



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**Nivel de cumplimiento de los Indicadores KPI, y su incidencia en
el estado de resultados de la empresa FATEXA E.I.R.L. Lima,
2018-2020**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTORES:

Marquez Flores, Jhoysy Esthefany (ORCID: 0000-0002-9856-6277)

Saldaña Saravia, Sara Katherine (ORCID: 0000-0003-1068-0591)

ASESORA:

Dra. Alvarado Cáceres, Elena Jesús (ORCID: 0000-0001-5532-860X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Finanzas

LIMA, PERÚ

2021

Dedicatoria

Se lo dedicamos a nuestros padres que nos apoyaron y estuvieron brindándonos su apoyo constante, a nuestros familiares que siempre nos motivaron a seguir adelante, y a todas aquellas personas que confiaron en nosotras.

Agradecimiento

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por habernos permitido culminar la presente investigación, a nuestras familias y amigos por la motivación constante, a la Dra. Alvarado por el apoyo brindado a lo largo del proceso y a la empresa Fatexa por habernos facilitado la información para realizar el estudio.

Índice de contenidos

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	MARCO TEÓRICO	4
III.	METODOLOGÍA.....	12
3.1.	Tipo y diseño de investigación	12
3.1.1.	Tipo de investigación.....	12
3.1.2.	Diseño de investigación.....	12
3.2.	Variables y operacionalización	12
3.3.	Población y muestra.....	13
3.3.1.	Población	13
3.3.2.	Muestra	13
3.3.4.	Criterios de selección.....	13
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.4.1.	Técnica.....	14
3.4.2.	Instrumentos.	14
3.5.	Procedimiento	14
3.6.	Método de análisis de datos	15
3.7.	Aspectos éticos.....	15
IV.	RESULTADOS	16
IV.	DISCUSIÓN.....	29
V.	CONCLUSIONES	30
VII.	RECOMENDACIONES	31
	REFERENCIAS.....	32

Índice de tablas

Tabla 1	16
Tabla 2	17
Tabla 3	19
Tabla 4	20
Tabla 5	36
Tabla 6	37
Tabla 7	38
Tabla 8	39

Índice de figuras

Figura 1	22
Figura 2	22
Figura 3	23
Figura 4	25
Figura 5	27
Figura 6	28
Figura 7	47
Figura 8	47
Figura 9	48
Figura 10	48
Figura 11	49
Figura 12	49
Figura 14	50

Resumen

Los KPI son una herramienta para verificar el grado de ejecución del proceso y están vinculados a la estrategia de continuidad del negocio. Su adecuada ejecución genera una incidencia directa en los estados financieros. Ante tal situación, la investigación se plantea como objetivo determinar el nivel de cumplimiento de los indicadores KPI y su incidencia en los estados de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L. (2018-2020). El tipo de investigación presentada es básica, con diseño no experimental y explicativa. La muestra está conformada por los cuadros de nivel de cumplimiento de los KPI de venta y producción, así como por los estados de resultados de los periodos 2018 al 2020. La técnica utilizada para obtener información fue la entrevista y análisis documental, siendo el instrumento el cuestionario y la ficha de análisis documental. El resultado obtenido en el nivel de cumplimiento de los KPI es aceptable, ya que favoreció en el incremento de las ventas y a minimizar los tiempos de producción, reflejándose en el estado de resultados. En conclusión, los KPI son una herramienta de mejora a futuro, debido a que se diseñan y amoldan según la necesidad de la empresa y, además, permite la evolución de las ventas y la reducción de costos en el área de producción.

Palabras clave: *Indicadores KPI, estado de resultados, ventas, producción*

Abstract

KPIs are a tool to verify the degree of execution of the process and are linked to the business continuity strategy. Its proper execution generates a direct impact on the financial statements. Faced with this situation, the objective of the investigation is to determine the level of compliance with the KPI indicators and their impact on the income statements of the company FATEXA E. I. R. L. (2018-2020). Being the type of basic research, with a non-experimental, explanatory design. The sample was made up of the tables of the level of compliance with the sales and production KPIs, as well as the income statements for the periods 2018 - 2020. The technique used to obtain information was the interview and documentary analysis, the instrument being the questionnaire and document analysis file. Obtaining as a result that the level of compliance with the KPI is acceptable, since it helped to increase sales and minimize production times, reflected in the income statement. Concluding that KPI are a tool for future improvement; since they were designed and molded according to the needs of the company, allowing the evolution of sales and the reduction of costs in the production area.

Keywords: *kpi's indicators, income statement, sales, production*

I. INTRODUCCIÓN

Según Cleri (2014), la empresa tiene como objetivo el beneficio económico y es un grupo de individuos los que ayudan a lograr dicho objetivo. Esta definición aplica para todas las empresas sin importar su tamaño. A diferencia de otras instituciones de la sociedad, las empresas existen para la creación de riqueza, ya que en esta última radica su importancia; es decir, no solo de su existencia sino también de su estudio, con el fin de conocer un panorama completo del funcionamiento.

De acuerdo con cifras de la Enaho (2019), las micro y pequeñas empresas (mypes) representan el 95 % de las empresas a nivel nacional, dichas mypes se encuentran en constante crecimiento. En el 2019, las mypes registraron un crecimiento de 6 % en ventas anuales respecto al 2018. Estas son cifras alentadoras, ya que las mypes generan casi un 50 % de la PEA, además sus ventas anuales equivalen al 19.3 % del PBI. Dicho estudio también señala que las mypes poseen limitaciones estructurales, solo el 26 % llevan algún registro de cuentas; mientras que el 74 % restante no lleva cuenta alguna, el cual genera poca claridad respecto a los costos y gastos incurridos y, con ello, un cálculo erróneo en la rentabilidad. Tenemos claro que no solo se trata de una correcta aplicación de cuentas o indicadores, sino del adecuado entendimiento e interpretación de las cuentas y ratios

Existe el mal entendimiento de que la competitividad se mide solo a nivel externo, ya sea con precios competitivos respecto a otros jugadores en el mercado; sin embargo, se ignora que para generar condiciones de competitividad es fundamental la cultura empresarial, los procesos administrativos y las estrategias empresariales (Kauffman, 2001). La supervivencia de las pymes está muy ligada a la administración estratégica, en este aspecto las mypes poseen un problema que enfrentar (Administración de Pymes, 2011), con el fin de no desaparecer. Según el Foro Económico Internacional, ocho de cada diez emprendimientos fracasan antes de cumplir los cinco años, mientras que en los primeros 3 años más del 50 % terminan por desaparecer.

En este contexto y con las estadísticas poco alentadoras, la empresa FATEXA E. I. R. L. dedicada al rubro de la industria textil, consciente del rol

importante de las pymes en la economía y, sobre todo, que «Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar» (Peter Drucker, 2002). Se inicia operaciones el 2018, para monitorear el crecimiento orgánico de la empresa, el gerente planteó la utilización de KPI de finanzas, ventas y producción. A partir de estos, se evidenció el impacto en la rentabilidad y se obtuvo información valiosa para la toma de decisiones para los próximos años.

En una entrevista realizada al gerente, indicó que para una empresa resulta más favorable desintegrar aquellos factores claves que influyen en la rentabilidad, por ello, la elección de los indicadores a nivel de finanzas, logística a nivel de producción y las ventas. Hasta el presente año, el gerente es el encargado de analizar los indicadores; sin embargo, aceptó ser parte del estudio, ya que el gerente desea conocer realmente si las interpretaciones de los indicadores son correctas; es decir, un *feedback*.

Por lo antes expuesto, planteamos el siguiente problema general: ¿Cómo el nivel de cumplimiento de los Indicadores KPI, inciden en el estado de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L. de Lima, 2018-2020?

Siendo la justificación práctica la necesidad del empresario de conocer si los KPI fueron correctamente utilizados para el 2018-2020 y, sobre todo, obtener información técnica, así como medir la incidencia de los indicadores en los estados financieros.

El confinamiento provocado por el coronavirus ayudó a que el aprendizaje vía internet se incrementara en el año 2020, por lo tanto, la presente tesis pretende brindar a los emprendedores y futuros emprendedores información que sea utilizada como material de consulta y, así, contribuir a la mejora del funcionamiento organizacional de las mypes, las cuales —en su mayoría— están marcadas por la ausencia de conocimiento técnico.

Se plantea como objetivo general: determinar el nivel de cumplimiento de los Indicadores KPI y su incidencia en el estado de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L. Lima 2018-2020 y como objetivos específicos: evaluar de qué manera los KPI de ventas inciden en el incremento de las ventas de la empresa durante el

2018-2020; estimar de qué manera los KPI de Producción inciden en el control de los costó de producción en la empresa FATEXA E.I.R.L.

Hipótesis general: el nivel de cumplimiento de los indicadores KPI incide significativamente en los resultados financieros de la empresa FATEXA E. I. R. L. durante el 2018 al 2020. Por otro lado, las hipótesis específicas son las siguientes: Los KPI de producción permiten tener mayor control de los ciclos de producción, los KPI de ventas inciden en el incremento de los ingresos de las ventas de la empresa.

II. MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes internacionales tenemos los siguientes:

De acuerdo a Verdezoto (2018), el objetivo principal es el proceso de fabricación de la empresa aplicando KPI. La metodología que utilizan es descriptiva y se obtiene como resultado la solución del problema en el área de producción. Además, tal resultado indica que los KPI muestran dónde están fallando y cómo se pueden corregir con la base de datos obtenidos, en esta medida, si se utiliza la métrica adecuada se estaría en el camino correcto para mejorar la producción. Finalmente, existen varios KPI de producción que se puede encontrar en diferentes capacidades; sin embargo, las organizaciones deberían diseñar sus propios KPI según su validez. Como aporte, los KPI de producciones utilizadas en el proceso de fabricación en esta empresa demostró que se deben medir su rendimiento en aquella área para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Según Henríquez et al. (2018), su estudio principal es crear un patrón (KPI) que pueda identificar la apariencia y transformación de los procesos y, así, cuantificar en la cadena de suministro para basarnos en sus objetivos de señalizador, con la utilización de la tecnología como información. Su método de estudio es explicativo-descriptivo y emplea una base de datos experimental. Como resultado se aconseja crear un patrón (KPI) para los objetivos de cada proceso logístico, con el uso como información la tecnología en cada patrón que se realice, para afianzar la proximidad al entrelazar los datos. En conclusión, la base de datos que se utilizó en programas *Statgraphics* y *SPSS* nos indica que se debe calificar con el propósito de realizar un guía para la transformación en varios tipos de procesos. Como aporte, nos señala que las empresas no deben olvidar que cada área necesita crear un modelo de indicadores para mejorar los objetivos. Por otro lado, tenemos a Mendoza (2020), quien asegura que es vital identificar cuál es el porcentaje de la administración de coste para la reducción de los gastos y que no excedan con el presupuesto que cuenta cada área en las organizaciones. La metodología que maneja Mendoza es la cuantitativa. Se consigue como resultado la epistemología del coste en la planificación de la gestión; cuatro KPI claves que se utilizaron en este proyecto que beneficiaron a la organización. En síntesis, los factores que se utilizaron en este proyecto fueron los siguientes: la problemática

del riesgo, rendimiento de la fabricación, la organización y el ambiente, el cual nos permite constatar la verosimilitud de la reducción del coste, planificación de costo y, así, conocer con exactitud qué debemos cambiar o mejorar en las organizaciones medianas. Asimismo, se tiene un aporte muy importante que ayuda a tomar las decisiones en cada proyecto y evaluar los costes que se designa a cada área.

Por su parte Quimbia (2017), asevera como eje central la creación de una respuesta muy eficiente para los KPI, con el desempeño en el área de ventas para que se puedan tomar las decisiones correctas con el fin de mejorar los objetivos establecidos. El método de estudio que se utilizó en este proyecto fue propio de Qlik, como es *QlikView Project Methodology QPM* para crear respuesta de BI ágiles con rasgos documentales. Se obtiene como resultado que las decisiones tomadas a nivel gerencial sean un apoyo para el sistema de indicadores. En consecuencia, la organización no cuenta con un sistema de indicadores o patrón de indicadores de ventas que les dificulta tomar las decisiones adecuadas en el área para mejorar y ofrecer una respuesta rápida a los objetivos de la organización. Se considera que es muy importante establecer los indicadores de ventas en las organizaciones, ya que nos permite medir el rendimiento de cada etapa del proceso, así se identifican los obstáculos que bloquean la mejora de la organización. Por último, referente a los antecedentes internacionales tenemos a Esquivel (2018), quien afirma que lo principal es crear sistema que está constituido por KPI de desempeño que sea clave para el departamento de control. Su método de estudio es experimental-explicativo. Como resultado, se muestra reducción considerable y obteniendo ninguna rotación de personal. Al usar los indicadores lograron ver la falla que tenía la empresa, con el uso del KPI de desempeño para sostener una satisfacción. En conclusión, al implementar los indicadores encontraron una reducción del nivel de ausencia del personal y la base de datos logró mejorar el desempeño para obtener objetivos establecidos. Este aporte nos indica que las organizaciones deben implementar indicadores de desempeño, debido a que la mayoría no lo implementan y, en consecuencia, el personal no trabaja adecuadamente y afecte económicamente a las organizaciones.

Entre los antecedentes nacionales tenemos a los siguientes autores:

Con respecto a Moreno et al. (2019), su investigación presenta como finalidad determinar los indicadores para la identificación de desviaciones en el desempeño de operaciones. La metodología del estudio es con un diseño de carácter descriptivo no experimental, con población de estudio de empresas constructoras. El resultado es implementar métricas que permitan control sobre los gastos e ingresos de la empresa, crear bases comparables y objetivas para medir el desempeño, proveer evidencia para la toma de decisiones. En conclusión, se identificaron oportunidades de mejora en la dirección de la empresa, así también, se reconoce la ausencia del control interno y de un sistema de control de riesgos. Esta investigación es relevante porque nos permite verificar el eficaz control de los gastos con implementaciones en las acciones en donde se puede obtener grandes resultados. Por otra parte, en la investigación de Rojas y Rodríguez (2016) se centra en el valor de la razón, donde se requiere una base significativa de comparación para responder preguntas como las siguientes: «¿Es demasiado alta o baja?» y «¿Es buena o mala?». La metodología utilizada en este estudio es descriptiva no experimental, con la solución sobre la aplicación de indicadores de gestión y rentabilidad en los estados financieros, para reconocer la eficiencia de la empresa en la utilización de activos, puesto que estas se relacionan directamente con la liquidez. En definitiva, la aplicación de ratios influye para la toma de una buena decisión en las finanzas, debido a que a través de estas se puede comparar la compañía en relación con sus ventas, activos o capital, por ello, es importante conocer estas cifras, para tener utilidad. De la misma forma, en la investigación de Irrazabal (2018) se aplica el análisis e interpretación de estados financieros y su incidencia en la toma de decisiones de una empresa de transportes. La metodología de estudio es el diseño descriptivo, analítico y explicativo con una población representada por 20 empresas de transporte, en donde se presenta como resultado la importancia de análisis de los estados financieros, pues va dirigido a evaluar la posición financiera presente y pasada, con el objetivo de mejorar las estimaciones y predicciones posibles con relación a las condiciones y resultados futuros. Por último, mediante el análisis de las ratios financieras, se puede resolver puntos críticos y se puede tomar las acciones para solucionar y se pueda ver reflejado en los resultados de las ratios financieras del próximo periodo. Esta investigación es relevante porque nos permite verificar que la aplicación de los indicadores (Ratios

Financieros) y tomar mejores medidas correctivas para los puntos críticos de la empresa. Asimismo, la investigación de Garay (2019) plantea como objetivo diseñar protocolos de indicadores de control, para una optimización en la gestión de almacenes. La metodología de este estudio es bajo el concepto de tipo proyectivo, donde se llevará a cabo una investigación nivel comprensivo y propositivo, con un diseño no experimental de corte transversal, dando como propuesta de solución establecer un protocolo de identificación y diseño de KPI, con el análisis de data, con la puntualización de metas y el establecimiento de fórmulas de los KPI. En suma, si es posible lograr optimización de gestión de almacén, a través de estrategias, planes y acciones. Esta investigación es relevante porque nos permite comprender que —a través de un buen plan estratégico— utilizando los indicadores correctos, se puede llegar a las metas establecidas. En última instancia, se tiene a López (2018) cuya investigación tiene como objetivo mostrar un planeamiento financiero que puede mejorar la rentabilidad de una empresa. La metodología usada en este estudio es el inductivo/deductivo, tipo transeccional-descriptivo, además, se usó el diseño de una sola casilla, que arrojó como resultado que la planificación financiera ayuda a minimizar el riesgo y nos permite aprovechar las oportunidades y los recursos, tanto como corto a largo plazo. Se concluye que el diseño e implementación de un planeamiento financiero, aumentaría su utilidad (indicador Dupont). Esta investigación es importante, ya que utilizando este indicador (Dupont) se puede programar metas entre periodos, donde se maximice la rentabilidad y, así, se consiga obtener mejores beneficios y la empresa tenga una mayor consolidación.

Entre las bases teóricas según Muñoz (2019), el KPI abreviatura del término en inglés *key performance indicator*, que significa indicadores clave de desempeño o de gestión, tal como nos indica su terminología es la métrica generalmente expresada en porcentaje y, también, es una herramienta para verificar el grado de ejecución del proceso que está vinculada a la estrategia de continuación para lograr el objetivo. A través de un grupo de KPI, nos da a conocer el estado de la organización, que nos indica el campo específico y, a partir de ello, tomar las decisiones correctas para lograr reducir la estrategia que no está mejorando los proyectos establecidos. En las cuales contamos con las ventajas más importantes

al implementar el KPI que son las siguientes: (a) usar métricas constantemente, en el transcurso del proyecto y evaluar la flexibilidad de las estrategias al momento del desempeño; (b) adecuarnos a los cambios que se dan día a día en los negocios, nuevos clientes, nuevos proveedores; (c) mantener motivados a los trabajadores, empleados, ya que esto beneficia a que cada uno de las personas trabaje como debe ser para conseguir los objetivos establecidos.

La definición de los KPI es fundamental en dos recursos: las metas y los datos, los cuales tenemos la posibilidad de obtener. Mencionaremos que los KPI es el equilibrio entre estos dos recursos, a fin de adquirir una base de datos tal como está; a los trabajadores y empleados su objetivo es que todo se pueda trabajar adecuadamente, fácil de analizar entendiendo que las metas, objetivos, táctica. Entonces el porcentaje es un incremento, obteniendo una base de datos desde cero como palabra clave en la medición del rendimiento y así poder encontrar el rendimiento adecuado en el proceso.

Según Forcemanager (2021), las áreas comerciales necesitan encontrar una métrica adecuada para así lograr los resultados esperados; es decir, podremos saber si el equipo está trabajando adecuadamente hacia los objetivos establecidos por el área comercial. Algunas métricas se conocen como KPI de ventas, en las cuales encontramos los siguientes KPI: (a) volumen total de ventas en unidades; (b) ventas por cliente; (c) ventas por segmento de cliente; (d) cuota de mercado por línea de producto; (e) cuota de mercado global; (f) beneficio neto por venta; (g) beneficio como porcentaje de las ventas; (h) margen por tipo de cliente.

Según el EAE Business School (2020), los indicadores de los KPI de producción pueden evaluar el rendimiento, los procesos de producción y, así, obtener datos e información que puede resultar estratégico. Así también, se puede evaluar el rendimiento del tiempo de cada proceso de fabricación, para lo cual se nos enseña la importancia de los indicadores para cada área de la empresa y, así, lograr su productividad establecida al inicio, con el fin de tomar las mejores decisiones y mejorar el proceso de producción.

Estos KPI ayudan a identificar errores o defectos de producción que son los pilares para mejorar el rendimiento de cualquier organización. En este apartado, podremos analizar el coste medio del pedido de compra/cumplimiento de

plazos/tiempo de ciclo de producción/rendimiento de calidad. Los KPI más comunes que tenemos son los siguientes: (a) cantidad de unidades producidas o cantidades de servicios; (b) productividad por hora hombre; (c) tiempo de inactividad; (d) tiempo de espera; (e) horas trabajadas en producción.

Las pymes buscan mejorar la productividad y el uso de estas mediciones es la mejor manera de poder ver dónde fallan los procesos. Con estas métricas se pueden tomar mejores decisiones.

Según el blog Sinnaps, para medir la salud financiera de la empresa, debemos medir ingresos, gastos, costes, rentabilidades, beneficios, nivel de deuda, endeudamiento, liquidez, solvencia, entre otros tenemos: (a) margen de utilidad neta; (b) margen de ganancias; (c) balance general; (d) Costes de ventas, (e) Ratios de liquidez.

Por otro lado, según Crecenegocio (2019), los estados financieros son informes que muestran, información económica y financiera de una entidad, como los bienes, los gastos en el que incurre, los resultados de la gestión, las salidas y entradas en efectivo que se obtuvo. Estos estados, nos permite ver la estructurada información financiera y económica de la empresa, la cual nos permite tomar decisiones que beneficien a la entidad. Dentro de los principales estados financieros tenemos: (a) balance general, (b) estado de resultados y (c) flujo de caja. Según nuestra variable vamos a enfocarnos en los estados de resultados, dando una explicación más amplia de este estado financiero.

Según Corponet (2015), todas las empresas cual sea su tamaño, necesitan adquirir información de su desempeño, para saber si se obtuvo los resultados esperados (ganancias) o por el contrario, pérdidas que es el producto de la gestión al finalizar un periodo. El objetivo principal de las empresas es generar utilidades, y estas utilidades se generan basándose en estrategias o planeamientos. Por lo cual, es importante tener conocimiento de herramientas que permitan ver información real, para una mejor toma de decisión.

Según Contabilidad Financiera 1, el estado de resultados es un ente financiero dinámico porque proporciona información que corresponde a un periodo. En el estado de resultados se observa los ingresos y gastos realizados para llegar alcanzar los logros deseados. En esta medida, los estados de resultados te brindan

una visión más amplia del comportamiento de la empresa y ayuda saber si la empresa vende o no, si los gastos están siendo bien administrados. De esta manera, se podrá identificar dónde se podrá recortar para evitar gastos innecesarios.

Según Economipedia, los inversores estudian el estado de resultados como parte del análisis sobre la cotización de una empresa, mientras que los deudores examinan el estado de resultados para saber la facilidad que tiene la empresa para devolver el dinero. Para administrar una empresa es importante conocer periódicamente los resultados de las distintas operaciones, ya que se tiene que evaluar si se cumplirán las metas fijadas y, en caso de no ser así, planear las medidas de corrección para poder alcanzar las metas preestablecidas.

Según Nuño (2017), existen algunos conceptos básicos del estado de resultados, que es conveniente conocer para llegar a comprenderlo, destacando los principales componentes: (a) ventas, (b) costo de ventas, (c) utilidad bruta o margen bruto de ganancia, (d) gastos de operación, (e) utilidad sobre flujo, (f) gastos y productos financieros, (g) utilidad antes de los impuestos, (h) impuestos, (i) utilidad neta.

Según Perucontable (2018), el estado de resultados es un complemento del balance general, debido a que, en resumidas cuentas, demuestra la relación de los ingresos, pérdidas, costos, etc. ocurridos en el ejercicio, con la finalidad de establecer pérdida o utilidad de la empresa de un periodo determinado. Asimismo, la utilidad obtenida en el estado de resultados, nos permite analizar ampliamente todos los movimientos que la empresa realiza como, por ejemplo, saber si se genera los suficientes ingresos o si se gasta más de lo debido, prácticamente se analiza si la gestión está generando pérdidas o ganancias.

Una estructura básica de los estados de resultados es la siguiente:

Ventas
- Costo de Venta
= Utilidad Bruta
- Gasto de Operación
- Gasto de Venta
= Utilidad antes del Impuesto
- Impuesto
= Utilidad Neta

Según emprendemype.net existen conceptos sobre el estado de resultados que es necesario conocer para comprenderlo mejor.

Ventas: Son los ingresos totales percibidas por las ventas del periodo.

Costo de Ventas: ¿Cuánto le costó a la empresa el artículo que vende?

Utilidad Bruta: Es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, donde indica la ganancia en bruto, con la venta del producto.

Gastos de operación. Gastos que son directamente del funcionamiento de la empresa (agua, sueldos, luz).

Gasto de ventas: Gastos incurridos para la venta del producto (sueldo de jefe departamento de ventas).

Utilidad Antes del impuesto: Pérdida o ganancia tras cubrir las obligaciones de los gastos.

Impuesto: importe que paga la empresa al Estado.

Utilidad neta: Es la ganancia o pérdida que refleja el estado resultado tras los gastos e impuestos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo básica. Muntane (2010) indica que la investigación básica se caracteriza por su originalidad, ya que viene y permanece en el marco teórico, cuyo objetivo es aumentar los conocimientos sin constatarlos con ningún aspecto práctico.

3.1.2. Diseño de investigación.

Esta investigación es no experimental y según Hernández et al. (2014), este tipo de diseño se desarrolla sin ninguna intención en la manipulación de las variables. Se observa el comportamiento de las variables en su estado natural y se procede a analizar.

Asimismo, la presenta investigación es de diseño explicativa. Según Arias (2012), este tipo de diseño se encarga en buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de causa-efecto.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Indicadores KPI

Definición conceptual

Según Esteve y Pérez (2007), los KPI o llamados indicadores clave de desempeño, nos permite acceder al seguimiento y a la valoración constante de los aspectos claves de la organización, con una comparación en el tiempo con los objetivos y metas que se han propuesto con el modelo de *benchmarking*, puesto que se puede hacer comparaciones con las mejores actividades que organizan sus organizaciones competidoras. Los KPI son instrumentos muy esenciales para medir y dirigir una organización, un grupo o una sucesión. Los indicadores, asimismo, nos ayuda a diseñar o crear modelos de desempeño organizacional para lograr que la organización llegue a sus metas y financieramente crezca constantemente.

Variable 2: estados de resultados

Definición conceptual

Según el Instituto Pacífico (2018), el estado de resultados es un estado dinámico, ya que muestra los resultados de un ente económico en un periodo determinado. Estos resultados se obtienen después haber deducido de los ingresos, los gastos, costos e impuestos para que, finalmente, se obtenga la utilidad.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Para efectos de la presente investigación, la población está conformada por los estados de resultados y cuadro de nivel de cumplimiento

3.3.2. Muestra

Según Hernández et ál. (2014), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos. Además, se tiene que definir y delimitar, de antemano, con precisión. Así también, debe ser representativo de la población.

La muestra está conformada por los estados de resultados elaborados en el área contable de los periodos 2018 y 2020, asimismo, un cuadro de nivel de cumplimiento de los KPI diseñados por las áreas de ventas y producción.

3.3.4. Criterios de selección.

Criterios de inclusión

- Cuadro de resumen de KPI
- Indicadores KPI de ventas
- Indicadores KPI de producción
- Estados de resultados
- Tres colaboradores de la empresa

Criterios de exclusión

- Balance general

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica.

- Análisis documental: Según Arias (2012) es un proceso basado en la búsqueda e interpretación de datos.

Mediante esta técnica lo que se espera es analizar los estados financieros y los KPI diseñados según las necesidades de la empresa.

- Entrevista: según Ramos et ál. (2018), la entrevista es una conversación dirigida al logro de determinados objetivos, que se puede establecer con una persona (individual) o grupo de personas (grupales).

Se recogió creencias y opiniones respecto a las variables de estudio, para conocer a mayor profundidad la información de la empresa a través de tres de sus colaboradores.

3.4.2. Instrumentos.

- Guía análisis documental: consiste en los archivos enviados por la empresa FATEXA de los estados financieros y el nivel de cumplimiento de los KPI.
- Cuestionario: según Rocha (2015), el cuestionario debe crearse de acuerdo al problema y en función a la información que se desea obtener. Es decir, traducir los objetivos en preguntas específicas. El cuestionario de la presente investigación consiste en 10 preguntas concretas dirigidas a los jefes de la empresa FATEXA, el cual nos da a conocer el desempeño de sus actividades y así nos permiten mostrar el desarrollo de las variables según su área.

3.5. Procedimiento

Se solicitó el consentimiento informado de la empresa y luego nos proporcionaron la información para el análisis.

Después de recibir la documentación, procedimos con el análisis de cada KPI que la empresa que creó según sus necesidades. Se desglosó la información y analizamos como los KPI incidieron en los estados de

resultados.

3.6. Método de análisis de datos

Los datos obtenidos han sido dependiendo según los instrumentos aplicados que son los siguientes: la guía de entrevista y la guía de análisis documental.

Se analizó el cuadro de cumplimiento por KPI aplicado, se examinó los KPI de ventas como implemento para aumento progresivo en las ventas y, asimismo, se analizó cómo la implementación de los KPI de producción redujo los tiempos en la elaboración de los servicios ofrecidos.

3.7. Aspectos éticos

La presente investigación se desarrolla bajo la ética profesional, respetando las referencias y nombrado a los autores que defienden las variables.

La información adquirida por los trabajadores a través de las entrevistas se mantiene bajo confidencialidad y solo es utilizada para el objetivo de la presente investigación.

IV. RESULTADOS

En el presente capítulo, se da respuesta a los objetivos planteados, donde se determinará si los indicadores KPI inciden en forma positiva o negativa en los estados de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L.

Se aplicaron dos instrumentos: entrevista y análisis documental, donde recogimos información de las variables de la presente investigación.

La guía de la entrevista fue aplicada al gerente general, supervisor de producción y a la supervisora de control de calidad, además, se realizó el análisis documental para la comparación de los periodos investigados y entender a mayor profundidad la influencia de los KPI.

1. Objetivo general: determinar el nivel de cumplimiento de los Indicadores KPI y su incidencia en el estado de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L., Lima, 2018-2020.

Tabla 1

Nivel de Riesgo

>90Porcentaje	Excelente
<90Porcentaje >70Porcentaje	Aceptable
<70Porcentaje	Peligro

Fuente: Empresa FATEXA

Interpretación

En la tabla 2, se observa los niveles de riesgo aplicados según la necesidad de la empresa FATEXA. Mayor al 90 % se considera que el KPI tiene un nivel de cumplimiento excelente, entre el 70 % y 90 % se considera que el nivel de cumplimiento del KPI es aceptable, y menos del 70 % el KPI el nivel de cumplimiento es muy bajo, lo cual se encuentra en peligro y se tiene que realizar los ajustes correspondientes para la mejora.

Tabla 2*Nivel de cumplimiento por servicio*

Servicio de Relleno	Objetivo	Meta	Real	Nivel de cumplimiento (Porcentaje)	Condición
Porcentaje de Participación por Ingresos	Los ingresos no deben depender de 1 producto	40 %	68.40 %	71 %	Aceptable
Ticket Promedio	Enfocarnos en los nichos más exclusivos	2	1.2	60 %	Peligro
Porcentaje de Participación por Unidades	Mejorar la ratio unidad vs. Ingresos	60 %	94.40 %	57 %	Peligro
Tiempo de producción por unidad	Mejorar la eficiencia de la máquina	200	90	45 %	Peligro
Servicio de Tejido	Objetivo	Meta	Real	Porcentaje de Logro	Condición
Porcentaje de Participación por Ingresos	Los ingresos no deben depender de 1 producto	60 %	31.60 %	53 %	Peligro
Ticket Promedio	Enfocarnos en los nichos más exclusivos	11	9.25	84 %	Aceptable
Porcentaje de Participación por Unidades	Mejorar la ratio unidad vs. Ingresos	40 %	5.60 %	14 %	Peligro
Tiempo de producción por unidad	Mejorar la eficiencia de las máquinas artesanales	8	6.35	79 %	Aceptable

Fuente: Empresa FATEXA

Interpretación

En la tabla 3, respecto al servicio de relleno se aprecia que el indicador “Porcentaje de participación por ingresos” tiene un nivel de cumplimiento del 71 %, por lo cual se le considera aceptable. Sin embargo, si sólo nos dejamos guiar de este indicador, no llevaríamos a pensar que la empresa sí está realizando una buena estrategia respecto al portafolio de servicio que a la fecha ofrece, como sabemos tanto los ingresos y los indicadores que se desprenden del mismo, comprenden otras 2 variables que son el precio y cantidad. Respecto al ticket promedio,

verificamos que el nivel de cumplimiento es 60 % cuya condición es “peligro”, esto debido a que aún no se consigue la meta de llegar al ticket promedio de 2 soles por unidad de servicio realizado. Por otro lado, también se tiene que el indicador “porcentaje de participación por unidades” es 94.40 %, muy distante del 60 % como meta establecida, por tal motivo, la condición es de “peligro”. La empresa FATEXA realiza un análisis en conjunto de sus indicadores a fin de implementar estrategias, tal como muestra la tabla 3. Solo un indicador es aceptable, mientras que dos indicadores se encuentran en condición de “peligro”, ello nos lleva a pensar que la empresa aún debe seguir trabajando con sus indicadores. Finalmente, se tiene el indicador “tiempo de producción por unidad”, cuya condición aún se encuentra en “peligro”, ya que, actualmente, se producen 90 unidades de servicio, no obstante, la meta es 200 unidades. Aunque se encuentran a un avance del 45 % se deduce que, a nivel de eficiencia de la máquina, aún no llegan a su máximo en cuanto a la eficiencia.

Respecto al servicio de tejido, el indicador “porcentaje de participación por ingresos” presenta condición de peligro ya que aún está a un 53 % de nivel de cumplimiento, caso contrario al indicador “ticket promedio” que presenta un nivel de cumplimiento de 84 % alcanzando condición “aceptable”. Finalmente, el indicador “porcentaje de participación por unidades” tiene un bajo nivel de cumplimiento con condición de “peligro”. Respecto al indicador “tiempo de producción por unidad”, actualmente producen 6.35 unidades por jornada laboral, mientras que la meta es 8, por lo cual, el nivel de cumplimiento es 79 % con condición de aceptable.

Tabla 3*Estados financieros*

	2018	2020
Ventas	4,517.00	11,716.00
Costo de ventas	(4,326.00)	(0.00)
Utilidad Bruta	191.00	11,716.00
Gastos administrativos	(150.00)	(20,211)
Gastos de ventas	0.00	0.00
Utilidad antes del impuesto	41.00	(8,495.00)
Impuesto	4.00	0.00
Resultado del ejercicio	37.00	(8,495.00)

Interpretación

Según la declaración presentada ante la SUNAT, en el 2018 solo tuvo ingresos de S/. 4 517.00 y obtuvo un alto costo de venta de S/. 4 326.00 con gastos administrativos mínimos de S/. 150.00, por lo cual recibió una utilidad neta del ejercicio de S/. 37.00 soles. Se puede visualizar que los manejos se hacían empíricamente sin ningún tipo de control, se refleja en los números.

En el 2020, podemos observar que los ingresos ascendieron a S/ 11 716.00, en comparación con el 2018, se consiguió un aumento del 159 %. Los gastos administrativos fueron altos de S/. 20,211.00, pero estos gastos fueron para la mejora de la empresa, debido que al visualizar que incurrían en largos tiempos para el servicio de relleno, la empresa decidió adquirir una máquina rellena de algodón, debido a que dicha máquina realiza el proceso de relleno 3 veces más rápido que una persona. También se adquirió una compresora que actúa como complemento de la máquina rellena y una laptop para el área administrativa a fin de llevar el control de tiempos de forma digital, ya que anteriormente todo se realiza con documentos físicos.

Dando respuesta a nuestro objetivo principal, el nivel de cumplimiento de los KPI es aceptable, puesto que desde un enfoque cuantitativo se evidencia un impacto negativo en el estado de resultados; mientras que, desde un punto de vista cualitativo, los KPI ayudan a que la empresa tenga claridad respecto a los tiempos incurridos en sus procesos productivos.

Objetivo específico 1: Evaluar si los KPI de ventas incidieron en el incremento de las ventas de la empresa durante el 2018-2020.

Los KPI de ventas implementadas por la empresa FATEXA son las siguientes: porcentaje de participación por ingreso, ticket promedio y porcentaje de participación por unidades. Estos indicadores son la principal herramienta de seguimiento a las ventas.

En la siguiente tabla, apreciaremos los KPI en forma anual, donde se dio a conocer si el portafolio de servicio otorgado generó los ingresos esperados.

Tabla 4

KPI de ventas

Porcentaje de participación por ingreso

Tipo de Servicio	Monto S/.	Porcentaje Participación
Relleno de muñecos	8 016.00	68.4
Tejido de muñecos	3 700.00	31.6
TOTAL	11 716.00	100

Ticket promedio

Tipo de Servicio	Monto S/.	Cantidad	Ticket
Relleno de muñecos	8 016.00	6680	1.2
Tejido de muñecos	3 700.00	400	9.25
TOTAL	11 716.00	7080	1.65

Porcentaje de participación por unidades

Tipo de Servicio	Monto S/.	Porcentaje Participación
Relleno de muñecos	6 680.00	94.4
Tejido de muñecos	400.00	5.6
TOTAL	7 080.00	100

Fuente: Empresa FATEXA

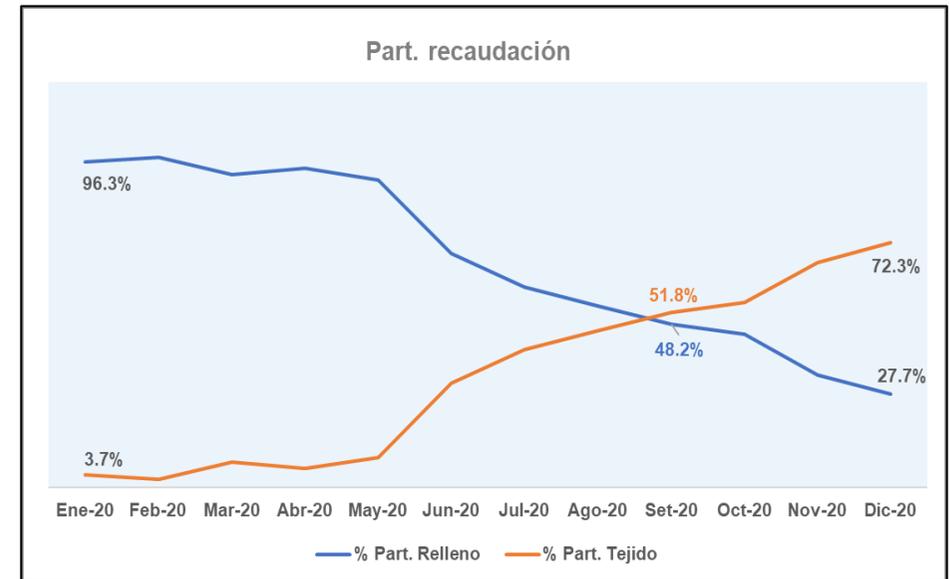
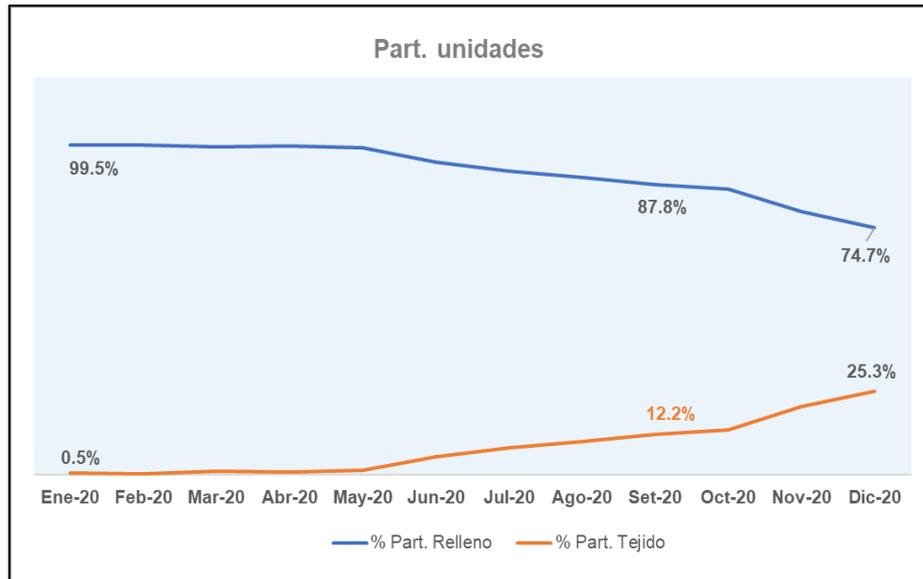
Interpretación

En la tabla 2, se puede visualizar que el servicio de relleno de muñecos tuvo una participación de 94.4 % respecto a las unidades totales atendidas en el 2020; sin embargo, en el porcentaje de participación por ingresos del servicio de relleno sólo registró un 68.4 %. Dicha variación responde a que en el transcurso del 2020 la empresa se percató de los cambios en la participación del servicio de relleno y, a partir de dicha información, se decidió enfocarse en el servicio de tejido de muñecos, ya que el ticket promedio del mismo es de 9.25 a comparación de servicio de tejido que es 1.2.

Lo importante de estos indicadores es que permitió a la empresa realizar un cambio de estrategia en cuanto al mix de productos ofrecidos en su portafolio.

Figura 1

Comportamiento mensual de KPI de ventas



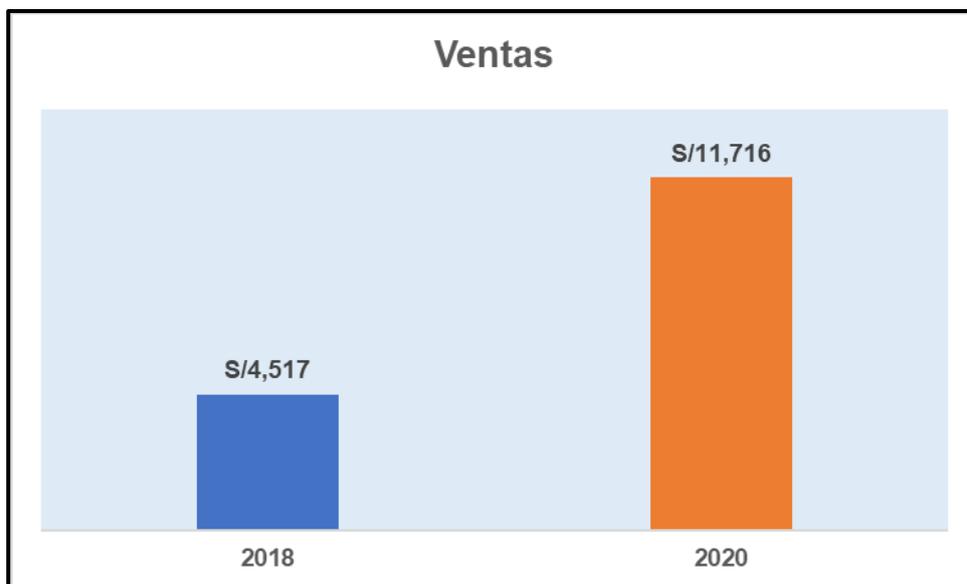
Fuente: elaborado por el investigador

Interpretación

En la figura 1, se aprecia que la brecha generada por ambos servicios es mayor comparada con la brecha de la participación en recaudación. Esto reafirma que el impacto de un incremento del KPI “porcentaje de participación de unidades” ocasiona un incremento considerablemente mayor a nivel del KPI “porcentaje participación en recaudación”. En junio del 2020, la empresa evidenció el ritmo de decrecimiento de las brechas, por lo cual, se decidió intensificar los esfuerzos para generar mayores ingresos por el servicio de tejido. Los KPI de ventas son una herramienta fundamental para detectar que productos o servicios se deberá ofrecer la empresa en los próximos meses.

Figura 3

Ventas 2018 - 2020



Fuente: elaborado por el investigador

Interpretación

En la figura, se observa que en 2018 la empresa obtuvo ventas de S/ 4 517 y en el 2020 tuvo ventas de S/11 716 soles. Este resultado se logró gracias al cambio de estrategia en el mes de junio del 2020. Es por ello que se reafirma que los KPI de ventas sí influyen para la toma de decisiones adecuadas para las empresas, ya que funcionan como alerta y, así, se puede anticipar errores y corregirlos.

Los KPI diseñados por la empresa FATEXA sí incidieron significativamente en el incremento de las ventas, debido a que en el 2020 se logró un aumento del 159 % a comparación del 2018.

Otro aspecto importante es que los KPI no se eligen, se diseñan según las necesidades de la empresa, lo cual FATEXA —a lo largo de sus primeros años— ha incorporado KPI que puedan brindarle información sustancial, tanto a nivel operativo como de mercado.

Como dato adicional, al cierre de abril del 2021, la empresa facturó un aproximado de 12 500 soles lo cual resulta bastante favorable y alentador para continuar con el proceso de implementación de KPI.

Objetivo Específico 2: Evaluar si los “KPI de producción” permitieron tener mayor control en el tiempo de producción en la empresa FATEXA E.I.R.L.

La empresa FATEXA, considera que los KPI de producción son métricas, que permiten controlar los procesos de mejora continua en la fabricación. La finalidad de implementar dos tipos de KPI de producción responde a que los responsables puedan hacer una monitorización para saber si los objetivos finales se están cumpliendo o el porcentaje de avances.

Tabla 5

KPI de producción

Servicio 1: relleno de muñecos					
Operación	TIEMPO EN MIN	TIEMPO EN HORAS	OPERARIOS	HORAS HOMBRE	CUMPLIMIENTO
Actividad 1: Rellenar piernas y brazo	1	0.02			
Actividad 2: Rellenar cabeza y tronco	2.5	0.04	1	9	
SUBTOTAL	3.5	0.06	1	9	
Tiempo de espera para cargar máquina	2.5	0.04	1	9	
TIEMPO DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD	6	0.10			
Tiempo que trabaja la máquina en 1 día de trabajo	540	9.00			
Cantidad producida en 1 día de trabajo	90				ACEPTABLE
TOTAL			2	18	
Servicio 2: tejido de muñecos					
OPERACIÓN	TIEMPO EN MIN	TIEMPO EN HORAS	OPERARIOS	HORAS HOMBRE	
Actividad 1: Tejer piernas	15	0.25	1	9	
Actividad 2: Tejer cuerpo y cabeza	45	0.75	1	9	
Actividad 3: Tejer accesorios	20	0.33	1	9	
SUBTOTAL	80	1.33	3	27	
Tiempo de espera	5	0.08	-	-	
TIEMPO DE PRODUCCIÓN POR UNIDAD	85	1.42			
Tiempo que trabaja la máquina en 1 día de trabajo	540	9.00			
Cantidad producida en 1 día de trabajo*	6.35				ACEPTABLE
TOTAL			3	27	

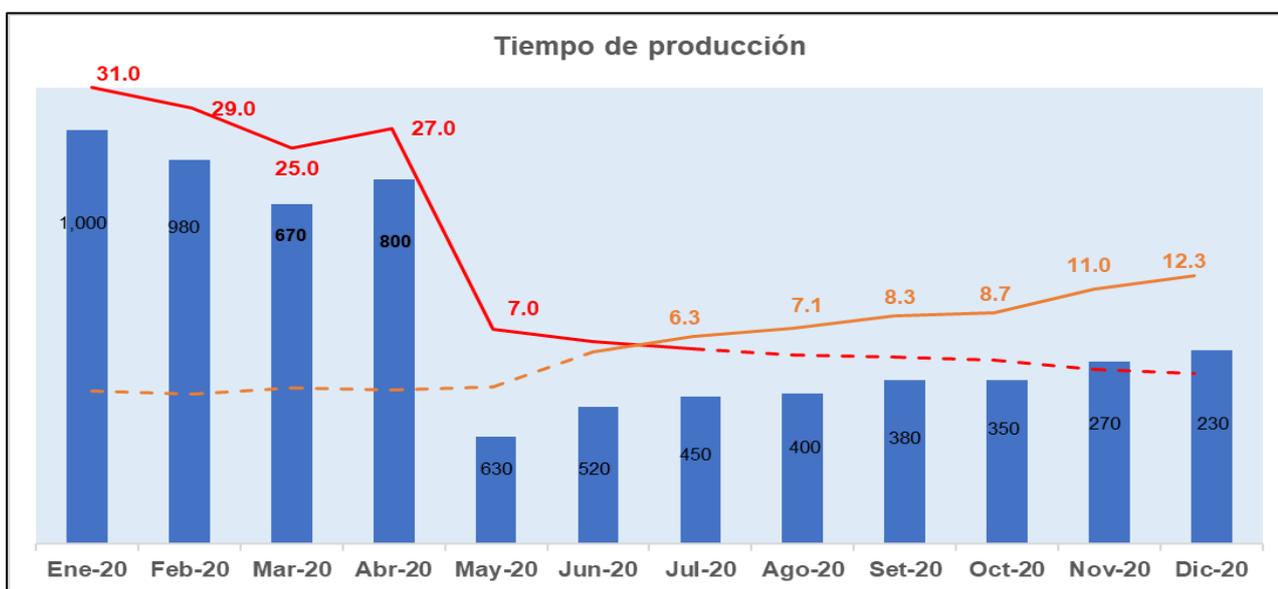
Fuente – Empresa FATEXA

Interpretación

Al comparar ambas tablas, la actividad “relleno de muñecas” resulta más eficiente que el tejido de muñecos, ello se debe —principalmente— a que en abril del 2020 se adquirió maquinarias para el servicio de relleno. Considerando que en promedio se realiza 5 unidades de servicio de tejido por día trabajado, la empresa realizó una revisión del flujograma de ambos servicios para ubicar las actividades con demora y mejorar los tiempos de producción. De acuerdo a los indicadores colocados en la *tabla 3*, así como las metas establecidas y el nivel de cumplimiento, en el servicio de relleno de muñecos cuyo indicador “cantidad producida en un día de trabajo” se encuentra muy por debajo de las 200 unidades como meta, colocándose a un 45 % de nivel de cumplimiento, tal como se detalla en la *tabla 3* por lo cual la condición es de “peligro”. De acuerdo al uso del mismo indicador, para el servicio de tejido, observamos que este indicador asciende a 6.35 mientras que la meta es 8 unidades producidas a diario. Por lo cual, el porcentaje de cumplimiento es 79 % otorgándole una condición de aceptable.

Figura 4

Comportamiento mensual de los KPI de producción



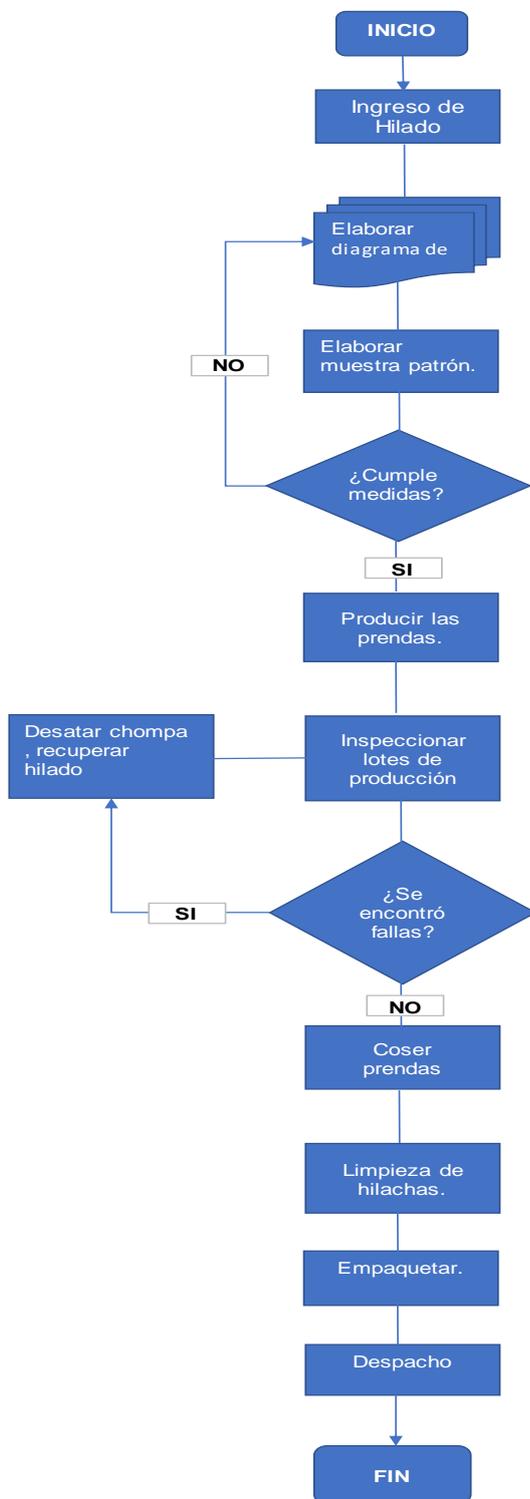
Fuente: Elaborado por el Investigador

Interpretación

En los primeros cuatro meses, el servicio de tejido tardaba un aproximado de 30 días para completar un lote de 1 000 unidades (tal como se muestra en la *figura 3*). En el mes de mayo, las máquinas rellenadora lograron que un lote de 630 se atendiera en 7 días, a pesar que se adquirió maquinaria para disminuir el tiempo promedio de realización de servicios. Observamos que el crecimiento del tiempo promedio de realización de los servicios tiene un comportamiento creciente y ello se debe al ritmo creciente del tiempo de producción de los tejidos de muñecos, la línea de color naranja nos indica que a medida que se incrementa los lotes de producción estos tiempos tienen un crecimiento acentuado. En las próximas páginas analizaremos dónde se encuentra el cuello de botella en la producción de tejidos.

Figura 5

Flujograma de Servicio de Tejido

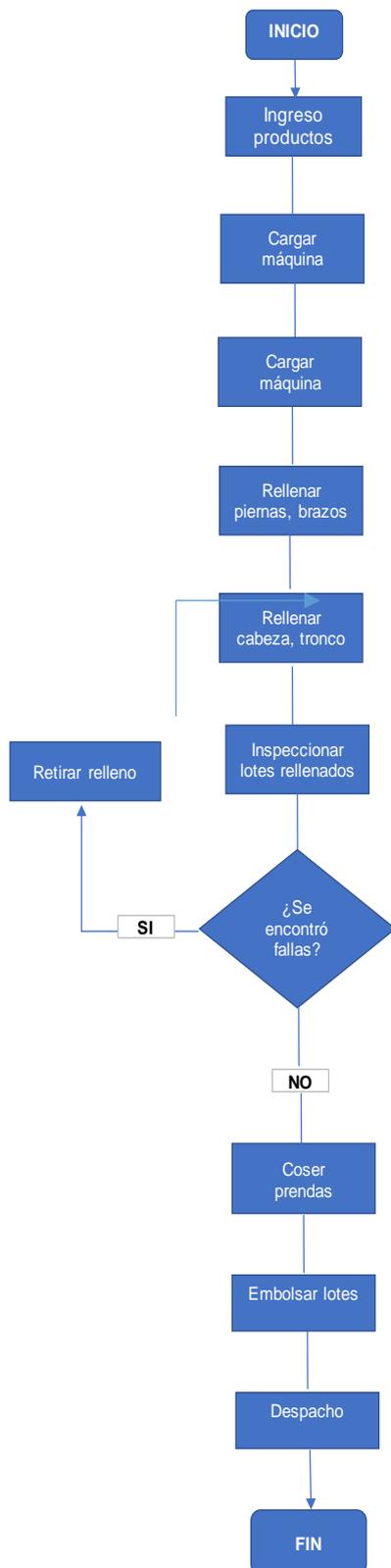


Al elaborar el flujo de procesos para el servicio de tejido, se encontró que el tiempo consumido para obtener un patrón adecuado es actualmente de 3 a 5 días. Dependiendo del nivel de dificultad, se detectó que la demora ocurría porque los encargados de realizar las muestras se ubicaban en zonas alejadas y ello impide que haya un flujo de información adecuado y rápido. En ocasiones, la muestrita no asistía los días indicados para las coordinaciones con las áreas de ventas y producción, por lo que constantemente las muestras tenían un retraso considerable. Al notar este inconveniente, el gerente decidió instalar dos personas especializadas en hacer muestras patrón a una distancia corta de la empresa por lo que, desde inicios del 2021, la empresa incurre en dos días para elaborar las muestras patrón.

Fuente: empresa FATEXA

Figura 6

Flujograma de Proceso de Relleno



Al elaborar el flujo de procesos para el servicio de relleno, la empresa se percató que tienen un área sensible al momento de cargar la máquina con relleno sintético. La empresa considera que el tiempo de espera de 5 minutos es elevado, para lo cual, ha solicitado que la materia prima utilizada para el relleno llegue preparado y en perfectas condiciones para cargar la máquina.

Fuente: empresa FATEXA

IV. DISCUSIÓN

La presente investigación se enfocó en determinar el nivel de cumplimiento de los KPI y su incidencia en los estados de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L. durante el periodo 2018-2020, debido a su relevancia, puesto que permite conocer la realidad de la empresa y así contribuir para mejores tomas de decisiones.

En este sentido Garay (2019) nos indica que, al diseñar a KPI, según las necesidades de la empresa, se puede lograr la optimización de gestión, a través de planes y estrategias. Asimismo, la empresa FATEXA diseñó KPI según sus necesidades, lo cual le permitió tomar acciones y, a partir de la creación de estrategias, se consiguió la mejora en los estados resultados. Asimismo, López (2018) indica que, al diseñar y analizar los indicadores, la empresa obtendría resultados financieros proyectados en un índice de 35.48 % y la empresa lograría vender 5.28 por cada sol capital invertido, generando una utilidad de 4 % de rentabilidad. Según Verdezoto (2018), al implementar los KPI de producción, en primer semestre del 2017 solo utilizó el 25 % de unidades producidas, mientras que el 2018 el 28 % unidades producidas. Se supone que en la mitad del periodo debería ocuparse el 50 % de la capacidad. Existe un importante crecimiento de 5 % en el semestre, pero igual se siguen subutilizando la capacidad instalada de producción. De este modo, la empresa estudiada busca medir las métricas constantemente, para tener mayor oportunidad de llegar al objetivo. De acuerdo a lo indicado por Esquivel, mediante la implementación de los indicadores KPI, se mejoró el porcentaje de cumplimiento en la primera evaluación realizada en el mes de diciembre de 2016. Se logró un resultado del 18 % de cumplimiento en toda el área, mientras que en la segunda evaluación realizada en marzo de 2017 se obtuvo un resultado de cumplimiento del 86 % y, él nos indica que deben implementarse un sistema de KPI para todas las áreas, no solo para una o dos, así la organización logrará sus objetivos y metas. De este modo, la empresa estudiada, la gerente general involucra a todos sus colaboradores en la implementación de los KPI, esto ayuda a tener una mejor organización en todas las áreas, lo cual beneficia al cumplimiento a tiempo de entrega de productos, ayuda al incremento de las ventas.

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos concluir que los KPI diseñados, según la necesidad de la empresa, nos permite analizar la evolución de ventas, mientras nos muestra el camino para lograr los objetivos deseados. También podemos concluir que no hay un sistema de costos establecidos, ya que todo lo adquirido se considera gasto administrativo, lo cual no se puede determinar con exactitud los márgenes de ganancias de las ventas por servicio.
2. Los KPI de ventas si son leídos en conjunto resultan útiles para definir el portafolio de los servicios ofrecidos por la empresa, además, permite evaluar si los precios por unidad de servicios han obtenido los resultados esperados. En el caso de la empresa en cuestión, se evidencia un precio bajo cobrado por el servicio de relleno. La empresa se percató que el precio no le permitía tener un mayor margen luego de realizar un seguimiento a los KPI.
3. Los KPI de producción nos permiten tener un mayor alcance respecto a la productividad y a la eficiencia en los procesos productivos. Los cuadros indican que la máquina adquirida para el servicio de relleno aún no alcanzó su máxima eficiencia; otro detalle es que el servicio de tejido está muy cercano a la meta. Sin embargo, para que siga en constante crecimiento es necesario buscar modos más eficientes en cuanto a maquinaria refiere o automatizar algunos procesos que actualmente se realizan de manera manual.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Gerente General, seguir implementando KPIs en las diferentes áreas de la empresa, tanto a nivel administrativo como productivo, siendo la finalidad lograr una eficiente gestión, que aporte al crecimiento y consolidación del negocio. Ante esta ausencia se recomienda implementar indicadores KPI más específicos a nivel administrativo y contable a fin que el cumplimiento de estos se vea notoriamente reflejado en el estado de resultados.
2. Al Gerente General, recomendamos buscar nichos de mercado que amplíe el servicio y la capacidad de producción. Queda como tarea de la empresa buscar un nicho de mercado en el cual logre la eficiencia y consolide su crecimiento y estabilidad en el mercado.
3. Gerente General, destacamos que la empresa FATEXA implemento sede muy temprano los KPI que sirven como punto de partida para la toma de decisiones, ya que usualmente las empresas que se inician en el rubro textil no cuentan con indicadores y trabajan de forma desorganizada. Por otro lado, aún queda pendiente que le empresa realice indicadores para controles de merma, así como un mejor manejo de los tiempos ociosos. Los que evaluamos la empresa, consideramos que aún no se puede hablar de eficiencia ni eficacia en sentido estricto. Si no se conocen todas las variables recomendamos a la empresa implementar en mayor profundidad KPI de tiempos.

REFERENCIAS

- Canive, T. (2020, 13 julio). *KPIs Retail: ejemplos de los más usados | Sinnaps*. Gestor de proyectos online. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/kpis-retail>
- Comex Perú. (s. f.). *LAS MYPE PERUANAS EN 2019 Y SU REALIDAD ANTE LA CRISIS*. COMEX - Sociedad de Comercio Exterior Del Perú. Recuperado 28 de mayo de 2021, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Contabilidad Financiera 1. (sf). *Estado de Resultados*. Obtenido de Contabilidad Financiera 1: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_Unidad_3.pdf
- Corponet. (2015). *¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos?* Obtenido de BlogCorponet: <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Crecenegocio. (2019). *¿Qué es un estado de resultados y cómo hacer uno?* Obtenido de Crecenegocio: <https://www.crecenegocios.com/estado-de-resultados/#comments>
- Economipedia. (s.f.). *Estado de resultados*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>
- Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2019 - [Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI] | Plataforma Nacional de Datos Abiertos. (2019). Enaho. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enaho-2019-instituto-nacional-de-estadistica-e-informatica-inei>

- Espinosa, R. (2020, 19 diciembre). *¿Qué es un KPI?: Indicadores de gestión*. Roberto Espinosa. <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>
- Esquivel, H. J. (2018). *Elaboración de un sistema conformado por indicadores clave de desempeño KPI'S para el control del área de enlonado en Cementos Progreso, plana San Miguel - Repositorio Institucional USAC*. repositorio. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/9741/>
- Garay Pimentel, Carlos (2019) *Repositorio Universidad Tecnológica el Peru: Optimización de los kpi's en la gestion de almacenes e integración con las empresas del grupo UNACEM*, repositorio <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2442>
- EAE Business, F. D. C. L. (s. f.). *7 tipos de indicadores que facilitan el control de tu negocio en todas sus áreas*. Con Letra Grande. Recuperado 28 de mayo de 2021, de <https://www.conletragrande.cl/mi-empresa/7-tipos-de-indicadores-que-facilitan-el-control-de-tu-negocio-en-todas-sus-areas>
- Grupo Vi-da. (s. f.). *El libro de las PyMES*>. cleri. Recuperado 28 de mayo de 2021, de <https://www.bajalibros.com/PE/El-libro-de-las-PyMES-Carlos-Cleri-eBook-788570?frstPGI3R=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8=>
- Henríquez Fuentes, Cordona Arbeláez, Arboleada Gonzales, G. R. D. A. C. P. (2018, 5 octubre). *Medición para cadenas de suministro bajo indicadores claves de desempeño (KPI)*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7137080.pdf>
- Irrazabal Malljo Verónica (2018) *Repositorio Universidad Ricardo Palma: Aplicación del análisis e interpretación de los estados financieros y su incidencia para la toma de decisions en una empresa de transporte urbano de Lima Metropolitana en el periodo 2015* repositorio <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1464>

KPIs de Ventas. (s. f.). Salesforce. Recuperado 28 de mayo de 2021, de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/01/kpis-de-ventas-como-definir-y-analizar.htm>

Lopez Briceño, Lauro (2017) *Repositorio Universidad Privada del Norte: Aplicación de un plantamiento financiero para la mejorar la rentabilidad de la empresa Coesti S.A. Estación de servicio año 2017* repositorio <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13281>

Mendoza, A. (2020). *“factores clave de rendimiento para optimizar costos en proyectos de empresas manufactureras de tecate-tijuana, b.c. méxico”*. eprints. <http://eprints.uanl.mx/20712/1/1080314071.pdf>

Morales, F. C. (2021, 6 marzo). *Línea de productos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/linea-de-productos.html>

Moreno Mantari, Muñoz Guerra, Polo Nicho y Rodríguez Morales (2019). *Repositorio Pontificia Universidad Catolica del Peru: Proyecto de mejora en la gestion financiera de la empresa construcción Perez & Perez S.A.C.* repositorio. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13775>

Muriano, P. (2020, 27 noviembre). *KPIS de ventas: Cómo medir el rendimiento del equipo*. ForceManager. <https://www.forcemanager.com/es/blog/kpis-de-ventas/>

Nuño, P. (2021, 14 mayo). *Estado de resultados | Estructura del estado de resultados*. Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html>

Participacion de Mercado - Analisis de Venta y Participacion de mercado. (s. f.). Analisis de Venta y Participacion de mercado. Recuperado 28 de mayo de 2021, de <https://sites.google.com/site/analisisdeventa/participacion-de-mercado>

- Perucontable. (2018). *¿Qué es el estado de resultados?* Obtenido de Peru Contable: <https://www.perucontable.com/contabilidad/que-es-el-estado-de-resultados/>
- Quimbia, R. (2017, 12 diciembre). *Modelo de inteligencia de negocios (BI), para el manejo de indicadores clave de desempeño (KPI) en ventas para la toma de decisiones en los retails de farmacias de la empresa Farmaenlace Cía. Ltda.* Ing. Rodolfo Quimbia Loyo. Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/7693>
- Relat, M. (2010). *Introducción a la investigación básica. Revisiones Temáticas*, 221.
- Rocha, C. M. (2015). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Rojas, Rodríguez (2016) *Repositorio Universidad Privada del Norte: Propuesta de mejora en las áreas de mantenimiento y de calidad para reducir costos operativos en la compañía Trasmisora Andina S.A.* repositorio. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/22526>.
- Somos Industria 4.0 (Aunque parezca que no) | QE2 eConsulting Consultoría e ingeniería.* (s. f.). QE2 eConsulting. Recuperado 28 de mayo de 2021, de <https://qe2ingenieria.com/blog/somos-industria-40-aunque-parezca-que-no>
- Verdezoto, B. E. (2019b, enero 9). *Repositorio Universidad de Guayaquil: Gestión de indicadores pki en la planta de producción para Carvagu S.A periodo 2017–2018.* repositorio. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37143>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*.

ANEXOS

Tabla 5

Matriz de Consistencia

Objetivos	Problema	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Objetivo General Determinar el nivel de cumplimiento de los Indicadores KPI y su incidencia en el estado de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L. Lima 2018-2020</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar de qué manera los KPI de ventas inciden en el incremento de las ventas de la empresa durante el 2018-2020 • Estimar de qué manera los KPI de Producción inciden en el control de los costos de producción en la empresa FATEXA E.I.R.L. 	<p>Problema General ¿Cómo el nivel de cumplimiento de los Indicadores KPI, inciden en el estado de resultados de la empresa FATEXA E. I. R. L. de Lima, 2018-2020?</p>	<p>Hipótesis General El nivel de cumplimiento de los indicadores KPI incide significativamente en los resultados financieros de la empresa FATEXA E. I. R. L. durante el 2018 al 2020</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los KPI de producción permiten tener mayor control de los ciclos de producción • Los KPI de ventas inciden en el incremento de los ingresos de las ventas de la empresa. 	<p><u>Variable dependiente</u> Estado de resultados</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Gastos • Utilidad <p><u>Variable independiente</u> Indicadores KPI</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Producción 	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Diseño de investigación: No experimental, explicativa</p> <p>Población: Estado de resultados y cuadros de nivel de cumplimiento de los kpi's</p> <p>Muestra: Estado de resultados año 2018 -2020 y cuadros de nivel de cumplimiento del año 2020</p>

Tabla 6

Tabla de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador
KPI	Según Roberto (2016) Los KPIs nos ayuda identificar los rendimientos de las acciones o estrategias que se han tomado. Estas métricas nos identifican que nivel desempeño esta la empresa y si está logrando sus objetivos establecidos.	según Forcemanager (2021) las áreas comerciales necesitan encontrar una métrica adecuada para así lograr los resultados esperados; es decir, podremos saber si el equipo está trabajando adecuadamente hacia los objetivos establecidos por el área comercial	Ventas	nivel de cumplimiento
			Producción	excelente
				aceptable
Estado de Resultados	Según el Instituto Pacifico (2018), el estado de resultados muestra los resultados de un ente económico en un periodo determinado. Estos resultados se obtienen después haber deducido de los ingresos, los gastos, costos e impuestos para que, finalmente, se obtenga la utilidad.	La variable estado de resultados es un estado dinamico, que nos permite evaluar la situación financiera de esta. La variable se medirá con dos dimensiones: ingresos y gastos	Ingresos	Porcentaje de participación por ingreso
				Porcentaje de participación por unidad
				ticket Promedio
			Gastos	Pago Personal
				Gastos administrativos
				Gastos de ventas

Tabla 7

Ficha de Observación

Causa	Sub causa	Por qué	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema local
Personal	1. Falta de personal	Escasez de personal para el tejido artesanal.	Se evidencia que el personal aún no se encuentra consolidado y ello afecta al clima laboral, ante la falta de confianza, la gerente opta por realizar los informes.	Los informes están muy centralizados ya que al no tener mejor clima y cohesión laboral, la gerente opta por manejar los informes, además la gerente también se hace cargo de los cobros y pagos, muchas veces no logrando cumplir con las fechas de pago.
	2. Horarios	Los trabajadores no cumplen con los horarios establecidos por la empresa.		
	3. Centralización de informes	La gerente es quien construye y analiza los informes.		
	4. Ausencia de medidas correctivas	La gerente es muy permisiva ante la falta del personal.		
Procesos	1. Poca capacidad instalada	No cuenta con un espacio amplio.	La empresa se ve limitada para atender grandes volúmenes de producción ya que carece de capital y también de capacidad instalada.	
	2. Máquina	No cuenta con maquinaria para afrontar órdenes de gran volumen.		
	3. Tiempo	Se presenta demoras en la entrega de ordenes de producción.		
	4. Pagos	No hay periodicidad en cuanto al pago de personal.		

Tabla 8

Ficha de análisis documental

DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO QUE CUENTA LA EMPRESA	TIENE		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
Reporte de ingresos diarios de caja	X		
Registro de ventas	X		
Registro de compras	X		
Estado de situación financiera	X		
Estado de resultados	X		
Indicador de liquidez	X		

Entrevista 1

Gerente General, Karibel Mejía Ramírez

1. ¿Al analizar las aplicaciones de KPI como se dio cuenta que iba a tener un impacto positivo para la empresa?

A lo largo de mis estudios cursados en la universidad aprendí que lo que no se puede medir, no se puede cambiar o cuestionar. Por ello, en mi empresa constantemente estamos tratando de hacer mediciones para conocer de cerca la productividad y el desempeño de la empresa, en los 3 años de vida de la empresa confirmamos la importancia del uso de indicaciones de rendimiento. Algo importante, es que los indicadores no sólo pueden ser utilizados para el área de producción, sino que también funciona para las ventas y la administración. Más allá de tener un impacto positivo a nivel financiero como consecuencia del uso de indicadores, estos últimos son de gran utilidad porque podemos detectar y cuantificar los efectos de la toma de decisiones logrando corregirlos a tiempo si en caso fuera necesario. Consideramos que la idea de hacer crecer una empresa, no es siguiendo la misma fórmula todo el tiempo porque la condición del mercado objetivo se encuentra en constante cambio. El crecimiento de una empresa inicia cuando somos capaces de adaptarnos al cambio y para ello es saber dónde estamos parados, cuál es la visión de empresa y sobre todo saber que caminos o qué decisiones debemos tomar.

2. ¿Cómo pudo (logró) evaluar los KPI de venta y como iban a tener un incremento en la rentabilidad de la empresa?

La supervivencia de las empresas se debe a los ingresos generados por las ventas, por consiguiente, decidimos implementar KPI de ventas. Para ello aprovechamos que somos una empresa formal en la cual realizamos declaraciones ante Sunat, por ello es importante mantener un orden para tener claridad respecto a las cifras. Como parte de nuestro control interno, la empresa lleva un reporte a detalle de los ingresos por cada tipo de servicio y/o producto, así control el de cantidad producida. Muchas pymes que recién inician su existencia, en producir grandes lotes de producción o servicio. Nosotros creemos que el adecuado portafolio de productos

es más eficiente que sólo enfocarse en producir grandes lotes, un adecuado mix de productos con un adecuado mix de precios puede mantener con vida al menos a una pyme que recién inicia. Como consecuencia de la utilización de los KPI de ventas nos percatamos que en el año 2020 nos enfocamos demasiado en el servicio de relleno dejando en segundo plano el servicio de tejido que cuyo ticket promedio es más elevado. El 2021, seguimos atendiendo dichos servicios, pero como mejores cuotas; es decir, la proporción entre el servicio de tejido y relleno tiene mayor proporción.

3. ¿Usted cree que los KPI están teniendo un impacto positivo en los estados de resultados?

Si, se debe realizar una aclaración respecto al impacto positivo en los estados de resultados. Muchas veces se confunde impacto positivo con resultados mayores en los estados financieros, nosotros tenemos claro que el simple hecho de disminuir las pérdidas, si en caso hubiera, cada año ya se considera un impacto positivo. El impacto positivo también se refleja ya que logramos tomar decisiones adecuadas en el mes a mes, llevamos un control de nuestros tiempos de retraso a nivel de producción, y lo más importante que tenemos una estructura de costos clara para nuestros tipos de servicios.

4. ¿Usted cree que los KPI de producción se logró implementar a tiempo?

Si, estos KPI de producción se utilizaron desde la primera producción de lotes en gamarra. Y la empresa se percató que alquilar una tienda en gamarra no estaba entregando los resultados esperados. Porque al tener los costos aterrizados con claridad nos llevamos la sorpresa que muchos costos no estaban siendo contabilizados. La gerencia trata de ser lo más rígida posible en cuanto a detectar los costos.

5. ¿Al implementar los KPI en su empresa cuanto tiempo tuvo un impacto positivo?

El impacto positivo se dio desde el principio, resulta saludable para una empresa conocer sus costos reales y por consiguiente sus beneficios reales. Además, los KPI también te permiten conocer de cerca la imperfección del mercado, la cultura organizacional de los proveedores. Nosotros confiamos en que si seguimos este

camino de seguir implementando KPI conforme vaya creciendo la empresa logrando un mayor orden interno y aquella imagen también es considerada por los clientes.

6. ¿Usted cree que los KPI son herramientas esenciales para el mejoramiento de la empresa?

Los KPI son fundamentales para el crecimiento de toda empresa y en especial para las que inician, porque te permite medir el avance de tus objetivos.

7. ¿Usted cree que los KPI tiene una conexión directa con los estados de resultados?

Considero que la implementación de KPI ayuda a mejorar la toma de decisiones que finalmente tendrá impacto en los estados de resultados. El sólo hecho de implementar KPI no te garantiza que tus estados de resultados vayan a mejorar.

8. ¿Usted cree que los KPI son claves para las tomas de decisiones?

Sí, porque es un punto de referencia. Quiero insistir en que sólo implementar los KPI no es garantía que vayas a tomar buenas decisiones.

9. ¿Cuál cree que son los beneficios de los KPI, lo cual pudo ver reflejado en los estados de resultados?

El beneficio directo es que como empresa estamos mejor organizados, ello permite mayor claridad en los procesos de producción y por ende incurre en los costos (parte fundamental para generar beneficios económicos).

10. Después de implementar los KPI de ventas, producción y finanzas, ¿Usted pudo ver una mejora en la utilidad reflejada en los estados de resultados?

Sin bien una empresa existe para generar rentabilidad, en nuestra empresa estamos enfocados en mejorar nuestros procesos de producción, enfocarnos en ubicar nuestro portafolio de productos adecuado. Finalmente, si aprecio pequeñas mejoras a nivel de utilidad.

Entrevista 2

Supervisor de producción, Martín Mamani mejía

11. ¿Al analizar las aplicaciones de KPI como se dio cuenta que iba a tener un impacto positivo para la empresa?

Trabajé para otras pequeñas y medianas empresas durante más de 20 años, en Perú el uso de indicadores es casi nulo. La poca planificación genera muchos desperdicios y finalmente las empresas terminan ahogándose porque los ingresos no pueden cubrir los costos reales. Como personal de confianza, logré apreciar que estos indicadores son nuestro punto de partida para medir nuestro avance.

12. ¿Cómo pudo (logró) evaluar los KPI de venta y como iban a tener un incremento en la rentabilidad de la empresa?

Los KPI de nuestra empresa son sencillos de leer, la gerente siempre trata de implementar indicadores que sean fáciles de leer para todo el personal. Vemos que la empresa está creciendo porque el 2020 crecimos 100 % a nivel de facturación, respecto al 2018. Y el 2021 en sólo 2 meses logramos facturar el acumulado del 2021.

13. ¿Usted cree que los KPI están teniendo un impacto positivo en los estados de resultados?

La gerente es transparente en cuanto a los costos, constantemente nos capacita en cuanto a los costos incurridos producto de cada actividad. La empresa aún no genera los beneficios esperados para los dueños del negocio sin embargo ello es un proceso progresivo.

14. ¿Usted cree que los KPI de producción se logró implementar a tiempo?

Si, como señalé anteriormente usualmente casi no se utiliza KPI y los KPI se implementaron desde que la empresa inicio actividades.

15. ¿Al implementar los KPI en su empresa cuanto tiempo tuvo un impacto positivo?

Creo que el impacto positivo se genera desde el momento en que el personal empieza a conocer y entender cuánto puede afectar el desempeño de sus

actividades. Además, vemos en la gerente el espíritu de crecimiento constante y ello nos motiva a seguir esforzándonos por seguir creciendo a nivel empresarial.

16. ¿Usted cree que los KPI son herramientas esenciales para el mejoramiento de la empresa?

Mi aprendizaje se basa en mi experiencia, casi no tuve estudios universitarios. Sin embargo, la gerente siempre nos enseña que siempre debemos medir nuestro avance y ello tratamos de realizar. Algunos colaboradores no dominamos la computación, por lo cual hacemos uso de formularios.

17. ¿Usted cree que los KPI tiene una conexión directa con los estados de resultados?

Creo que si seguimos organizando bien la empresa, vamos a obtener buenos resultados.

18. ¿Usted cree que los KPI son claves para las tomas de decisiones?

Sí, desde que empecé mi trabajo con la empresa FATEXA las decisiones que toman gerencia y los trabajadores están sustentadas en los KPI.

19. Cuál cree que son los beneficios de los KPI, lo cual pudo ver reflejado en los estados de resultados.

Los KPI minimizan costos porque podemos visualizar nuestras fallas y realizar las correcciones a tiempo. Si minimizamos costos entonces tendremos mayores ingresos.

20. Después de implementar los KPI de ventas, producción y finanzas, ¿Usted pudo ver una mejora en la utilidad reflejada en los estados de resultados?

Yo me encargo de mejorar los KPI de producción, tuvimos menor cantidad de merma en el 2020, el valor de dicha merma fue mucho menor que el 2019.

Entrevista 3

Supervisora de control de calidad, Dora Ramírez soto

21. ¿Al analizar las aplicaciones de KPI como se dio cuenta que iba a tener un impacto positivo para la empresa?

La gerente siempre está capacitándose, trae cosas nuevas a la empresa y siempre está explicándonos como podemos mejorar. En principio, los colaboradores nunca habíamos escuchado de los indicadores y teníamos mucha desconfianza, conforme fue transcurriendo el tiempo me di cuenta que si son de gran utilidad y ello es una ventaja frente a nuestros competidores.

22. ¿Cómo pudo (logró) evaluar los KPI de venta y como iban a tener un incremento en la rentabilidad de la empresa?

Cuando algún KPI de venta está fuera del rango de lo esperado es una alerta, podemos anticiparnos a encontrar errores y corregir. Las condiciones de trabajo mejoraron bastante, ello nos lleva a pensar que si estamos mejorando.

23. ¿Usted cree que los KPI están teniendo un impacto positivo en los estados de resultados?

Sí, tenemos más trabajadores. En los primeros años una persona podía hacer varias actividades a la vez, ahora es diferente, las mejorar se sienten.

24. ¿Usted creer que los KPI de producción se logró implementar a tiempo?

Sí, porque la empresa está mejorando sus procesos de producción. Además, muchas empresas desaparecen en corto tiempo, nosotros vamos a cumplir 4 años de creado y seguimos creciendo.

25. Al implementar los KPI en su empresa ¿cuánto tiempo tuvo un impacto positivo?

Fue muy rápido, luego de implementar los KPI, al siguiente mes ya sabíamos dónde estábamos fallando, y se hicieron los cambios.

26. ¿Usted cree que los KPI son herramientas esenciales para el mejoramiento de la empresa?

Tal vez existen otros métodos, pero por lo pronto en la empresa nos va bien. Los trabajadores entendemos mejor los KPI y ya estamos familiarizados, cuando la empresa sea más grande podemos implementar más indicadores.

27. ¿Usted cree que los KPI tiene una conexión directa con los estados de resultados?

Sí, los KPI son otra herramienta que tiene impacto en los estados de resultados.

28. ¿Usted cree que los KPI son claves para las tomas de decisiones?

Sí, encontrar errores, corregir y mejorar es clave para tomar mejores decisiones.

29. ¿Cuál cree que son los beneficios de los KPI, lo cual pudo ver reflejado en los estados de resultados?

Mejora nuestros tiempos de producción, lo cual hace que se pueda entregar mayor cantidad de productos a tiempo.

30. Después de implementar los KPI de ventas, producción y finanzas, ¿Usted pudo ver una mejora en la utilidad reflejada en los estados de resultados?

El 2020 recibimos mejores condiciones laborales y se trabajó con mayor organización.

SERVICIO DE RELLENO

Figura 7

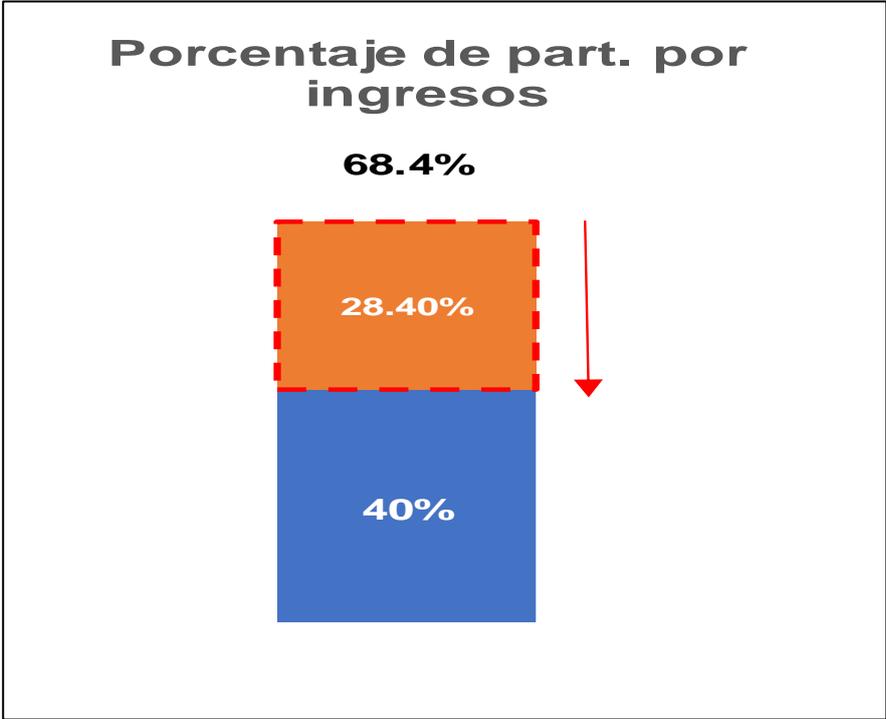


Figura 8

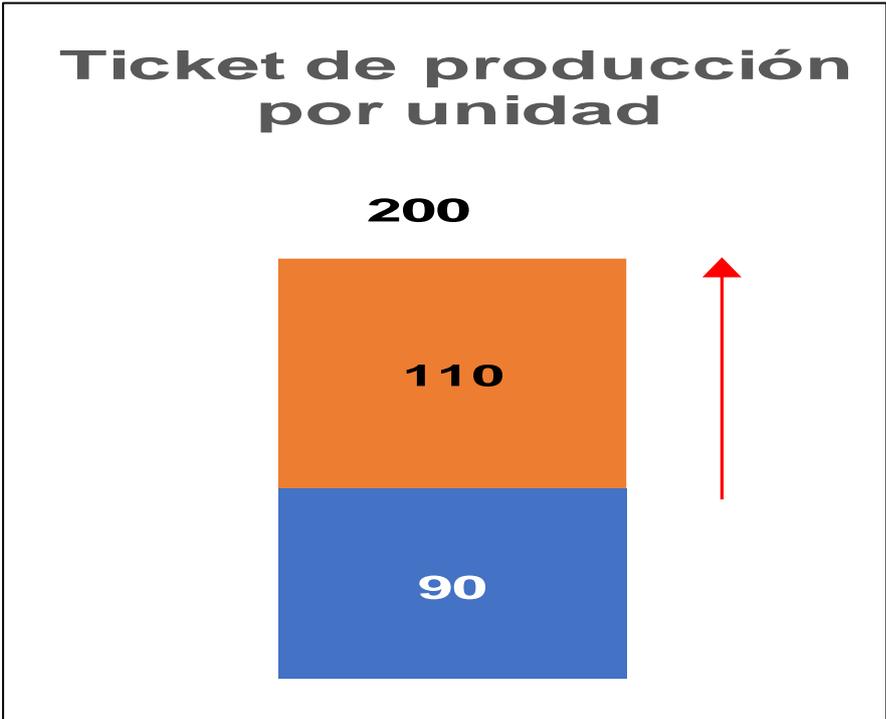


Figura 9

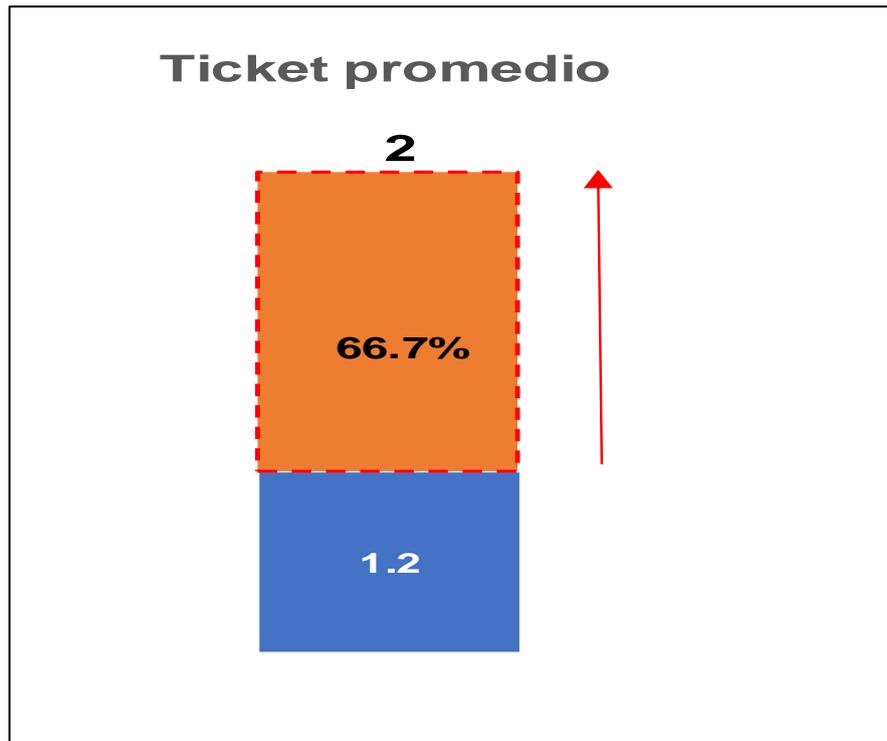
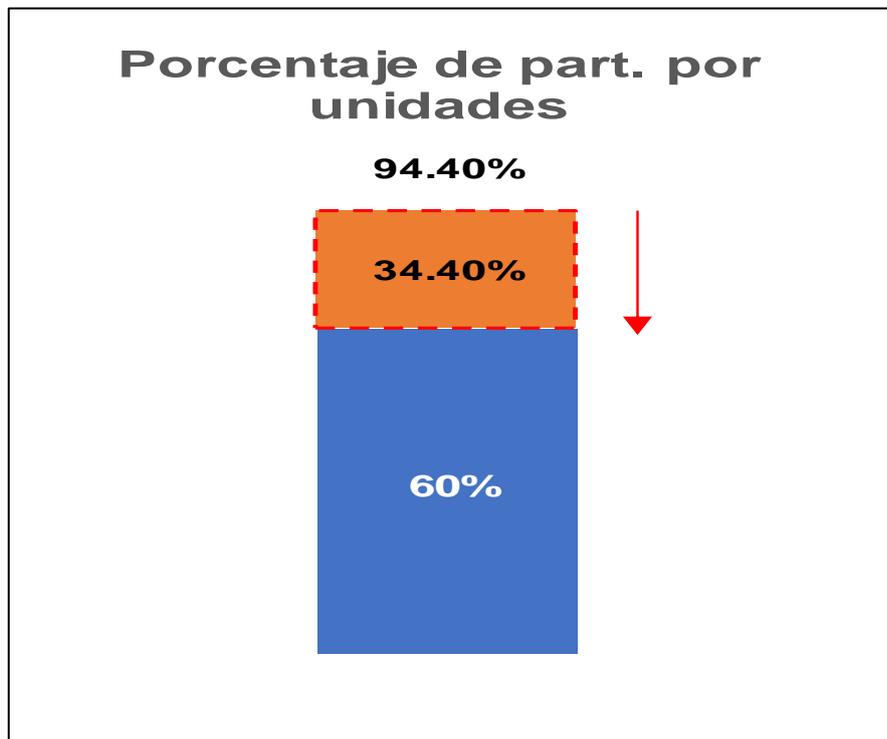


Figura 10



SERVICIO DE TEJIDO

Figura 11

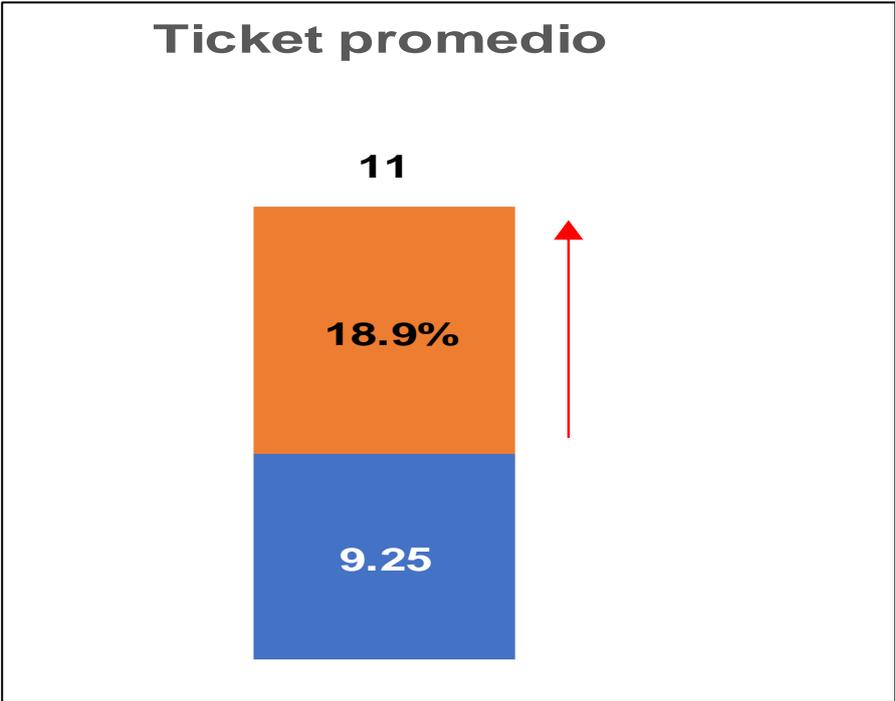


Figura 12

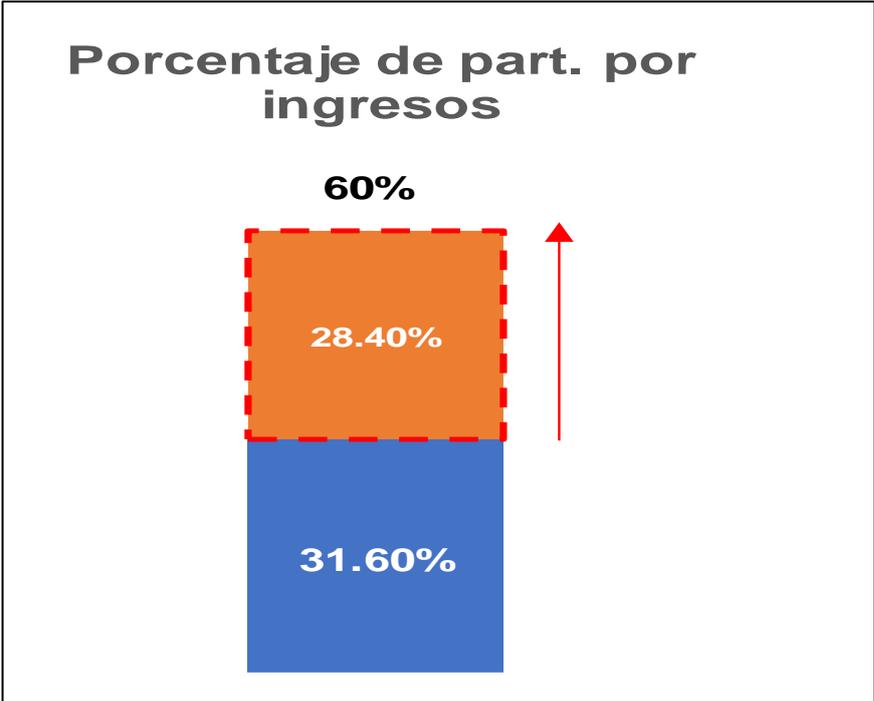


Figura 13

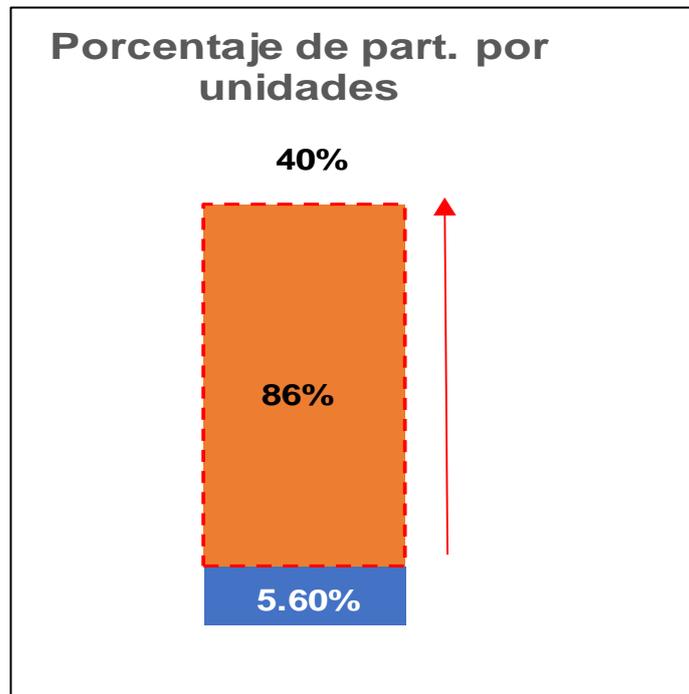
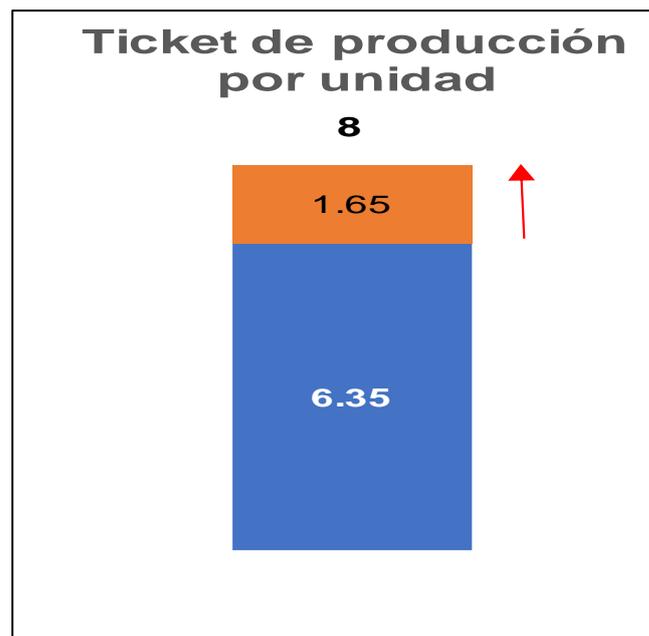


Figura 13



Carta de autorización de uso de información para efectos de investigación

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACION PARA EFECTOS DE INVESTIGACION

Yo Karibel Mejia Ramirez

identificado con DNI N° 44363950 como gerente general

del área de la alta dirección

de la empresa / institución Fatexa E.I.R.L

con R.U.C. 20602706673
domiciliada en calle los sauces 3774 S.M.P.

AUTORIZO el uso de la información siguiente: Estados de resultados 2018 - 2020
cuadros de indicadores Kpi de las áreas de ventas y producción,
cuadros de costos, flujoograma de los procesos de producción

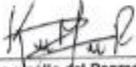
al señor (es) (subrayar según corresponde) Jhoysy Márquez Flores y Sara Saldana Saravia

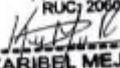
(Apellidos y nombres completos de los investigadores)

Identificado(s) con (DNI) N° 70334839, 47939902, estudiante (s) / bachiller (es) (subrayar según corresponde) de la Carrera Profesional de Contabilidad, con la finalidad de que pueda desarrollar su trabajo de investigación / tesis (subrayar según corresponde); considerando que (marcar con x la opción autorizada):

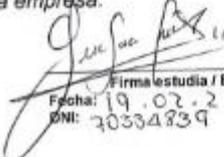
- Puede mencionar el nombre de la empresa (x) o;
- Debe mantener en estricta reserva el nombre comercial, razón social o cualquier logotipo de la empresa ().

Lima, 19 de febrero del 2021


Firma y sello del Representante legal o directivo de la empresa
Fecha: 19.02.21
DNI: 44363950

FATEXA E.I.R.L.
RUC: 20602706673

KARIBEL MEJIA RAMIREZ
Gerente General

Yo (nosotros) estudiante (s) / bachiller (es) (subrayar según corresponde), de la Carrera Profesional de Contabilidad declaro (amos) que los datos emitidos en esta carta son auténticos y no han sido falseados, de lo contrario acepto (amos) ser sometido (s) al procedimiento disciplinario correspondiente tanto a nivel de mi universidad como de la empresa.


Firma estudiante / Bachiller
Fecha: 19.02.21
DNI: 70334839