorará el conjunto de actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento

social en el cumplimiento de sus funciones en términos de oportunidad, calidad y cantidad de los servicios producidos y de armonía laboral, en lo posible habrá que capacitarlo para su mejor desempeño ampliando sus conocimientos en las labores que realizan.

- Se elaborará reglamentos internos, disposiciones que regularán las relaciones laborales dentro de la entidad, los deberes y derechos que les corresponden así como sus jerarquías.
- Se deberá mantener un legajo de personal para cada uno de los trabajadores para verificar sus antecedentes en cualquier momento.
- Se separarán las funciones de preparación de planillas y el pago de las mismas, se llevará un control de las horas extras laboradas por cada trabajador, se deberá cumplir con las leyes laborales y sociales.
- Se preparará informes mensuales de las unidades producidas y se compararán con los pagos de planillas, deberá existir una cuenta especial para el pago de los sueldos, deben existir boletas de pago legalmente emitidas, es decir, que contengan el membrete de la empresa, sello y firma respectiva, indicando su remuneración descuentos y contribuciones.

4. - En lo posible hay que cumplir con el personal, para poder exigirles un mejor rendimiento.

Como se ha podido observar en el transcurso del presente trabajo de investigación las deficiencias son subsanables, siempre que se pueda ejercer un control efectivo en cada etapa, ya que el problema principal en las empresas industriales de calzado investigadas es la falta de control, lo que ha permitido el desorden existente.

En el análisis de la organización contable se determina también si existe algún tipo de control en la organización y si todo está desordenado, y cuando hay documentos enmendados, etc.

Una prueba del desorden existente son los estados financieros presentados a la SUNAT y CONASEV, que muchas veces son modificados internamente. Y dichos estados financieros rectificadas no se presentan a dichas instituciones.

La solución del problema radica principalmente en que la gerencia reconozca la necesidad de un análisis cuidadoso de cada punto y de las condiciones que debe reunir quien a de ocuparlo, en que exista un programa adecuado de entrenamiento de personal y en que se adopte medios para evaluar el rendimiento de empleado.

#### 5.4. PERSONAL ADECUADO

El funcionamiento apropiado de un sistema de control interno depende no solo de un planteamiento efectivo de la organización y de procedimientos y prácticas adecuadas, sino también de la selección de funciones y jefes de ventas hábiles y experimentados y de personal capaz de llevar a cabo los procedimientos prescritos, en forma eficiente y económica.

Tener un contador experimentado a cargo de las cuentas por pagar podría asegurar eficiencia, pero, económicamente, no sería práctico ni conveniente, ya que un empleado con esa capacidad podría ser aprovechado mas ventajosamente en un puesto de mayor responsabilidad. Por el contrario, colocar a un empleado sin experiencia en un puesto de responsabilidad que requiera discernimiento, no sería prudente. La solución del problema radica principalmente en que la gerencia reconozca la necesidad de un análisis cuidadoso de cada puesto y de las condiciones que debe reunir quien a de ocuparlo, en que exista un programa adecuado de entrenamiento de personal y en que se adopte medios para evaluar el rendimiento de empleado.

#### 5.4.1.- CONTRATACIÓN

El uso tan generalizado de departamentos especializados de personal proviene del reconocimiento de la importancia que tiene dicha selección para evitar cambios excesivos de personal y en consecuencia despilfarros, el departamento de personal selecciona postulantes que a su criterio reúnen los requisitos necesarios, se considera que el jefe del departamento solicita los empleados haga la selección, eso evita excusas en el departamento por ineficiencias, argumentando que fueron impuestos dichos empleados.

Las prácticas sanas de contratación requieren una cuidadosa investigación de los candidatos, indudablemente hay un riesgo relativo, el grado de investigación es mayor por la naturaleza del trabajo a realizar o a la responsabilidad inherente a ellos. La necesidad de seguro de fianza para departamentos con amplitud de riesgo es ventajosa, ya que las aseguradoras casi siempre investigan los antecedentes de los empleados a asegurar.

#### 5.4.2 ENTRENAMIENTO

Un punto crítico sobre la efectividad del control interno, es el que se refiere al entrenamiento del empleado en la aplicación de procedimientos y una fase difícil de ese proceso de adoctrinamiento es hacer

comprender al empleado la necesidad de que siga estrictamente los procedimientos y controles establecidos. Esto debe lograrse sin destruir o debilitar la capacidad del empleado para pensar o razonar. Cuando una tarea es rutinaria se merma la iniciativa ocasionando relajamiento que reduce la efectividad, en todos los casos en que se justifiquen económicamente programas, sistemas, para la selección y entrenamiento de personal son convenientes.

Un entrenamiento ensancha las perspectivas del individuo, desarrolla un mayor interés por su trabajo y, mediante casos prácticos le hace ver, la necesidad de la disciplina en la organización.

En muchas industrias de calzado, el entrenamiento del personal recae en cada jefe de sección, quienes pueden supervisarlos personalmente, como es usual, delegar la responsabilidad en los supervisores de las secciones. La instrucción en este nivel será necesaria, haya habido o no entrenamiento preliminar. Cuando el entrenamiento por supervisores sea el único medio, la presión del trabajo diario normal puede hacer que se descuide la instrucción. Si tal presión existe, una falla común de parte de los supervisores es omitir el porque de un procedimiento control. Un empleado a quien se le dice que haga ciertos procedimientos sin explicarle la razón, puede decidir por propia iniciativa

no aplicar alguno de ellos porque le parecen innecesarios.

#### 5.4.3 RENDIMIENTO

Una adecuada instrucción, sin embargo, no asegura por sí misma resultados el trabajo de un empleado debe ser cuidadosamente revisado para determinar si se están siguiendo los procedimientos y si no es así determinar rápidamente las causas y tomarse medidas correctivas, esto debe aplicarse en todos los niveles.

A modo de ejemplo:

##### PERSONAL:

Una fábrica cuenta con 62 trabajadores productores de calzado, de los cuales 4 son administrativos y 58 productivos, los trabajadores administrativos reciben un sueldo fijo y el personal productivo un 50% son a destajo y el restante son a jornal.

El ausentismo del personal es aceptable un 3%, la encuesta y evaluación del personal dieron como resultado dificultades en la supervisión de las secciones del taller y en algunos indirectos como control de calidad y fabricación, además se nota una gran resistencia a todo tipo de cambio y falta de cooperación del personal subalterno, no existe reglamento o por lo menos el personal desconoce este reglamento, el costo de la mano de obra es

aproximadamente el 12% del precio del calzado.

Hay ausencia de un programa de reclutamiento, selección y capacitación del personal así como de la evaluación del rendimiento y del desarrollo de carrera sobre todo del personal administrativo que requiere de actualización permanente de sus conocimientos para orientarlos en bien de la empresa.

Malestar en el personal operativo debido a las remuneraciones que estiman por debajo de sus expectativas, así como por el no cumplimiento de dispositivos legales referidos al reparto de utilidades y gratificaciones.

Entre las deficiencias encontradas, se destaca la falta de comunicación, y supervisión adecuada.

No se da la debida importancia al personal en los aspectos de salud, motivaciones y sugerencias que puedan aportar.

Falta sistemas de reclutamiento y tácticas de convencimiento para el personal.

Retiro de personal clave por bajas remuneraciones (trabajadores sin experiencia ganan igual a los claves).

Ausencia de instrucciones escritas para el cumplimiento de las labores cotidianas, lo que atenta contra la autoridad de los jefes de sección.

Algunas industria pequeñas no cuentan con organigramas

adecuados, las funciones y responsabilidades no están especificadas por escrito, la definición de funciones y responsabilidades no llegan al último escalón necesario para el logro de los resultados deseados. En este ejemplo debe aplicarse en todos los niveles de responsabilidad y puede efectuarse por una serie de métodos, tales como:

Cuando el trabajo de dos o más empleados es complementario, la labor de uno de ellos provee el control sobre la exactitud del otro.

La revisión de los supervisores de las labores de sus subordinados.

Si existe un buen sistema de informes a gerencia y están correctamente preparados, indicarán fallas cadenas de responsabilidades.

Se puede utilizar controles: costos estándar, controles presupuestales, costos de producción, estudios de tiempos y movimientos y estandares de calidad.

#### 5.5. PLAN DE CUENTAS DE COSTOS ADECUADOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO.

Un modelo de costos apropiados para la industria del calzado podría ser el siguiente:

Las cuentas principales son las siguientes.

91 COSTOS POR DISTRIBUIR

92 COSTOS DE PRODUCCIÓN

93 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

94 GASTOS DE VENTAS

95 GASTOS FINANCIEROS

Las cuentas divisionarias son las que a continuación se indican:

## 91 COSTOS POR DISTRIBUIR

### 911 SECCIÓN CORTE-DESVASTE Y APARADO

#### 9111 COSTO DE MATERIALES

911101 PRODUCTOS EN PROCESO

911102 MATERIAS PRIMAS AUXILIARES

911103 ENVACES Y EMBALAJES

911104 SUMINISTROS DIVERSOS

#### 9112 MANO DE OBRA DIRECTA

911201 SALARIOS

911202 GRATIFICACIONES

911203 BONIFICACIONES Y ASIGNACIONES

911204 HORAS EXTRAS

911205 INSENTIVOS

911206 OTROS

911207 VACACIONES

911208 PRESTACIONES DE SALUD

911209 PENSIONES

911210 ACCIDENTES DE TRABAJOS Y/O

ENFERMEDAD PROFESIONAL

911211 SEGUROS

911212 OTRAS CARGAS

911213 FONAVI

911214 SENATI

911215 COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO

**9113 GASTOS DE FABRICACIÓN**

911301 SUMINISTROS DIVERSOS

91130101 REPUESTOS

91130102 COMBUSTIBLES

91130103 LUBRICANTES

91130104 ÚTILES DE ESCRITORIO

91130105 FORMULARIOS

91130106 ÚTILES DE LIMPIEZA

911302 CARGAS DE PERSONAL

91130201 SALARIOS

91130202 SUELDOS

91130203 GRATIFICACIONES

91130204 BONIFICACIONES

91130205 HORAS EXTRAS

91130206 INCENTIVOS

91130227 OTROS

91130208 VACACIONES

91130209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD

91130210 RÉGIMEN DE PENSIONES

91130211 ACCIONES DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL  
 91130222 SEGURO DE VIDA  
 91130213 SEGUROS PARTICULARES  
 91130224 REFRIGERIOS DE PERSONAL  
 91130215 ATENCIONES AL PERSONAL  
 91130216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL,  
 UNIDADES PROPIAS  
 911303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS  
 91130301 MOVILIDAD  
     9113030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL  
     9113030102 TRANSPORTE CON UNIDADES  
     DE TERCEROS  
     9113030103 MOVILIDAD LOCAL  
     9113030104 MOVILIDAD EN OTRAS  
     LOCALIDADES  
     9113030105 PASAJE TERRESTRE  
     9113030106 PASAJES AÉREOS  
     9113030107 PASAJES OTROS MEDIOS  
     DE TRANSPORTE  
 91130302 COMUNICACIONES  
     9113030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS  
     9113030202 TELÉFONOS  
     9113030203 FAX  
 91130303 HONORARIOS

- 9113030301 HONORARIOS PROFESIONALES
- 9113030302 ASESORES
- 9113030303 AUDITORES
- 91130304 **GASTOS TRÁMITES**
  - 9113030401 NOTARIALES Y REGISTROS
  - 9113030402 LEGALIZACIONES
  - 9113030403 TRÁMITES JUDICIALES
- 91130305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS
- 91130306 **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**
  - 9113030601 MANTENIMIENTO LOCALES
  - 9113030602 MAQUINARIA Y EQUIPO
  - 9113030603 VEHÍCULOS
  - 9113030604 MUEBLES Y ENSERES
  - 9113030605 REPARACIONES
- 91130307 **ALQUILERES**
  - 9113030701 BIENES MUEBLES
  - 9113030702 LOCALES INDUSTRIALES
  - 9113030703 EDIFICIOS
  - 9113030804 TERRENOS
- 91130308 **ELECTRICIDAD Y AGUA**
  - 9113030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELECTRICA
  - 9113030802 CONSUMO DE AGUA
- 91130309 **PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES PÚBLICAS**
  - 9113030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN
  - 9113030902 HOTELES

9113030903 RESTAURANTES  
 9113030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE  
 9113030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES  
 PÚBLICAS  
 91130310 **SERVICIOS DE PERSONAL**  
 9113031011 PERSONAL TÉCNICO  
 9113031012 PERSONAL DE VIGILANCIA  
 9113031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL  
 91130311 **OTROS SERVICIOS**  
 9113031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO  
 9113031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA  
 9113031103 SERVICIOS VARIOS  
 911304 **TRIBUTOS**  
 91130401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES  
 91130402 IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL  
 91130403 **IMPUESTO A GOBIERNOS LOCALES**  
 9113040301 LICENCIA MUNICIPAL DE  
 FUNCIONAMIENTO  
 9113040302 ARBITRIOS MUNICIPALES  
 9113040303 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE  
 VEHÍCULOS  
 91130404 **COTIZACIONES CON CARÁCTER DE TRIBUTOS**  
 9113040401 SENATI  
 9113040402 FONAVI  
 9113040403 OTROS TRIBUTOS

911305 CARGAS DIVERSAS DE GESTIÓN

91130501 SEGUROS

9113050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO

9113050102 INCENDIO

9113050103 VEHÍCULOS

91130502 SUSCRIPCIONES Y COTIZACIONES

9113050201 SUSCRIPCIONES

9113050203 COTIZACIONES

91130503 OTRAS CARGAS DIVERSAS

911306 PROVISIONES DEL EJERCICIO

91130601 DEPRECIACIONES

9113060101 DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES

9113060102 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y

EQUIPO

9113060103 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS

9113060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y

ENSERES

91130602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

91130603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS

91130604 COMPENSACIÓN

9113060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE

SERVICIOS OBREROS

9113060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE

SERVICIOS EMPLEADOS

91130605 JUBILACIÓN

91130606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO

912 SECCIÓN LABRANZA DE FALZA,  
LABRANZA DE CONTRA FUERTES  
Y PUNTERAS, ARMADO

9121 COSTO DE MATERIALES

912101 PRODUCTOS EN PROCESO

912102 MATERIAS PRIMAS AUXILIARES

912103 ENVASES Y EMBALAJES

912104 SUMINISTROS DIVERSOS

9122 MANO DE OBRA DIRECTA

912201 SALARIOS

912202 GRATIFICACIONES

912203 BONIFICACIONES Y ASIGNACIONES

912204 HORAS EXTRAS

912205 INCENTIVOS

912206 OTROS

912207 VACACIONES

912208 PRESTACIONES DE SALUD

912209 PENSIONES

912210 ACCIDENTES DE TRABAJOS Y/O

ENFERMEDAD PROFESIONAL

912211 SEGUROS

912212 OTRAS CARGAS

912213 FONAVI

912214 SENATI

912215 COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO

**9123 GASTOS DE FABRICACIÓN**

**912301 SUMINISTROS DIVERSOS**

91230101 REPUESTOS

91230102 COMBUSTIBLES

91230103 LUBRICANTES

91230104 ÚTILES DE ESCRITORIO

91230105 FORMULARIOS

91230106 ÚTILES DE LIMPIEZA

**912302 CARGAS DE PERSONAL**

91230201 SALARIOS

91230202 SUELDOS

91230203 GRATIFICACIONES

91230204 BONIFICACIONES

91230205 HORAS EXTRAS

91230206 INCENTIVOS

91230227 OTROS

91230208 VACACIONES

91230209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD

91230210 RÉGIMEN DE PENSIONES

91230211 ACCIONES DE TRABAJO Y

ENFERMEDAD PROFESIONAL

91230222 SEGURO DE VIDA

91230213 SEGUROS PARTICULARES

91230224 REFRIGERIOS DE PERSONAL

91230215 ATENCIONES AL PERSONAL  
91230216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL,  
UNIDADES PROPIAS  
912303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS  
91230301 **MOVILIDAD**  
9123030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL  
9123030102 TRANSPORTE CON UNIDADES  
DE TERCEROS  
9123030103 MOVILIDAD LOCAL  
9123030104 MOVILIDAD EN OTRAS  
LOCALIDADES  
9123030105 PASAJE TERRESTRE  
9123030106 PASAJES AÉREOS  
9123030107 PASAJES OTROS MEDIOS  
DE TRANSPORTE  
91230302 **COMUNICACIONES**  
9123030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS  
9123030202 TELÉFONOS  
9123030203 FAX  
91230303 **HONORARIOS**  
9123030301 HONORARIOS PROFESIONALES  
9123030302 ASESORES  
9123030303 AUDITORES  
91230304 **GASTOS TRÁMITES**  
9123030401 NOTARIALES Y REGISTROS  
9123030402 LEGALIZACIONES

- 9123030403 TRÁMITES JUDICIALES
- 91230305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS
- 91230306 **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**
  - 9123030601 MANTENIMIENTO LOCALES
  - 9123030602 MAQUINARIA Y EQUIPO
  - 9123030603 VEHÍCULOS
  - 9123030604 MUEBLES Y ENSERES
  - 9123030605 REPARACIONES
- 91230307 **ALQUILERES**
  - 9123030701 BIENES MUEBLES
  - 9123030702 LOCALES INDUSTRIALES
  - 9123030703 EDIFICIOS
  - 9123030804 TERRENOS
- 91230308 **ELECTRICIDAD Y AGUA**
  - 9123030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELECTRICA
  - 9123030802 CONSUMO DE AGUA
- 91230309 **PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES**
  - PÚBLICAS**
    - 9123030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN
    - 9123030902 HOTELES
    - 9123030903 RESTAURANTES
    - 9123030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE
    - 9123030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES
  - PÚBLICAS**
- 91230310 **SERVICIOS DE PERSONAL**
  - 9123031011 PERSONAL TÉCNICO

- 9123031012 PERSONAL DE VIGILANCIA
- 9123031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL
- 91230311 OTROS SERVICIOS
  - 9123031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO
  - 9123031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA
  - 9123031103 SERVICIOS VARIOS
- 912304 TRIBUTOS
  - 91230401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES
  - 91230402 IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL
  - 91230403 IMPUESTO A GOBIERNOS LOCALES
    - 9123040301 LICENCIA MUNICIPAL DE  
FUNCIONAMIENTO
    - 9123040302 ARBITRIOS MUNICIPALES
    - 9123040303 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE  
VEHÍCULOS
  - 91230404 COTIZACIONES CON CARÁCTER DE TRIBUTOS
    - 9123040401 SENATI
    - 9123040402 FONAVI
    - 9123040403 OTROS TRIBUTOS
- 912305 CARGAS DIVERSAS DE GESTIÓN
  - 91230501 SEGUROS
    - 9123050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO
    - 9123050102 INCENDIO
    - 9123050103 VEHÍCULOS
  - 91230502 SUSCRIPCIONES Y COTIZACIONES
    - 9123050201 SUSCRIPCIONES

913103 ENVASES 9123050203 COTIZACIONES  
 913104 91230503 OTRAS CARGAS DIVERSAS  
 9132 912306 PROVISIONES DEL EJERCICIO  
 913201 91230601 DEPRECIACIONES  
 913202 GRATIAS 9123060101 DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES  
 913203 BONIFICACIONES 9123060102 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y  
 913204 HORAS EXTRAS EQUIPO  
 913205 INCENTIVOS 9123060103 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS  
 913206 OTROS 9123060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y  
 913207 VACACIONES ENSERES  
 913208 91230602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES  
 913209 91230603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS  
 913210 91230604 COMPENSACIÓN  
 913210 ENFERMEDAD 9123060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
 913211 SEGUROS SERVICIOS OBREROS  
 913212 OTRAS 9123060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
 913213 FOMENTO SERVICIOS EMPLEADOS  
 913214 91230605 JUBILACIÓN  
 913215 91230606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO

## 913 SECCIÓN CARDADO, PUESTA DE

### CAMBRERA, FORRADO DE TACOS

#### 9131 COSTO DE MATERIALES

913101 PRODUCTOS EN PROCESO

913102 MATERIAS PRIMAS AUXILIARES

913103 ENVASES Y EMBALAJES  
913104 SUMINISTROS DIVERSOS

**9132 MANO DE OBRA DIRECTA**

913201 SALARIOS  
913202 GRATIFICACIONES  
913203 BONIFICACIONES Y ASIGNACIONES  
913204 HORAS EXTRAS  
913205 INCENTIVOS  
913206 OTROS  
913207 VACACIONES  
913208 PRESTACIONES DE SALUD  
913209 PENSIONES  
913210 ACCIDENTES DE TRABAJOS Y/O  
ENFERMEDAD PROFESIONAL  
913211 SEGUROS  
913212 OTRAS CARGAS  
913213 FONAVI  
913214 SENATI  
913215 COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO

**9133 GASTOS DE FABRICACIÓN**

913301 SUMINISTROS DIVERSOS  
91330101 REPUESTOS  
91330102 COMBUSTIBLES  
91330103 LUBRICANTES  
91330104 ÚTILES DE ESCRITORIO  
91330105 FORMULARIOS

- 91330106 ÚTILES DE LIMPIEZA EN OTRAS CALIDADES
- 913302 CARGAS DE PERSONAL
- 91330201 SALARIOS PASAJE TERRESTRE
- 91330202 SUELDOS PASAJES AEREOS
- 91330203 GRATIFICACIONES OTROS MEDIOS
- 91330204 BONIFICACIONES TRANSPORTE
- 91330205 HORAS EXTRAS
- 91330206 INCENTIVOS RESPONDENCIA Y TELEGRAMAS
- 91330227 OTROS DE TELEFONOS
- 91330208 VACACIONES
- 91330209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD
- 91330210 RÉGIMEN DE PENSIONES PROFESIONALES
- 91330211 ACCIONES DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL
- 91330222 SEGURO DE VIDA
- 91330213 SEGUROS PARTICULARES REGISTROS
- 91330224 REFRIGERIOS DE PERSONAL
- 91330215 ATENCIONES AL PERSONAL JUALES
- 91330216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL, UNIDADES PROPIAS
- 91330306 UNIDADES PROPIAS
- 913303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS
- 91330301 MOVILIDAD MAQUINARIA Y EQUIPO
- 9133030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL
- 9133030102 TRANSPORTE CON UNIDADES DE TERCEROS
- 9133030103 MOVILIDAD LOCAL

9133030104 MOVILIDAD EN OTRAS  
 LOCALIDADES  
 9133030105 PASAJE TERRESTRE  
 9133030106 PASAJES AÉREOS  
 9133030107 PASAJES OTROS MEDIOS  
 DE TRANSPORTE  
 91330302 **COMUNICACIONES**  
 9133030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS  
 9133030202 TELÉFONOS  
 9133030203 FAX  
 91330303 **HONORARIOS**  
 9133030301 HONORARIOS PROFESIONALES  
 9133030302 ASESORES  
 9133030303 AUDITORES  
 91330304 **GASTOS TRÁMITES**  
 9133030401 NOTARIALES Y REGISTROS  
 9133030402 LEGALIZACIONES  
 9133030403 TRÁMITES JUDICIALES  
 91330305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS  
 91330306 **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**  
 9133030601 MANTENIMIENTO LOCALES  
 9133030602 MAQUINARIA Y EQUIPO  
 9133030603 VEHÍCULOS  
 9133030604 MUEBLES Y ENSERES  
 9133030605 REPARACIONES

91330307 **ALQUILERES**  
 9133030701 BIENES MUEBLES  
 9133030702 LOCALES INDUSTRIALES  
 9133030703 EDIFICIOS  
 9133030804 TERRENOS  
 91330308 **ELECTRICIDAD Y AGUA**  
 9133030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELECTRICA  
 9133030802 CONSUMO DE AGUA  
 91330309 **PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES**  
**PÚBLICAS**  
 9133030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN  
 9133030902 HOTELES  
 9133030903 RESTAURANTES  
 9133030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE  
 9133030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES  
 9133030906 **PÚBLICAS**  
 91330310 **SERVICIOS DE PERSONAL**  
 9133031011 PERSONAL TÉCNICO  
 9133031012 PERSONAL DE VIGILANCIA  
 9133031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL  
 91330311 **OTROS SERVICIOS**  
 9133031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO  
 9133031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA  
 9133031103 SERVICIOS VARIOS  
 913304 **TRIBUTOS**  
 91330401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES



913296 UTILES 9133060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y  
914207 VACACIONES ENSERES

914208 91330602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

914209 91330603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS

914210 91330604 COMPENSACIÓN

914211 9133060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
SERVICIOS OBREROS

914212 OTRAS 9133060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
914213 FONAVI SERVICIOS EMPLEADOS

914214 91330605 JUBILACIÓN

914215 91330606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO

## 914 SECCIÓN ENZUELADO, FRESADO,

### PEGADO DE TACOS

#### 9141 COSTO DE MATERIALES

914101 PRODUCTOS EN PROCESO

914102 MATERIAS PRIMAS AUXILIARES

914103 ENVASES Y EMBALAJES

914104 SUMINISTROS DIVERSOS

#### 9142 MANO DE OBRA DIRECTA

914201 SALARIOS

914202 GRATIFICACIONES

914203 BONIFICACIONES Y ASIGNACIONES

914204 HORAS EXTRAS

914205 INCENTIVOS

- 914206 OTROS
- 914207 VACACIONES
- 914208 PRESTACIONES DE SALUD
- 914209 PENSIONES
- 914210 ACCIDENTES DE TRABAJOS Y/O ENFERMEDAD PROFESIONAL
- 914211 SEGUROS
- 914212 OTRAS CARGAS
- 914213 FONAVI
- 914214 SENATI
- 914215 COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO
- 9143 GASTOS DE FABRICACIÓN**
- 914301 SUMINISTROS DIVERSOS
  - 91430101 REPUESTOS
  - 91430102 COMBUSTIBLES
  - 91430103 LUBRICANTES
  - 91430104 ÚTILES DE ESCRITORIO
  - 91430105 FORMULARIOS
  - 91430106 ÚTILES DE LIMPIEZA
- 914302 CARGAS DE PERSONAL
  - 91430201 SALARIOS
  - 91430202 SUELDOS
  - 91430203 GRATIFICACIONES
  - 91430204 BONIFICACIONES
  - 91430205 HORAS EXTRAS
  - 91430206 INCENTIVOS

91430227 OTROS

91430208 VACACIONES

91430209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD

91430210 RÉGIMEN DE PENSIONES

91430211 ACCIONES DE TRABAJO Y  
ENFERMEDAD PROFESIONAL

91430222 SEGURO DE VIDA

91430213 SEGUROS PARTICULARES

91430224 REFRIGERIOS DE PERSONAL

91430215 ATENCIONES AL PERSONAL

91430216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL,  
UNIDADES PROPIAS

914303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS

91430301 **MOVILIDAD**

9143030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL

9143030102 TRANSPORTE CON UNIDADES  
DE TERCEROS

9143030103 MOVILIDAD LOCAL

9143030104 MOVILIDAD EN OTRAS  
LOCALIDADES

9143030105 PASAJE TERRESTRE

9143030106 PASAJES AÉREOS

9143030107 PASAJES OTROS MEDIOS  
DE TRANSPORTE

91430302 **COMUNICACIONES**

9143030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS

- 9143030202 TELÉFONOS
- 9143030203 FAX
- 91430303 HONORARIOS
  - 9143030301 HONORARIOS PROFESIONALES
  - 9143030302 ASESORES
  - 9143030303 AUDITORES
- 91430304 GASTOS TRÁMITES
  - 9143030401 NOTARIALES Y REGISTROS
  - 9143030402 LEGALIZACIONES
  - 9143030403 TRÁMITES JUDICIALES
- 91430305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS
- 91430306 MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN
  - 9143030601 MANTENIMIENTO LOCALES
  - 9143030602 MAQUINARIA Y EQUIPO
  - 9143030603 VEHÍCULOS
  - 9143030604 MUEBLES Y ENSERES
  - 9143030605 REPARACIONES
- 91430307 ALQUILERES
  - 9143030701 BIENES MUEBLES
  - 9143030702 LOCALES INDUSTRIALES
  - 9143030703 EDIFICIOS
  - 9143030804 TERRENOS
- 91430308 ELECTRICIDAD Y AGUA
  - 9143030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA
  - 9143030802 CONSUMO DE AGUA

91430309 PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES  
**PÚBLICAS**  
 9143030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN  
 9143030902 HOTELES  
 9143030903 RESTAURANTES  
 9143030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE  
 9143030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES  
**PÚBLICAS**  
 91430310 **SERVICIOS DE PERSONAL**  
 9143031011 PERSONAL TÉCNICO  
 9143031012 PERSONAL DE VIGILANCIA  
 9143031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL  
 91430311 **OTROS SERVICIOS**  
 9143031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO  
 9143031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA  
 9143031103 SERVICIOS VARIOS  
 914304 **TRIBUTOS**  
 91430401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES  
 91430402 IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL  
 91430403 **IMPUESTO A GOBIERNOS LOCALES**  
 9143040301 LICENCIA MUNICIPAL DE  
 FUNCIONAMIENTO  
 9143040302 ARBITRIOS MUNICIPALES  
 9143040303 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE  
 VEHÍCULOS

91430404 COTIZACIONES CON CARÁCTER DE TRIBUTOS

9143040401 SENATI

9143040402 FONAVI

9143040403 OTROS TRIBUTOS

914305 CARGAS DIVERSAS DE GESTIÓN

91430501 SEGUROS

9143050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO

9143050102 INCENDIO

9143050103 VEHÍCULOS

91430502 SUSCRIPCIONES Y COTIZACIONES

9143050201 SUSCRIPCIONES

9143050203 COTIZACIONES

91430503 OTRAS CARGAS DIVERSAS

914306 PROVISIONES DEL EJERCICIO

91430601 DEPRECIACIONES

9143060101 DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES

9143060102 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y  
EQUIPO

9143060103 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS

9143060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y  
ENSERES

91430602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

91430603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS

91430604 COMPENSACIÓN

9143060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
SERVICIOS OBREROS

915212 OTRAS 9143060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
SERVICIOS EMPLEADOS

915213 FONAVI 91430605 JUBILACIÓN

915214 91430606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO

## 915 SECCIÓN EMPABONADO, CLAVADO DE TACOS

### 9151 COSTO DE MATERIALES

915101 PRODUCTOS EN PROCESO

915102 MATERIAS PRIMAS AUXILIARES

915103 ENVASES Y EMBALAJES

915104 SUMINISTROS DIVERSOS

### 9152 MANO DE OBRA DIRECTA

915201 SALARIOS

915202 GRATIFICACIONES

915203 BONIFICACIONES Y ASIGNACIONES

915204 HORAS EXTRAS

915205 INCENTIVOS

915206 OTROS

915207 VACACIONES

915208 PRESTACIONES DE SALUD

915209 PENSIONES

915210 ACCIDENTES DE TRABAJOS Y/O

ENFERMEDAD PROFESIONAL

915211 SEGUROS

- 915212 OTRAS CARGAS
- 915213 FONAVI
- 915214 SENATI
- 915215 COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO
- 9153 GASTOS DE FABRICACIÓN**
  - 915301 SUMINISTROS DIVERSOS**
    - 91530101 REPUESTOS
    - 91530102 COMBUSTIBLES
    - 91530103 LUBRICANTES
    - 91530104 ÚTILES DE ESCRITORIO
    - 91530105 FORMULARIOS
    - 91530106 ÚTILES DE LIMPIEZA
  - 915302 CARGAS DE PERSONAL**
    - 91530201 SALARIOS
    - 91530202 SUELDOS
    - 91530203 GRATIFICACIONES
    - 91530204 BONIFICACIONES
    - 91530205 HORAS EXTRAS
    - 91530206 INCENTIVOS
    - 91530227 OTROS
    - 91530208 VACACIONES
    - 91530209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD
    - 91530210 RÉGIMEN DE PENSIONES
    - 91530211 ACCIONES DE TRABAJO Y  
ENFERMEDAD PROFESIONAL
    - 91530222 SEGURO DE VIDA

- 91530213 SEGUROS PARTICULARES
- 91530224 REFRIGERIOS DE PERSONAL
- 91530215 ATENCIONES AL PERSONAL
- 91530216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL,
- 91530304 UNIDADES PROPIAS PARA A TERCEROS
- 915303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS
  - 91530301 **MOVILIDAD**
    - 9153030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL
    - 9153030102 TRANSPORTE CON UNIDADES
    - 9153030104 DE TERCEROS
    - 9153030103 MOVILIDAD LOCAL
    - 9153030104 MOVILIDAD EN OTRAS
    - 9153030101 LOCALIDADES
    - 9153030105 PASAJE TERRESTRE
    - 9153030106 PASAJES AÉREOS
    - 9153030107 PASAJES OTROS MEDIOS
    - 91530308 ELECTRICIDAD DE TRANSPORTE
  - 91530302 **COMUNICACIONES**
    - 9153030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS
    - 9153030202 TELÉFONOS
    - 9153030203 FAX
  - 91530303 **HONORARIOS**
    - 9153030301 HONORARIOS PROFESIONALES
    - 9153030302 ASESORES
    - 9153030303 AUDITORES

91530304 **GASTOS TRÁMITES**

9153030401 NOTARIALES Y REGISTROS

9153030402 LEGALIZACIONES

9153030403 TRÁMITES JUDICIALES

91530305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS

91530306 **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**

9153030601 MANTENIMIENTO LOCALES

9153030602 MAQUINARIA Y EQUIPO

9153030603 VEHÍCULOS

9153030604 MUEBLES Y ENSERES

9153030605 REPARACIONES

91530307 **ALQUILERES**

9153030701 BIENES MUEBLES

9153030702 LOCALES INDUSTRIALES

9153030703 EDIFICIOS

9153030804 TERRENOS

91530308 **ELECTRICIDAD Y AGUA**

9153030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

9153030802 CONSUMO DE AGUA

91530309 **PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES**

**PÚBLICAS**

9153030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN

9153030902 HOTELES

9153030903 RESTAURANTES

9153030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE

9153050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO

9153030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES  
 9153030103 PÚBLICAS  
 91530310 SERVICIOS DE PERSONAL  
 9153031011 PERSONAL TÉCNICO  
 9153031012 PERSONAL DE VIGILANCIA  
 9153031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL  
 91530311 OTROS SERVICIOS  
 9153031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO  
 9153031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA  
 9153031103 SERVICIOS VARIOS  
 915304 TRIBUTOS  
 91530401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES  
 91530402 IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL  
 91530403 IMPUESTO A GOBIERNOS LOCALES  
 9153040301 LICENCIA MUNICIPAL DE  
 FUNCIONAMIENTO  
 9153040302 ARBITRIOS MUNICIPALES  
 9153040303 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE  
 VEHÍCULOS  
 91530404 COTIZACIONES CON CARÁCTER DE TRIBUTOS  
 9153040401 SENATI  
 9153040402 FONAVI  
 9153040403 OTROS TRIBUTOS  
 915305 CARGAS DIVERSAS DE GESTIÓN  
 91530501 SEGUROS  
 9153050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO

9153050102 INCENDIO  
9153050103 VEHÍCULOS  
91530502 SUSCRIPCIONES Y COTIZACIONES  
9153050201 SUSCRIPCIONES  
9153050203 COTIZACIONES  
91530503 OTRAS CARGAS DIVERSAS  
915306 PROVISIONES DEL EJERCICIO  
91530601 DEPRECIACIONES  
9153060101 DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES  
9153060102 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO  
9153060103 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS  
9153060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y ENSERES  
91530602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES  
91530603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS  
91530604 COMPENSACIÓN  
9153060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE SERVICIOS OBREROS  
9153060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE ENFERMEDAD PROF SERVICIOS EMPLEADOS  
91530605 JUBILACIÓN  
91530606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO  
9153060601 FOMAVI  
9153060602 SENATI  
9153060603 COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO

# 916 SECCIÓN PREPARADO DE PLANTILLAS

## EMPLANTILLADO Y ACABADO

### 9161 COSTO DE MATERIALES

- 916101 PRODUCTOS EN PROCESO
- 916102 MATERIAS PRIMAS AUXILIARES
- 916103 ENVASES Y EMBALAJES
- 916104 SUMINISTROS DIVERSOS

### 9162 MANO DE OBRA DIRECTA

- 916201 SALARIOS
- 916202 GRATIFICACIONES
- 916203 BONIFICACIONES Y ASIGNACIONES
- 916204 HORAS EXTRAS
- 916205 INCENTIVOS
- 916206 OTROS
- 916207 VACACIONES
- 916208 PRESTACIONES DE SALUD
- 916209 PENSIONES
- 916210 ACCIDENTES DE TRABAJOS Y/O  
ENFERMEDAD PROFESIONAL
- 916211 SEGUROS
- 916212 OTRAS CARGAS
- 916213 FONAVI
- 916214 SENATI
- 916215 COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO

**9163 GASTOS DE FABRICACIÓN**

**916301 SUMINISTROS DIVERSOS**

91630101 REPUESTOS

91630102 COMBUSTIBLES

91630103 LUBRICANTES

91630104 ÚTILES DE ESCRITORIO

91630105 FORMULARIOS

91630106 ÚTILES DE LIMPIEZA

**916302 CARGAS DE PERSONAL**

91630201 SALARIOS

91630202 SUELDOS

91630203 GRATIFICACIONES

91630204 BONIFICACIONES

91630205 HORAS EXTRAS

91630206 INCENTIVOS

91630227 OTROS

91630208 VACACIONES

91630209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD

91630210 RÉGIMEN DE PENSIONES

91630211 ACCIONES DE TRABAJO Y

ENFERMEDAD PROFESIONAL

91630222 SEGURO DE VIDA

91630213 SEGUROS PARTICULARES

91630224 REFRIGERIOS DE PERSONAL

91630215 ATENCIONES AL PERSONAL

91630216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL,

UNIDADES PROPIAS

916303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS

91630301 **MOVILIDAD**

9163030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL

9163030102 TRANSPORTE CON UNIDADES

DE TERCEROS

9163030103 MOVILIDAD LOCAL

9163030104 MOVILIDAD EN OTRAS

LOCALIDADES

9163030105 PASAJE TERRESTRE

9163030106 PASAJES AÉREOS

9163030107 PASAJES OTROS MEDIOS

DE TRANSPORTE

91630302 **COMUNICACIONES**

9163030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS

9163030202 TELÉFONOS

9163030203 FAX

91630303 **HONORARIOS**

9163030301 HONORARIOS PROFESIONALES

9163030302 ASESORES

9163030303 AUDITORES

91630304 **GASTOS TRÁMITES**

9163030401 NOTARIALES Y REGISTROS

9163030402 LEGALIZACIONES

9163030403 TRÁMITES JUDICIALES

91630305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS

91630306 **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**

9163030601 MANTENIMIENTO LOCALES

9163030602 MAQUINARIA Y EQUIPO

9163030603 VEHÍCULOS

9163030604 MUEBLES Y ENSERES

9163030605 REPARACIONES

91160307 **ALQUILERES**

9163030701 BIENES MUEBLES

9163030702 LOCALES INDUSTRIALES

9163030703 EDIFICIOS

9163030804 TERRENOS

91630308 **ELECTRICIDAD Y AGUA**

9163030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

9163030802 CONSUMO DE AGUA

91630309 **PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES**

**PÚBLICAS**

9163030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN

9163030902 HOTELES

9163030903 RESTAURANTES

9163030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE

9163030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES

**PÚBLICAS**

91630310 **SERVICIOS DE PERSONAL**

9163031011 PERSONAL TÉCNICO

9163031012 PERSONAL DE VIGILANCIA

9163031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL

91630311 OTROS SERVICIOS

9163031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO

9163031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA

9163031103 SERVICIOS VARIOS

916304 TRIBUTOS

91630401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES

91630402 IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL

91630403 IMPUESTO A GOBIERNOS LOCALES

9163040301 LICENCIA MUNICIPAL DE  
FUNCIONAMIENTO

9163040302 ARBITRIOS MUNICIPALES

9163040303 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE  
VEHÍCULOS

91630404 COTIZACIONES CON CARÁCTER DE TRIBUTOS

9163040401 SENATI

9163040402 FONAVI

9163040403 OTROS TRIBUTOS

916305 CARGAS DIVERSAS DE GESTIÓN

91630501 SEGUROS

9163050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO

9163050102 INCENDIO

9163050103 VEHÍCULOS

91630502 SUSCRIPCIONES Y COTIZACIONES

9163050201 SUSCRIPCIONES

9163050203 COTIZACIONES

922 PRODUCTO 91630503 OTRAS CARGAS DIVERSAS

922 916306 PROVISIONES DEL EJERCICIO

9220 91630601 DEPRECIACIONES

922010 9163060101 DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES

922010 9163060102 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO

9220102 9163060103 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS

922010 9163060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y ENSERES

91630602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

92201 91630603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS

91630604 COMPENSACIÓN

922010 9163060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE SERVICIOS OBREROS

92202 LÍNEA INTER 9163060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE SERVICIOS EMPLEADOS

91630605 JUBILACIÓN

91630606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO

## 92 COSTOS DE PRODUCCIÓN

922020201 COSTO DE MATERIALES

921 PRODUCTOS EN PROCESO OBRA DIRECTA

92101 COSTO DE MATERIALES DE FABRICACIÓN

92102 MANO DE OBRA DIRECTA B-3

92103 GASTOS DE FABRICACIÓN MATERIALES

922020302 MANO DE OBRA DIRECTA

922 PRODUCTOS TERMINADOS

92201 LÍNEA FINA

9220101 PRODUCTO MODELO A-1

922010101 COSTO DE MATERIALES

922010102 MANO DE OBRA DIRECTA

922010103 GASTOS DE FABRICACIÓN

9220102 PRODUCTO MODELO A-2

922010201 COSTO DE MATERIALES

922010202 MANO DE OBRA DIRECTA

922010203 GASTOS DE FABRICACIÓN

9220103 PRODUCTO MODELO A-3

922010301 COSTO DE MATERIALES

922010302 MANO DE OBRA DIRECTA

922010303 GASTOS DE FABRICACIÓN

92202 LÍNEA INTERMEDIA

9220201 PRODUCTO MODELO B-1

922020101 COSTO DE MATERIALES

922020102 MANO DE OBRA DIRECTA

922020103 GASTOS DE FABRICACIÓN

9220202 PRODUCTO MODELO B-2

922020201 COSTO DE MATERIALES

922020202 MANO DE OBRA DIRECTA

922020203 GASTOS DE FABRICACIÓN

9220203 PRODUCTO MODELO B-3

922020301 COSTO DE MATERIALES

922020302 MANO DE OBRA DIRECTA

922020303 GASTOS DE FABRICACIÓN  
92203 LÍNEA ECONÓMICA

9220301 PRODUCTO MODELO C-1

922030101 COSTO DE MATERIALES

922030102 MANO DE OBRA DIRECTA

922030103 GASTOS DE FABRICACIÓN

9220302 PRODUCTO MODELO C-2

922030201 COSTO DE MATERIALES

922030202 MANO DE OBRA DIRECTA

922030203 GASTOS DE FABRICACIÓN

9220303 PRODUCTO MODELO C-3

922030301 COSTO DE MATERIALES

922030302 MANO DE OBRA DIRECTA

922030303 GASTOS DE FABRICACIÓN

## 93 GASTOS ADMINISTRATIVOS

931301 SUMINISTROS DIVERSOS

93130101 REPUESTOS

93130102 COMBUSTIBLES

93130103 LUBRICANTES

93130104 ÚTILES DE ESCRITORIO

93130105 FORMULARIOS

93130106 ÚTILES DE LIMPIEZA

931302 CARGAS DE PERSONAL

93130201 SALARIOS

93130202 SUELDOS

93130203 GRATIFICACIONES  
 93130204 BONIFICACIONES DE ENERGÍA ELÉCTRICA  
 93130205 HORAS EXTRAS  
 93130206 INCENTIVOS  
 93130227 OTROS  
 93130208 VACACIONES  
 93130209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD  
 93130210 RÉGIMEN DE PENSIONES  
 93130211 ACCIONES DE TRABAJO Y  
 ENFERMEDAD PROFESIONAL  
 93130222 SEGURO DE VIDA  
 93130213 SEGUROS PARTICULARES  
 93130224 REFRIGERIOS DE PERSONAL  
 93130215 ATENCIONES AL PERSONAL  
 93130216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL,  
 UNIDADES PROPIAS  
 931303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS  
 93130301 MOVILIDAD  
 9313030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL  
 9313030102 TRANSPORTE CON UNIDADES  
 DE TERCEROS  
 9313030103 MOVILIDAD LOCAL  
 9313030104 MOVILIDAD EN OTRAS  
 LOCALIDADES  
 9313030105 PASAJE TERRESTRE  
 9313030106 PASAJES AÉREOS

93130308 **ELECTRICIDAD Y AGUA**

9313030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

9313030802 CONSUMO DE AGUA

93130309 **PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES**

**PÚBLICAS**

9313030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN

9313030902 HOTELES

9313030903 RESTAURANTES

9313030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE

9313030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES

9313030906 GASTOS PÚBLICAS

93130310 **SERVICIOS DE PERSONAL**

9313031011 PERSONAL TÉCNICO

9313031012 PERSONAL DE VIGILANCIA

9313031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL

93130311 **OTROS SERVICIOS**

9313031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO

9313031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA

9313031103 SERVICIOS VARIOS

931304 **TRIBUTOS**

93130401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES

93130402 IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL

93130403 **IMPUESTO A GOBIERNOS LOCALES**

9313040301 LICENCIA MUNICIPAL DE

9313040302 FUNCIONAMIENTO

9313040303 ARBITRIOS MUNICIPALES

9313030107 PASAJES OTROS MEDIOS  
DE TRANSPORTE

93130302 **COMUNICACIONES**

9313030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS

9313030202 TELÉFONOS

9313030203 FAX

93130303 **HONORARIOS**

9313030301 HONORARIOS PROFESIONALES

9313030302 ASESORES

9313030303 AUDITORES

93130304 **GASTOS TRÁMITES**

9313030401 NOTARIALES Y REGISTROS

9313030402 LEGALIZACIONES

9313030403 TRÁMITES JUDICIALES

93130305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS

93130306 **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**

9313030601 MANTENIMIENTO LOCALES

9313030602 MAQUINARIA Y EQUIPO

9313030603 VEHÍCULOS

9313030604 MUEBLES Y ENSERES

9313030605 REPARACIONES

93130307 **ALQUILERES**

9313030701 BIENES MUEBLES

9313030702 LOCALES INDUSTRIALES

9313030703 EDIFICIOS

9313030804 TERRENOS

9313040303 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE  
VEHÍCULOS

93130404 COTIZACIONES CON CARACTER DE TRIBUTOS

9313040401 SENATI

9313040402 FONAVI

9313040403 OTROS TRIBUTOS

931305 CARGAS DIVERSAS DE GESTION

93130501 SEGUROS

9313050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO

9313050102 INCENDIO

9313050103 VEHÍCULOS

93130502 SUSCRIPCIONES Y COTIZACIONES

9313050201 SUSCRIPCIONES

9313050203 COTIZACIONES

93130503 OTRAS CARGAS DIVERSAS

931306 PROVISIONES DEL EJERCICIO

93130601 DEPRECIACIONES

9313060101 DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES

9313060102 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y  
EQUIPO

9313060103 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS

9313060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y  
ENSERES

93130602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES

93130603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS

93130604 COMPENSACIÓN

941301 9313060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
SERVICIOS OBREROS

941301 9313060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
SERVICIOS EMPLEADOS

93130605 JUBILACIÓN DE PERSONAL

93130606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO

## 94 GASTOS DE VENTAS

941301 SUMINISTROS DIVERSOS

94130101 REPUESTOS

94130102 COMBUSTIBLES

94130103 LUBRICANTES

94130104 UTILES DE ESCRITORIO

94130105 FORMULARIOS

94130106 UTILES DE LIMPIEZA

941302 CARGAS DE PERSONAL

94130201 SALARIOS

94130202 SUELDOS

94130203 GRATIFICACIONES

94130204 BONIFICACIONES

94130205 HORAS EXTRAS

94130206 INCENTIVOS

94130227 OTROS

94130208 VACACIONES

94130209 RÉGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD

94130210 RÉGIMEN DE PENSIONES

- 94130211 ACCIONES DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL
- 94130222 SEGURO DE VIDA
- 94130213 SEGUROS PARTICULARES
- 94130224 REFRIGERIOS DE PERSONAL
- 94130215 ATENCIONES AL PERSONAL
- 94130216 GASTOS DE TRANSPORTES AL PERSONAL, UNIDADES PROPIAS
- 941303 SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS
  - 94130301 MOVILIDAD
    - 9413030101 MOVILIZACIÓN PERSONAL
    - 9413030102 TRANSPORTE CON UNIDADES DE TERCEROS
    - 9413030103 MOVILIDAD LOCAL
    - 9413030104 MOVILIDAD EN OTRAS LOCALIDADES
    - 9413030105 PASAJE TERRESTRE
    - 9413030106 PASAJES AEREOS
    - 9413030107 PASAJES OTROS MEDIOS DE TRANSPORTE
  - 94130302 COMUNICACIONES
    - 9413030201 CORRESPONDENCIA Y TELEGRAMAS
    - 9413030202 TELÉFONOS
    - 9413030203 FAX
  - 94130303 HONORARIOS
    - 9413030301 HONORARIOS PROFESIONALES

9413030302 ASESORES INVISTOS DE VIAJE  
 9413030303 AUDITORES TOS DE RELACIONES  
 94130304 **GASTOS TRAMITES**  
 9413030401 NOTARIALES Y REGISTROS  
 9413030402 LEGALIZACIONES  
 9413030403 TRAMITES JUDICIALES  
 94130305 PRODUCCIÓN ENCARGADA A TERCEROS  
 94130306 **MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN**  
 9413030601 MANTENIMIENTO LOCALES  
 9413030602 MAQUINARIA Y EQUIPO  
 9413030603 VEHÍCULOS  
 9413030604 MUEBLES Y ENSERES  
 9413030605 REPARACIONES  
 94130307 **ALQUILERES**  
 9413030701 BIENES MUEBLES  
 9413030702 LOCALES INDUSTRIALES  
 9413030703 EDIFICIOS  
 9413030804 TERRENOS  
 94130308 **ELECTRICIDAD Y AGUA**  
 9413030801 CONSUMO DE ENERGÍA ELECTRICA  
 9413030802 CONSUMO DE AGUA  
 94130309 **PUBLICIDAD, PUBLICACIONES, RELACIONES**  
**PÚBLICAS**  
 9413030901 GASTOS DE REPRESENTACIÓN  
 9413030902 HOTELES  
 9413030903 RESTAURANTES

9413030904 OTROS SERVICIOS DE VIAJE  
 9413030905 OTROS GASTOS DE RELACIONES  
 PÚBLICAS  
 94130310 SERVICIOS DE PERSONAL  
 9413031011 PERSONAL TÉCNICO  
 9413031012 PERSONAL DE VIGILANCIA  
 9413031013 OTROS SERVICIOS DE PERSONAL  
 94130311 OTROS SERVICIOS  
 9413031101 SERVICIOS DE CÓMPUTO  
 9413031102 SERVICIOS DE FOTOCOPIA  
 9413031103 SERVICIOS VARIOS  
 941304 TRIBUTOS  
 94130401 IMPUESTO A LAS REMUNERACIONES  
 94130402 IMPUESTO AL PATRIMONIO EMPRESARIAL  
 94130403 IMPUESTO A GOBIERNOS LOCALES  
 9413040301 LICENCIA MUNICIPAL DE  
 FUNCIONAMIENTO  
 9413040302 ARBITRIOS MUNICIPALES  
 9413040303 IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE  
 VEHÍCULOS  
 94130404 COTIZACIONES CON CARÁCTER DE TRIBUTOS  
 9413040401 SENATI  
 9413040402 FONAVI  
 9413040403 OTROS TRIBUTOS  
 941305 CARGAS DIVERSAS DE GESTIÓN  
 94130501 SEGUROS

9413050101 SEGUROS ROBO Y ASALTO  
9413050102 INCENDIO  
9413050103 VEHÍCULOS  
94130502 SUSCRIPCIONES Y COTIZACIONES  
9413050201 SUSCRIPCIONES  
9413050203 COTIZACIONES  
94130503 OTRAS CARGAS DIVERSAS  
941306 PROVISIONES DEL EJERCICIO  
94130601 DEPRECIACIONES  
9413060101 DEPRECIACIÓN DE INMUEBLES  
9413060102 DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y  
EQUIPO  
9413060103 DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS  
9413060104 DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y  
ENSERES  
94130602 AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES  
94130603 DESVALORIZACIÓN DE EXISTENCIAS  
94130604 COMPENSACIÓN  
9413060401 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
SERVICIOS OBREROS  
9413060402 COMPENSACIÓN TIEMPO DE  
SERVICIOS EMPLEADOS  
94130605 JUBILACIÓN  
94130606 OTRAS PROVISIONES DEL EJERCICIO

## 95 GASTOS FINANCIEROS

9501 INTERESES Y GASTOS DE PRESTAMOS

9502 INTERESES Y GASTOS DE SOBREGIRO

9503 INTERESES RELATIVOS A BONOS EMITIDOS  
Y OTRAS OBLIGACIONES A PLAZOS.

9504 INTERESES Y GASTOS DE DOCUMENTOS DESCONTADOS

9505 DESCUENTOS CONCEDIDOS POR PRONTO PAGO

9506 PERDIDAS POR DIFERENCIA DE CAMBIO

9507 GASTOS DE COMPRAS DE VALORES

9508 OTRAS CARGAS FINANCIERAS

## CONCLUSIONES

Terminando la Investigación se concluye que:

- Las Empresas Pequeñas son las que necesitan Asesoría Contable y administrativas ya que las personas que las administran normalmente son los dueños y estos no son profesionales y desconocen la importancia del registro de todas sus operaciones.

En este caso el Contador no se puede limitar a ser simplemente controlador de las operaciones sino que tiene que hacerle ver al dueño la importancia de su realidad financiera, principio fundamental de la Contabilidad, además le tiene que enseñar a interpretar los Estados Financieros para que pueda tomar decisiones oportunas y precisas.

- En las empresas de calzado medianas y grandes, es necesaria la coordinación entre el Contador y el administrador de modo que se conozca y se registre adecuadamente las partidas que indicaran los aciertos o deficiencias administrativas y por ende la realidad financiera.

- RECOMENDACIONES
- El análisis proporcionado por la Conasev indica que las empresas pequeñas no muestran rentabilidad. Al haber proporcionado información incompleta la información esta distorsionada .
  - Sucede igual con la administración y organización contable que necesita estructurarse.
  - En el estudio de investigación a la fecha, se nota que la industria del calzado, no esta en un buen momento en lo económico y financiero y esta en caída constante por no poder competir con la importación en cuanto a sus precios.

## RECOMENDACIONES

Los Dueños de Pequeñas Empresas deberán informar adecuadamente a los asesores contables sus transacciones comerciales realizadas, durante el Ejercicio Económico.

Las operaciones deben registrarse en su totalidad e informarse como es debido al contador y exponerle sus dudas para que puedan ser asesorados adecuadamente. (Algunas sugerencias en el capítulo V)

La Coordinación de Contadores y Administradores facilitara la interpretación de los estados financieros que contribuirán al desarrollo institucional de la industria de calzado.

Analizar los organigramas elaborados de acuerdo al estudio que esta contenido en el capítulo V del presente trabajo de investigación. (Organigrama para una Empresa Pequeña, mediana y grande. Queda entendido que cada empresa tiene sus propias necesidades y estos organigramas solo son modelos que pueden ser modificados de acuerdo al tipo de organización requerido por determinadas industrias de calzado) Para una buena dirección económica y financiera de las empresas y alcanzar el desarrollo ideal de la industria.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARENAS José Antonio, La Auditoría Administrativa, Editorial Diana S.A., México, 1973.
- BALLESTERO Ballestero, Contabilidad Administrativa, Mundi Prensa, Madrid, 1976.
- CABALLERO BUSTAMANTE Estudio, Informe Especial de control Interno, Lima - Perú, Noviembre 1992.
- ESAP, Documentos sobre racionalización.
- FRANCO FALCON Justo, Editorial Técnico Científica S.A., Lima, 1993, 382 págs. Tomo 1 "Contabilidad y Dinámica de Costos".
- FRANCO FALCON Justo, Editorial Técnico Científica S.A., Lima, 1993, 315 págs. Tomo 2 "Contabilidad y Dinámica de Costos".
- FERON Robert, Director Científico y Técnico de la sociedad Astra-Calve, Ediciones Deusto, París, 1974, 248 págs. Tomo 3 "Organización de la Producción".
- Enciclopedia de la empresa moderna.
- HIDALGO ORTEGA Jesús, Auditoría de los Estados Financieros, Teoría y casos prácticos, Ediciones Ojeda. 1986.

JACKSON-GROLIER, Editorial Mexicana S.A. de C.V., México, 1971, página 255

MULLER George, Directo de la Asociación Francesa de Concejeros de Dirección, Ediciones Deusto, 4ta. Edición París, 1974, 267 págs. Tomo 4 "Organización de la Fabricación".

Enciclopedia de la empresa moderna.

PERROT DESNOIX Philippe, Concejero en Organización Comercial, Ediciones Deusto, 3era Edición, París, 1973, 282 págs. Tomo 2 "Organización Contable y Financiera". Enciclopedia de la Empresa Moderna.

PERROT DESNOIX Philippe, Concejero en Organización Comercial, Ediciones Deusto, 3era Edición, París, 1973, 282 págs. Tomo 8 "Ventas Marketing Publicidad".

Enciclopedia de la Empresa Moderna.

PODESTA CASTRO Jaime,  
Diagnóstico/Evaluación sistemática de los Problemas de una Empresa, Ediciones Macchi S.A., Buenos Aires 1973.

SAMIRAS ENRIQUE Alberto, Principios y Normas de Contabilidad Generalmente Aceptados, Instituto Interamericano de Auditoría y Contabilidad, 1995.

RAY Kester B., Contabilidad, Teoría y Práctica, Editorial labor. 1985.

ROSENBAUM Bernard L., Como Motivar a los Empleados de Hoy, Mo Graw Hill, México. 1983.

SÁNCHEZ BABILON R., Organizaciones, Imprenta Ministerio de Guerra, Lima, 1976.

SKARE Leif R., ¿Quiere Ud. Administrar su Empresa? (La oficina Moderna), Editorial Roma Sopena S.A., Barcelona, 1974.

TERRONES CABRERA María Asunción, "Diagnóstico Crítico de una Empresa de Calzado" (Administración de Empresas), Lima - Perú, 1984.

TERRASCA RAMOS Pedro, La Planificación, el Programa de Auditoría, Lima - Perú. 1986.

TERRASCA RAMOS Pedro, El Control Interno y su Evaluación Lima - Perú, 1986.

# ANEXOS

## UTILIZADOS PARA ANALISIS

### DE LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

A N E X O 1

EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

HABILIDAD DEL PERSONAL

- 1.- ¿CONOCE SU TRABAJO?
- 2.- ¿PUEDE DECIDIR?
- 3.- ¿TIENE CAPACIDAD INTELECTUAL?
- 4.- ¿HA EXISTIDO INTERÉS POR LA COMPETENCIA?
- 5.- ¿SON PRECISOS, CONCISOS Y ORDENADOS SUS INFORMES?
- 6.- ¿SELECCIONA LAS TAREAS EN CUANTO A SU IMPORTANCIA?
- 7.- ¿ADOPTA DECISIONES CORRECTAS EN CASO DE PREMURA?
- 8.- ¿TIENE TACTO?
- 9.- ¿ANTICIPA LAS NECESIDADES Y SE ACOPLA A LAS NUEVAS SITUACIONES?
- 10.- ¿DEDICA TIEMPO SUFICIENTE A SU TRABAJO?
- 11.- ¿HA LEÍDO Y ESTA INFORMADO?
- 12.- ¿RETIENE DATOS E IDEAS?
- 13.- ¿ES COMPETENTE PARA INTERPRETAR ESTADÍSTICAS, ÍNDICES Y PROCEDIMIENTOS?
- 14.- ¿DELEGA SUFICIENTE AUTORIDAD?
- 15.- ¿HA TENIDO SUBORDINADOS LEALES?
- 16.- ¿INFORMA A LOS DEMÁS SOBRE OBJETIVOS, LOGRO Y CAMBIOS DE ESTRUCTURA?
- 17.- ¿SABE JUZGAR LA CAPACIDAD DE LOS DEMÁS?
- 18.- ¿PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE LOS DEMÁS?
- 19.- ¿UTILIZA SERVICIOS DE ESPECIALISTAS?

A N E X O 2

EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

INTEGRIDAD DEL PERSONAL

- 1.- ¿CONTRIBUYE CON PENSAMIENTOS ORIGINALES?
- 2.- ¿ACEPTA LA AUTORIDAD DE SUS SUPERIORES?
- 3.- ¿TIENE CONFIANZA EN ELLOS?
- 4.- ¿TIENE DEDICACIÓN SUFICIENTE?
- 5.- ¿SON SUFICIENTES SUS MÉTODOS?
- 6.- ¿ES PARTE INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN?
- 7.- ¿INCLUYE EN SUS PLANES A LA EMPRESA?
- 8.- ¿SE LE RESPETA EN LA COMUNIDAD?
- 9.- ¿DEDICA TIEMPO SUFICIENTE A ACTIVIDADES CÍVICAS?
- 10.- ¿TIENE CRÉDITO RAZONABLES?
- 11.- ¿ACEPTA CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS DE SUS AMIGOS Y ASOCIADOS?
- 12.- ¿TOLERA OTRAS RELIGIONES RAZAS Y COSTUMBRES?
- 13.- ¿TOLERA OTRAS OPINIONES?
- 14.- ¿ADMITE LA POSIBILIDAD DE EQUIVOCARSE?
- 15.- ¿CONTROLA SUS EMOCIONES?
- 16.- ¿SABE ENCAUZAR Y MANEJAR SUS EMOCIONES?
- 17.- ¿OTORGA CRÉDITO A QUIEN LO MERECE Y CON LA DEBIDA OPORTUNIDAD?
- 18.- ¿PROMUEVE A SUS SUBORDINADOS SIN CONSIDERACIONES DE AMISTAD O PARENTESCO?
- 19.- ¿TRABAJA SUFICIENTEMENTE SIN NECESIDAD DE SUPERVISIÓN?

A N E X O 3

EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

INICIATIVA Y DINAMISMO DEL PERSONAL

- 1.- ¿ESTUDIA LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS A LOS PROBLEMAS?
- 2.- ¿TRABAJA SIN PERDER RITMO?
- 3.- ¿INICIA TRABAJOS? CON LOS OBJETIVOS?
- 4.- ¿TERMINA SUS TRABAJOS OPORTUNAMENTE? DE SUS DEBERES Y
- 5.- ¿ES OBSERVADOR? DE LOS
- 6.- ¿HA CONTINUADO ESTUDIANDO? EN SUS FUNCIONES?
- 7.- ¿SE INTERESA POR LAS ACTIVIDADES DEL NEGOCIO: VENTAS, PRODUCCIÓN, FINANZAS, ETC.? EN LAS DE AUTORIDAD DEBIDA AL
- 8.- ¿ESTA REPARADO PARA LA POSICIÓN SUPERIOR A LA PROPIA?
- 9.- ¿HA ASUMIDO MAYORES RESPONSABILIDADES? EN SU RELACION?
- 10.- ¿HA PREPARADO UN SUSTITUTO? RESPECTO A LAS FUNCIONES
- 11.- ¿SE CONSERVA EN BUENA SALUD? EN SU IMPORTANCIA?
- 12.- ¿MANTIENE CONTACTO CON SU ACTIVIDAD A TRAVÉS DE PUBLICACIONES Y ASOCIACIONES?
- 13.- ¿TIENE METAS A LARGO PLAZO? EN SU PROPIA AUTORIDAD Y
- 14.- ¿ESTA PREPARADO CON DATOS Y CIFRAS SUFICIENTES?
- 15.- ¿EVITA TRABAJO INNECESARIO O DE DETALLES SIN IMPORTANCIA?
- 16.- ¿ADOPTA NUEVOS PROCEDIMIENTOS CUANDO LOS CONSIDERA APROPIADOS?
- 17.- ¿TIENE DESEO DE TRIUNFAR Y TRABAJA CON ENTUSIASMO? EN LA EMPRESA, CON LOS JEES Y CON EL PERSONAL?

A N E X O 4

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

ASPECTO ORGANIZATIVO

- 1.- ¿EXISTE UN ORGANIGRAMA ACTUALIZADO?
- 2.- ¿ES ADECUADA LA ESTRUCTURA?
- 3.- ¿ESTA DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS?
- 4.- ¿ESTÁN DEBIDAMENTE DEFINIDOS LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES?
- 5.- ¿PUEDEN SER ELIMINADAS ALGUNAS FUNCIONES?
- 6.- ¿SE PUEDEN TRANSFERIR FUNCIONES?
- 7.- ¿PUEDEN SER ELIMINADAS LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE CONTROL?
- 8.- ¿SE PUEDE REALIZAR CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN?
- 9.- ¿EXISTE EQUILIBRIO CON RESPECTO A LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS AL PERSONAL MAS IMPORTANTE?
- 10.- ¿EXISTE UN PLAN DE COOPERACIÓN Ó COORDINACIÓN ENTRE VARIAS FUNCIONES?
- 11.- ¿ENTIENDE EL PERSONAL SU PROPIA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD?
- 12.- ¿QUE DEBE HACERSE PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN?
- 13.- ¿ENTIENDEN SUS SUBORDINADOS LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?
- 14.- ¿EXISTE UN PLAN DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA, CON LOS JEFES Y CON EL PERSONAL?

A N E X O 5

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.- ¿COMO SE ESTABLECEN LAS POLÍTICAS?
- 2.- ¿ESTÁN ESCRITAS Y ACTUALIZADAS?
- 3.- ¿REFLEJAN METAS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SE PUEDEN MEJORAR?
- 4.- ¿SE ENTIENDEN, SON POSITIVAS Y LAS CONOCE EL PERSONAL?
- 5.- ¿EXISTEN CONTROLES PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO?
- 6.- ¿QUE POLÍTICAS EXISTEN PARA OBTENCIÓN, SELECCIÓN Y UTILIZACIÓN DE CANDIDATOS PARA EL TRABAJO?
- 7.- ¿SE HA CENTRALIZADO LA FUNCIÓN DE ENTREVISTAS Y ASPECTOS PRIMARIOS?
- 8.- ¿SATISFACE EL ACTUAL SISTEMA LAS NECESIDADES Y REQUISITOS DE LA EMPRESA?
- 9.- ¿PUEDE VARIARSE LA RUTINA DEL MANEJO DE FORMAS?
- 10.- ¿PUEDEN REDUCIRSE EL COSTO O MEJORAR EL SISTEMA?
- 11.- ¿SE HAN ESCRITO PROCEDIMIENTOS?
- 12.- ¿SE HAN ESTABLECIDO CONTROLES ADECUADOS?
- 13.- ¿SE HA ESTABLECIDO UN SISTEMA DEFINITIVO PARA PRECISAR LA LÍNEA DE CONDUCTA DEL PERSONAL?
- 14.- ¿EXISTEN PROCEDIMIENTOS PARA ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS?
- 15.- ¿QUE PROCEDIMIENTOS REQUIEREN ESTUDIO Y REVISIÓN?
- 16.- ¿EXISTEN MÉTODOS PARA CUMPLIR LOS REGLAMENTOS?

FACILIDADES FÍSICAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADOEL EQUIPO P... DISPOSICIÓN DE PLANTA ... ESTUDIADO

- 1.- ¿SE CUENTA CON UN LUGAR APROPIADO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS ARTÍCULOS?
- 2.- ¿SE TIENE UN PLANO DETALLADO DE LA DISPOSICIÓN DE PLANTA?
- 3.- ¿ES APROPIADA LA UBICACIÓN DE LA PLANTA CON RELACIÓN A LAS FUENTES DE MATERIALES Y LOS CENTROS DE CONSUMO?
- 4.- ¿ES APROPIADA LA UBICACIÓN EN CUANTO A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?
- 5.- ¿EL ESPACIO DISPONIBLE ESTA ADECUADAMENTE DISTRIBUIDO?
- 6.- ¿EXISTE FUNCIONABILIDAD PARA LA OPERACIÓN?
- 7.- ¿SE HAN CUIDADO LOS ASPECTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE Y CUALES SON?
- 8.- ¿HAY UN PLAN DE CRECIMIENTO DEBIDAMENTE INTEGRADO?

¿SE DISPONE DE EQUIPO CON POCO USO O DE CARACTERÍSTICAS  
VENTAJOSAS EN SU OPERACIÓN O MANEJO?

¿ES ADECUADO EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPO?

A N E X O 7

FACILIDADES FÍSICAS DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

MAQUINARIA Y EQUIPO

- 1.- ¿EL EQUIPO PRINCIPAL FUE SUFICIENTEMENTE ESTUDIADO ANTES DE SU ADQUISICIÓN ?
- 2.- ¿SE RESPETARON LOS PERÍODOS Y CONDICIONES DE INSTALACIONES ?
- 3.- ¿SE CONOCEN Y UTILIZAN LOS MANUALES OPERATIVOS DEL EQUIPO ?
- 4.- ¿HAY MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPO ?
- 5.- ¿EL EQUIPO AUXILIAR ES ADECUADO Y SE UTILIZA CORRECTAMENTE ?
- 6.- ¿SE DETERMINAN LOS EQUIPOS NECESARIOS PARA CADA ACTIVIDAD ?
- 7.- ¿SE CONSIDERAN LAS ALTERNATIVAS EN LA ADQUISICIÓN DEL EQUIPO ?
- 8.- ¿EXISTE PROTECCIÓN PARA EL EQUIPO ?
- 9.- ¿SE DISPONE DE EQUIPO CON POCO USO O DE CARACTERÍSTICAS DESVENTAJOSAS EN SU OPERACIÓN O MANEJO?
- 10.- ¿ES ADECUADO EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO DEL EQUIPO?

A N E X O 8

ÁREA OPERATIVA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

FINANCIERA

- 1.- ¿EXISTE UNA CORRECTA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE EFECTIVO?
- 2.- ¿SE HA DETERMINADO EL TRATAMIENTO Y EL PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTAS?
- 3.- ¿SE INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS INGRESOS OBTENIDOS?
- 4.- ¿EXISTE PROGRAMA DE PAGOS Y SE INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS INGRESOS OBTENIDOS?
- 5.- ¿SE DEFINEN CLARAMENTE LOS MOTIVOS DE INVERSIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS?
- 6.- ¿SE DOCUMENTAN LAS VENTAS, SE HAN ESTABLECIDO NIVELES DE CUENTAS POR COBRAR Y SE CUMPLEN CON LOS PLAZOS DE COBROS Y PAGOS?
- 7.- ¿EXISTE UNA CORRECTA PERSECUCIÓN DE LAS CUENTAS?
- 8.- ¿SE HAN ESTABLECIDO NIVELES EN LOS INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS?
- 9.- ¿SE HAN ESTABLECIDO NIVELES EN LOS INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS?
- 10.- ¿SE CUMPLEN TODOS LOS NIVELES ESTABLECIDOS?
- 11.- ¿EXISTE LA PROGRAMACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR A MEDIANO Y LARGO PLAZO?
- 12.- ¿EXISTEN POLÍTICAS PARA NUEVAS INVERSIÓN, DE UTILIDADES Y ESTUDIO DE MANEJO DE DEFICIENTES?

## A N E X O 9

### ÁREA OPERATIVA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

#### LOGÍSTICA

- 1.- ¿PROVEE LA EMPRESA DE MATERIALES Y OTROS ABASTECIMIENTOS ADECUADAMENTE?
- 2.- ¿SE UTILIZA LA INVESTIGACIÓN PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE LOS ABASTECIMIENTOS?
- 3.- ¿ACTÚA LA EMPRESA DE ACUERDO CON NORMAS DE COMPRA ESTABLECIDAS CON RESPECTO A MÍNIMO DE EXISTENCIAS?
- 4.- ¿SELECCIONA A SUS PROVEEDORES?
- 5.- ¿CONTROLA LA CANTIDAD Y CALIDAD QUE DEBEN SOLICITARSE AL PAGO DE LA FACTURA?
- 6.- ¿CUALES SON LOS GRUPOS PRINCIPALES DE MATERIAS PRIMAS?
- 7.- ¿MAS DEL 50% DE LAS COMPRAS SE HACEN EN BASE A OFERTAS DE COMPETIDORES COMPARANDO PRECIOS?
- 8.- ¿LOS ENCARGADOS DE LAS COMPRAS CONOCEN LAS PLANTAS DE SUS ABASTECEDORES?
- 9.- ¿EXCEDIÓ EL VOLUMEN DE COMPRA DURANTE LOS ÚLTIMOS MESES EN RELACIÓN AL VOLUMEN DE MATERIALES EN EXISTENCIA?
- 10.- ¿LOS PRINCIPALES PROVEEDORES MUESTRAN DISPOSICIÓN PARA ATENDER LAS QUEJAS DESPUÉS DE LLEGAR LOS MATERIALES A LA PLANTA?
- 11.- ¿SE HACE ESTUDIOS PARA NUEVAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO SI FUERA NECESARIO?

ÁREA OPERATIVA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

PRODUCCIÓN

- 1.- ¿SE CUENTA CON UN LUGAR APROPIADO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y ESTA ADECUADAMENTE DISTRIBUIDO?
- 2.- ¿EXISTE FUNCIONABILIDAD PARA LA OPERACIÓN Y SEGURIDAD?
- 3.- ¿HAY ALGÚN PLAN DE CRECIMIENTO DEBIDAMENTE INTEGRADO?
- 4.- ¿EL EQUIPO PRINCIPAL FUE ESTUDIADO ANTES DE SU ADQUISICIÓN?
- 5.- ¿SE RESPETAN LOS PERÍODOS Y CONDICIONES DE INSTALACIÓN?
- 6.- ¿LOS PROCESOS DE FABRICACIÓN ESTÁN DEBIDAMENTE DEFINIDOS?
- 7.- ¿EXISTEN MANUALES OPERATIVOS ESTUDIO DE TIEMPO Y MOVIMIENTO?
- 8.- ¿ES ADECUADA LA DESIGNACIÓN DEL PERSONAL A LA OPERACIÓN Y HAY BUENA INTEGRACIÓN DE GRUPOS?
- 9.- ¿SE HA PRECISADO EL VOLUMEN, COSTO Y CALIDAD?
- 10.- ¿SE UTILIZAN FORMULAS MATEMÁTICAS PARA LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN?
- 11.- ¿ES RAZONABLE EL MONTO DE DESPERDICIOS DE LOS MATERIALES?
- 12.- ¿SE UTILIZAN ORDENES DE TRABAJO EN LA PRODUCCIÓN?

ÁREA OPERATIVA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

PERSONAL

- 1.- ¿SE REALZA ANÁLISIS DE PUESTOS?
- 2.- ¿EXISTE EVALUACIÓN DE PUESTOS?
- 3.- ¿SE RECURRE A LA FUENTE CORRECTA PARA LA OBTENCIÓN DE CANDIDATOS?
- 4.- ¿SE REALIZAN LAS INVESTIGACIONES NECESARIAS?
- 5.- ¿SE HAN DETERMINADO LOS REQUISITOS DE INGRESOS A LA EMPRESA?
- 6.- ¿SE ENTREGAN CUESTIONARIOS A LOS SOLICITANTES?
- 7.- ¿SE CONSERVAN LAS SOLICITUDES QUE SE CONSIDERAN BUENOS PROSPECTOS A FUTURO?
- 8.- ¿SE ENTREVISTAN CUANDO MENOS, A DOS PROSPECTOS PARA EL MISMO PUESTO?
- 9.- ¿SE HAN DETERMINADO LAS PRUEBAS A APLICAR?
- 10.- ¿SE ENTREVISTAN LOS PROSPECTOS CON EL JEFE DE SECCIÓN?
- 11.- ¿SE CONTRATAN POR UN PERÍODO DE PRUEBA?
- 12.- ¿SE REALIZAN EN LA EMPRESA UNA PRESENTACIÓN DE LOS NUEVOS COMPANEROS DE TRABAJO AL PERSONAL?
- 13.- ¿EXISTE UN PERÍODO DE ENTRENAMIENTO PARA AMBIENTARSE AL TRABAJO?
- 14.- ¿EXISTE UN PERÍODO DE PLATICAS DE ORIENTACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN SINDICAL?

- 15.- ¿SE PROVEE AL NUEVO PERSONAL DE AQUELLOS ÚTILES NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN EFICIENTE DE SU TRABAJO?
- 16.- ¿SE CALIFICA AL PERSONAL DURANTE EL PERÍODO DE PRUEBA?
- 17.- ¿ES ADECUADA LA POLÍTICA DE LA EMPRESA EN MATERIA DE CONTRATACIÓN DEFINITIVA?
- 18.- ¿SE HAN ESTABLECIDO GRATIFICACIONES ANUALES?
- 19.- ¿SE TIENE CONSTITUIDA UNA POLÍTICA SOBRE INCENTIVOS PARA MEJORAR EL TRABAJO REALIZADO?
- 20.- ¿SE HAN DETERMINADO LOS PERÍODOS DE VACACIONES?
- 21.- ¿SE UTILIZA LA CALIFICACIÓN POR MÉRITOS?
- 22.- ¿SE MANTIENEN REGISTROS DE LOS ACCIDENTES Y SE INVESTIGAN LAS CAUSAS?
- 23.- ¿SON ADECUADAS LAS CONDICIONES DE TRABAJO?
- 24.- ¿SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE LA EMPRESA?
- 25.- ¿SE DIFUNDEN MEDIANTE CARTELES, FOLLETOS O CONFERENCIAS LA IMPORTANCIA DE LA SALUD PERSONAL Y PREVENCIÓN DE ACCIDENTES?
- 26.- ¿EXISTE UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Y ES CONOCIDO POR TODO EL PERSONAL?

# A N E X O S

UTILIZADOS PARA ANALIZAR

LA ORGANIZACIÓN CONTABLE

A N E X O 1

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN GENERAL  
DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO  
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- 1.- ¿SE CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL?
- 2.- ¿EXISTE UN MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES?
- 3.- ¿ESTÁN CUBIERTOS CON SEGUROS DE FIDELIDAD?
- 4.- ¿EXISTE UN CATALOGO DE CUENTAS?
- 5.- ¿ESTA CORRECTAMENTE ELABORADO E INCLUYE TODAS LAS CUENTAS EN USO?
- 6.- ¿EXISTE UN INSTRUCTIVO DEL CATALOGO DE CUENTAS?
- 7.- ¿ESTA CORRECTAMENTE ELABORADO?
- 8.- ¿HAN SIDO BIEN DEFINIDAS LAS FORMAS UTILIZADAS EN LA CONTABILIDAD?
- 9.- ¿SE ANALIZAN PERIÓDICAMENTE LAS FORMAS EXISTENTES?
- 10.- ¿SE HAN DETALLADO LOS PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO?
- 11.- ¿NO EXISTE RETRASO EN EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES?

A N E X O 2

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL

DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

INFORMACIÓN FINANCIERA A GERENCIA

- 1.- ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN PLAN EMPRESARIAL ANUAL?
- 2.- ¿LOS LIBROS OFICIALES DE CONTABILIDAD ESTÁN BAJO LA SUPERVISIÓN DE UN CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO?
- 3.- ¿LOS LIBROS DE CONTABILIDAD SE ENCUENTRAN AL DÍA?
- 4.- ¿LOS REGISTROS DE CONTABILIDAD SON ADECUADOS A LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA?
- 5.- ¿SE FIJAN FECHAS DE PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES Y ESTADOS?
- 6.- SE PREPARAN MENSUALMENTE ESTADOS E INFORMES NECESARIOS TALES COMO:
  - A) ¿ESTADOS FINANCIEROS?
  - B) ¿ARQUEOS DE CAJA Y BANCOS?
  - C) ¿CONCILIACIONES BANCARIAS?
- 7.- ¿SE FORMULAN PRESUPUESTOS ANUALES POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y SE COMPARAN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS?

12.- CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL  
DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

CAJA Y BANCOS- FONDO FIJO

- 1.- ¿EL RESPONSABLE DE LA CUSTODIA DEL FONDO FIJO ES UN EMPLEADO INDEPENDIENTEMENTE DE LA RECEPCIÓN DE LOS FONDOS POR COBRANZAS Y RECEPCIÓN DEL DINERO EN GENERAL?
- 2.- ¿EL CUSTODIO TIENE A SU CARGO ALGÚN LIBRO DE CONTABILIDAD?
- 3.- ¿SE TIENE UN FONDO FIJO DE MONTO RAZONABLE?
- 4.- ¿SE HA DETERMINADO CUAL ES EL MONTO MÁXIMO DE LOS GASTOS INDIVIDUALES DE CADA FONDO FIJO?
- 5.- ¿SE UTILIZAN COMPROBANTES PRENUMERADOS CON UN SELLO FECHADOR-PAGADO?
- 6.- ¿LOS COMPROBANTES DE EGRESOS ESTÁN MARCADOS CON UN SELLO FECHADOR- PAGADO?
- 7.- ¿LA LIQUIDACIÓN DE DOCUMENTOS SE EFECTÚA PERIÓDICAMENTE Y REGULARMENTE, CADA CUANTO TIEMPO?
- 8.- ¿LOS CHEQUES DE REPOSICIÓN SE GIRAN A NOMBRE DEL ENCARGADO DEL FONDO?
- 9.- ¿SE REALIZAN ARQUEOS SORPRESIVOS FRECUENTEMENTE Y SORPRESIVAMENTE POR PERSONAL INDEPENDIENTE DEL FONDO?
- 10.- ¿TODO REQUERIMIENTO DE FONDO, PREVIAMENTE SON APROBADOS POR ALGUNA PERSONA AUTORIZADA?

11.- ¿MEDIANTE QUE DOCUMENTOS REALIZO LA AUTORIZACIÓN DEL FONDO?

12.- ¿INDIQUE CON QUE PERIODICIDAD SOLICITA NORMALMENTE EL REEMBOLSO DEL FONDO FIJO Y CUAL ES EL MONTO APROXIMADO DE LOS PAGOS MENSUALES EFECTUADOS A TRAVÉS DEL FONDO?

A N E X O 4

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL  
DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO  
CAJA Y BANCOS- INGRESOS/COBRANZAS

- 1.- ¿LOS INGRESOS SON DEPOSITADOS AL BANCO ÍNTEGRAMENTE A LA BREVEDAD?
- 2.- ¿LA RECEPCIÓN DE INGRESOS DE CAJA ESTA CENTRALIZADA EN UNA PERSONA QUE NO TIENE AUTORIDAD PARA FIRMAR CHEQUES, NO TIENE ACCESO A REGISTROS CONTABLES Y NO REALIZA CONCILIACIONES BANCARIAS?
- 3.- ¿EL CAJERO PREPARA HOJAS DE DEPÓSITOS BANCARIOS POR DUPLICADO Y DEBIDAMENTE DETALLADOS, QUIEN VERIFICA?
- 4.- ¿SE UTILIZAN RECIBOS PRENUMERADOS PARA CONTROLAR LOS INGRESOS RECIBIDOS?
- 5.- ¿TODAS LAS PERSONAS QUE MANEJAN EFECTIVO U OPERACIONES EN EFECTIVO, SE ENCUENTRAN ASEGURADAS O AFIANZADAS?
- 6.- ¿EXISTEN COBRANZAS QUE NO SON DEPOSITADAS INMEDIATAMENTE, POR QUE Y DONDE SE REGISTRA AL RECIBIRSE, QUIEN LO GUARDA MIENTRAS NO SE DEPOSITA?
- 7.- ¿ESTA PROHIBIDO EL CANJE DE CHEQUES PERSONALES DE EMPLEADOS Y TERCEROS?
- 8.- ¿SE LIQUIDAN LOS COMPROBANTES DE EGRESOS PROVISIONALES EN UN TIEMPO PRUDENCIAL?

- 9.- ¿EL CAJERO TOMA VACACIONES CON REGULARIDAD, QUIEN LO REEMPLAZA?
- 10.- ¿SE DETALLAN EN LAS BOLETAS DE DEPOSITO LOS CHEQUES DE DEPOSITADOS?
- 11.- ¿SE CONTROLAN LAS VENTAS AL CONTADO Y LAS COBRANZAS?
- 1.- ¿SE LLEVA UN REGISTRO DETALLADO DEL CONTROL DE DEPOSITOS?
  - 2.- ¿TODOS LOS PAGOS A EXCEPCIÓN DEL FONDO FIJO DE CAJA CHICA, SON HECHOS CON CHEQUES?
  - 3.- ¿SE HACEN LOS PAGOS SOLAMENTE BASÁNDOSE EN COMPROBANTES APROBADOS Y CON LA DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA RESPECTIVA?
  - 4.- ¿EXISTEN CHEQUES FIRMADOS EN BLANCO?
  - 5.- ¿ESTA PROHIBIDA LA FIRMA DE CHEQUES AL PORTADOR?
  - 6.- ¿TODOS LOS EGRESOS ESTAN DEBIDAMENTE JUSTIFICADOS Y AMPARADOS?
  - 7.- ¿SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CANCELADOS LOS COMPROBANTES DE EGRESOS?
  - 8.- EN RELACIÓN CON LOS CHEQUES:
    - A) ¿SE CONTROLA SU SECUENCIA NUMERICA?
    - B) ¿ESTAN LOS CHEQUES EN BLANCO BAJO EL CONTROL DE UNA PERSONA DISTINTA AL QUE EFECTUA EL PAGO?
    - C) ¿SE ARCHIVAN LOS CHEQUES ANULADOS?
  - 9.- EN RELACIÓN CON LA PREPARACIÓN DE CHEQUES:
    - A) ¿SON PREPARADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD?

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL

DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

CAJA Y BANCOS- EGRESOS

- 1.- ¿SE LLEVA UN REGISTRO DETALLADO DEL CONTROL DE DESEMBOLSOS?
- 2.- ¿TODOS LOS PAGOS A EXCEPCIÓN DEL FONDO FIJO DE CAJA CHICA , SON HECHOS CON CHEQUES?
- 3.- ¿SE HACEN LOS PAGOS SOLAMENTE BASÁNDOSE EN COMPROBANTES APROBADOS Y CON LA DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA RESPECTIVA?
- 4.- ¿EXISTEN CHEQUES FIRMADOS EN BLANCO?
- 5.- ¿ESTA PROHIBIDA LA FIRMA DE CHEQUES AL PORTADOR?
- 6.- ¿TODOS LOS EGRESOS ESTÁN DEBIDAMENTE JUSTIFICADOS Y AMPARADOS?
- 7.- ¿SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CANCELADOS LOS COMPROBANTES DE EGRESOS?
- 8.- EN RELACIÓN CON LOS CHEQUES:
  - A) ¿SE CONTROLA SU SECUENCIA NUMÉRICA?
  - B) ¿ESTÁN LOS CHEQUES EN BLANCO BAJO EL CONTROL DE UNA PERSONA DISTINTA AL QUE EFECTÚA EL PAGO?
  - C) ¿SE ARCHIVAN LOS CHEQUES ANULADOS?
- 9.- EN RELACIÓN CON LA PREPARACIÓN DE CHEQUES :
  - A) ¿SON PREPARADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD?

- B) ¿SON GIRADOS EN FORMA NOMINATIVA?
- C) ¿SE ADJUNTA TODOS LOS DOCUMENTOS SUSTENTATORIOS DE LOS EGRESOS?
- 10.- ¿SON FIRMADOS LOS CHEQUES CUANDO MENOS POR DOS FUNCIONARIOS?
- 11.- LA PERSONA QUE FIRMA LOS CHEQUES TIENE RELACIÓN CON:
- A) ¿LOS REGISTROS CONTABLES?
- B) ¿LAS COBRANZAS E INGRESOS?
- C) ¿PREPARACIÓN DE COMPROBANTES?
- D) ¿EL FONDO DE CAJA CHICA?
- 12.- ¿ESTA PROHIBIDA LA FIRMA CON FECHA ADELANTADA?
- 13.- ¿TODAS LAS CUENTAS CORRIENTES HAN SIDO CORRECTAMENTE AUTORIZADAS?
- 14.- ¿PONEN INICIALES LAS PERSONAS QUE FIRMAN CHEQUES EN LA DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA DEL DESEMBOLSO?
- 15.- ¿SE NOTIFICA PERIÓDICAMENTE Y OPORTUNAMENTE AL BANCO SOBRE LOS CAMBIOS DE FIRMA DE CHEQUES?
- 16.- ¿EXISTEN PERSONAS AUTORIZADAS PARA APROBAR DESEMBOLSOS?
- 17.- OBSERVACIONES.

A N E X O 6

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL

DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

CONCILIACIONES BANCARIAS

- 1.- ¿LAS CONCILIACIONES BANCARIAS DE TODAS LAS CUENTAS SON PREPARADAS MENSUALMENTE POR EMPLEADOS QUE NO REALIZAN FUNCIONES REGISTRO DE CHEQUES, REGISTRO DE EFECTIVO?
- 2.- ¿LOS ESTADOS DE CUENTAS REMITIDOS POR EL BANCO SON RECEPCIONADOS CERRADOS POR EL ENCARGADO DE PRACTICAR LAS CONCILIACIONES?
- 3.- ¿SE CONTROLAN DEBIDAMENTE LOS CHEQUES QUE TIENEN MUCHO TIEMPO PENDIENTES DE COBRO?
- 4.- ¿SE CONTROLAN LOS TRANSPASOS DE FONDOS ENTRE BANCOS?
- 5.- ¿SE REVISAN CUIDADOSAMENTE TODOS LOS CHEQUES, EXAMINANDO FIRMAS, ENDOSOS, ETC.?
- 6.- ¿LAS CONCILIACIONES BANCARIAS SON REVISADAS Y APROBADAS POR PERSONAL RESPONSABLE INMEDIATAMENTE DESPUÉS DE SU TERMINACIÓN?
- 7.- ¿SE DEJA CONSTANCIA DE LAS REVISIONES?

A N E X O 7

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL

DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR

- 1.- ESTÁN LAS FUNCIONES DE EXPEDICIÓN DE FACTURAS, SEPARADAS DE LAS DE:
  - A) ¿RECEPCIÓN DE PEDIDOS DE CLIENTES?
  - B) ¿APROBACIÓN DE PEDIDOS DE CLIENTES?
  - C) ¿CONTABILIZACIÓN Y COBRANZAS?
- 2.- ¿SE CERCIOA QUE TODO SERVICIO O ENTREGA DE MERCADERÍAS SE HALLE FACTURADO, COMO?
- 3.- ¿LOS PRECIOS A FACTURAR SE OBTIENEN DE LISTAS DEBIDAMENTE AUTORIZADAS?
- 4.- ¿SON CONTROLADAS LAS FACTURAS, RESPECTO A:  
VERIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN, PRECIO Y CÁLCULOS?
- 5.- ¿QUIEN PREPARA LA FACTURA Y EN BASE A QUE ORDEN Y/O DOCUMENTO?
- 6.- ¿ENVÍA EL FACTURADOR COPIA DE LAS FACTURAS?, ¿Y COMO A?
  - A) ¿CUENTAS CORRIENTES?
  - B) ¿COBRADOR?
  - C) ¿CONTABILIDAD?
- 7.- ¿SE PREPARA LOS RESÚMENES DE VENTA EN UN DEPARTAMENTO AJENO A CONTABILIDAD?
- 8.- ¿SE CONTROLA EL ORDEN NUMÉRICO DE LAS FACTURAS?
- 9.- SON LAS NOTAS DE CRÉDITO O ABONO POR CONCEPTO DE DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES APROBADAS POR:

- A) ¿GERENCIA?
- B) ¿ENCARGADO DE CRÉDITOS Y COBRANZAS?
- C) ¿CUENTAS CORRIENTES?
- D) ¿QUIEN LAS EXPIDE?
- 10.- ¿SE EMITEN FACTURAS POR VENTA AL CONTADO?
- 11.- ¿SE TIENE CORRELATIVO PREIMPRESO DE FACTURAS?
- 12.- ¿QUIEN EMITE LAS FACTURAS?
- 13.- ¿ALGUIEN EFECTÚA UN ANÁLISIS PERIÓDICO DE LA ANTIGUEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR?
- 14.- ¿SON ANALIZADAS MENSUALMENTE LAS CUENTAS POR COBRAR Y VERIFICADAS CON EL LIBRO MAYOR?
- 15.- ¿SE VERIFICAN LOS LIMITES DE CRÉDITOS?
- 16.- ¿SE ENVÍAN A LOS CLIENTES RESÚMENES PERIÓDICOS DE SUS SALDOS?
- 17.- ¿AUTORIZA ALGÚN FUNCIONARIO LOS ASIENTOS DE DIARIO QUE EFECTÚA PROVISIONES POR DEUDORES MOROSOS?
- 18.- ¿ES EL CUSTODIO DE LOS DOCUMENTOS A COBRAR UNA PERSONA AJENA A LA CAJA Y A TAREAS CONTABLES?
- 19.- ¿EXISTE UN REGISTRO DETALLADO DE LOS DOCUMENTOS A COBRAR?
- 20.- ¿SI LOS DOCUMENTOS SON DESCONTADOS EN BANCOS O ENTREGADOS EN PAGO A TERCEROS, SE REGISTRA ESTE HECHO POR MEDIO DE CUENTAS DE ORDEN?
- 21.- ¿SON AUTORIZADOS LOS ADELANTOS O PRESTAMOS?
- 22.- ¿EXISTE DOCUMENTACIÓN SUSTENTATORIA DE ELLOS?

A N E X O 8

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL

DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR

COMPRAS

- 1.- ¿LAS FUNCIONES DE RECEPCIÓN, REVISIÓN Y PAGO DE LAS FACTURAS DE PROVEEDORES, ESTÁN DEBIDAMENTE SEPARADAS?
- 2.- ¿LAS COMPRAS SE EFECTÚAN MEDIANTE PEDIDOS, REQUISICIONES DEBIDAMENTE AUTORIZADAS POR UN RESPONSABLE DEL ÁREA?
- 3.- ¿ESTÁN DETERMINADOS, HASTA QUE MONTO AUTORIZA EL JEFE DE COMPRAS LAS REQUISICIONES DE ADQUISICIONES?
- 4.- ¿ESTA NORMADO QUE LAS ADQUISICIONES QUE SOBREPASAN DEL MONTO LIMITE ESTABLECIDO, DEBEN SER AUTORIZADAS?
- 5.- ¿LA EMPRESA TIENE LA POLÍTICA DE REQUERIR DE LOS PROVEEDORES COTIZACIONES DE PRECIOS Y CALIDAD DE LOS BIENES QUE SE ADQUIEREN?
- 6.- ¿ESTÁN NUMERADOS Y ARCHIVADOS LAS REQUISICIONES DE COMPRA QUE PERMITAN SU VERIFICACIÓN?
- 7.- ¿SE ARCHIVAN CRONOLOGICAMENTE LAS COTIZACIONES DE PRECIOS Y CALIDAD DE LOS PROVEEDORES QUE PERMITA SU VERIFICACIÓN EN CUALQUIER MOMENTO?

- 8.- ¿LOS BIENES MALGRADOS, O CON DEFECTOS SE DEVUELVEN A LOS PROVEEDORES CON NOTAS DE CARGO Y SE REGISTRAN EN LIBROS DE CONTROL DE COMPRAS?
- 9.- ¿LA SECCIÓN DE RECEPCIÓN DE LAS COMPRAS EFECTÚA EL RECUESTO FÍSICO DE LOS BIENES?
- 10.- SE APLICAN LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS A LA MERCADERÍA RECIBIDA:
- A) ¿CONTROL DE CALIDAD?
  - B) ¿CONTROL FÍSICO?

#### CUENTAS POR PAGAR

- 1.- EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD RECIBE COPIAS DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:
- A) ¿ORDENES DE REQUISICIÓN?
  - B) ¿ORDENES DE ENTRADA DE MERCADERÍA?
- 2.- ¿ESTÁN CLARAMENTE IDENTIFICADAS TODAS LAS COPIAS DE FACTURAS DE PROVEEDORES CON EL SELLO DUPLICADO A FIN DE EVITAR SU NUEVA UTILIZACIÓN?
- 3.- ¿SE VERIFICAN LAS FACTURAS DE PROVEEDORES CON LAS ORDENES DE COMPRA Y LAS BOLETAS DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS?
- 4.- ¿LAS FACTURAS DE PROVEEDORES SON APROBADAS POR UNA PERSONA RESPONSABLE Y SE TIENE UN BALANCE MENSUAL?
- 5.- ¿LA EMPRESA APROVECHA LOS DESCUENTOS POR PRONTO PAGO, CANCELANDO EN LA FECHA DE SU VENCIMIENTO?

- 6.- ¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO UN SISTEMA ADECUADO PARA REGISTRAR Y CONTROLAR, ENTREGAS PARCIALES DE UNA ORDEN DE COMPRA?
- 7.- ¿LA EMPRESA TIENE LA POLÍTICA DE EFECTUAR PAGOS ADELANTADOS A LOS PROVEEDORES?
- 8.- ¿SE FORMULAN NOTAS DE CARGO PARA LAS DEVOLUCIONES DE MERCADERÍAS PARA SER REBAJADAS DE LAS FACTURAS DE PROVEEDORES?
- 9.- ¿LAS FACTURAS POR CONCEPTOS DIVERSOS DE GASTOS TALES COMO: FLETES, SEGUROS, HONORARIOS, ALQUILERES, IMPUESTOS, Y OTROS; HAN SIDO REVISADOS CONTROLADOS?
- 10.- ¿MATERIALES AUXILIARES?
- 11.- ¿SE CRUZA INFORMACIÓN PERIÓDICAMENTE ENTRE LOS REGISTROS AUXILIARES DE INVENTARIOS PERPETUOS Y LAS CUENTAS DEL MAYOR GENERAL?
- 12.- ¿LOS EMPLEADOS QUE TIENEN RESPONSABILIDAD DE CONTROLAR Y REGISTRAR LAS OPERACIONES DE INVENTARIOS TIENEN ACCESO A ALMACEN DE MATERIALES?
- 13.- ¿SE CONTROLAN TODOS LOS ENBARQUES RECIBIDOS, ASÍ COMO LAS DEVOLUCIONES DE ARTÍCULOS TERMINADOS DE LOS CLIENTES INDEPENDIEMENTE DE LA SELECCIÓN DE RECEPCIÓN DE MATERIALES?
- 14.- ¿LOS MATERIALES Y ACCESORIOS SE CUSTODIAN EN ALMACENES CENTRALES, BAJO LA RESPONSABILIDAD DE ALMACENEROS QUE EXPIDEN EN BASE DE REQUISICIONES DEBIDAMENTE APROBADAS?

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL  
DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO  
EXISTENCIAS Y COSTO

EXISTENCIA

- 1.- LA EMPRESA MANTIENE REGISTROS ADECUADOS DE INVENTARIOS PERPETUOS DE:
  - A) ¿MATERIAS PRIMAS?
  - B) ¿PRODUCTOS EN PROCESOS?
  - C) ¿PRODUCTOS TERMINADOS?
  - D) ¿MATERIALES AUXILIARES?
- 2.- ¿SE CRUZA INFORMACIÓN PERIÓDICAMENTE ENTRE LOS REGISTROS AUXILIARES DE INVENTARIOS PERPETUOS Y LAS CUENTAS DEL MAYOR GENERAL?
- 3.- ¿LOS EMPLEADOS QUE TIENEN RESPONSABILIDAD DE CONTROLAR Y REGISTRAR LAS OPERACIONES DE INVENTARIOS TIENEN ACCESO A ALMACÉN DE MATERIALES?
- 4.- ¿SE CONTROLAN TODOS LOS EMBARQUES RECIBIDOS,, ASÍ COMO LAS DEVOLUCIONES DE ARTÍCULOS TERMINADOS DE LOS CLIENTES INDEPENDIEMENTE DE LA SELECCIÓN DE RECEPCIÓN DE MATERIALES?
- 5.- ¿LOS MATERIALES Y ACCESORIOS SE CUSTODIAN EN ALMACENES CENTRALES , BAJO LA RESPONSABILIDAD DE ALMACENEROS QUE EXPIDEN EN BASE DE REQUISICIONES DEBIDAMENTE APROBADAS?

- 6.- ¿EXISTEN PROCEDIMIENTOS PARA IDENTIFICAR, EXISTENCIAS DAÑADAS, OBSOLETAS O DE POCO MOVIMIENTO?
- 7.- ¿LOS MATERIALES DE VALOR, SUSCEPTIBLE DE SER HURTADO, ESTÁN DEBIDAMENTE ASEGURADOS, EN UN LUGAR ADECUADO CERCADO Y CONTROLADO POR PERSONAL DEBIDAMENTE AUTORIZADO Y ENTRENADO?
- 8.- ¿SE UTILIZA INFORMES DE RECEPCIÓN PRENUMERADOS, ENVIANDO UNA COPIA A CONTABILIDAD?
- 9.- ¿LOS PROCEDIMIENTOS DE EMBARQUE DE ARTÍCULOS TERMINADOS Y FACTURADOS, ESTÁN DISEÑADOS DEL TAL FORMA QUE CONTROLE TODAS LAS SALIDAS DE MERCADERÍAS?
- 10.- SE CONTROLAN MEDIANTE REGISTROS AUXILIARES DE EXISTENCIAS:
  - A) ¿MATERIAS PRIMAS?
  - B) ¿ARTÍCULOS TERMINADOS?
  - C) ¿PRODUCTOS EN PROCESO?
  - D) ¿MATERIALES AUXILIARES?
- 11.- LAS TARJETAS DE CONTROL PERPETUO DE INVENTARIOS DE ALMACENES, CONTIENEN:
  - A) ¿EXISTENCIA MÍNIMO Y MÁXIMO?
  - B) ¿COSTO UNITARIO?
  - C) ¿CANTIDADES?
  - D) ¿COSTO TOTAL?

- 12.- ¿SE REGISTRAN LOS RESÚMENES DE MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS EN LOS LIBROS OFICIALES DE LA EMPRESA?
- 13.- ¿LA PRODUCCIÓN ESTA CONTROLADA SOBRE LA BASE DE ORDENES DE PRODUCCIÓN DEBIDAMENTE APROBADAS?
- 14.- ¿LA PRODUCCIÓN GUARDA RELACIÓN CON LOS NIVELES DE EXISTENCIA Y PRONÓSTICOS DE VENTAS?
- 15.- ¿LA EMPRESA TIENE LA POLÍTICA DE EFECTUAR RECuentOS FÍSICOS DE TODAS LAS EXISTENCIA POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO?
- 16.- ¿EL PERSONAL QUE PRACTICA LOS INVENTARIOS FÍSICOS, SON INDEPENDIENTES DE AQUELLOS QUE TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE CONTROLAR LAS EXISTENCIAS EN LOS ALMACENES?
- 17.- ¿EL PERSONAL QUE PRACTICA LOS INVENTARIOS FÍSICOS, SON DEBIDAMENTE INSTRUIDOS Y SUPERVISADOS?
- 18.- ¿SE EFECTÚA UN EFICIENTE "CORTE" DE COMPRAS Y DE VENTAS?
- 19.- ¿LAS CANTIDADES INVENTARIADAS SON VERIFICADAS POR SEGUNDA VEZ?
- 20.- ¿LAS DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS SON INVESTIGADAS POR PERSONAL RESPONSABLE?
- 21.- ¿LAS AJUSTES SE EFECTÚAN DEBIDAMENTE APROBADA POR UN FUNCIONARIO RESPONSABLE?

## COSTOS

- 1.- ¿EL SISTEMA DE COSTOS QUE EMPLEA LA EMPRESA ESTA DEBIDAMENTE INTEGRADO Y CONTROLADO POR LAS CUENTAS DEL MAYOR GENERAL, QUE PERMITE DETERMINAR LOS COSTOS DE LAS EXISTENCIAS Y DE SUS PRODUCTOS VENDIDOS?
- 2.- ¿LA SUMA CUENTA CON UN MANUAL DE COSTOS SUFICIENTEMENTE CLARO COMO PARA VERIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS APLICADOS?
- 3.- ¿LA SECCIÓN DE COSTOS, ES INDEPENDIENTE DE CONTABILIDAD GENERAL, COMPRAS Y CUSTODIA DE INVENTARIOS FÍSICOS?
- 4.- ¿EL PERSONAL DE COSTOS ESTÁN FAMILIARIZADO CON LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE VISITAS A LAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN?
- 5.- ¿LAS EXISTENCIAS DE MATERIAS PRIMAS, ARTÍCULOS TERMINADOS Y PRODUCTOS SEMIELABORADOS ESTÁN VALUADOS A SU COSTO?
- 6.- CUAL DE LOS SISTEMAS EMPLEA LA EMPRESA PARA LOS EFECTOS DE CONTROL DE SALIDAS DE EXISTENCIA:
  - A) ¿PEPS O FIFO?
  - B) ¿UEPS O LIFO?
  - C) ¿PROMEDIO PONDERADO?
  - D) ¿ESTANDARES?
  - E) ¿OTRO SISTEMA?

7.- ¿LOS CARGOS QUE SE EFECTÚAN POR COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES SON SUFICIENTEMENTE DETALLADAS PARA PERMITIR LA CORRECTA VALUACIÓN DE LAS EXISTENCIAS Y EL CARGO, A PRODUCCIÓN EN PROCESO POR LO CONSUMIDO?

8.- ¿LOS CARGOS A LA PRODUCCIÓN EN PROCESO SE HACEN SOBRE LA BASE DE LAS ORDENES DE PRODUCCIÓN DEBIDAMENTE APROBADAS?

A) ¿SÍ?

B) ¿EDIFICIOS, MAQUINARIAS, EQUIPOS Y MEJORAS?

C) ¿OTROS ACTIVOS FIJOS?

2.- ¿LA EMPRESA VERIFICA CUANDO MENOS UNA VEZ AL AÑO LA EXISTENCIA Y PROPIEDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS ENLISTADOS E INVENTARIADOS?

3.- ¿ESTA NORMADO LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS POR LA EMPRESA?

4.- ¿SE EVALÚA PERIÓDICAMENTE LOS CONTROLES DE ACTIVOS FIJOS?

5.- ¿LAS ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS IMPORTANTES ESTÁN AUTORIZADOS POR LA GERENCIA?

6.- ¿EN CASO DE COMPRA DE MAQUINARIAS Y EQUIPO SE DETERMINA EL COSTO PARTIENDO DE LOS GASTOS DE GESTIÓN DE COMPRA HASTA LA INSTALACIÓN DE DICHAS COMPRAS?

7.- ¿EXISTEN PROCEDIMIENTOS QUE ASEGUREN QUE LOS ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS HAN SIDO RECIBIDOS REALMENTE?

A N E X O 10

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL  
DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO  
ACTIVOS FIJOS  
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

- 1.- LA EMPRESA CUENTA CON UN ADECUADO CONTROL DEL ACTIVO FIJO DE SU PROPIEDAD CONSISTENTE EN:
  - A) ¿TERRENOS?
  - B) ¿EDIFICIOS, MAQUINARIAS, EQUIPOS Y MEJORAS?
  - C) ¿OTROS ACTIVOS FIJOS?
- 2.- ¿LA EMPRESA VERIFICA CUANDO MENOS UNA VEZ AL AÑO LA EXISTENCIA Y PROPIEDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS ENLISTADOS E INVENTARIADOS?
- 3.- ¿ESTA NORMADO LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS POR LA EMPRESA?
- 4.- ¿SE EVALÚA PERIÓDICAMENTE LOS CONTROLES DE ACTIVOS FIJOS?
- 5.- ¿LAS ADQUISICIONES DE ACTIVOS FIJOS IMPORTANTES ESTÁN AUTORIZADOS POR LA GERENCIA?
- 6.- ¿EN CASO DE COMPRA DE MAQUINARIAS Y EQUIPO SE DETERMINA EL COSTO, PARTIENDO DE LOS GASTOS DE GESTIÓN DE COMPRA HASTA LA INSTALACIÓN DE DICHAS COMPRAS?
- 7.- ¿EXISTEN PROCEDIMIENTOS QUE ASEGUREN QUE LOS ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS HAN SIDO RECIBIDOS REALMENTE?
- 8.- ¿EXISTE UN PROCEDIMIENTO QUE PERMITE ENVIAR UNA COPIA DE LOS COMPROBANTES DE RETIRO DIRECTAMENTE A

- 8.- ¿EN CASO DE CONSTRUCCIÓN DE AMPLIACIÓN NUEVOS LOCALES DE LA EMPRESA, SON EFECTUADAS POR CONTRATISTAS, Y SI LA EMPRESA ESTA AUTORIZADA PARA REVISAR LOS REGISTROS DE COSTOS, DURANTE EL PERÍODO DE CONSTRUCCIÓN?
- 9.- ¿LOS REGISTROS DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN EN PROCESOS BRINDAN LA INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA ESTABLECER UN CONTROL EFECTIVO SOBRE LOS COSTOS INCURRIDOS Y PERMITE UNA ASIGNACIÓN DE COSTOS APROPIADA PARA LA APLICACIÓN DEFINITIVA DE DICHOS COSTOS A LA CUENTA DEL ACTIVO FIJO?
- 10.- ¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO LOS PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN INFORMAR OPORTUNAMENTE DE LAS COMPRAS DEL ACTIVO FIJO PARA LOS EFECTOS DE SEGURO?
- 11.- ¿LA EMPRESA CUENTA CON UNA POLÍTICA CLARAMENTE DEFINIDA PARA DISTINGUIR ENTRE INVERSIONES DE ACTIVO FIJO Y GASTOS DE REPARACIONES Y MANTENIMIENTO?
- 12.- ¿LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO UN MONTO MÍNIMO PARA CONTABILIZAR COMO ACTIVO FIJO?

#### RETIRO DEL ACTIVO FIJO

- 1.- ¿LA EMPRESA CUENTA CON FORMULARIOS DE RETIRO DEL ACTIVO FIJO, POR CONCEPTO DE VENTA, O DESTRUCCIÓN DE ACTIVOS FIJOS?
- 2.- ¿EXISTE UN PROCEDIMIENTO QUE PERMITE ENVIAR UNA COPIA DE LOS COMPROBANTES DE RETIRO DIRECTAMENTE A

CONTABILIDAD PARA QUE DESCARGUEN DE LOS LIBROS CORRESPONDIENTES?

- 3.- ¿SON FACTURADOS OPORTUNAMENTE LAS VENTAS DEL ACTIVO FIJO Y CONTABILIZADOS EN LOS LIBROS RESPECTIVOS?
- 4.- ¿LAS CUENTAS DEL MAYOR GENERAL, ESTÁN RESPALDADAS CON LOS REGISTROS AUXILIARES TANTO REFERENTE AL VALOR DEL ACTIVO FIJO COMO A LAS DEPRECIACIONES PERIÓDICAMENTE?
- 5.- ¿LOS REGISTROS AUXILIARES DEL CONTROL DEL ACTIVO FIJO SON CONCILIADOS PERIÓDICAMENTE CON LAS CUENTAS DEL MAYOR GENERAL?
- 6.- ¿LOS ACTIVOS FIJOS ESTÁN IDENTIFICADOS CLARAMENTE QUE PERMITEN LA VERIFICACIÓN CON LOS REGISTROS AUXILIARES?
- 7.- ¿ACTIVO FIJO DE MENOR CUANTÍA, TALES COMO HERRAMIENTAS PEQUEÑAS SE CARGAN DIRECTAMENTE A GASTOS?
- 8.- ¿LOS REGISTROS AUXILIARES INDICAN CLARAMENTE LAS TASAS DE DEPRECIACIÓN?

CUESTIONARIO DE LA EVALUACIÓN GENERAL

DE LA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

SUELDOS Y JORNALES

- 1.- ¿LA EMPRESA TIENE LA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL QUE REQUIERE PARA SU SERVICIO?
- 2.- ¿LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ESTA DEBIDAMENTE AUTORIZADO POR UN RESPONSABLE DEL ÁREA DE PERSONAL?
- 3.- ¿EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES LES MANTIENE LEGAJOS INDIVIDUALES POR CADA TRABAJADOR QUE PERMITA VERIFICAR SUS ANTECEDENTES EN CUALQUIER MOMENTO?
- 4.- ¿LOS LEGAJOS DE PERSONAL CONTIENEN LOS SIGUIENTES DATOS:
  - A) ¿CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO?
  - B) ¿SUELDO O SALARIO INICIAL Y SUCESIVOS INCREMENTOS, CON LA DEBIDA AUTORIZACIÓN?
  - C) ¿ROTACIÓN DE CARGOS?
  - D) ¿DISPOSICIONES LEGALES QUE PERMITEN LAS DEDUCCIONES AL SALARIO Y SUELDO?
  - E) ¿REQUISITOS QUE JUSTIFIQUEN EL SALARIO FAMILIAR?
  - F) ¿CURRICULUM VITAE DE CADA SERVIDOR?

- 5.- ¿ESTÁN SEPARADAS LAS FUNCIONES DE CONTROL DE TIEMPO, PREPARACIÓN DE LAS PLANILLAS, Y EL PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS?
- 6.- ¿LOS PROCEDIMIENTOS VIGENTES, PERMITEN LAS COMUNICACIONES POR INGRESO, CESANTÍA Y OTRAS MODIFICACIONES, SEAN REMITIDAS LO MAS RÁPIDAMENTE POSIBLE AL DEPARTAMENTO DE SUELDOS Y SALARIOS?
- 7.- ¿EXISTEN REGISTROS DE CONTROL DE TIEMPO PARA ACUMULAR LAS HORAS O DÍAS TRABAJADOS Y LAS HORAS EXTRAORDINARIAS?
- 8.- ¿ESTÁN SEPARADAS LAS FUNCIONES DE PREPARAR LAS PLANILLAS DE SUELDOS Y JORNALES DE LOS CARGOS QUE TIENEN LA DECISIÓN DE DESPIDO DE PERSONAL?
- 9.- ¿SE HACE UNA REVISIÓN PERIÓDICA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS DISTINTAS LEYES LABORALES Y SOCIALES: SPP, FONAVI, SENATI, ETC.?
- 10.- ¿SI LA EMPRESA UTILIZA EL SISTEMA DE DESTAJO PREPARA INFORME DE UNIDADES PRODUCTIVAS?
- 11.- ¿LOS TICKETS DE TRABAJO CONSTITUYEN INFORMES DE PRODUCCIÓN SOBRE LOS CUALES SE BASA EL PAGO?
- 12.- ¿EL FUNCIONARIO QUE APRUEBA LAS HORAS EXTRAORDINARIAS TIENE INGERENCIA EN LA PREPARACIÓN DE SUELDOS Y JORNALES Y EL PAGO RESPECTIVO?
- 13.- ¿SE CONCILIAN PERIÓDICAMENTE LOS TOTALES DEL MES O PERÍODO CORRIENTE CON LOS ANTERIORES PARA DEMOSTRAR LOS CAMBIOS ESPECÍFICOS QUE SE HAN PRODUCIDO?

- 14.- ¿LAS PLANILLAS DE SUELDOS Y JORNALES SON REVISADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES TOMANDO, EN CUENTA LAS DEDUCCIONES, CÁLCULOS Y SUMAS?
- 15.- ¿SE CONTROLAN INDEPENDIENTEMENTE LOS SUELDOS Y JORNALES NO COBRADOS EN SU OPORTUNIDAD?
- 16.- ¿PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS EN EFECTIVO SE RETIRAN DEL BANCO EL MONTO NETO A PAGAR?
- 17.- ¿EXISTE UN CONTROL ADECUADO SOBRE EL LLENADO DE SOBRES Y SU CUSTODIA?
- 18.- ¿PARA EL PAGO DE SUELDOS Y JORNALES EXISTE UNA CUENTA INDEPENDIENTEMENTE EN EL BANCO, RESTRINGIDA A LOS PAGOS DE SUELDOS Y JORNALES?
- 19.- ¿LA EMPRESA OBTIENE CONSTANCIA FIRMADA DE RECIBOS O COPIAS DE LAS BOLETAS O PLANILLAS DE LOS PAGOS DE SUELDOS Y JORNALES?
- 20.- ¿EL PERSONAL ENCARGADO DEL PAGO DE SUELDOS Y JORNALES ES ROTADO PERIÓDICAMENTE?
- 21.- ¿LA EMPRESA DEPOSITA REGULARMENTE LOS DIVERSOS APORTES Y RETENCIONES SOBRE LOS SUELDOS Y JORNALES, SEGÚN LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES?

T/657/T42

Análisis administrativo y de organización  
contable de la industria del calzado

Terrones Cabrera, María Asunción



1609

Interro