



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA “A&G
EXCLUSIVIDADES.”**

MARÍA ISABEL ANDRADE OJEDA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

**DIRECTOR
Eco. Galo Soria R.**

**CO-DIRECTOR
Eco. Juan Lara A.**

Sangolquí, 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María Isabel Andrade Ojeda

DECLARO QUE:

El trabajo de conclusión de carrera denominado **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA A&G EXCLUSIVIDADES”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Diciembre de 2012.

María Isabel Andrade Ojeda

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

CERTIFICADO DE TUTORIA

Eco. Galo Soria R.

Eco. Juan Lara.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA A&G EXCLUSIVIDADES.**”, realizado por la Srta. María Isabel Andrade Ojeda, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que se ha cumplido con las normas establecidas por la ESPE para el desarrollo del trabajo de conclusión de carrera, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo contiene documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la Srta. María Isabel Andrade Ojeda que lo entregue a Ec. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Diciembre de 2012.

Eco. Galo Soria R.
DIRECTOR

Eco. Juan Lara A.
CO-DIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, MARÍA ISABEL ANDRADE OJEDA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA A&G EXCLUSIVIDADES**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Diciembre de 2012.

María Isabel Andrade Ojeda

DEDICATORIA

A mi abuela Polita, que a pesar de no encontrarse físicamente junto a mí, ha sido la luz que ha guiado el camino para desarrollarme personal y profesionalmente.

A mis padres Ángel y María de Lourdes,

Por haber sido mi apoyo en todo momento, por su ejemplo y consejos, por la confianza, motivación y valores que han cultivado desde niña en mí, para formarme como una persona de bien

A mis hermanos David y Estefanía, por su ayuda constante y su ejemplo de perseverancia y amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme alcanzar cada reto con amor, paciencia y perseverancia.

A mis Padres, por darme la vida, los valores del amor, respeto hacia los demás, la constancia, la lealtad y sobre todo la honradez, a ustedes quienes a pesar de las adversidades a lo largo de mi formación tanto personal como académica creyeron en mí.

A mi hermano David, por ser ejemplo de esposo y profesional; por sus consejos y amor.

A mi cuñada Estefanía, por su apoyo, confianza, amistad y cariño.

A mis profesores y amigos, Economistas Galo Soria y Juan Lara, por el conocimiento impartido en las aulas de clase y el aportado para el desarrollo del presente trabajo, por la paciencia, apoyo y amistad sincera que me han brindado.

A mi familia y amigos, que han estado presentes en mis logros y fracasos, brindándome su apoyo, alentándome siempre a seguir adelante.

Que Dios les bendiga siempre.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICADO DE TUTORIA.....	II
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÌNDICE	VI
ÍNDICE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XV
EXECUTIVE SUMMARY	XVIII
CAPITULO I	1
Introducción	1
1. LA EMPRESA	3
1.1. Reseña histórica	3
1.2. Base legal de la empresa.....	6
1.3. Direccionamiento Estratégico.....	6
1.3.1. Misión	6
1.3.2. Visión.....	6
1.3.3. Objetivos Empresariales	7
1.3.3.1. Objetivo General	7
1.3.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3.4. Principios	7
1.4. Organigrama.....	8
1.5. Diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa	9
CAPITULO II	11
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	11
2.1. Análisis Externo	11
2.1.1. Macroambiente	11
2.1.1.1. Factor Económico.....	11
2.1.1.2. Factor Político.....	27
2.1.1.3. Factor Socio-Cultural	32
2.1.1.4. Sistema Financiero	38
2.1.2. Microambiente	43
2.1.2.1. Proveedores	43
2.1.2.2. Clientes	47
2.1.2.3. Competencia	51
2.2. Análisis Interno	63
2.2.1. Capacidad Administrativa.....	63
2.2.2. Capacidad Tecnológica.....	67
2.2.3. Capacidad Financiera	73
2.2.3.1. Análisis del Capital de Trabajo	73
2.2.3.2. Análisis de Rentabilidad	91
2.2.3.3. Análisis de Endeudamiento	94
2.2.4. Análisis de los Ingresos por Línea de Producto.....	96
2.2.5. Análisis de los Costos por Línea de Producto	98
2.2.6. Análisis de los Gastos de Operación.....	100
CAPITULO III	102

3. Marco Teórico	102
3.1. Las Finanzas	102
3.1.1. Definición	102
3.1.2. Ámbito de las finanzas empresariales	103
3.1.3. Administración Financiera	104
3.1.3.1. Relación con la Economía	105
3.1.3.2. Relación con la Contabilidad	106
3.1.3.3. Organización de la función de las Finanzas.....	107
3.1.4. Estados Financieros y análisis	107
3.1.4.1. Estados Financieros	107
3.1.4.2. Análisis Financiero.....	114
3.1.5. Flujo de Efectivo.....	130
3.1.5.1. Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo	131
3.2. Gestión Financiera	132
3.2.1. Concepto.....	133
3.2.2. Funciones	133
3.2.2.1. La maximización de beneficios como criterio de decisión	134
3.3. Planeación Financiera	135
3.3.1. Definición	136
3.3.2. Objetivos de la planificación financiera.....	138
3.3.3. Tipos de planeación	139
3.3.3.1. Planes financieros a largo plazo (estratégicos).....	139
3.3.3.2. Planes financieros a corto plazo (operativos).....	140
3.3.4. Ejecución, análisis y planeación financiera.....	141
3.4. Presupuestos.....	143
3.4.1. Definición de Presupuesto	143
3.4.2. Importancia del presupuesto	145
3.5. Decisiones Financieras a Corto Plazo	146
3.5.1. Capital de Trabajo y Administración de Activos Corrientes	146
3.5.1.1. Fundamentos del Capital de Trabajo Neto.....	146
3.5.1.2. El Ciclo de Conversión de Efectivo	148
3.5.1.3. Administración de Inventarios.....	152
3.5.1.4. Administración de Cuentas por Cobrar	154
3.5.1.5. Administración de Ingresos y Desembolsos.....	156
3.6. Decisiones Financieras a Largo Plazo	158
3.6.1. Presupuesto de Capital	159
3.6.1.2. Proceso de Generación de Flujos de Efectivo	159
3.6.1.3. Cálculo de la inversión inicial.....	161
3.6.1.4. Cálculo de las Entradas de Efectivo Operativas	161
3.6.1.5. Cálculo del Flujo de Efectivo Terminal	163
3.6.2. Evaluación del Presupuesto de Capital	163
3.6.2.1. Período de Recuperación de la Inversión	163
3.6.2.2. Valor Presente Neto (VPN).....	166
3.6.2.3. Tasa Interna de Rendimiento (TIR).....	167
3.6.3. Costo de Capital.....	168
3.6.3.1. El concepto Básico	170
3.6.3.2. Fuentes Específicas de capital	171
3.6.3.3. El costo de la deuda a largo plazo	172
CAPITULO IV	179
4. Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera para la Empresa	179

4.1. Modelo de Liquidez.....	179
4.1.1. Administración de Cuentas por Cobrar.....	179
4.1.1.1. Actividades de Recuperación de Cartera.....	179
4.1.1.2. Determinación de políticas de crédito y cobro.....	184
4.2. Modelo de Recursos Operacionales.....	186
4.2.1. Capital de Trabajo.....	186
4.3. Modelo de Costos y Gastos.....	188
4.4. Estrategias de Rotación de Activos.....	191
4.5. Estrategias de Financiamiento.....	193
4.6. Evaluación de las estrategias financieras propuestas.....	195
4.6.1. Modelo de Liquidez.....	195
4.6.2. Modelo de Capital de Trabajo.....	199
4.6.3. Modelo de Costos y Gastos.....	200
4.6.4. Estrategias de Rotación de Activos.....	208
4.7. Estados financieros conforme a la propuesta estratégica.....	210
4.7.1. Proyección de Estado de Situación Financiera.....	210
4.7.2. Proyección del Estado de Resultados.....	211
4.7.3. Proyección del Flujo de Efectivo.....	212
4.7.4. Proyección de Razones Financieras.....	213
CAPITULO V.....	216
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	216
5.1. Conclusiones.....	216
5.2. Recomendaciones.....	219
BIBLIOGRAFÍA.....	220

ÍNDICE TABLAS

CAPITULO II

Tabla 2.1. Comportamiento de las Importaciones	19
Tabla 2.2. Importaciones por uso económico	20
Tabla 2.3. Importaciones de bienes textiles	21
Tabla 2.4. Importaciones de bienes textiles	21
Tabla 2.5. Evolución de las Importaciones Textiles 2000 – 2010	22
Tabla 2.6. Variación de la participación de los ocupados por tipo de empresa y rama de actividad económica	35
Tabla 2.7. Comparación del Salario Mínimo y Complementarios de Países de la Latinoamérica	38
Tabla 2.8. Comparación del Salario Mínimo y Complementarios, Tipo de Catio y Jornada Laboral de los Países de Latinoamérica	38
Tabla 2.9. Evolución de las Tasas Activas Referenciales y Máximas	40
Tabla 2.10. Volumen de Crédito Sistema Financiero Privado	42
Tabla 2.11. Evolución de la Fabricación de Productos Textiles	44
Tabla 2.12. Empresas Manufactureras – Industrias Textileras	45
Tabla 2.13. Empresas Socias de ANESI – Pichincha	48
Tabla 2.14. Negocio Familiar de Carlos Cevallos -Tecnistamp-Gasespol	53
Tabla 2.15. Empresas Manufactureras – Prendas de Vestir	55
Tabla 2.16. Empresas Manufactureras – Servicio de estampado serigráfico de productos textiles y prendas de vestir realizado por terceros a cambio de una retribución o por contrato	56
Tabla 2.17. Evolución de la Fabricación de Prendas de Vestir	59
Tabla 2.18. Maquinaria Industrial	70
Tabla 2.19. Capital de Trabajo	73
Tabla 2.20. Razones de Liquidez	75
Tabla 2.21. Razones de Actividad – Cuentas por Cobrar	81
Tabla 2.22. Razones de Actividad – Inventario	84

Tabla 2.23. Razones de Actividad – Cuentas por Pagar	87
Tabla 2.24. Razones de Rentabilidad	91
Tabla 2.25. Razones de Endeudamiento	95
Tabla 2.26. Ingreso por Línea de Producto	97
Tabla 2.27. Costos por Línea de Producto	99
Tabla 2.28. Gastos de Operación	101

CAPITULO IV

Tabla 4.1. Estratificación de Clientes por días de Morosidad	182
Tabla 4.2. Saldo actual - % participación de cuentas por cobrar	182
Tabla 4.3. Capital de Trabajo	188
Tabla 4.4. Descuento por Pronto Pago Clientes Estrato “A”	195
Tabla 4.5. Descuento por Pronto Pago Clientes Estrato “B”	196
Tabla 4.6. Descuento por Pronto Pago Clientes Estrato “C”	196
Tabla 4.7. Reestructuración de Deuda - Clientes Estrato “A”	197
Tabla 4.8. Reestructuración de Deuda - Clientes Estrato “B”	198
Tabla 4.9. Reestructuración de Deuda - Clientes Estrato “C”	199
Tabla 4.10. Evaluación por línea de producto	201
Tabla 4.11. Disminución en el costo de materia prima – tela	202
Tabla 4.12. Disminución en el costo de mano de obra	203
Tabla 4.13. Disminución en los costos de materia prima – Tela y M. O	204
Tabla 4.14. Comparación Base – Estrategia	206
Tabla 4.15. Costos Producción A&G vs Costos Producción Maquila	207
Tabla 4.16. Pago del 50% a Proveedores	208
Tabla 4.17. Descuento por pronto pago a proveedores	209
Tabla 4.18. Estado de Situación Financiera Proyectado	210
Tabla 4.19. Estado de Resultados Proyectado	211
Tabla 4.20. Flujo de Efectivo Proyectado	212
Tabla 4.21. Razones Financieras de Liquidez Proyectadas	213
Tabla 4.22. Razones Financieras de Actividad Proyectadas	213

Tabla 4.23. Razones Financieras de Rentabilidad Proyectadas	214
Tabla 4.24. Razones Financieras de Endeudamiento Proyectadas	214
Tabla 4.25. Rentabilidad de Capital Proyectado	214

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I

Grafico 1.1. Organigrama Estructural de A&G EXCLUIVIDADES	8
Grafico 1.2. Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado)	10

CAPITULO II

Grafico 2.1. Producto Interno Bruto, Ingreso per cápita anual	12
Grafico 2.2. PIB	12
Gráfico 2.3. Valor Agregado Bruto, VAB, Po Industrias, 3er Trimestre 2011	13
Gráfico 2.4. Valor Contribución de las Industrias a la Variación Trimestral de PIB	13
Grafico 2.5. Evolución del VAB, Industria Manufacturera	14
Grafico 2.6. Evolución del VAB, Industria Manufacturera 3er trimestre 2011	15
Gráfico 2.7. Balanza Comercial	17
Gráfico 2.8. Importaciones	17
Gráfico 2.9. Importaciones por CUODE	18
Grafico 2.10. Evolución de las Importaciones por Producto	19
Grafico 2.11. Importaciones Totales Sector Textil	22
Gráfico 2.12. Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Consumo	23
Grafico 2.13. Inflación Mensual del IPC y por Divisiones de Consumo	24
Gráfico 2.14 Inflación Acumulada en Febrero de cada año	25
Grafico 2.15. Inflación Acumulada del IPC por Sectores Económicos	25
Gráfico 2.16. Aportes de cada división a la inflación	26
Grafico 2.17. Riesgo País	27
Gráfico 2.18. Desocupación Total y por Sexo	33
Gráfico 2.19. Subocupación Total y por Sexo	34

Gráfico 2.20. Distribución de la PEA	34
Gráfico 2.21. Captaciones del Sistema Financiero	39
Gráfico 2.22. Índice de Cambio de Oferta de Crédito	40
Gráfico 2.23. Índice de Cambio de Demanda de Crédito	41
Gráfico 2.24. Segmento Micro empresarial	42
Gráfico 2.25. Número de Compañías Activas en Función de la Actividad Económica - Fabricación de Productos Textiles	44
Gráfico 2.26. Ubicación de las Empresas del Negocio Familiar de Carlos Cevallos	53
Gráfico 2.27. Número de Compañías Activas en Función de la Actividad Económica- Fabricación de Prendas de Vestir – Confección a la Medida	59
Gráfico 2.28. Organigrama Estructural de A&G EXCLUSIVIDADES	64
Gráfico 2.29. Las Estrategias Global y Específicas de la Empresa	69
Gráfico 2.30. Capital de Trabajo	74
Gráfico 2.31. Razón Corriente	76
Gráfico 2.32. Razón Ácida	77
Gráfico 2.33. Ciclo de Caja	78
Gráfico 2.34. Ciclo Operativo	78
Gráfico 2.35. Rotación de Caja	79
Gráfico 2.36. Rotación de Cuentas por Cobrar	81
Gráfico 2.37. Plazo Promedio de Cobro	82
Gráfico 2.38. Rotación de Inventario	84
Gráfico 2.39. : Periodo de Inventario	85
Gráfico 2.40. : Rotación de Cuentas por Pagar	87
Gráfico 2.41. : Plazo Promedio de Pago	88
Gráfico 2.42. : Rentabilidad sobre Ventas	92
Gráfico 2.43. : Rentabilidad sobre Activos	93
Gráfico 2.44. : Rentabilidad sobre Patrimonio	94
Gráfico 2.45. : Endeudamiento Total	95

CAPITULO III

Gráfico 3.1. Etapas en el proceso de planeación	142
Gráfico 3.2. El Presupuesto y las Funciones Administrativas	144
Gráfico 3.3. Proceso de Generación de Flujos de Efectivo de una empresa	160

CAPITULO IV

Gráfico 4.1. Diagrama de Pareto–Ventas por Empresa de Seguridad 2011	180
Gráfico 4.2. Total Cartera vs Índice de Morosidad	181
Gráfico 4.3. Estructuras Financieras del 2009 al 2011	200

RESUMEN EJECUTIVO

El sector industrial – manufacturero del Ecuador constituye un apartado importante dentro de la economía del país, debido principalmente a la cantidad de sectores industriales y productivos directa o indirectamente involucrados en él, y ha sido siempre una de las actividades que genera empleo desde su más mínimo detalle.

Desde la experiencia, no se puede negar que el mercado presenta diversas opciones de empresas que ofertan servicios de producción de ropa de trabajo y seguridad industrial entre las cuales el cliente puede elegir, de ahí que, sin duda alguna la base de una negociación parte de costo beneficio de la inversión frente a un resultado final eficaz y eficiente que permite a las partes involucradas sentirse satisfechas, tanto por el servicio recibido, como por la inversión realizada.

La entidad presenta debilidades en el proceso administrativo y financiero, y es aquí donde nace la motivación para el desarrollo del presente trabajo titulado: “Modelo de Gestión Financiera para la Maximización de Utilidades de la Empresa A&G EXCLUSIVIDADES”.

El propósito de este estudio, contribuye a la entidad a considerar ciertos lineamientos que le permitan un mejor desarrollo de sus actividades diarias, basadas en una mejora en la toma de decisiones principalmente financieras, obteniendo de esta manera una mayor rentabilidad generada por

un incremento en el nivel de ingresos, disminución de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar.

El presente estudio obedecerá principalmente a la adecuación financiera de la empresa para soportar posibles cambios a la economía ecuatoriana, propiciando un desarrollo económico en el sector de servicios. Se integra por cinco capítulos, los cuales son:

En el capítulo I, se describen los aspectos históricos y administrativos de la empresa, la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico, información que nos permite obtener un mayor conocimiento del giro de negocio y como se ha venido desarrollando el mismo.

En el capítulo II, se realiza un análisis del macro y microambiente en el cual la empresa se desenvuelve en el día a día, haciendo énfasis a aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos que han incidido en el servicio que A&G oferta.

En el capítulo III, se propone la fundamentación teórica del modelo, donde se presentan las bases de la gestión financiera.

En el capítulo IV, se desarrolla el modelo y las estrategias financieras a ser aplicadas para contrarrestar las debilidades que ha venido presentando A&G y así cumplir con el objetivo del presente trabajo de maximizar las utilidades de la entidad. Con las estrategias planteadas se proyecta los estados

financieros para determinar la viabilidad de las mismas obteniendo rentabilidad de capital al año 2012.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación, las cuales evidenciarán la contribución realizada a la entidad.

EXECUTIVE SUMMARY

The industrial sector - manufacturing of Ecuador is an important section within the economy of the country, mainly due to the amount of industrial and production sectors directly or indirectly involved in it, and has always been an activity that creates jobs since its slightest detail.

Taking into account the experience, it cannot be deny that the market has various options of companies that offer manufacturing of work clothing and industrial safety services from which customers can choose, hence, undoubtedly the basis for negotiation is based on cost benefit on investment compared to effective and efficient outcome that allows parties involved to feel satisfied, both for the service, and also for the investment.

The entity has weaknesses in the financial and administrative processes, and here it is where arises the motivation for the development of this work, titled "Management Financial Model for Profit Maximization of the Company A & G EXCLUSIVIDADES".

The purpose of this study, contributes to the entity to consider certain guidelines that allow a better development in its daily activities, based on an improvement on decision making, primarily financial, thereby obtaining a higher profitability generated by an increase in the income level, decrease in accounts receivable and accounts payable.

This study shall mainly obey the company's financial suitability to support any changes to the Ecuadorian economy, promoting economic development in the service sector. It consists of five chapters, which are as follows

In Chapter I, it is described the historical and administrative aspects of the business, organizational structure and strategic direction, information that allows us to gain greater knowledge of the type of business and how it has developed.

In Chapter II, an analysis is performed of the macro and microenvironment in which the company operates on a day to day, with emphasis on political, economic, socio-cultural, technological changes issues that have affected the service that A & G offers.

In Chapter III, it is proposed the supporting theoretical model, which presents the basics of financial management.

In Chapter IV, the model and financial strategies to be implemented are developed to address the weaknesses that A & G have been presenting and hence fulfill the objective of the present work to maximize the profits of the entity. With the proposed strategies the financial statements are projected to determine the feasibility of obtaining the same profitability on capital by 2012.

In Chapter V, the conclusions and recommendations arose from the research are presented, which will evidence the contribution made to the entity.

CAPITULO I

Introducción

A&G es una empresa que se ha dedicado a la confección y comercialización de ropa de trabajo y seguridad industrial, prestando sus servicios, principalmente a empresas de seguridad física en la Ciudad de Quito, desde 1988 hasta la actualidad.

La organización muestra un comportamiento creciente en sus ventas año tras año debido a que los clientes están satisfechos con la calidad del servicio que A&G oferta. Sin embargo la empresa presenta ciertas debilidades en el proceso administrativo y financiero, es decir, no cuenta con estrategias financieras y administrativas que le permitan tener un mejor desenvolvimiento en todas las áreas.

El débil desarrollo organizacional que ha venido presentando la empresa por la carencia de una planificación adecuada para el desarrollo de las diferentes actividades del giro del negocio, se determina la necesidad de desarrollar un modelo de gestión financiera, el mismo que le permitirá a la empresa tener un mayor control; y diseñar estrategias para una mejor toma de decisiones con el fin de maximizar sus utilidades, cumpliendo de esta manera el objetivo de esta tesis, el cual es: proporcionar a la empresa una herramienta que le ayude mejorar el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

Para cumplir el objetivo el presente trabajo, ha contemplado abordar los siguientes aspectos:

- ✓ La empresa: reseña histórica, direccionamiento estratégico, organigramas.
- ✓ Análisis Situacional: Diagrama de causa-efecto, análisis externo: macro y microambiente, análisis interno: situación actual de la empresa.
- ✓ Marco teórico: Las finanzas, gestión financiera, planeación financiera y presupuestos.
- ✓ Desarrollo del modelo de gestión financiera para la empresa.

1. LA EMPRESA

1.1. Reseña histórica

La empresa empieza a formarse con ideas en 1988 cuando su dueño y gerente general, el Señor Ángel Andrade prestaba sus servicios en el Banco de Guayaquil.

Con el espíritu emprendedor que le ha caracterizado, decidió tener su propia empresa e independizarse; es así que, para la formación de la nueva empresa se hicieron estudios y análisis de mercado con lo que se llegó a 10 proyectos entre los que se desarrollaron:

- ✓ Venta de suministros de oficina y computación
- ✓ Mantenimiento y limpieza de edificios,
- ✓ Desarrollo de congresos nacionales e internacionales para diferentes profesiones como para medicina veterinaria.
- ✓ Confección y comercialización de ropa de trabajo y seguridad industrial.

Estos cuatro proyectos se desarrollaron a la par (con diferencias de meses) desde 1988 hasta el año 2000, año en el cual el Gerente y mentalizador de estos proyectos, se centró y especializó en la utilización de materia prima, y se actualizó en normas que rigen para la confección de las diferentes prendas industriales hasta la actualidad, a fin de ser un proveedor que brinde un servicio de calidad, cumpliendo a cabalidad tanto las exigencias

del mercado en general como los requerimientos específicos de su cartera de clientes.

La iniciación en este proyecto se dio cuando el Sr. Ángel Andrade vio las diferentes necesidades que el Banco de Guayaquil requería en el departamento de mantenimiento y limpieza como eran: toallas para baños, uniformes para mensajeros y choferes; al conocer dichos requerimientos y faltantes que tenía el banco y, considerando la escasa cantidad de proveedores de aquellos años, toma la decisión de iniciar en la actividad de confección y comercialización de ropa de trabajo y seguridad industrial.

El pilar fundamental para el crecimiento continuo de la empresa han sido los primeros clientes, dentro de los cuales se menciona como primer cliente al Banco de Guayaquil; posterior se prestó los servicios a Pfizer, confeccionando los uniformes para el personal del área de empaclado de los farmacéuticos y uniformes para la administración.

A partir de Pfizer, fueron clientes Roche, Quifatex, Sianamid, Bayer, y se tomó el mercado de los productores avícolas, especialmente de pollos y comercializadores de productos veterinarios como Pronaca, India, Avesca, Incubesa, Andino, entre otras.

Tiempo después, se empezó a trabajar con empresas de seguridad física, para quienes hasta la actualidad, se está brindando el servicio de confección y bordado en ropa de trabajo y seguridad industrial.

La empresa inició sus actividades con maquinaria básica, la cual le permitía producir las prendas, sin embargo, al ver las necesidades de cumplir con el objetivo de producir prendas de calidad que satisfagan los requerimientos de los clientes, A&G empieza a adquirir maquinaria industrial, insumos y materiales indispensables como son máquinas rectas, overlock, ojaladora de camisa, botonera, cerradora de codo, cortadora de collarete, pegadora de vivos, doble aguja, pretinadora, abrochadora, recubridora de pasadores y de camiseta de punto, bordadoras, mesa de corta industrial, entre otros; y con el paso de los años, se ha ido implementando tecnología nueva, a fin de que la empresa sea eficiente y eficaz, ayudando de esta manera a que no solo cumpla con requisitos de calidad de las prendas confeccionadas, sino también, en el factor tiempo de entrega de los uniformes.

Hasta la actualidad, A&G EXCLUSIVIDADES se ha mantenido en el mercado de la confección de ropa de trabajo y seguridad industrial, procurando mantener estándares de calidad tanto en la producción de las prendas como en el servicio de asesoramiento de imagen que brinda a las empresas de seguridad clientes.

A&G EXCLUSIVIDADES a diciembre de 2011 presenta las siguientes cifras:

Activos	\$	87,924.00
Pasivos	\$	30,024.00
Capital	\$	57,900.00
Ventas	\$	55,650.00

1.2. Base legal de la empresa

A&G EXCLUSIVIDADES es una empresa que cuenta con Calificación Artesanal N° 1906 la cual es personal e intransferible y da derecho a los beneficios contemplados en el Art.2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano en concordancia con el Art. 302 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 154 de su Reglamento. (Anexo 1)

Debido a que A&G es una empresa familiar, desde su creación hasta el día de hoy, se ha manejado con un Registro Único de Contribuyentes (RUC) personal a nombre de su creador y Gerente General, el Señor Ángel Celio Andrade Gavilanes, con CI # 170702082-0. (Anexo 2)

1.3. Direccionamiento Estratégico

1.3.1. Misión

A&G EXCLUSIVIDADES está comprometida en la búsqueda de excelencia, para ofrecer a sus clientes un servicio de calidad, innovadores y a la mejor relación de costo beneficio.

1.3.2. Visión

Basado sobre los principios de Respeto, Disciplina, Integridad, Responsabilidad, Conocimiento, Técnica y Pasión; se generará un ambiente de trabajo, dentro y fuera de la compañía que permite un crecimiento constante,

de nuestra empresa, nuestros accionistas, nuestros clientes y nuestro personal a largo plazo.

1.3.3. Objetivos Empresariales

1.3.3.1. Objetivo General

Brindar a la cartera de clientes un servicio de calidad que sea el distintivo de la empresa.

1.3.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Obtener un seleccionado grupo de proveedores de materia prima que ofrezcan estándares de calidad en cada uno de los materiales que ofertan.
- ✓ Capacitar al personal operativo para que realicen un control de calidad durante todo el proceso de producción de las prendas hasta que éstas se encuentran listas para ser entregadas a los clientes.
- ✓ Promover un crecimiento empresarial para tener reconocimiento en el mercado nacional e innovar en nuevos nichos de mercado.

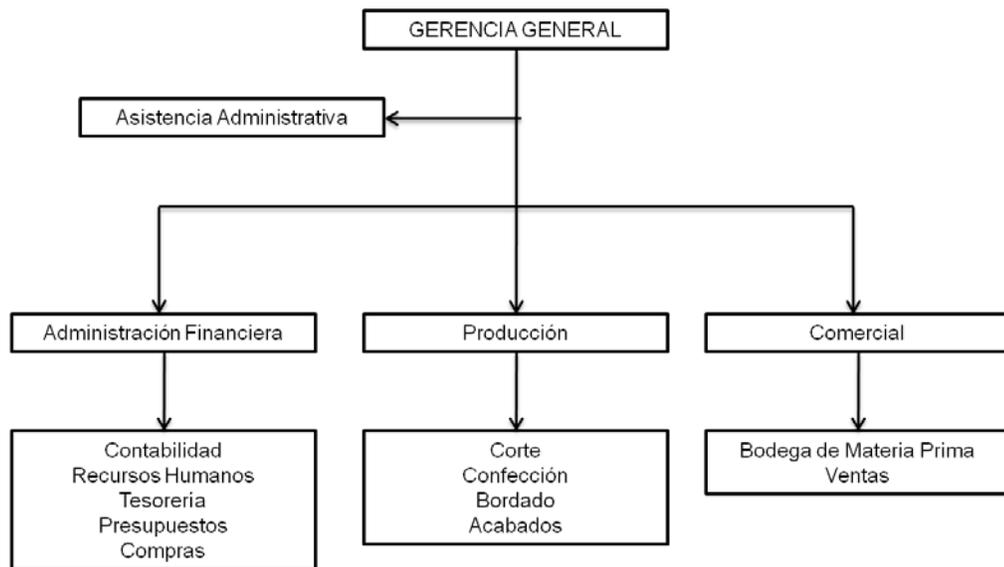
1.3.4. Principios

Los principios que A&G EXCLUSIVIDADES fomenta para el desarrollo de sus actividades son el respeto, disciplina, integridad, responsabilidad, conocimiento, técnica y pasión.

1.4. Organigrama

A&G EXCLUSIVIDADES ha diseñado un organigrama que le permite identificar los departamentos clave y necesarios para el buen desarrollo de sus actividades:

Grafico N° 1.1: Organigrama Estructural A&G EXCLUSIVIDADES



Fuente: A&G Exclusividades.
Elaborado por: María Isabel Andrade O.

Este organigrama que presenta la empresa, le ha permitido establecer las diferentes responsabilidades a cargo de los jefes departamentales, con el fin de que las actividades que se llevan a cabo, sean realizadas bajo ciertos parámetros como son la honestidad y sobre todo la responsabilidad de todos los colaboradores, obteniendo resultados favorables para la organización.

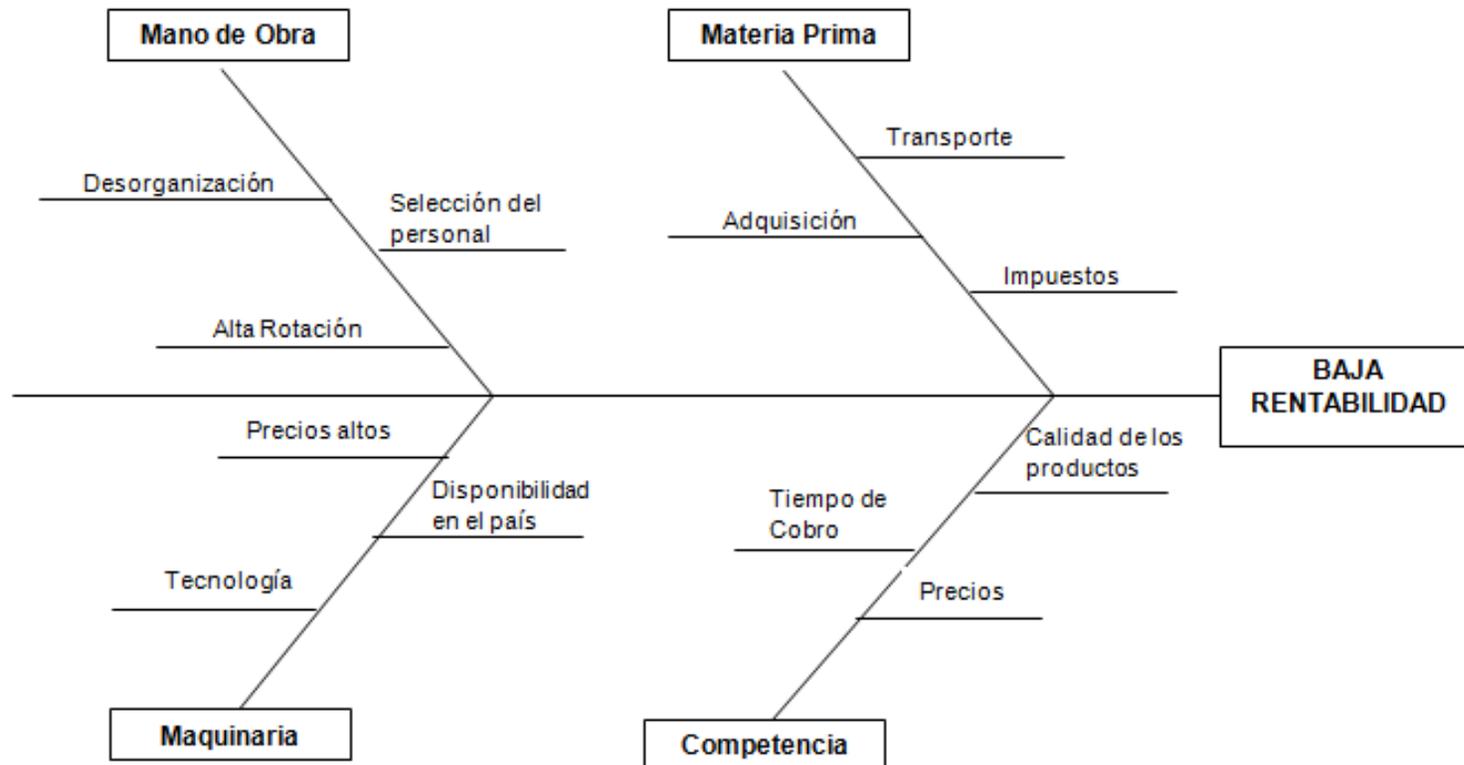
En el Capítulo II, en la sección de Análisis Interno de la empresa se verá a detalle cómo está conformada la empresa para el desarrollo de las actividades.

1.5. Diagrama de Causa – Efecto de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa también llamado diagrama de causa-efecto es una representación gráfica que muestra relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

Con el diagrama se va a representar gráficamente las principales causas que ocasionan la baja rentabilidad de la empresa, de tal manera que se puedan identificar claramente las mismas para tomar acciones correctivas, dar soluciones y promover el buen desenvolvimiento de A&G EXCLUSIVIDADES

Gráfico N° 1.2: Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Espina de Pescado)



Fuente: A&G Exclusividades.
Elaborado por: María Isabel Andrade O.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

2.1. Análisis Externo

Es una descripción de la situación financiera, política y social actual del país que determina el desenvolvimiento de la empresa en la actividad económica a la que se dedica.

2.1.1. Macroambiente

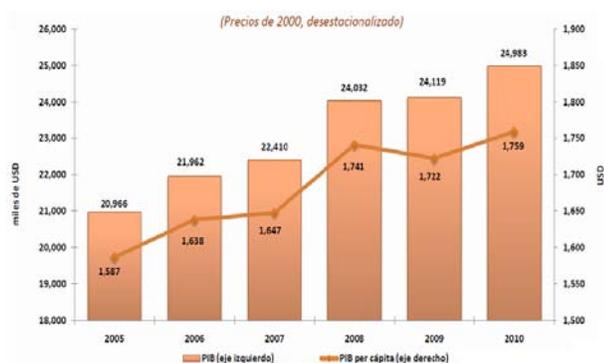
En armonía con los informes de desempeño económico, cuentas nacionales y las estadísticas macroeconómicas emitidas por el Banco Central, se destaca los aspectos más relevantes para el análisis del macroambiente.

2.1.1.1. Factor Económico

2.1.1.1.1. PIB

En el año 2010, el PIB per cápita se incremento en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009. El incremento del PIB en el año 2010 fue de 3.58%.

Gráfico N° 2.1: Producto Interno Bruto, Ingreso per cápita anual

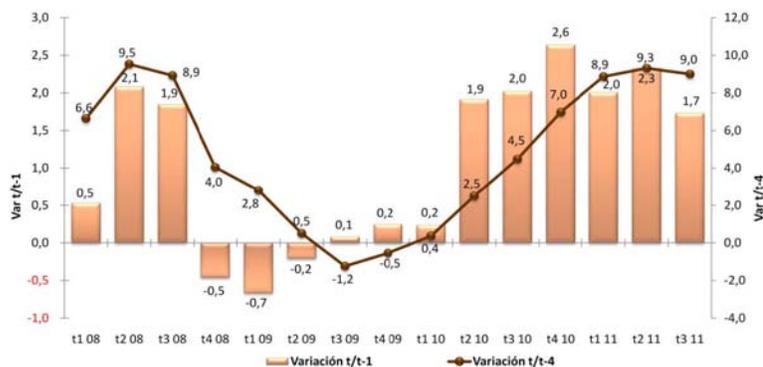


Fuente: Banco Central del Ecuador

El PIB de la economía ecuatoriana creció en 1,70%, respecto al segundo trimestre de 2011 y en 9,0% con relación al tercer trimestre de 2010, en valores constantes¹.

Durante el tercer trimestre de 2010 y 2011, el PIB mostró un resultado de 2,0% y 1,70%, respectivamente, al comparar estos valores, se reflejó un decremento de un 0,30%.

Gráfico N° 2.2: PIB

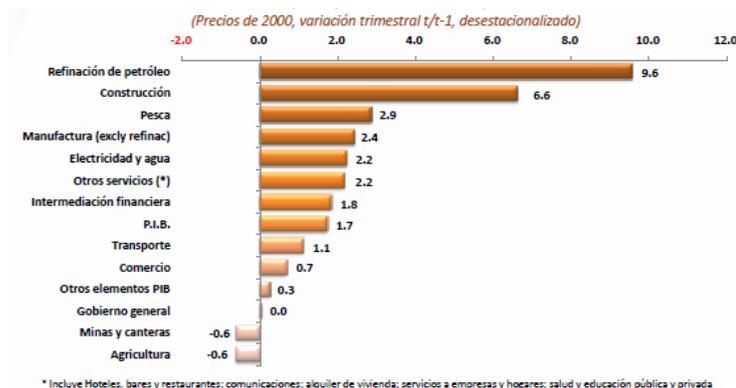


Fuente: INEC
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

¹Tomado de:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa117.pdf>

En el tercer trimestre de 2011, casi todas las actividades económicas presentaron crecimientos positivos.

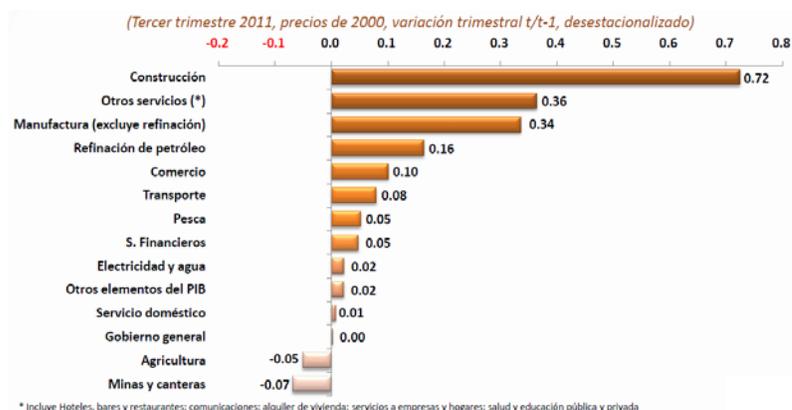
Grafico N° 2.3: Valor Agregado Bruto, VAB, Por Industrias, 3er Trimestre 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

En el tercer trimestre de 2011, la Construcción (privada y pública); Otros servicios; Manufactura (excluye refinación de petróleo); Refinación de petróleo y Comercio, fueron las industrias que más contribuyeron al crecimiento del PIB.

Grafico N° 2.4: Valor Contribución de las Industrias a la Variación Trimestral del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Sector Manufacturero – Textil

La industria manufacturera (*actividad económica que no incluye a la refinación de petróleo*) en el tercer trimestre de 2011, presentó un incremento de 2.4% con relación al trimestre anterior y su contribución al crecimiento del PIB fue positiva en 0.34%. El Valor Agregado Bruto (VAB) de esta industria registró un aumento de 7.8%, en relación con el tercer trimestre de 2010.

Según la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, el sector textil y de confección ecuatoriano creció un 7,2% entre 2010 y 2011, pasando de 497 millones de dólares a 533 millones (en dólares del 2000).

Gráfico N° 2.5: Evolución del VAB, Industria Manufacturera

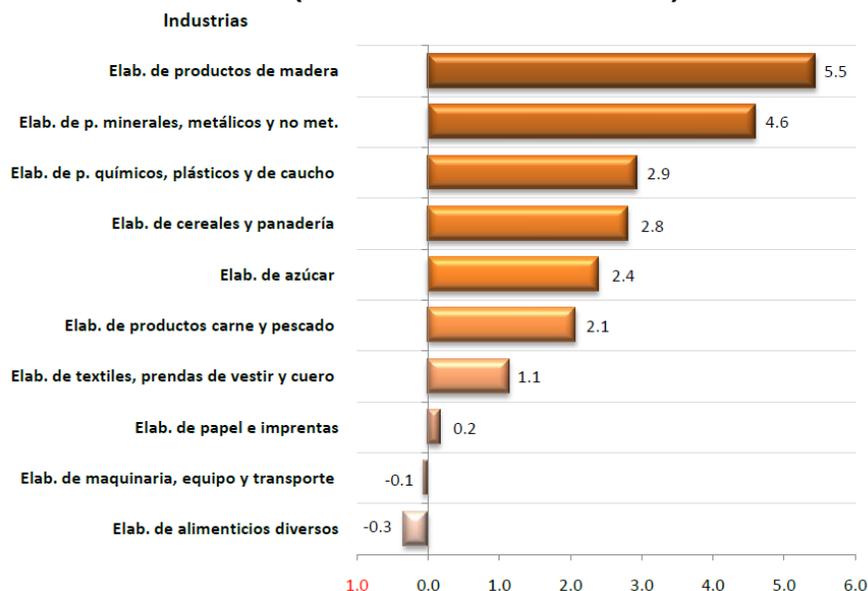


Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se aprecia en el siguiente gráfico, las industrias manufactureras que tuvieron un fuerte desempeño positivo, en el tercer trimestre de 2011 fueron: elaboración de productos de la madera; elaboración de productos minerales metálicos y no metálicos (destaca el aumento de 13.8% de la

producción de cemento); elaboración de químicos, plásticos y de caucho, elaboración de cereales y panadería; fabricación de azúcar.

Grafico N° 2.6: Evolución del VAB, Industria Manufacturera (Tercer trimestre de 2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador

La elaboración de textiles, prendas de vestir y cuero en el tercer trimestre del 2011 tuvo una participación de un 1.1%; para el 2011 se pronosticó un incremento de los precios de los productos textiles en un 30% debido al aumento de los precios de los insumos como algodón y otras materias primas.

Entre el 2005 y 2009 la industria produjo alrededor de \$2.600 millones, lo que representa el 1,11% del Producto Interno Bruto (PIB); en el área específica de la manufactura, la industria aporta el 12,6%.²

2.1.1.1.2. Balanza Comercial

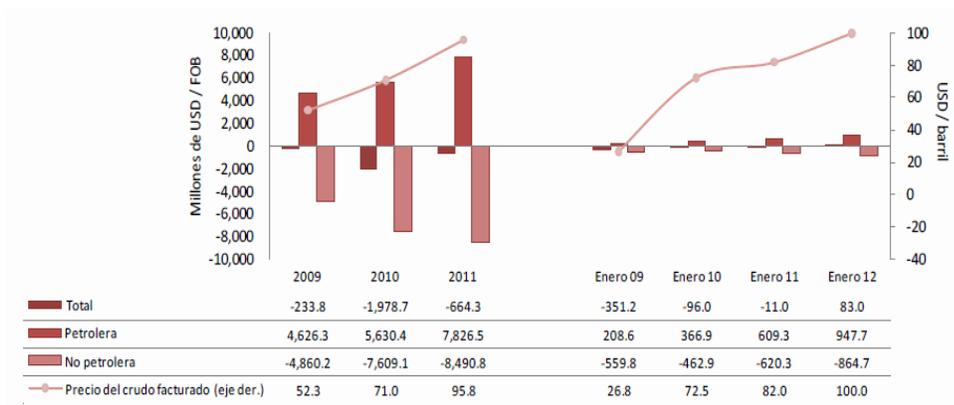
La Balanza Comercial Total, registró al cierre del mes de enero de 2012 un superávit de USD 83 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo mes del año 2011 (USD -11 millones), representó una recuperación comercial de 855.5%.

La Balanza Comercial Petrolera tuvo un saldo favorable de USD 947.7 millones, 55.5% superior al saldo registrado en enero de 2011 (USD 609.3 millones), principalmente como consecuencia del incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados (22.9%).

La Balanza Comercial No Petrolera contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD -620.3 a USD -864.7 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial no petrolero de 39.4%.

² Tomado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-textilero-alerta-posible-alza-de-productos-446139.html>

Grafico N° 2.7: Balanza Comercial

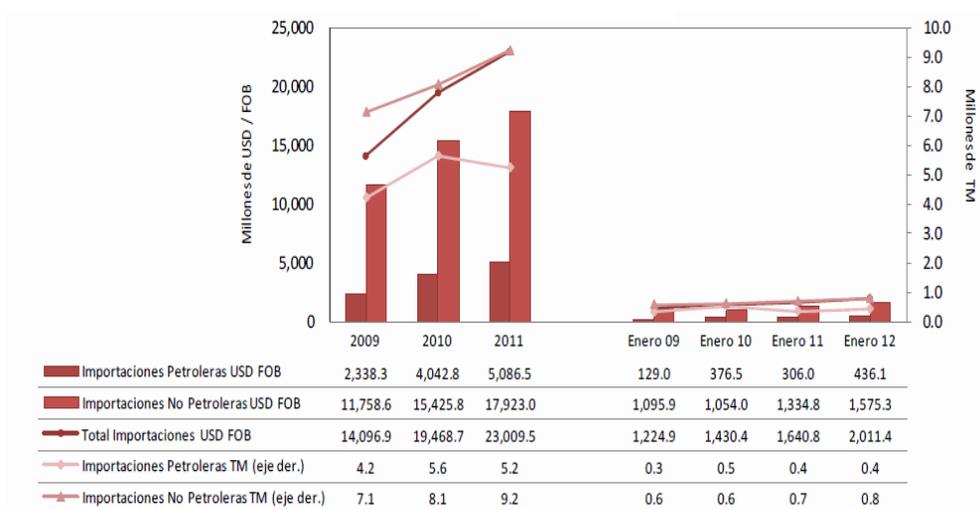


Fuente: Banco Central del Ecuador

Importaciones

Durante el mes de enero de 2012, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 2,011.4, esto significó un crecimiento de 22.6% al compararlas con las importaciones realizadas en el mismo mes del año 2011 (USD 1,640.8 millones); en volumen se puede apreciar un crecimiento de las importaciones petroleras y no petroleras, de 21.8% y 14.3%, respectivamente.

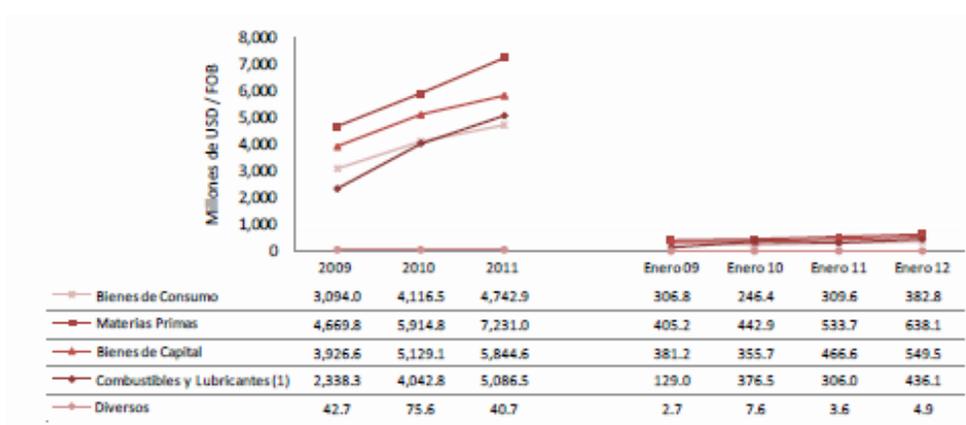
Grafico N° 2.8: Importaciones



Fuente: Banco Central del Ecuador

La evolución de las Importaciones por Uso o Destino Económico (CUODE), en enero de 2012, en términos de valor FOB con respecto a enero de 2011, muestra un crecimiento en todos los grupos de productos: Combustibles y lubricantes en 42.5%, Productos diversos en 38.3%, Bienes de consumo en 23.6%, Materias primas en 19.6%; y, Bienes de capital en 17.8%.

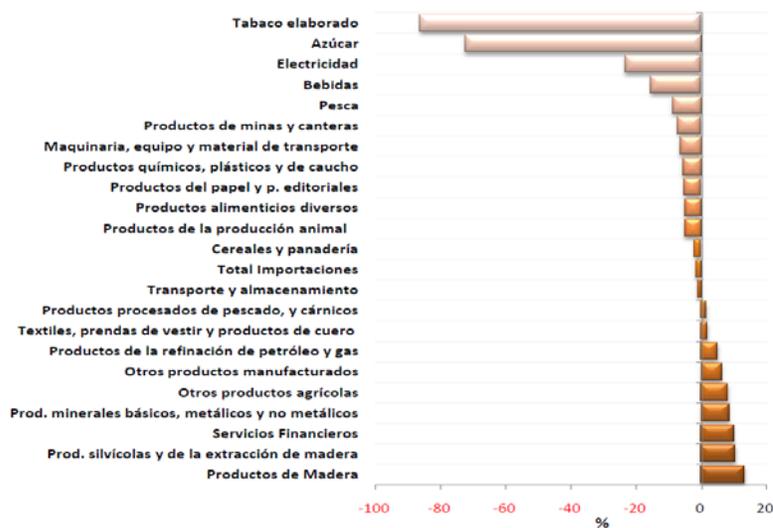
Grafico N° 2.9: Importaciones por CUODE



Fuente: Banco Central del Ecuador

Los productos que registraron mayores crecimientos de las importaciones, en este trimestre, fueron: Productos de Madera, Productos silvícolas y de la extracción de madera, Servicios Financieros y Productos minerales básicos, metálicos y no metálicos.

Grafico N° 2.10: Evolución de las Importaciones por Producto (Tercer trimestre de 2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla N° 2.1: Comportamiento de las Importaciones (Porcentajes, Tercer trimestre de 2011)

	Variación (t/t-1)	Variación (t/t-4)
Productos de Madera	13.3	40.9
Productos silvícolas y de la extracción de madera	10.5	35.2
Servicios Financieros	9.9	48.3
Productos minerales básicos, metálicos y no metálicos	8.5	12.2
Otros productos agrícolas	8.2	34.1
Otros productos manufacturados	6.3	18.4
Productos de la refinación de petróleo y gas	5.0	-4.7
Textiles, prendas de vestir y productos de cuero	1.9	6.4
Productos procesados de pescado, y cárnicos	1.6	-7.8
Transporte y almacenamiento	-1.1	-3.1
Total Importaciones	-1.7	-2.3
Cereales y panadería	-2.1	4.6
Productos de la producción animal	-5.0	-4.7
Productos alimenticios diversos	-5.0	-8.6
Productos del papel y p. editoriales	-5.2	-11.0
Productos químicos, plásticos y de caucho	-5.7	-0.4
Maquinaria, equipo y material de transporte	-6.4	-12.0
Productos de minas y canteras	-7.1	19.0
Pesca	-8.8	-1.3
Bebidas	-15.4	-11.8
Electricidad	-23.3	-20.6
Azúcar	-72.4	-26.2
Tabaco elaborado	-86.2	-99.2

Fuente: Banco Central del Ecuador

La estructura de las importaciones nominales, en el tercer trimestre de 2011, fue la siguiente: las materias primas registraron USD 1,901.7 millones, representando el 31.5% del valor total; los bienes de capital, se ubicaron en USD 1,418.2 millones, con una participación de 23.4%, y, las importaciones de bienes de consumo fueron de USD 1,283.6 millones, equivalentes a 21.3%

**Tabla N° 2.2: Importaciones por Uso Económico
(Miles de dólares, tercer trimestre de 2011)**

	Total			Bienes de consumo			Materias Primas			Bienes de capital		
	miles USD	t/t-1	t/t-4	miles USD	t/t-1	t/t-4	miles USD	t/t-1	t/t-4	miles USD	t/t-1	t/t-4
2009.I	3,375,426	-28.4	-2.9	761,307	-32.0	-0.2	1,153,029	-24.8	-4.0	1,031,951	-24.7	15.3
2009.II	3,230,807	-4.3	-23.3	683,272	-10.3	-26.5	1,105,092	-4.2	-23.8	940,622	-8.9	-10.3
2009.III	3,490,962	8.1	-30.4	775,181	13.5	-25.4	1,159,029	4.9	-29.6	918,644	-2.3	-22.5
2009.IV	3,974,260	13.8	-15.6	874,276	12.8	-21.9	1,252,655	8.1	-18.3	1,035,373	12.7	-24.5
2009	14,071,455	-19.2	-19.2	3,094,035	-19.7	-19.7	4,669,806	-19.9	-19.9	3,926,591	-12.8	-12.8
2010.I	4,048,170	1.9	19.9	860,799	-1.5	13.1	1,379,825	10.2	19.7	1,024,097	-1.1	-0.8
2010.II	4,723,675	16.7	46.2	961,447	11.7	40.7	1,454,090	5.4	31.6	1,149,302	12.2	22.2
2010.III	5,137,082	8.8	47.2	1,128,916	17.4	45.6	1,514,028	4.1	30.6	1,421,969	23.7	54.8
2010.IV	5,369,788	4.5	35.1	1,165,309	3.2	33.3	1,566,827	3.5	25.1	1,533,721	7.9	48.1
2010	19,278,714	37.0	37.0	4,116,470	33.0	33.0	5,914,771	26.7	26.7	5,129,089	30.6	30.6
2011.I	5,019,618	-6.5	24.0	988,842	-15.1	14.9	1,666,338	6.4	20.8	1,320,413	-13.9	28.9
2011.II	5,778,273	15.1	22.3	1,138,471	15.1	18.4	1,824,373	9.5	25.5	1,401,923	6.2	22.0
2011.III	6,039,662	4.5	17.6	1,283,647	12.8	13.7	1,901,713	4.2	25.6	1,418,248	1.2	-0.3

Fuente: Banco Central del Ecuador

Importaciones Sector Textil

En el periodo de enero a diciembre 2011, la mayor cantidad (en toneladas) de materias primas, hilados y manufacturas el Ecuador importa del Asia; tejidos, prendas de vestir y productos especiales de China.

**Tabla N° 2.3 Importaciones de bienes textiles
(Valores en toneladas y miles de US \$)**

BLOQUE	Materiales Primas			Hilados			Tejidos		
	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF
ASIA	13707,334	28916,824	30536,658	9892,41	32523,525	34319,142	3207,989	15.639,850	16.442,273
CAFTA				15,725	163,94	168,014	82,731	127,609	135,110
CHILE	77,342	789,605	803,835	0,135	1,662	2,118	579,318	2.139,220	2.233,806
CHINA	1925,888	3757,001	4043,891	3573,31	9802,998	10370,129	16244,263	53.118,842	56.217,628
COMUNIDAD ANDINA	3705,32	11963,642	12210,877	3587,801	18709,337	19293,454	13005,165	117.996,867	119.316,996
ESTADOS UNIDOS	12861,732	43550,177	45601,427	117,558	958,697	1024,5	961,752	4.937,146	5.317,555
MERCOSUR	3526,572	11191,528	11684,119	70,131	635,363	684,061	434,227	4.313,066	4.446,348
OTROS	1,459	10,468	11,088				13,748	177,824	179,629
PANAMA	13,177	73,471	75,912	2,525	19,609	20,726	3155,096	11.802,896	12.068,751
RESTO NAFTA	2609,193	10578,727	10925,854	194,207	776,862	819,622	175,77	913,068	965,031
UNION EUROPEA	5265,969	16554,954	17046,208	527,198	2392,935	2545,454	224,112	3.037,258	3.249,293
VENEZUELA							423,642	2.547,320	2.653,775
Total general	43.693,99	127.386,40	132.939,87	17.981,00	65.984,93	69.247,22	38.507,81	216.750,966	223.226,195

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Departamento Técnico AITE

**Tabla N° 2.4: Importaciones de bienes textiles
(Valores en toneladas y miles de US \$)**

BLOQUE	Prendas de Vestir			Manufacturas			Productos Especiales		
	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF
ASIA	149,006	3.466,493	3.713,898	2.080,223	12.377,727	12.923,847	564,151	2.748,437	2.988,271
CAFTA	2,657	96,277	102,201	5,213	54,463	59,251	0,079	3,961	4,218
CHILE	26,547	935,173	962,383	111,381	452,082	470,850	177,428	880,961	961,020
CHINA	2.765,731	18.552,147	19.523,404	1.938,564	12.394,529	13.112,002	5.788,205	14.427,325	15.502,731
COMUNIDAD ANDINA	1.605,578	91.297,701	93.090,316	4.004,159	22.554,743	23.115,879	4.961,733	25.643,684	26.301,599
ESTADOS UNIDOS	753,139	22.920,803	23.803,251	730,120	6.980,395	7.497,463	2.239,436	11.762,027	12.702,859
MERCOSUR	40,455	2.128,565	2.251,502	71,426	1.039,913	1.107,841	2.648,182	11.558,067	12.532,633
OTROS	5,316	44,801	47,311	249,332	390,022	435,653	6,004	95,398	105,365
PANAMA	1.690,555	38.014,855	38.593,888	432,297	3.491,515	3.585,411	412,440	1.889,242	1.921,832
RESTO NAFTA	11,661	559,779	587,692	20,968	202,738	211,878	1.900,199	4.934,705	5.385,405
UNION EUROPEA	149,281	7.025,716	7.605,096	601,914	3.522,215	3.747,312	216,361	3.253,410	3.512,239
VENEZUELA	6,200	141,848	149,570	1,055	43,132	48,370	222,143	597,698	630,079
Total general	7.206,126	185.184,158	190.430,512	10.246,652	63.503,474	66.315,757	19.136,361	77.794,915	82.548,251

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Departamento Técnico AITE

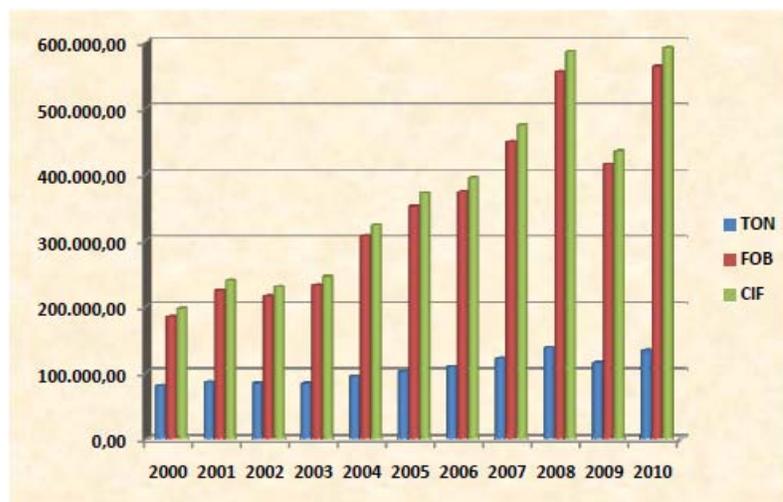
En la tabla a continuación se observa que las importaciones de textiles que el Ecuador ha realizado a partir del año 2000 al 2010 han venido incrementándose en un promedio del 12,52%.

**Tabla N°2.5: Evolución de las Importaciones Textiles 2000 - 2010
(Valores en toneladas, miles de US \$ y %)**

AÑO	TON	FOB	CIF	% CREC
2000	80.030,01	183.997,92	196.913,09	
2001	85.135,64	224.004,72	239.291,36	21,52
2002	83.851,26	215.618,32	229.567,42	-4,06
2003	82.921,27	231.536,47	244.436,11	6,48
2004	93.894,87	306.228,82	322.993,06	32,14
2005	101.646,84	350.944,09	371.176,29	14,92
2006	108.295,87	373.101,13	394.489,32	6,28
2007	121.499,62	448.906,25	473.974,45	20,15
2008	137.265,20	554.213,27	585.349,45	23,50
2009	114.597,41	415.007,83	434.145,15	-25,83
2010	133.130,49	561.695,09	590.910,99	36,11

Fuente: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)

**Gráfico N° 2.11: Importaciones Totales Sector Textil
(Valores en toneladas, miles de US \$)
2000 - 2010**

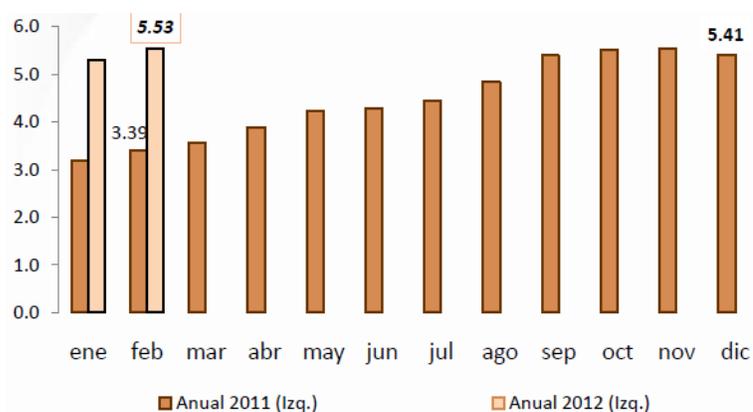


Fuente: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)

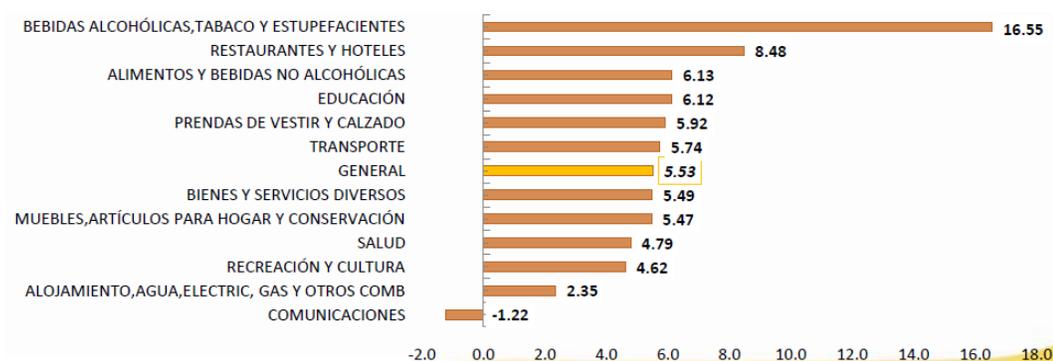
2.1.1.1.3. Inflación

La inflación anual del IPC de febrero de 2012 registró el 5.53%, porcentaje superior al registrado en igual mes de 2011 (3.39%); el resultado general (5.53%) se atenuó por la deflación en la división de consumo de Comunicaciones (-1.22%).

Grafico N° 2.12: Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Consumo (Porcentajes, 2011-2012)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

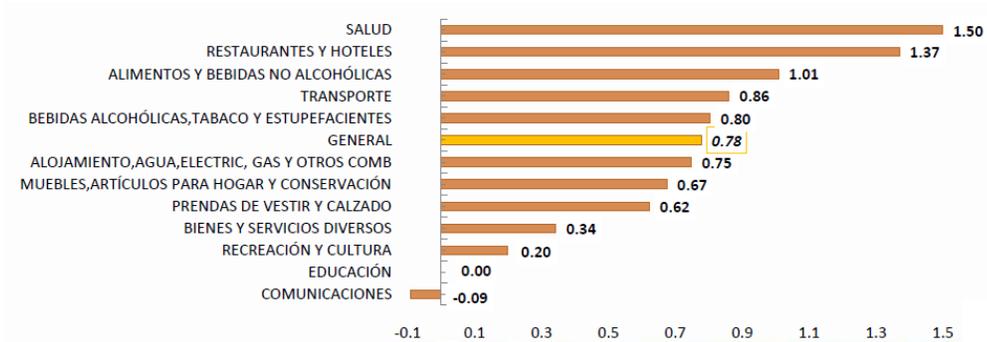
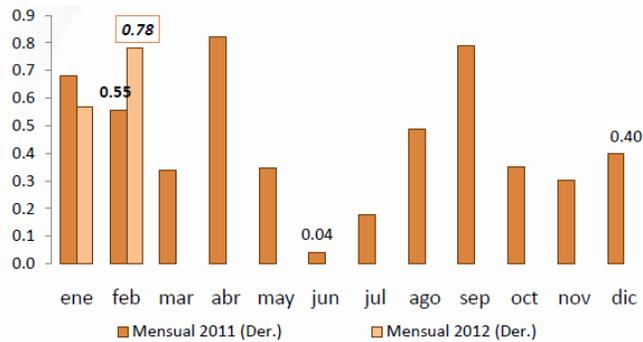


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La inflación mensual del IPC de enero de 2012 registró el 0.78%, porcentaje inferior al registrado en igual mes de 2011 (0.55%); el resultado

general se atenuó por el aporte nulo de la división de consumo de la Educación y la deflación en las Comunicaciones (-0.09%).

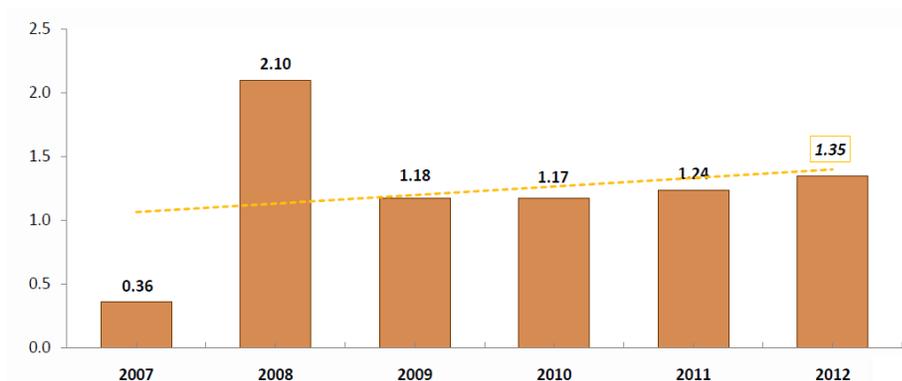
Grafico N° 2.13: Inflación Mensual del IPC y por Divisiones de Consumo (Porcentajes, 2011-2012)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La inflación acumulada en febrero de 2012 se ubicó en 1.35%, porcentaje levemente superior a los de igual período de los años 2009 a 2011. En el mes de análisis, las divisiones de consumo de mayor aumento acumulado fueron: Transporte (2.79%), Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (2.75%) y Restaurantes y Hoteles (2.68%).

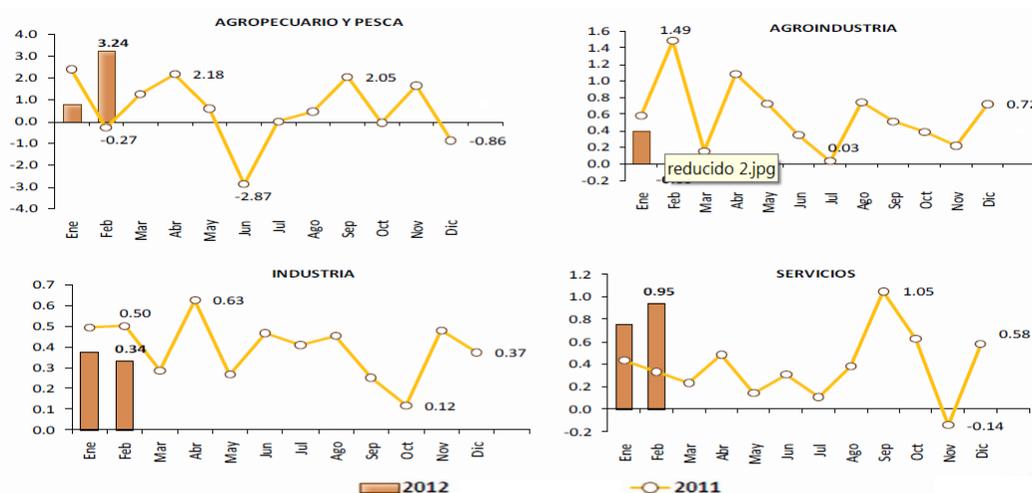
Grafico N° 2.14: Inflación Acumulada en Febrero de cada año (Porcentajes, 2007-2012)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

En febrero 2012, los productos de la canasta del IPC muestran que los sectores de Agropecuario y Pesca y Pesca y Servicios son los de mayor incremento acumulado en lo que va del año; los dos se muestran superiores a los porcentajes registrados en igual período del año 2011.

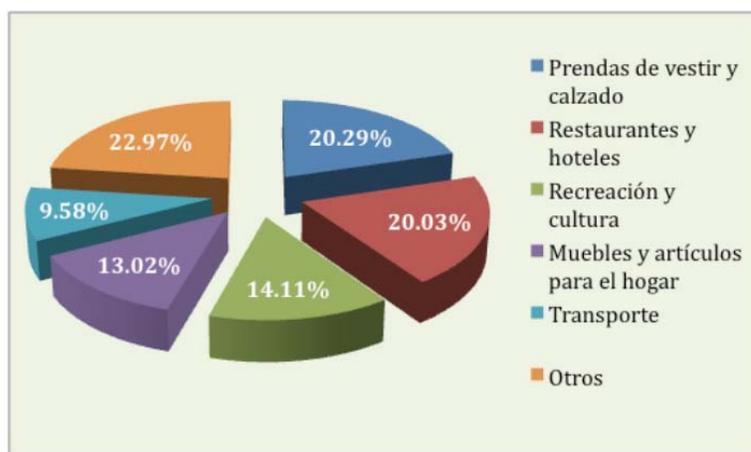
Grafico N° 2.15: Inflación Acumulada del IPC por Sectores Económicos



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Los artículos con mayor incidencia en la inflación son las prendas de vestir y calzado con un aporte del 20,29% a la inflación, seguida por restaurantes y hoteles con un 20,03%, recreación y cultura con un aporte del 14.11%.

Grafico N° 2.16: Aportes de cada división a la inflación



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

2.1.1.1.4. Riesgo País

El riesgo país (EMBI Ecuador) es un concepto macroeconómico en el cual se incorporan variables económicas, políticas y financieras.

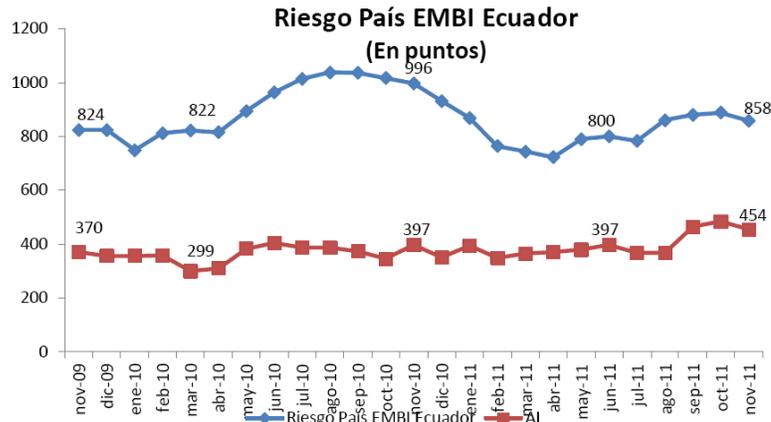
“El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.”³

³ Tomado de: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Los gobiernos de países emergentes, brindan ayuda a otros países por medio de la deuda externa, al momento que el país deudor deja de pagar la deuda externa, entonces el riesgo país aumenta.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del Riesgo País desde noviembre de 2009 - 2011.

Gráfico N° 2.17: Riesgo País



Fuente: Banco Central del Ecuador,
Elaborado por: CEA

En el período noviembre de 2010 - 2011 el riesgo país fue de 996 y 858 puntos, obteniendo una reducción del 14%.

En América Latina a noviembre de 2011, el promedio del riesgo país es de 454 puntos, lo cual ha incrementado en 57 puntos respecto a noviembre del año anterior.

2.1.1.2. Factor Político

El gobierno Rafael Correa se inicia el 15 de enero de 2007 hasta la actualidad; desde el inicio de su administración empezó con reformas políticas, convocó a consulta popular para que los ciudadanos decidan el sustituir el Congreso Nacional por una Asamblea Nacional Constituyente, a la reducción

de los salarios de los altos cargos del Estado y que este no supere el del presidente, y a realizar reformas en una nueva Constitución, aprobando la nueva Constitución de Montecristi en el 2008 para dar paso a un modelo de socialismo del siglo XXI,

Han existido varios cambios durante este gobierno, en el cual se han reformado y creado leyes y reglamentos, entre otros, con el fin de mejorar el estilo de vida del pueblo, y tener igualdad para todos.

Existen factores positivos y negativos en el gobierno actual de Ecuador, los cuales son los siguientes:

Factores Positivos:

- **Salud:** en los hospitales públicos existe gratuidad en los servicios médicos, medicinas, entre otros; estas casas de salud se han modernizado y algunos cuentan con equipamiento médico nuevo, además se reformó la Ley de Seguridad Social en la que no solo los afiliados son beneficiarios sino también dependiendo el caso su cónyuge e hijos menores de 18 años.
- **Educación:** el gobierno en las unidades educativas públicas ha eliminado el valor de la matrícula, además ha entregado textos y materiales a los estudiantes; se han creado las escuelas del nuevo milenio; referente al sector rural entregaron uniformes y desayuno escolar a los niños.

Realizó cambios en la Educación Superior, evaluando el desempeño de las universidades, con el fin de verificar su capacidad de formar profesional y académicamente, obteniendo 11 universidades con categoría "A", 9 con categoría "B", 13 con categoría "C", 9 con categoría "D" y 26 con categoría "E"; la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) ofertó becas a los profesionales en las áreas de medio ambiente, salud, energía, entre otras, cubriendo los gastos de viaje, estadía, manutención, estas becas son aplicadas para maestrías, doctorados, PHD y para post doctorados.

- **Sociedad:** ayuda económica y atención médica a los ciudadanos con discapacidad; entrega del bono de desarrollo humano a más de un millón de personas de escasos recursos.

- **Laboral:** eliminación de tercerización laboral, incremento en el salario mínimo.

- **Tecnología:** implementación de herramientas digitales modernas para que los ciudadanos realicen sus trámites con más agilidad; instalación de un cable submarino de fibra óptica para obtener acceso a la información, reduciendo los precios de servicios telefónicos e internet.

- **Vialidad:** reconstrucción de carreteras y proyectos para dotar a todo el país con nuevas vías que integren a varias regiones de nuestro país.

Factores Negativos:

A pesar de las mejoras sustanciales en las casas de salud, éstas no se abastecen para la atención debido a la existencia de una gran demanda, además del escaso abastecimiento de medicinas por falta de recursos económicos viéndose obligadas a adquirir medicamentos que están prontos a caducarse.

- Excesiva participación del estado en la economía.
- Escasa inversión extranjera.
- Alta dependencia de petróleo.
- Déficit en la Balanza Comercial.

En nuestro país se han implementado políticas comerciales para reducir las importaciones y promover las exportaciones a través del Código de la Producción, Comercio e Inversión, el cual incluye varias medidas como la sustitución de importaciones, aplicación de normas, requisitos sanitarios y fitosanitarios e incentivos de inversión.

Ecuador en los últimos años ha presentado inestabilidad política, jurídica, económica e imprevisibilidad de las políticas gubernamentales, afectando al comercio e inversión extranjera que no se dinamizan, sin

embargo, posee un mercado potencial significativo para las empresas de EE.UU, quien es nuestro principal socio comercial.

Las empresas o personas que importen están sujetos a pagar impuestos como es el 12% al IVA, el 0,5% al INNFA, aranceles, ICE. Además el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) publica una lista de productos de importación que pueden ser admitidos por la aduana ecuatoriana. Pese a las políticas implementadas, las importaciones han seguido aumentando.

Rafael Correa, anunció el 20 de enero de 2009 que aplicará una drástica reducción de importaciones para 627 bienes durante máximo un año con lo que se espera reducir las importaciones en 1.459 millones de dólares, con miras a enfrentar la crisis financiera internacional que estaba golpeando al país con una abrupta caída del petróleo (principal fuente de divisas), además de la disminución de las exportaciones y de las remesas de los migrantes.

"Ante la gravedad de la crisis del sector externo y ante la ausencia de moneda nacional y, en consecuencia ausencia también del tipo de cambio, tenemos que aplicar medidas comerciales directas para una drástica reducción de las importaciones"⁴, afirmó el mandatario durante la presentación de las medidas a los empresarios.

En junio de 2009, el gobierno resolvió aplicar aranceles a 260 bienes importados en lugar de reducir su monto de importación anual y restituir

⁴ Tomado de: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/8947-gobierno-anuncia-dra-stica>

preferencias arancelarias para productos vendidos por sus socios andinos sobre los que antes se aplicaban medidas restrictivas.

En el sector textil existen 255 productos que fueron sujetos a un recargo arancelario específico, adicional al arancel vigente por salvaguardia de la balanza de pagos. (Anexo 3).

El actual gobierno de Ecuador ha promovido el aumento salarial desde que empezó su mandato, sin embargo esta medida ha incrementado la desconfianza empresarial motivo por el cual los empresarios se han visto en la necesidad de reducir su personal, o a su vez, contratar personal a tiempo parcial bajo condiciones que sean favorables para la empresa a fin de no tener que realizar un mayor gasto por sueldos y beneficios sociales.

Las políticas adoptadas por el gobierno, hace que empresas extranjeras y nacionales no deseen invertir, debido a la inseguridad política y jurídica y la falta de incentivos por parte del gobierno, sin embargo, existen empresas que han invertido en varios sectores, el más importante es el sector minero que en la actualidad está invirtiendo la empresa Codelco, Kinross, Empresa Nacional Minera (ENAMI), entre otras; seguido del sector industrial y turístico.

2.1.1.3. Factor Socio-Cultural

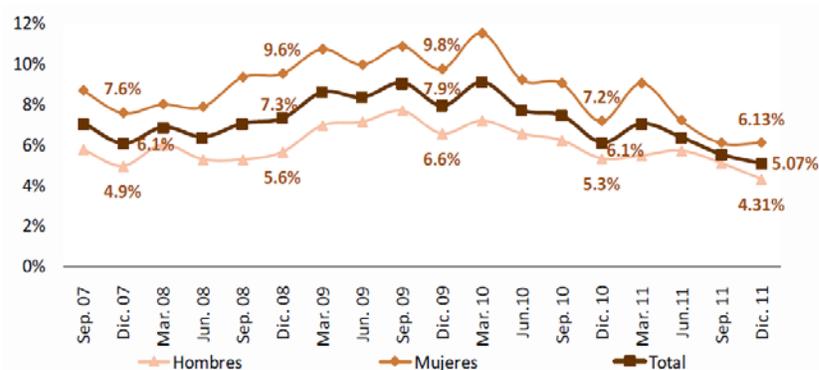
El factor socio-cultural supone una íntima unión y relación entre lo social y lo cultural interrelacionados, entrelazados e interdependientes de tal

manera que al hablar de los factores socio-culturales nos referimos a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos, económicos, sociales y culturales de un entorno.

2.1.1.3.1. Desempleo

En diciembre 2011, la tasa de desocupación total fue de 5.07%. El 6.13% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en 4.31%, los dos porcentajes con respecto a la PEA de su respectivo género.

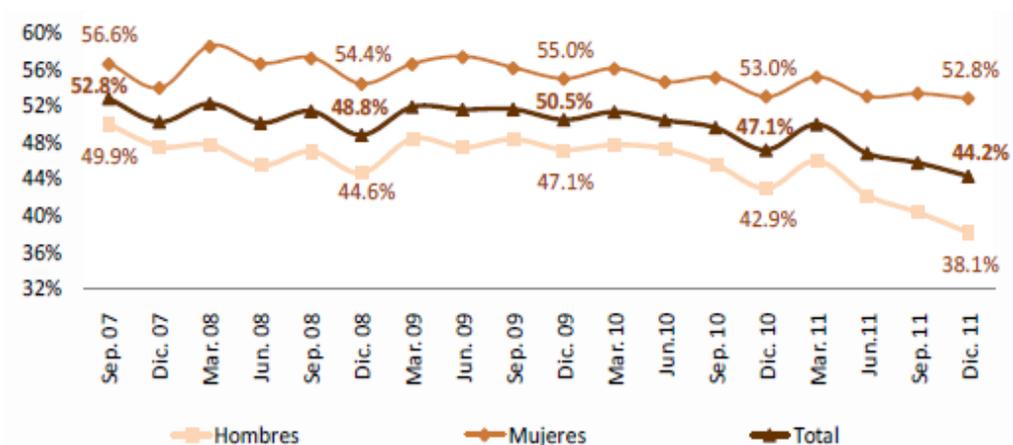
Gráfico N° 2.18: Desocupación Total y por Sexo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La tasa de subocupación total en diciembre 2011 (44.22%) fue la más baja de las registradas en la serie observada, disminuyendo además en 2.9 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2010. Por sexo, el 52.8% de la PEA de las mujeres se encontraba subocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres fue 38.1%.

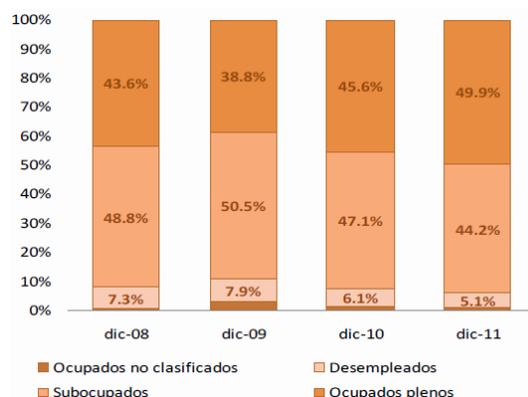
Gráfico N° 2.19: Subocupación Total y por Sexo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Según el mercado laboral del PEA, se refleja que los ocupados plenos cada año va incrementando, reduciendo la subocupación, desempleo y ocupados no clasificados, según los datos proporcionados por el INEC, entre diciembre de 2011 y desde el año 2008, a tasa de ocupados representa la mayor parte de la PEA. Entre el año 2008 y 2011, se observa un aumento de los ocupados plenos y una disminución de los subocupados y desempleados.

Gráfico N° 2.20: Distribución de la PEA



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Para septiembre de 2011, los ocupados de grandes empresas se incrementaron en 1,75 puntos porcentuales y en 0,29 puntos porcentuales los empleados de las medianas empresas. En la siguiente tabla, se puede observar que el 45,12% de los ocupados se concentran en microempresas de servicios, por lo que son de gran importancia para la economía ecuatoriana.

**Tabla N° 2.6: Variación de la participación de los ocupados por tipo de empresa y rama de actividad económica
Cobertura urbana**

(sep11 – sep10)

Ramas y sectores de la economía	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
PRIMARIO/TOTAL DE OCUPADOS	1,86%	0,45%	1,29%	3,67%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	↑ 4,75%	↑ 1,32%	↑ 0,08%	↓ -6,15%
Pesca	↑ 11,64%	↓ -4,90%	↓ -9,98%	↑ 3,24%
Explotación de minas y canteras	↑ 2,19%	↑ 10,82%	↓ -1,19%	↓ -11,82%
SECUNDARIO/TOTAL DE OCUPADOS	3,95%	0,81%	2,94%	12,84%
Industrias manufactureras	↑ 1,53%	↑ 0,31%	↓ -0,76%	↓ -1,08%
Construcción	↑ 2,38%	↓ -0,29%	↓ -3,95%	↑ 1,86%
TERCIARIO/TOTAL DE OCUPADOS	19,74%	1,40%	5,93%	45,12%
Suministros de electricidad, gas y agua	↓ -5,88%	↑ 6,29%	↓ -0,41%	0,00%
Comercio al por mayor y menor; repar. de veh. y efec. pers.	↑ 2,40%	↑ 0,05%	↓ -1,10%	↓ -1,35%
Hoteles y restaurantes	↑ 2,06%	↑ 0,77%	↓ -0,58%	↓ -2,24%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	↓ -3,20%	↓ -0,79%	↓ -1,12%	↑ 5,11%
Intermediación financiera	↓ -1,21%	↑ 2,63%	↓ -3,36%	↑ 1,94%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	↑ 1,52%	↑ 1,20%	↓ -2,26%	↓ -0,47%
Adm. púb. y defensa; planes de segur. social de afil. oblig.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Enseñanza	↑ 0,79%	↓ -0,47%	↓ -0,67%	↑ 0,35%
Actividades de servicios sociales y de salud	↓ -1,46%	↑ 2,37%	↓ -3,52%	↑ 2,60%
Otras act. comunit. sociales y personales de tipo servicios	↑ 3,31%	↑ 1,29%	↑ 0,54%	↓ -5,14%
Total	↑ 1,75%	↑ 0,29%	↓ -1,40%	↓ -0,63%

Nota: El porcentaje de participación del sector/Total de ocupados, corresponde a septiembre de 2011. Las demás cifras corresponden a la variación de la participación de septiembre 2010 al mismo mes del 2011.

Fuente: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a un estudio realizado por el INEC en junio de 2010, la industria textilera ha creado 117 mil empleos en las zonas urbanas del país y 43 mil en las rurales.⁵

⁵ Tomado de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-textilero-alerta-posible-alza-de-productos-446139.html>

La industria textil se constituye en el Ecuador como uno de los espacios de empleo directo de mayor repunte. Llegando a estar en los primeros lugares de sectores que más mano de obra emplean, luego del sector de alimentos.

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), alrededor de 25.000⁶ personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.

2.1.1.3.2. Negociaciones Salariales del Sector.

Para realizar un análisis salarial en el Ecuador se deben señalar aspectos importantes como la situación económica del país, la evolución del empleo, entre otros, los mismos que se debe tomar en cuenta para los cambios y variaciones que existen en los salarios.

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) realizó un análisis comparativo entre los principales países de Latinoamérica, tomando en cuenta su salario mínimo, complementarios, tipo de cambio y la equivalencia en la duración de su jornada laboral semanal.⁷

El sector textil y confección ecuatoriano creció un 7,2% entre 2010 y 2011, pasando de 497 millones de dólares a 533 millones (en dólares del 2000), según la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador.

⁶ Tomado de: http://www.bis-integradores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=11

⁷ AITE: Boletín Mensual 19, Marzo 2012

Por otra parte, según datos levantados por el INEC, el sector textil emplea directamente a cerca de 122 mil personas, de las cuales los subempleados representaron un 60,5%, mientras que los ocupados plenos un 39,2% y los ocupados no clasificados un 0,4%.

Entre diciembre de 2010 y diciembre de 2011 se registró un aumento de 4,10% del total de ocupados del sector; en ocupados plenos el incremento fue del 5,25% y en subempleados el 4,97%, dentro del mismo período. La Población Económicamente Activa del Ecuador es aproximadamente de 4.418.150 millones de personas, por lo cual el sector textil y confección aporta con el 2,76% del empleo en esta categoría.

El salario unificado en el Ecuador se incremento en un 64% en el transcurso de los últimos 6 años, mientras que la inflación en este mismo periodo fue de 24.89%.

La mayoría de los países de Latinoamérica poseen una jornada laboral equivalente a 48 horas, excepto Ecuador y Venezuela con 40 horas y El Salvador con 44 horas. No obstante, el costo mínimo por hora en el Ecuador es de USD 8,52 (considerando salario mínimo y complementarios), mientras que países como Colombia y Guatemala están en USD 7,10, o Perú que tiene un costo de USD 6,82 y El Salvador USD 5,95.

Tabla N° 2.7: Comparación del Salario Mínimo y Complementarios de los Países de Latinoamérica

País	Costo Hora Salario Mínimo (USD)	Costo Hora Salario Mínimo +Complementario (USD)
Argentina	10,99	11,91
Colombia	6,34	7,10
Costa Rica	9,39	10,16
Ecuador	7,30	8,52
El Salvador	5,10	5,95
Perú	5,85	6,83
Venezuela	9,02	7,61
Guatemala	5,52	7,12
Bolivia	2,96	3,20

Fuente: Asociación de Textiles del Ecuador (AITE)

Tabla N° 2.8: Comparación del Salario Mínimo y Complementarios, Tipo de Cambio y Jornada Laboral de los Países de Latinoamérica

País	Salario Mínimo Moneda Local	Complementario Moneda Local	Salario + complementario Moneda Local	Tipo de Cambio USD	Remuneración Mínima USD	Jornada laboral Horas	Equivalencia 40 Horas USD
Argentina	\$ 2.300,00	\$ 191,66	\$ 2.491,66	\$ 4,36	\$ 571,48	48	\$ 476,23 (40%)
Colombia	\$ 535.600,00	\$ 63.600	\$599.200,00	\$ 1.759,00	\$340,65	48	\$ 283,87 (-20%)
Costa Rica	¢ 228.057,56	¢ 19.004,79	¢ 247.062,35	\$ 506,50	\$487,78	48	\$ 406,48 (19%)
Ecuador	\$292,00	\$ 48,66	\$ 340,66	\$ 1,00	\$ 340,66	40	\$ 340,66
El Salvador	\$224,29	\$ 37,38	\$261,67	\$ 1,00	\$261,67	44	\$ 237,88 (-43%)
Perú	s/. 750,00	s/125.000	s/. 875,00	\$ 2,67	\$327,72	48	\$273,10 (-24%)
Venezuela	Bs 1.548,22	Bs 1.900	Bs 1.567,22	\$ 4,29	\$365,31	40	\$304,42 (-12%)
Guatemala	Q 2.040	Q 590	Q 2.630	\$ 7,70	\$ 341,55	48	\$ 284,63 (-19%)
Bolivia	Bs 815,40	Bs 67,95	Bs 883,35	\$ 7,01	\$ 128,01	40	\$ 128,01(-62%)

Fuente: Asociación de Textiles del Ecuador (AITE)

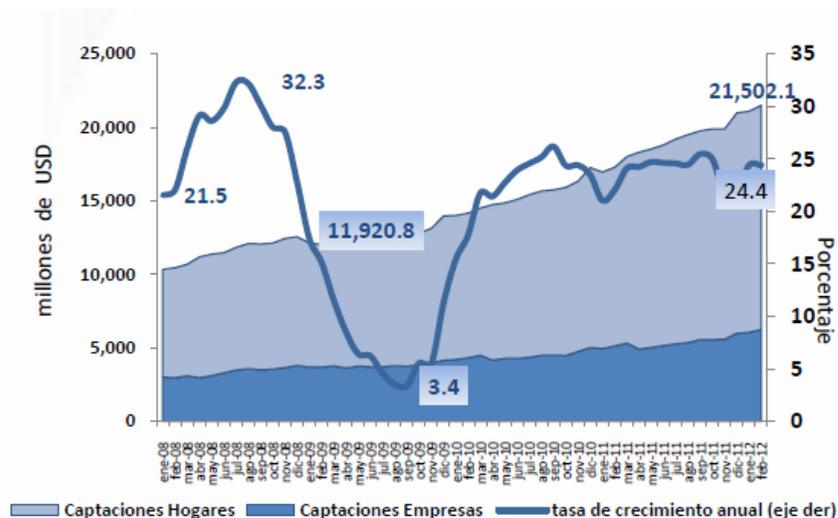
2.1.1.4. Sistema Financiero

El gobierno actual de Ecuador propuso la reforma del sector financiero, incluyendo los depósitos costaneros limitados por los bancos locales a no más de 10% de sus tenencias. También propuso estrategias para reducir la carga del servicio de la deuda externa de Ecuador a través de la restructuración de la deuda externa. Indicó que su prioridad estaría en invertir en los programas sociales en lugar de pagar la deuda de Ecuador.

La crisis financiera mundial ha afectado la economía ecuatoriana, sin embargo nuestro país se está recuperando lentamente, el gobierno está comprometido a mantener el dólar de EE.UU. como moneda de curso legal.

Los depósitos de empresas y hogares en el Sistema Financiero alcanzaron en febrero de 2012 USD 21,502.1 millones (32.6% del PIB) mientras que en diciembre de 2011 fue USD 20,985.2 millones (31.8% del PIB). La tasa de crecimiento anual fue 24.4% en febrero de 2012 y 21.6% en diciembre de 2011.

Gráfico N° 2.21: Captaciones del Sistema Financiero



Fuente: Banco Central del Ecuador

La Tasa Activa Máxima del segmento de Consumo pasó de 18.92% a 16.30% en febrero de 2010. La Tasa Activa Máxima del segmento del Microcrédito Minorista disminuyó de 33.90% a 30.50% en mayo de 2010 y la del segmento del Microcrédito de Acumulación Simple se redujo de 33.30% a 27.50% en mayo de 2010.

Tabla N° 2.9: Evolución de las Tasas Activas Referenciales y Máximas

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep-07 Feb - 12	
	sep-07	oct-08	jun-09	feb-12	sep-07	feb-12	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	n.d	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo (2)	24.56	16.30	18.92	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista (3)	37.27	21.24	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

(1) Segmento creado a partir del 18 junio 2009.

(2) Reducción de Tasa Máxima febrero 2010 de 18.92% a 16.30%

(3) Segmento unificado con el segmento Consumo Minorista a partir del 18 junio 2009

(4) Reducción de Tasa Máxima mayo 2010 de 33.90% a 30.50%

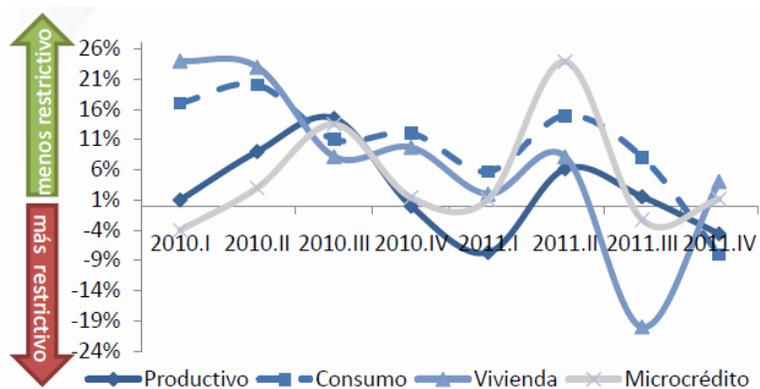
(5) Reducción de Tasa Máxima mayo de 2010 de 33.30% a 27.50%. Cambio en los rangos de crédito, segmento Microcrédito Minorista de USD 600 a USD 3,000 (junio 2009)

(6) Cambio en los rangos de crédito Microcrédito Acum Simple de (USD 600 a USD 8,500) a (USD 3,000 a USD 10,000) (junio 2009)

Fuente: Instituciones Financieras (IFI's)

Durante el cuarto trimestre de 2011, las instituciones financieras (IFIS) fueron menos restrictivas en otorgar créditos para los segmentos de la Vivienda y Microcrédito; no obstante, fueron más restrictivas para los segmentos de Consumo y el sector Productivo.

Gráfico N° 2.22: Índice de Cambio de Oferta de Crédito

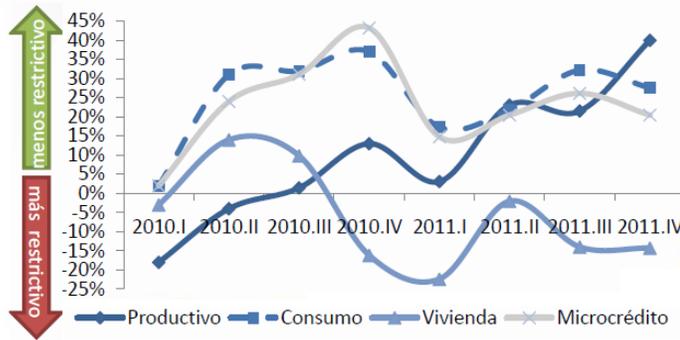


Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Las instituciones financieras privadas durante el cuarto trimestre de 2011 perciben un fortalecimiento de la demanda en los segmentos Productivo,

Consumo, Microcrédito; y señalan un debilitamiento de las nuevas solicitudes de crédito del segmento Vivienda.

Gráfico N° 2.23: Índice de Cambio de Demanda de Crédito



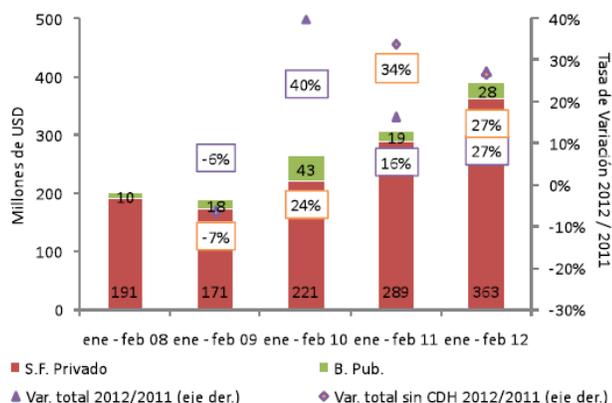
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Al finalizar el mes de febrero de 2012, el Sistema Financiero Ecuatoriano presentó un saldo final de captaciones privadas por USD 21.246 millones y un saldo final de colocaciones privadas de USD 19.219 millones. Esta relación refleja que por cada USD 1 captado se está colocando USD 0,90, lo que indica una mínima reducción de USD 0,01 en relación a febrero de 2011, cuando se llegó a colocar USD 0,91.

El segmento micro empresarial, entre enero y febrero de 2012, alcanzó una colocación total de USD 391 millones, lo que refleja una participación del 11,6% dentro el Sistema Financiero Nacional. Este segmento presentó un incremento del 27,2% en relación al mismo periodo del 2011, lo que evidencia una recuperación del segmento luego de presentar una desaceleración en el 2011. Este comportamiento se debe a un importante incremento en las colocaciones de las Cooperativas y la Banca Pública, principalmente del

Crédito de Desarrollo Humano (CDH) del BNF que creció en 133% (USD 2,2 millones más).

Gráfico N° 2.24: Segmento Micro empresarial



Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica (MCPE)

El Volumen de crédito por actividad económica del segmento productivo y microcrédito del sistema financiero privado:

Tabla N° 2.10: Volumen de Crédito Sistema Financiero Privado

Actividad Económica	VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PRIVADO					VARIACIÓN	
	ene - feb 08	ene - feb 09	ene - feb 10	ene - feb 11	ene - feb 12	Variación absoluta Millones de USD	Variación %
Comercio	456	478	546	802	915	113	14,1%
Ind. Manufacturera	367	403	349	454	489	35	7,7%
Agropecuario	100	89	123	169	182	13	7,6%
Construcción	92	66	76	90	129	39	43,1%
Transp. y almac.	40	31	37	55	73	18	31,8%
Activ. Profesionales	22	26	24	30	39	10	32,5%
Entretenim. y otros servicios	30	35	20	32	38	6	17,5%
Actividades Inmobiliarias	20	10	15	37	34	-2	-5,9%
Alojamiento y serv. de comida	24	28	15	28	27	-1	-2,7%
Act. Financieras y de Seguros	5	2	43	29	27	-2	-6,0%
Correo, comun. e info.	41	80	35	9	18	9	95,5%
Servicios sociales y de salud	3	4	9	16	14	-2	-10,5%
Enseñanza	5	6	7	11	11	0	1,5%
Minas y Canteras	2	3	13	6	9	3	57,7%
Hogares con servicio doméstico	23	16	1	4	6	2	41,3%
Electricidad y agua	9	4	13	10	3	-7	-73,7%
Adm. Pública	1	4	2	3	1	-2	-64,4%
Total por actividades económicas	1.239	1.283	1.330	1.783	2.014	231	12,9%
Volumen de Crédito a Consumo	475	418	545	894	961	66	7,4%
Volumen de Crédito a Vivienda	96	101	175	210	206	-3	-1,7%
Total General	1.810	1.802	2.050	2.887	3.181	294	10,2%

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica (MCPE)

A&G EXCLUSIVIDADES desde el año 2010 hasta la actualidad mantiene relaciones financieras con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle; ésta Cooperativa le ha brindado su ayuda con el fin de que la empresa obtenga capital de trabajo, y pueda realizar sus operaciones normalmente.

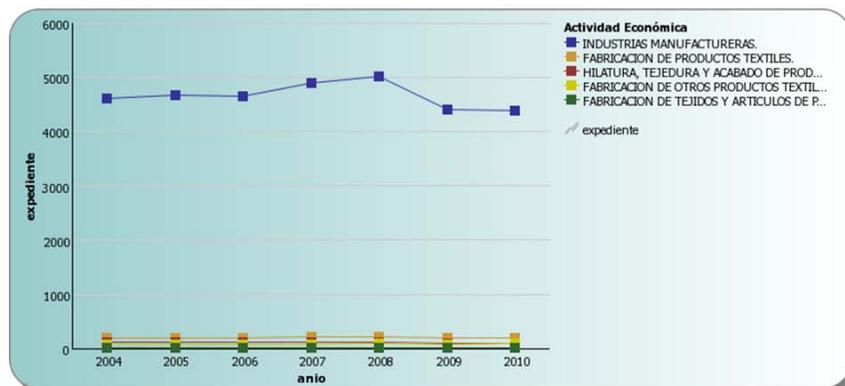
La empresa ha realizado créditos para la compra de materia prima es decir: telas, hilos, entre los principales insumos que requiere para la elaboración de los uniformes de seguridad; así como también ha requerido capital de trabajo para la innovación en maquinaria de confección a fin de brindar un servicio dentro de los estándares que el cliente demanda.

2.1.2. Microambiente

2.1.2.1. Proveedores

En el Ecuador, existen una gran cantidad de industrias manufactureras que se dedican a la fabricación de productos textiles tales como: hilados, telas, tejidos y otros productos textiles, los mismos que son materia prima que A&G requiere para la confección de las prendas.

Gráfico N° 2.25: Número de Compañías Activas en Función de la Actividad Económica⁸ - Fabricación de Productos Textiles.



Fuente: Superintendencia de Compañías.

Tabla N° 2.11: Evolución de la Fabricación de Productos Textiles

		Año:						
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<u>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.</u>	<u>NO DEFINIDO</u>	1.004	1.085	1.081	1.323	1.529	1.240	1.194
	<u>MICROEMPRESA</u>	1.325	1.291	1.186	1.154	1.468	1.213	1.232
	<u>PEQUEÑA</u>	1.326	1.294	1.342	1.314	1.130	1.086	1.088
	<u>MEDIANA</u>	594	616	635	677	526	514	516
	<u>GRANDE</u>	361	384	407	436	360	351	349
	Total	4.610	4.670	4.651	4.904	5.013	4.404	4.379
<u>FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.</u>	<u>NO DEFINIDO</u>	38	33	37	43	57	41	38
	<u>MICROEMPRESA</u>	40	36	35	36	42	33	33
	<u>PEQUEÑA</u>	67	67	68	60	57	67	67
	<u>MEDIANA</u>	40	41	41	46	38	32	33
	<u>GRANDE</u>	21	23	21	22	17	19	19
	Total	206	200	202	207	211	192	190
<u>HILATURA, TEJEDURA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES.</u>	<u>NO DEFINIDO</u>	21	13	22	22	26	22	19
	<u>MICROEMPRESA</u>	18	18	17	21	22	14	14
	<u>PEQUEÑA</u>	36	38	36	30	29	29	28
	<u>MEDIANA</u>	22	22	22	23	19	19	19
	<u>GRANDE</u>	14	15	13	14	11	13	13
	Total	111	106	110	110	107	97	93
<u>FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES.</u>	<u>NO DEFINIDO</u>	13	16	12	17	26	18	18
	<u>MICROEMPRESA</u>	20	16	17	14	18	17	17
	<u>PEQUEÑA</u>	28	27	29	27	26	33	34
	<u>MEDIANA</u>	15	16	16	20	17	11	12
	<u>GRANDE</u>	5	6	6	6	4	4	4
	Total	81	81	80	84	91	83	85
<u>FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.</u>	<u>NO DEFINIDO</u>	4	4	3	4	5	1	1
	<u>MICROEMPRESA</u>	2	2	1	1	2	2	2
	<u>PEQUEÑA</u>	3	2	3	3	2	5	5
	<u>MEDIANA</u>	3	3	3	3	2	2	2
	<u>GRANDE</u>	2	2	2	2	2	2	2
	Total	14	13	12	13	13	12	12

Fuente: Superintendencia de Compañías.

⁸ Tomado de: <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

De la información que la Superintendencia de Compañías publica en su página web se destacan las siguientes empresas manufactureras productoras de textiles:

Tabla N° 2.12: Empresas Manufactureras – Industrias Textileras

Expediente	Nombre	Ciudad
18161	ALGODONERA TROPICAL CUATRO ARAYA CIA LTDA	QUITO
163205	CELLISTECHNO SERVICIOS S.A.	QUITO
3358	COATS CADENA S.A.	QUITO
45927	COMPANIA DELLER E HIJOS S.A.	CUMBAYÁ
14776	CREVITEX S. A.	QUITO
360	DELLTEX INDUSTRIAL SA	CUMBAYÁ
45904	ECUALGODON S.A.	QUITO
520	FABRICA DE HILADOS Y TEJIDOS DEL ECUADOR S.A.	QUITO
16098	FABRICA DE HILOS PINTO C LTDA	QUITO
1660	FILTEX SA	QUITO
150449	GESTION TEXTIL CIA. LTDA.	QUITO
158888	GIOVITEX CIA. LTDA.	QUITO
150996	GLOBAL MERCH MERCANCIA GLOBAL COMPAÑIA LIMITADA	QUITO
94259	HILADOS TRILON S.A.	QUITO
89925	HILATURA SAN ISIDRO S.A.	QUITO
15458	HILOS DE FANTASIA HILFAN C LTDA	QUITO
87962	HILTEXPOY S.A.	CALDERÓN (CARAPUNGO)
651	INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.	QUITO
658	INDUSTRIA TEXTIL SA INDUTEX	SAN RAFAEL
1213	INDUSTRIAL TEXTIL SAN VICENTE SA	QUITO
90487	INDUSTRIAS GOVAIRA S.A	QUITO
153037	INTERCONTEX CIA. LTDA.	QUITO
47948	INTERFIBRA S.A.	CALDERÓN (CARAPUNGO)
163315	JOINTRADE S.A.	QUITO
1172	LA INDUSTRIAL ALGODONERA SA	QUITO
13590	LANERA MILMATEX S.A.	QUITO
97927	MANIMU IMPORT EXPORT S.A.	QUITO
151487	MORLANTEX S.A.	QUITO
18550	MULTIPUNTO CIA. LTDA.	QUITO
89112	POLICOSMOS S.A.	QUITO
12627	POLIMEC DEL ECUADOR CIA LTDA	QUITO
92670	PRODUCTOS ADRIBR CIA. LTDA.	QUITO
18995	RIBEL S.A.	QUITO
15651	S.J. JERSEY ECUATORIANO C. A.	QUITO
89720	SILVERTEX CIA. LTDA	PUEMBO
45206	SOCIEDAD PARA LA INDUSTRIA TEXTIL SPINOTEX SA	QUITO

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado: María Isabel Andrade O

Expediente	Nombre	Ciudad
90419	TEJIDOS DE PUNTO TEJIPUNTO CIA. LTDA	QUITO
54175	TEJIMANIA CIA. LTDA.	QUITO
10472	TELANTEX CIA LTDA	QUITO
152693	TEXCOLOMBIA S.A.	QUITO
46575	TEXTILES CORDILLERA CORDITEX S.A.	QUITO
17980	TEXTILES EL INCA TEXINCA CIA. LTDA.	QUITO
1772	TEXTILES GUALILAHUA SA	QUITO
1080	TEXTILES NACIONALES SA TENASA	QUITO
1081	TEXTILES PICHINCHA SA TEXPISA	QUITO
1324	TEXTILES TEXSA SA	QUITO
90881	TEXTILES TEXTINEL CIA. LTDA	QUITO
154221	TINTORERIA VITERI CIA. LTDA.	QUITO
156488	VASCODIAZ VASCONEZ DIAZ S.A.	QUITO
3844	BRAVOTEXTILES CIA. LTDA.	QUITO
15415	CINTAS TEXTILES CINTATEX C LTDA	QUITO
94536	CONFECCIONARTE CIA. LTDA	QUITO
162507	CORPORACION EKAZIPPER DEL ECUADOR S.A.	QUITO
92031	DECORTEXTILES CIA. LTDA.	QUITO
18989	EL SANDBOX CIA. LTDA.	QUITO
50124	ENNOBLECIMIENTO TEXTIL-ENNOTEX S.A	QUITO
139344	ESMATEX S.A.	QUITO
551	FRANCELANA SA	QUITO
622	INDULANA SA	QUITO
1524	INDUSTRIAL POLITEX SA	QUITO
672	INDUSTRIAL TEXTILANA SA	QUITO
54761	INDUSTRIAL TEXTILESTORNASOL CIA. LTDA.	CALDERÓN (CARAPUNGO)
15390	INDUSTRIAS PRISMA.TEX C LTDA	QUITO
50274	INTELA INDUSTRIA TEXTIL LATINOAMERICANA CIA. LTDA.	QUITO
163972	SACOSGALLARDO CIA. LTDA.	QUITO
154779	SHINATEX S.A.	QUITO
45166	TEJIDEX SA	QUITO
47012	TEXCARSA, TEXTILES CARCELEN S.A.	QUITO
90828	TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA CIA. LTDA	ALANGASÍ
13318	TEXTILES DEL PACIFICO TEXPAC CIA LTDA	QUITO
1737	TEXTILES LA ESCALA SA	QUITO
1079	TEXTILES MAR Y SOL SA	QUITO
47930	TEXTILES PUSUQUI TEXPUSUQUI S.A.	QUITO
10217	VICUNA CIA LTDA	QUITO

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado: María Isabel Andrade O

A&G EXCLUSIVIDADES, debido a la trayectoria que tiene en el mercado, ha mantenido buenas relaciones comerciales con proveedores con

los que ha venido trabajando bajo términos de calidad y financiamiento directo, cualidades favorables para el desempeño diario de las funciones de la empresa.

Dentro de los principales proveedores con lo que A&G trabaja, se menciona a los siguientes:

- Sintofil C. A.
- Comercial Inmobiliaria
- Dassum C. A. CIDSA.
- Cortinas y Visillos
- CORTYVIS C. A.
- Productos y Servicios
- Textiles S.A. PROSERTEXA
- Pizantex del Ecuador S. A.
- Nametex C. A.
- Almacén Olga Cía. Ltda.
- Deportex
- Woo Jin Cierres Cía. Ltda.
- Material de Zapatería el Paisa.
- Almacenes José Puebla.
- Enkador S. A.
- Depósito de Telas Nacionales
- Textil Ecuador S. A.

A&G para la selección de los diferentes proveedores de materia prima, se rige básicamente en el sistema de financiamiento que éstos le pueden brindar, a fin de que la empresa no tenga la necesidad de realizar desembolsos de dinero el momento de la compra.

2.1.2.2. Clientes

En Ecuador existe la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral ANESI, la cual tiene como misión “fortalecer a nivel nacional la

Seguridad Privada en beneficio de la ciudadanía, sus bienes y servicios, en apoyo a la fuerza pública, como garantía del bienestar colectivo”⁹.

Hoy y siempre la seguridad se constituye en el pilar fundamental de la vida de cualquier ser humano, quienes tienen niveles de decisión en las diferentes actividades tales como: la banca, la industria, el comercio, el sector petrolero, sector florícola, privado, etc., tienen la responsabilidad de depositar sus activos en empresas que realmente garanticen un servicio eficiente en el cumplimiento de su deber¹⁰; ésta es la razón de nacer de las empresas de seguridad, las mismas que requieren de uniformes para su personal a fin de que se identifique una empresa de otra.

Las empresas socias de ANESI en la provincia de Pichincha son las siguientes:

Tabla N° 2.13: Empresas Socias de ANESI – Pichincha

No.	EMPRESA	CIUDAD	E-MAIL
1	ALFA SEGURIDAD CIA. LTDA.	Quito	giogud@alfaseguridad.com.ec
2	ARMILED CIA. LTDA.	Quito	elena.chiriboga@armiled.com
3	AMERICANA DE SEGURIDAD CIA. LTDA.	Quito	amesegur@pontonet.ec
4	AMERIPRIV CIA. LTDA.	Quevedo	romeito17@hotmail.com
5	BODYGUARD CIA. LTDA.	Quito	ope@bodyguardec.com
6	CARLOS IVAN CARRERA CIA. LTDA.	Quito	c.i.c.seq@andinanet.net
7	CARSEPRI CIA. LTDA.	Quito	carsepricialtda@hotmail.com
8	CASALAY CIA. LTDA.	Quito	casalaylore@yahoo.es
9	COMSEG CIA. LTDA.	Quito	comseg@pontonet.ec
10	COPRISEG SEGURIDAD CIA. LTDA.	Ibarra	copriseg@imbanet.net
11	COPRISEG SEGURIDAD CIA. LTDA.	Quito	copriseg@inbanet.net
12	COPSEMESGAL CIA. LTDA.	Quito	miguelor@pontonet.ec
13	CÓRDOVA Y TAPIA CIA. LTDA.	Quito	cyt@panchonet.net
14	COVGOFORT CIA. LTDA.	Quito	rsalcedo@andinanet.net
15	DAVSEG SEGURIDAD CIA. LTDA.	Quito	davilaseg@hotmail.com

Fuente: Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral ANESI
Elaborado: María Isabel Andrade O

⁹ Tomado de: vínculo misión <http://www.anesi-ec.com/mision.htm>

¹⁰ Tomado de: <http://www.anesi-ec.com/anesi.htm>

No.	EMPRESA	CIUDAD	E-MAIL
16	EAGLE'S EYES CIA. LTDA.	Quito	eagleseyescialtda@hotmail.com
17	ECUASEGURI- DAD CIA. LTDA.	Quito	ecuasegu@interactive.net.ec
18	EEFIPERVIG CIA. LTDA.	Quito	hernanalvarezp@hotmail.com
19	ECUATOSEGUR CIA. LTDA.	Quito	ecuasegu@interactive.net.ec
20	EMINSER CIA. LTDA.	Quito	eminter@punto.net.ec
21	EMSEOM CIA. LTDA.	Quito	conempan@andinanet.net
22	ESORI SEGURIDAD CIA. LTDA.	Quito	esori@panchonet.net
23	EXEL SEGURIDAD CIA. LTDA.	Quito	exelseguridad@hotmail.com
24	EXVISEP CIA. LTDA.	Quito	exvisepcia@hotmail.com
25	FREVINCO CIA. LTDA.	Quito	frevinco@yahoo.com
26	GRUVIPRO CIA. LTDA.	Quito	gruvipro@andinanet.net
27	INVESCOL CIA. LTDA.	Quito	cristianacevedo@yahoo.com
28	INVIN CIA. LTDA.	Cayambe	invin2000@andinanet.net
29	JARA SEGUR- DAD CIA. LTDA.	Quito	anjara@jaraseguridad.com.ec
30	JR SECURITY CIA. LTDA.	Portoviejo	jrsecurity.cia.ltda@gmail.com
31	LAAR SEGURIDAD - CIA. LTDA.	Quito	laarseguio@grupolaar.com
32	LONGPORT ECUADOR CIA. LTDA.	Quito	juliana.narvaez@longportsecurity.com
33	MAGNUMSEG CIA. LTDA.	Quito	seguridadmagnun@espolnet.net.ec
34	MER- SEGURIDAD CIA. LTDA.	Sto. Domingo	merseguridad_cia_ltda@yahoo.es
35	MORESEG CIA. LTDA.	Quito	moresegcia@hotmail.com
36	PANAMPRO CIA. LTDA.	Quito	panampro@plus.net.ec
37	PINKERTON CIA. LTDA.	Quito	
38	POLISEGURI- DAD CIA. LTDA.	Quito	jrviteri@hotmail.com
39	PRISEGUR CIA. LTDA.	Quito	operacionesquito@prisegur.com
40	PROADMA CIA. LTDA.	Quito	proadma@fibertel.net.ec
41	PROVIP'S SECURITY CIA. LTDA.	Quito	operacionesvips@andinanet.net
42	RIVIRUSVIGP CIA. LTDA.	Quito	rivirusvigp@hotmail.com
43	SEAPRI CIA. LTDA.	Quito	pilar@andinanet.net
44	SEAWOLF CIA. LTDA.	Quito	seawolf@ecutel.net
45	SEGDEFENSA CIA. LTDA.	Quito	segdefensa@segdefensa.com
46	SEGUMAX CIA. LTDA.	Quito	froilanluna@hotmail.com
47	SEGUPRIE CIA. LTDA.	Quito	seguprie@panchonet.net
48	SEGURACI CIA. LTDA.	Quito	seguraci@on.net.ec
49	SEGURIDAD PRIVADA IMBABURA CIA. LTDA.	Ibarra	seprimb@hotmail.com
50	SEGURIVITAL CIA. LTDA.	Quito	segurivi@interactive.net.ec
51	SEGURLATORRE CIA. LTDA.	Quito	glatorre@proteccionindustrial.net
52	SEGUTOURING CIA. LTDA.	Quito	sgt@andinanet.net
53	SEGUVENTI CIA. LTDA.	Esmeraldas	seguvinti@hotmail.com
54	SEGVIAZ CIA. LTDA.	Quito	whernandez@saludsa.com.ec
55	SEMINTER CIA. LTDA.	Quito	seminter@uio.satnet.net
56	SEPIP CIA. LTDA.	Quito	jennymalena@hotmail.com
57	SEPRIBAN CIA. LTDA.	Esmeraldas	sepriban@andinanet.net
58	SERMANSEG CIA. LTDA.	Quito	robertofierrof@yahoo.es
59	SEVISA CIA. LTDA.	Loja	sevisaloja@gmail.com
60	TECNOACES CIA. LTDA.	Quito	jaime.zamora@tecnoaces.com.ec
61	TERDEL CIA. LTDA.	Sto. Domingo	terdel@sto.punto.net.ec
62	VICOSA CIA. LTDA.	Quito	vicosagye@vicosaseguridad.ec
63	VIGAR CIA. LTDA.	Quito	vigar.vigilancia.privada@gmail.com
64	VIGMAN CIA. LTDA.	Quito	vigman@interactive.net.ec
65	VIGPRI CIA. LTDA.	Quito	bebitadayce@hotmail.com
66	VIPROTECO CIA. LTDA.	Quito	luisenrique2007@andinanet.net
67	VIZURDUR CIA. LTDA.	Quito	vizur_seg_cialtda@hotmail.es
68	ZIPOL COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CIA. LTDA.	Quito	zipol@uio.satnet.net

Fuente: Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral ANESI
Elaborado: María Isabel Andrade O

Desde el año 1997 A&G ha venido prestando sus servicios de confección de ropa de trabajo y seguridad industrial a empresas de seguridad privada; su trayectoria en el mercado de la confección le ha permitido especializarse en uniformes para guardias a fin de brindar un servicio que cumple con los requisitos de sus clientes.

En la actualidad los clientes de A&G son las empresas que brindan servicio de seguridad física y monitoreo, las cuales realizan dotación de uniformes dos veces al año al personal antiguo (guardias), al personal nuevo cuando lo incorporan a la institución, y también cuando las empresas de seguridad tienen nuevas plazas para brindar su servicio.

Se debe mencionar que la rotación de personal en las empresas de seguridad es alto motivo por el cual las empresas deben mantener en stock uniformes a fin de que puedan abastecer a su personal de manera inmediata para que éstos puedan incorporarse a sus puestos de trabajo en las diferentes plazas en todo el país.

Las principales empresas de seguridad privada asociadas a ANESI para las cuales A&G brinda su servicio son las siguientes:

- ✓ Alfa Seguridad Cía. Ltda.
- ✓ Bodyguard Cía. Ltda.
- ✓ Carsepri Cía. Ltda.
- ✓ Comseg Cía. Ltda.
- ✓ Davseg Seguridad Cía. Ltda.
- ✓ Emseom Cía. Ltda.
- ✓ Gruvipro Cía. Ltda.
- ✓ Jara Seguridad Cía. Ltda.
- ✓ Moreseg Cía. Ltda.
- ✓ Panampro Cía. Ltda.
- ✓ Seapri Cía. Ltda.
- ✓ Seawolf Cía. Ltda.
- ✓ Segdefensa Cía. Ltda.
- ✓ Tecnoaces Cía. Ltda.
- ✓ Zipol Cía. Ltda.

2.1.2.3. Competencia

En la ciudad de Quito, existen dos grandes empresas que abastecen a la policía, fuerzas armadas y empresas de seguridad de uniformes, Tecnistamp-Gasespol y Complejo Fabril Fame S.A, siendo éstas compañías competencia que abastece al mayor porcentaje de participación en el mercado, poniendo barreras para que empresas pequeñas como A&G EXCLUSIVIDADES no tengan acceso al nicho al que se enfocan.

2.1.2.3.1. Tecnistamp-Gasespol

Tecnistamp-Gasespol provee de uniformes, zapatos, chalecos y otros productos a la Policía Nacional, así como a otras instituciones del Estado. La empresa es el resultado de la fusión entre Tecnistamp y Gasespol, en las que la Policía siempre tuvo el 67% de las acciones y Cevallos, el 33%. La primera con la confección de ropa y, la segunda, con la provisión de materiales

antidisturbios, se convirtieron en importantes contratistas de los uniformados y de otras instituciones públicas¹¹.

Al convertirse en una empresa con mayoría accionaria del Estado, podía evitar concursos y ser contratada directamente, tal como lo preveía la anterior Ley de Contratación Pública y lo permite el régimen especial de la actual Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. La firma también ha ganado concursos en la Corporación Aduanera Ecuatoriana, la Comisión Nacional de Tránsito, la Fuerza Aérea, el Registro Civil, el Servicio de Rentas Internas y los ministerios de Turismo y de Educación. Con la Policía, por ejemplo, se adjudicó por contratación directa \$ 15 millones para uniformes, en el 2010.

En julio de 2011, Raúl Morales, Director de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado, informó que se ordenó una auditoría a las compras y adquisiciones de las empresas de compañía mixta Tecnistamp-Gasespol, debido a la existencia de contratos de ésta compañía por \$5,5 millones con otras de propiedad de la familia de su gerente, Carlos Cevallos; entre ellas: Imprepear, Texticom, Autoplaza Pusuquí, Produhorizonte, Automart y Police Trading¹².

¹¹ Tomado de: <http://www.eluniverso.com/2011/07/04/1/1355/conflicto-intereses-empresa-policia-tecnistamp.html>

¹² Tomado de: <http://www.eluniverso.com/2011/07/09/1/1355/contraloria-anuncia-nuevo-analisis-tecnistamp.html>

Tabla N° 2.14: Negocio Familiar de Carlos Cevallos -Tecnistamp-Gasespol.

EMPRESAS	ACCIONISTAS/DIRECTIVOS 2009	PRODUCTOS/SERVICIO	MONTO*
Impreocar Creada en 1987. Yamile López ingresa en 1998.	<ul style="list-style-type: none"> ● **Yamile López Mármol: 50% ● Evelio Alarcón Segura: 49,98% ● Jorge Tinarejo Torres: 0,02% 	Confección, transporte, utensilios de cocina y otros.	\$ 4'543.373,10
AutoplazaPusuquí Creada en 1997	<ul style="list-style-type: none"> ● Yamile López Mármol: 95% ● Diana Cevallos López: 5% 	Combustible, arriendo, repuestos.	\$ 328.154,96
Texticom Creada en 1991	<ul style="list-style-type: none"> ● Yamile López Mármol: 40% ● Carlos Cevallos S.: 10% ● Nelly Gaviria Orozco: 10% ● Hernando González Hidalgo: 40% 	Productos de plástico (moldes, armadores y otros).	\$ 316.037,49
Police Trading Inc. Creada en 2005	<ul style="list-style-type: none"> ● Yamile López Mármol ● ***Carlos Mauricio y Diana Carolina Cevallos López. 	Barras de acero, máquina inyectora, partes de robocop.	\$ 268.192,50
Produhorizonte Creada en 2006	<ul style="list-style-type: none"> ● Yamile López Mármol: 50% ● Evelio Alarcón Segura: 50% 	Alquiler de camión	\$ 54.820,00
Automart Creado en 1986 y reactivado en el 2009.	Nombre comercial de Carlos Cevallos Silva	DVD, radios, repuestos, lubricantes, sándwiches, pan y otros.	\$ 32.674,58
TOTAL: \$ 5'543.252,63			

*Desde el 28 de febrero del 2009 al 3 de marzo del 2011. **Esposa de Carlos Cevallos Silva.
*** Hijos

ESTADO Y EMPRESAS PRIVADAS

Policía, FFAA., CAE, SRI, Registro Civil, Ministerio de Turismo, Comisión Nacional de Tránsito y Policía Metropolitana de Quito, Unidad Ejecutora del Plan de Seguridad Ciudadana y otros.

TECNISTAMP/ GASESPOL

Empresa mixta desde 1998: Policía Nacional con el 67% y **Carlos Cevallos Silva** con el 33%.

Fuente: Portal de Compras Públicas, SRI y Superintendencia de Compañías, Ecuador

Gráfico N° 2.26: Ubicación de las Empresas del Negocio Familiar de Carlos Cevallos



Fuente: Diario El Universo

Las relaciones comerciales que mantenía Tecnistamp-Gasespol con las empresas de su Gerente General son una amenaza para A&G EXCLUSIVIDADES ya que Tecnistamp abarca un gran porcentaje del mercado de confección y satisfaciendo en varias ramas de servicios; a su vez crea barreras para que su competencia no pueda ingresar al mercado a fin de mantenerse como empresa líder en el abastecimiento de uniformes e implementos para la policía nacional.

2.1.2.3.2. Complejo Fabril Fame S. A.

FABRIL FAME S.A. es una empresa nacional que diseña, fabrica y comercializa vestuario, calzado y equipos de camping. Dispone de la marcas: FAME S.A., para elaborar ropa de trabajo, uniformes institucionales, uniformes escolares, ropa deportiva y calzado militar; Pietro Peruzzi y Jean Cartier, para la confección de la línea de ropa masculina y femenina; y Cover Camp para la producción de equipos de camping y calzado de trabajo.

La empresa tiene como misión producir y comercializar calzado, vestuario y equipo de camping, de uso militar e industrial, para satisfacer la demanda de las Fuerzas Armadas y del mercado nacional. Su objetivo es ser una empresa competitiva en el sector de vestuario, calzado y equipo de camping, militar industrial para el mercado nacional y regional¹³.

¹³ Tomado de: <http://www.holdingdine.com/content/blogcategory/20/75/>

2.1.2.3.3. Pequeños Competidores

Basados en la información de la Superintendencia de Compañías se identifica las siguientes empresas manufactureras que confeccionan prendas de vestir:

Tabla N° 2.15: Empresas Manufactureras – Prendas de Vestir

Expediente	Nombre	Ciudad
18195	ACINDU, ACABADOS INDUSTRIALES C.L.	QUITO
18815	AGENCIA DE VENTAS AGEVE CIA. LTDA.	QUITO
13889	ASO C LTDA	QUITO
142069	ASUNSOLUTIONS CIA. LTDA.	SAN ANTONIO
51092	COMERCIAL E INDUSTRIAL ATPAC CIA. LTDA.	QUITO
92859	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL TOPDENIM CIA. LTDA.	QUITO
87069	COMPANIA MINERA AUROGEO S.A.	QUITO
162530	CONFECROTRASEG CIA. LTDA.	QUITO
161373	FORPATEXSA S.A.	QUITO
90551	GARCES, CONFECCIONES Y TEXTILES GARCONTEX S.A.	QUITO
152492	HILVANEZA S.A.	QUITO
139915	IMPORTACION Y COMERCIALIZACION DE ROPA INTIMA SOÑAR S.A.	QUITO
46414	INDUGLAMUR SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAS GLAMOUR	QUITO
17496	JOBTEX C LTDA	QUITO
142243	MAFERCHISA S.A.	QUITO
11319	MANUFACTURAS DOS MIL UNO 2001 CIA LTDA	QUITO
140678	MIYEONTEX S.A.	QUITO
163309	SARAFERIQO S.A.	QUITO

Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado: María Isabel Andrade.

De las empresas que ofrecen servicio de estampado serigráfico de productos textiles y prendas de vestir se identifican las siguientes:

Tabla N° 2.16: Empresas Manufactureras – Servicio de estampado serigráfico de productos textiles y prendas de vestir realizado por terceros a cambio de una retribución o por contrato.

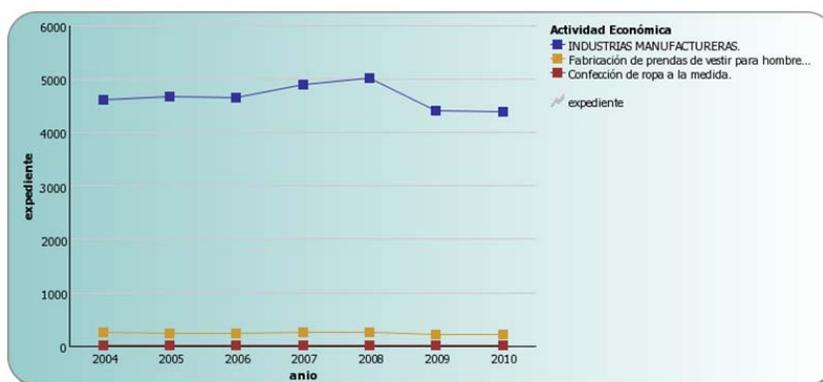
Expediente	Nombre	Ciudad
15473	ACATEX C LTDA	QUITO
14617	ACTUAL IMPRESIONES CREATIVAS C LTDA	QUITO
12154	ALEDJO CIA LTDA	QUITO
12390	ARTE Y DISEÑO CIA LTDA	QUITO
18272	BE VALTEX CIA LTDA	QUITO
13148	CARDADORA DE ALGODÓN INDUSTRIAL DEL ECUADOR CIA LTDA	QUITO
7046	CETEX CIA ECUATORIANA DE TEXTILES SA	QUITO
1720	CIRCULAR TEXTIL CIRCUMTEX SA	QUITO
1286	COBITEX SA	QUITO
16799	CONFECCIONES LIPAT C LTDA	QUITO
50002	COTONEX CIA. LTDA.	QUITO
15742	CREACIONES TEJILEON'S C LTDA	QUITO
11801	DAVITEX CIA LTDA	TUMBACO
361	DESMOTADORA DE ALGODÓN ECUADOR SA	QUITO
50214	DISEÑO TEXTIL DITEX CIA. LTDA.	QUITO
50394	EBLESING CIA. LTDA.	QUITO
12288	ESTAMPADORA DEL VALLE CIA LTDA ESTAMVAL	QUITO
12534	ESTAMPADOS ANDINOS CIA LTDA	QUITO
1707	ESTAMPADOS DEL ECUADOR SA ECUASTAMP	QUITO
7369	FABRICA DE CONFECCIONES Y TEJIDOS DE PUNTO ZULU FACOTESA SA	QUITO
16822	FABRICA DE CUBREASIENTOS FADECUASIEN C LTDA	QUITO
523	FABRICA DE MEDIAS CALCETINES Y TEJIDOS LUZ DE AMERICA CA	QUITO
526	FABRICA DE TEJIDOS EL PRADO SA	QUITO
528	FABRICA LA INDUSTRIAL DE MEDIAS CA	QUITO
943	FABRICA SAN JUAN CA	QUITO
1067	FABRICA TERESITA SA	QUITO
1789	FABRICA TEXTIL CHILLO JIJON CA	QUITO
16072	FABRICA TEXTIL IMPERIO FATEXIM C LTDA	QUITO
7238	FERNANDO ARGOTTY MORILLO INDUSTRIAL TEXTIL FAMITEX SA	QUITO
14324	FIBRA TEX C LTDA	QUITO
1825	FIBRESA FIBRAS ECUATORIANAS SA	QUITO
17984	HENAO OVIEDO RODRIGUEZ ESTAMPAMOS TEXTILES CIA. LTDA.	QUITO
8110	HILADOS AMERICANOS HILAM SA	QUITO
576	HILADOS MAGDALENA SA	QUITO
577	HILATURA ANDINA SA HILANSA	QUITO

50182	HILATURAS F.H. FAHA E HIJOS CIA. LTDA.	QUITO
13276	HILNELA CIA LTDA	QUITO
362	IMBABURA SA IMBABURASA	QUITO
1887	INDUFIBRAS CA	QUITO
656	INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA CA ITE	QUITO
659	INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA SA ITESA	QUITO
657	INDUSTRIA TEXTIL FANTEX CIA LTDA	QUITO
15040	INDUSTRIA TEXTIL Y CREACIONES LUX CREALUX C LTDA	QUITO
17887	INDUSTRIAL FIBROPUNTO CIA. LTDA.	QUITO
18006	INDUSTRIAL FLAXOFIL CIA. LTDA.	QUITO
10344	INDUSTRIAL TEXTIL ECUATORIANA CIA LTDA	QUITO
16287	INDUSTRIAL Y COMERCIAL ICOTO C LTDA	QUITO
687	INDUSTRIAS POPULARES ECUATORIANAS SA INPESA	QUITO
14540	INDUSTRIAS W.E. RIVERA C LTDA	QUITO
61557	INVESTONE S.A.	QUITO
18676	JATUN YACU COMPANIA LIMITADA	QUITO
17621	JORGE KOCH Y ASOCIADOS COMPANIA LIMITADA	QUITO
15010	JOVICAL C LTDA	QUITO
11637	KARENTEX CIA LTDA	QUITO
731	LA ANGELICA SA	QUITO
747	LA INDUSTRIAL SA	QUITO
770	LANAS ECUATORIANAS INDUSTRIALIZADAS SA LEISA	QUITO
1234	LANESA ECUATORIANA SA	QUITO
15105	LILIANTEX C LTDA	QUITO
14214	LUIS GUERRERO LUGJENNY C LTDA	QUITO
45232	MANUFACTURAS BIAHECO SA	QUITO
7324	MAPAX SA	QUITO
809	MELLIZAS SA	QUITO
46597	MINERA PIJILI S.A.	QUITO
18356	MULTISERVICIOS RUDIALPREAR C. LTDA.	QUITO
12226	OVILLOS DEL ECUADOR CIA LTDA	QUITO
18811	PEGUCHE COMPANIA LIMITADA	QUITO
12145	PEROTEX CIA LTDA	QUITO
139564	PROMOLINE CIA. LTDA.	QUITO
15545	REDIGALTEX C LTDA	QUITO
16724	SEDATEX C LTDA	QUITO
15753	SICARELLY C LTDA	QUITO
86757	SIN LIMITE DISEÑOS SINLIDI S.A.	QUITO
995	SOCIEDAD ANONIMA SAN PEDRO SASP	QUITO
1024	SOCIEDAD INDUSTRIAS TEXTILES SA SIT	QUITO

93503	STAMPES CIA. LTDA.	QUITO
18171	SUPERPUNTO C.LTDA.	QUITO
464	TABACO RUBIO ECUATORIANO CA EALTCA	QUITO
15412	TALLER INDUSTRIAL DE CONFECCIONES TALINCO C LTDA	QUITO
18333	TECNISTAMP GASESPOL CEM	POMASQUI
1055	TEJIDOS ESPECIALES SA	QUITO
45259	TEJIDOS NACIONALES TEJINA SA	QUITO
7281	TEJIDOS ROSEN SA	QUITO
13670	TEJILANDIA C LTDA	QUITO
14163	TEJISOL C LTDA	QUITO
13566	TEX NOMEL C LTDA	QUITO
8493	TEXCHAUPI SA	QUITO
11694	TEXEDROS CIA LTDA	QUITO
1072	TEXTIL LA UNION SA	QUITO
1073	TEXTIL LAURITA SA	QUITO
786	TEXTIL TAMBILLO SA	QUITO
1076	TEXTILANDIA CA	QUITO
1077	TEXTILES CONDOR SA TECONSA	QUITO
13287	TEXTILES DAMOGH CIA LTDA	QUITO
11709	TEXTILES LOS ANDES CIA LTDA	QUITO
50622	TEXTILES M.C. MARGARITA CATALINA MARCAT CIA. LTDA.	QUITO
15429	TEXTILES MILLFORD C LTDA	QUITO
16158	TEXTILES MIREYA C LTDA	QUITO
18312	TEXTILES QUIMICOS HERRERA DELGADO C.L.	QUITO
18865	TEXTILES REIVAX CIA. LTDA.	QUITO
16675	TEXTILES ROCCO C LTDA	QUITO
12644	TEXTILES TEXMI CIA LTDA	QUITO
18510	TRICOT INDUSTRIA DEL ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
18260	TRITEX CIA. LTDA.	QUITO
10179	TUFTEX ECUATORIANA CIA LTDA	QUITO
10771	VALENCIA HNOS CIA LTDA	QUITO
8039	VALJHON SA	QUITO
47231	VENDAFLEX S.A.	QUITO
53873	YANAPAC-BONILLA, CORDOVA Y LEITON-EXPORT-IMPORT CIA. LTDA.	QUITO
15976	ZOINOR C LTDA	QUITO

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado: María Isabel Andrade.

Gráfico N° 2.27: Número de Compañías Activas en Función de la Actividad Económica¹⁴ - Fabricación de Prendas de Vestir – Confección a la Medida



Fuente: Superintendencia de Compañías

Tabla N° 2.17: Evolución de la Fabricación de Prendas de Vestir

	Año:	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<u>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.</u>	NO DEFINIDO	1.004	1.085	1.081	1.323	1.529	1.240	1.194
	MICROEMPRESA	1.325	1.291	1.186	1.154	1.468	1.213	1.232
	PEQUEÑA	1.326	1.294	1.342	1.314	1.130	1.086	1.088
	MEDIANA	594	616	635	677	526	514	516
	GRANDE	361	384	407	436	360	351	349
	Total	4.610	4.670	4.651	4.904	5.013	4.404	4.379
Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés; ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.).	NO DEFINIDO	64	59	68	74	86	74	66
	MICROEMPRESA	94	93	67	71	88	67	66
	PEQUEÑA	72	70	78	78	57	55	56
	MEDIANA	21	18	21	21	17	21	21
	GRANDE	4	6	5	6	5	6	6
	Total	255	246	239	250	253	223	215
Confección de ropa a la medida.	NO DEFINIDO	1	1	2	2	3	4	4
	MICROEMPRESA	6	8	6	8	8	6	6
	PEQUEÑA	2	2	3	2	1	1	1
	Total	9	11	11	12	12	11	11

Fuente: Superintendencia de Compañías

En resumen luego del análisis del entorno externo de A&G se destaca lo siguiente:

1. Sector manufacturero está dentro de los principales sectores que aportan para el crecimiento del PIB, registrándose en el tercer trimestre

¹⁴ Tomado de: <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll#>

del 2011 un incremento del 2,4% con relación al trimestre anterior, su contribución al crecimiento del PIB fue del 0,34%, el VAB de la industria registró un aumento del 7,8% en relación al tercer trimestre del 2010, dando como resultado un incremento del 7,2% entre el 2010 y el 2011 del sector textil y confección ecuatoriano.

2. A pesar de las medidas políticas que el Gobierno de la República del Ecuador ha tomado a fin de disminuir las importaciones de ciertos productos, se concluye que las importaciones de materias primas, hilados, tejidos, textiles, prendas de vestir y productos de cuero correspondientes al sector en mención han ido en aumento de un año a otro, es decir, las diferentes empresas proveedoras de textiles o de prendas terminadas se siguen abasteciendo por lo que A&G nunca ha tenido dificultades para el abastecimiento de materia prima para la confección de los uniformes.
3. Entre enero 2011 y enero 2012 se registra el 5.92% de inflación anual en prendas de vestir y calzado, siendo estos artículos uno de los que más portan a la inflación, viéndose afectados directamente en los costos a los que la empresa tiene que adquirir la materia prima y, por lo tanto, se ve obligada a trasladar el costo a sus clientes.
4. En cuanto al riesgo país es necesario mencionar que, debido al alto puntaje de Ecuador, se ha mermado la inversión extranjera, situación que se convierte en una amenaza para las empresas ecuatorianas, ya

que al no haber inversión se determina un estancamiento en la potencial demanda de los productos y servicios del sector, como resultado del mismo, las empresas nacionales no contarían con un mercado en crecimiento que demandarían sus productos.

5. Según estudios realizados por el INEC y la AITE, el sector textil es uno de los principales sectores que contribuye empleando en ésta rama económica directamente a 25.000 personas y a más de 100.000 personas indirectamente. Sin embargo debido a las medidas que el gobierno ha tomado en el área laboral, A&G al ser una empresa artesanal no se encuentra obligada a pagar beneficios sociales y a pesar de esto se ha visto afectada debido al alza del salario básico mínimo unificado ya que el rubro por desembolsar mensualmente a fin de cubrir los salarios se ha incrementado, motivo por el cual la empresa se ha visto obligada a contratar personal que trabaje indirectamente o a tiempo parcial.

6. Dentro del Sistema Financiero Nacional el segmento micro empresarial, entre enero y febrero de 2012, alcanzó una colocación total de USD 391 millones, lo que refleja una participación del 11,6% dentro el Sistema Financiero Nacional. Este segmento presentó un incremento del 27,2% en relación al mismo periodo del 2011. Se evidencia que actualmente existe mayor facilidad para las empresas acceder a un crédito en apoyo al desarrollo empresarial ecuatoriano. A&G se ha visto en la necesidad

de contraer obligaciones en el sistema financiero a fin de contar con capital de trabajo el mismo que le ha servido para la adquisición de materia prima, y para innovar en maquinaria que le permita dar un mejor servicio; debido a las facilidades de crédito y términos convenientes para la empresa, A&G trabaja actualmente con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle.

7. Actualmente y debido a la trayectoria que A&G lleva en el mercado de la confección mantiene una cartera estable de proveedores que le ofrecen materia prima de calidad, facilidad de financiamiento del pago; sin embargo en el mercado existen una gran cantidad de proveedores con los que A&G podría trabajar en caso de cerrar relaciones comerciales con uno de sus principales proveedores.
8. Así también, A&G mantiene una cartera estable de clientes a los que les ofrece sus servicios, gracias a la vasta información que brinda la Superintendencia de Compañías y la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral, A&G tiene acceso al directorio de las empresas de seguridad que surgen a nivel nacional con el fin de brindarles su servicio.
9. Debido al aumento de empresas de seguridad en el mercado, se han incrementado también los pequeños empresarios que se dedican a la confección de uniformes para empresas de seguridad, los mismos que son competencia directa para la empresa, sin embargo los principales

son Tecnistamp-Gasespol y Fabril Fame S. A., los cuales tiene un mercado cautivo, y han creado barreras con el fin de que otros proveedores no tengan acceso al nicho de mercado en el que éstas dos empresas se desenvuelven; razones por las cuales A&G ha visto la necesidad de ofrecer un servicio de calidad a un costo moderado y mantenerse de esta manera dentro de la competencia.

Como conclusión se determina que la empresa tiene un macro y microambiente favorable para el desarrollo de sus actividades, sin embargo se evidencia la necesidad de medidas internas a fin de que A&G formule estrategias que le permitan ser más competitiva en el mercado, ofreciendo un servicio de calidad el cual le distinga y le ayude a conquistar un mayor porcentaje del nicho en el que se desenvuelve, considerando de igual manera, los factores políticos, económicos y socio-culturales que alteran directamente las actividades del sector.

2.2. Análisis Interno

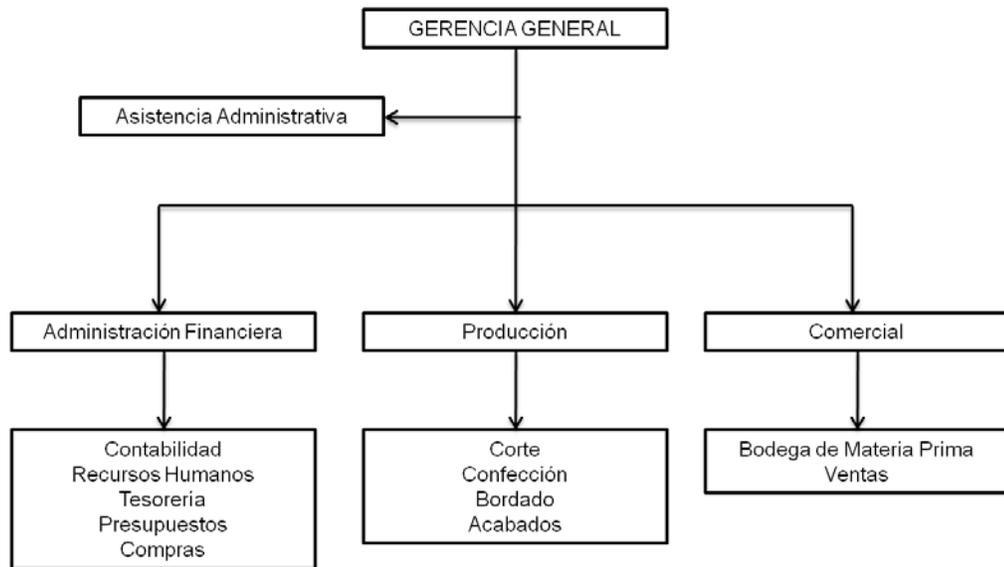
Es una descripción de la situación administrativa, tecnológica y financiera de la empresa con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

2.2.1. Capacidad Administrativa

Para el análisis del área administrativa de A&G se procedió a realizar una entrevista a su Gerente General y propietario, en la cual se destacan los siguientes aspectos:

- ✓ La empresa ha diseñado un organigrama básico a fin de que éste le permita establecer responsabilidades a cargo de los jefes departamentales y de esta manera desarrollar adecuadamente sus actividades económicas.

Gráfico N° 2.28: Organigrama Estructural de A&G EXCLUSIVIDADES



Fuente: A&G Exclusividades

- ✓ A pesar de contar teóricamente con un organigrama, A&G se maneja de una manera empírica y con la experiencia de su gerente debido a que a lo largo de su trayectoria la empresa no ha presentado mayores dificultades en el desarrollo de sus actividades no se ha visto en la necesidad de realizar cambios a su estructura; a pesar de haber mantenido un crecimiento continuo, éste no es el adecuado debido a una distribución errónea de las funciones y la inexistencia de una adecuada administración y planeación.

✓ Por lo tanto las actividades de administración que realiza el Gerente General y propietario son:

- Organizar y controlar la actividad financiera de la empresa, ingresos, egresos, movimientos, realizar pagos de impuestos conjuntamente con el Contador Externo, pago de servicios básicos, pagos a proveedores, pagos al personal.
- Realizar compras de materia prima, realiza negociaciones de las formas de pago con los proveedores.
- Reclutar personal operativo según se requiera y realizar las entrevistas al personal que se presenta, evaluar y toma de decisiones.
- En el área de producción: orientar y supervisar en la sección de corte, confección y acabados sin embargo se encarga directamente de la sección de bordado debido a la maquinaria que se utiliza.
- En el área comercial y debido al vasto conocimiento del mercado, un segmento “especial” de la cartera de clientes la maneja el Gerente, además supervisa y orienta al personal de ventas a fin de que brinden una buena imagen de la empresa y logren los objetivos establecidos.

- ✓ La empresa actualmente cuenta con 8 personas en el área operativa, y 3 en el área administrativa. La rotación del personal operativo es de 4 veces al año; ésta rotación se debe al nivel de preparación del personal, A&G por ser una empresa artesanal no está obligada a pagar beneficios sociales como decimos y utilidades, éstos son beneficios que el personal busca en ésta rama de actividad económica.
- ✓ A&G no cuentan con una normativa interna, como procedimientos financieros aprobados, manuales, diseño de estrategias y planeación financiera, políticas de financiamiento y endeudamiento debido al tamaño de la empresa principal motivo por el cual se ha manejado empíricamente desde su inicio basándose en la experiencia.
- ✓ La empresa no cuenta con sistemas de información gerencial que sirvan de apoyo para la toma de decisiones; no maneja un sistema contable debido a que no está obligada a llevar contabilidad, sin embargo se ve en la necesidad de contratar a un Contador Externo para que realice todos aquellos trámites pertinentes para los entes de control.

Luego del análisis de la capacidad administrativa de la empresa A&G se determina que existen falencias, principalmente debido a que no se encuentran segregadas debidamente las funciones, es decir, su gerente y propietario cumple varios roles; tampoco cuenta con: normativa interna que

regule las actividades de la empresa, sistemas de información o herramientas administrativas que le permitan desarrollar cada una de las actividades por área de mejor manera y, a pesar de que ha llevado de esta manera desde su inicio, es necesaria la utilización de herramientas administrativas y una buena segregación de funciones a fin de que éstas puedan ser evaluadas adecuadamente por departamento y tomar medidas correctivas para una mejor administración, la misma que conlleva a obtener mejores resultados operativos y financieros.

2.2.2. Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica de las empresas conceptuada como factor de producción, está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción; abarcan desde los conocimientos acumulados de las fuentes de energía empleadas, las formas de extracción de reservas naturales, su procesamiento, transformación y reciclaje, hasta la configuración y desempeño de los productos finales resultantes. Por tanto se trata de un factor de producción que envuelve todo el proceso productivo en todas sus fases.

“La tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en productos o servicios permitiendo, además, mejorar o desarrollar procesos. Sin embargo, y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que puedan

*comprarse e intercambiarse, sino también que es un estado de espíritu, la expresión de su talento creador, y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad”.*¹⁵

Por lo tanto la capacidad tecnológica de una empresa es el conjunto de conocimientos y habilidades, es el eslabón de enlace entre capital, fuerza de trabajo y el factor tierra.

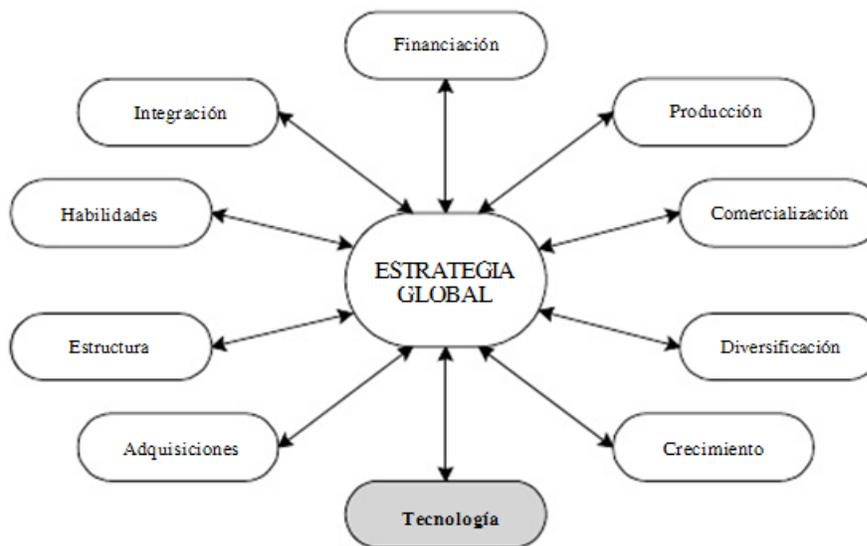
En A&G se ha impuesto la idea de que la tecnología condiciona en buena medida los resultados de la empresa a través de numerosas variables como la calidad, los costos, y sobre todo la competitividad.

En consecuencia, la empresa debe formular una estrategia tecnológica integrada en la estrategia global y al mismo nivel que otras estrategias específicas, como pueden ser la financiera o la comercial (Gráfico N° 2.31), siendo necesario que exista una interacción mutua; las tecnologías que se conocen y dominan van a posibilitar la obtención de nuevos productos mientras que, de igual forma, la decisión estratégica de abordar nuevas actividades exige disponer de competencias tecnológicas, es decir, de habilidades y conocimientos que permitan a la empresa diferenciarse por el dominio de algún aspecto tecnológico¹⁶.

¹⁵ Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/1043304/La-gestion-tecnologica-como-factor-estrategico-de-la-competitividad-empresarial>

¹⁶ Tomado de: La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial

Gráfico N° 2.29: Las Estrategias Global y Específicas de la Empresa



Fuente: La Gestión de la Tecnología como Factor Estratégico de la Competitividad Industrial

Para una eficiente gestión de la tecnología en A&G, se necesita considerar las señales del entorno sobre las oportunidades y amenazas de su posición tecnológica y su interpretación; la capacidad de adquirir y desarrollar los recursos tecnológicos que necesita; la capacidad de asimilar las tecnologías que se incorporen a los procesos y de aprender de la experiencia que se adquiera.

A&G, desde su inicio ha ido adquiriendo maquinaria industrial acorde a las necesidades para la elaboración de las prendas, la misma que le ha permitido brindar un servicio afín a los requisitos del cliente y como resultado de esto, ser más competitivo en el mercado en el que se desenvuelve.

Actualmente cuenta con la siguiente maquinaria industrial para la confección de las prendas:

Tabla N° 2.18: Maquinaria Industrial

Cantidad	Descripción
8	Recta de una aguja
1	Recta electrónica de una aguja
1	Recta de dos agujas
1	Sig sag
2	Botonera
1	Ojaladora de camisa
1	Overlock 3 hilos
1	Overlock 5 hilos
1	Cerradora de codo de jean
1	Cerradora de codo de camisa
1	Viviadora
3	Bordadora Brother 6 agujas
1	Taladro textil
1	Fusionadora
1	Cortadora industrial de 8 pulgadas
1	Remachadora
1	Troqueladora
1	Virador de puntas

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Adicionalmente A&G, cuenta con:

- ✓ Un computador IBM el cual es utilizado como servidor para conectar las 3 bordadoras
- ✓ Un computador HP con 1 terabyte de capacidad el cual es utilizado para realizar los diseños que van a ser bordados
- ✓ Dos programas de diseño: PDesign y Embedit los son utilizados para crear los diseños de bordado.

La tecnología que la empresa tiene es utilizada a lo largo del proceso de producción; el cual se inicia una vez que la materia prima principalmente los textiles, como la tela es adquirida y llega a las instalaciones de A&G; se procede a indicarle a la operaria encargada del corte bajo la modalidad de notas de pedido, las mismas que son utilizadas internamente por la organización para detallar la cantidad de prendas, tallas, tipo de tela y tipo de prenda que se va a confeccionar según los contratos firmados con los clientes; cuando el corte está listo, pasa a manos de la operaria jefe de taller, ella se encarga de distribuir el corte a cada operaria para que inicien la confección en las diferentes máquinas industriales y a su vez se entrega las piezas del corte que deben ser bordadas; al término de éste ciclo, las prendas confeccionadas son revisadas por la operaria encargada de acabados con el fin de verificar la calidad y, como último paso, las prendas son empacadas y entregadas al personal de ventas para que sean entregadas al cliente.

Tanto para la confección como el diseño y el bordado de las prendas, es necesaria cada una de las máquinas con las que cuenta la empresa, a fin de que las prendas se encuentren bajo los estándares de calidad que las empresas de seguridad requieren.

Luego del análisis de la capacidad tecnológica de A&G, se concluye que la empresa desde el inicio de sus actividades se ha preocupado por innovar la tecnología a fin de brindar un servicio de calidad el cual le permita ser competitivo y mantenerse en el mercado. Sin embargo el desarrollo de la

capacidad tecnológica implica la participación de todo el recurso humano, tanto del nivel gerencial como de nivel medio y operativo, todos en la empresa son necesarios y deben estar debidamente preparados para desempeñar eficientemente el papel que les corresponde en el proceso de búsqueda y rastreo de información, evaluación y selección, negociación, aprendizaje y asimilación tecnológica para que al aplicar e implantar estas políticas en el mediano o largo plazo, logren alcanzar un desarrollo propio de adaptación y mejoras que llevará a la innovación de productos y maquinarias, impulsando a la empresa, con el apoyo de políticas de comercialización y marketing, a ser competitivas y penetrar en nuevos mercados, nacionales o internacionales.

A&G cuenta con tecnología que va acorde al nivel de ventas, es decir, existe capacidad instalada a fin de cumplir con los contratos, sin embargo es necesario que la Gerencia realice un análisis de la misma debido a que, si el nivel de ventas aumenta, la empresa se verá en la obligación de adquirir maquinaria a fin de que la producción no disminuya y ser puntual en la entrega del servicio cumpliendo con las obligaciones contractuales que mantiene con los clientes.

En consecuencia, se recomienda conocer y aceptar la importancia de la capacidad de adquisición de tecnología, y lo que ella implica, el aprendizaje y la asimilación tecnológica para así realizar las adaptaciones y mejoras necesarias para que A&G se mantenga, sobreviva o compita en el mercado en el que se desenvuelve y crezca hacia nuevos nichos de mercado.

Conviene que la gerencia entienda y asuma que la capacidad tecnológica requiere la definición y aplicación de políticas de desarrollo tecnológico, que involucren a todos los recursos de la empresa, desde el obrero hasta la gerencia que todo lo decide y lo domina.

2.2.3. Capacidad Financiera

Se analizará la situación financiera actual de la empresa así como también las posibilidades que A&G tiene para cubrir sus deudas a corto y largo plazo, en base a la información que reflejan sus Estados Financieros al 31 de diciembre de 2011. (Anexo 4)

2.2.3.1. Análisis del Capital de Trabajo

Los activos corrientes en el 2011 de A&G fueron de US\$ 39.350,00 y los pasivos corrientes de US\$ 30.024,00; la empresa en el 2011 tuvo como capital de trabajo US\$ 9.326,00 el mismo que no fue suficiente para el desarrollo de sus operaciones, motivo por el cual A&G se vio en la necesidad de contraer obligaciones financieras a fin de cubrir el requerimiento de dinero para la compra de materia prima y maquinaria nueva y así cumplir con la entrega de los uniformes según lo acordado contractualmente con los clientes.

Tabla N° 2.19: Capital de Trabajo

RAZONES FINANCIERAS	2010	2011
Capital de Trabajo	9,293.00	9,326.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade O.

Gráfico N° 2.30.: Capital de Trabajo



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Luego de analizar el capital de trabajo que mantiene la empresa para solventar las operaciones del negocio se evidencia un crecimiento leve en el año 2011 con respecto al año 2010.

2.2.3.1.1. Administración del Efectivo

La administración del efectivo es uno de los campos fundamentales de la administración del capital de trabajo, ya que al ser los activos más líquidos de la empresa generan los medios para pagar las deudas en la medida que vencen¹⁷.

Análisis de Razones Financieras de Liquidez

El análisis de las razones financieras es aquel que nos permite evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa. Relacionan datos

¹⁷ Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/administracion-del-efectivo-manejo-de-tesoreria.htm>

financieros entre sí, su análisis e interpretación debe permitir tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financieros de la empresa¹⁸.

Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo; a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas.

Tabla N° 2.20: Razones de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	2010	2011
Razón Corriente	1.39	1.31
Razón Ácida	1.21	1.20
Ciclo de Caja	24.67	32.22
Ciclo Operativo	142.91	212.02
Rotación de Caja	14.59	11.17

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade.

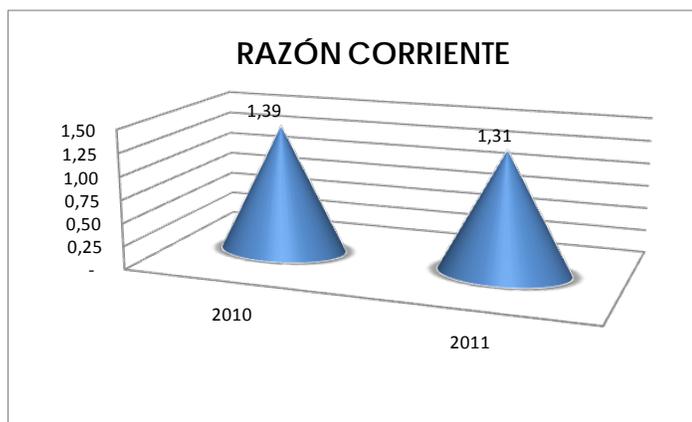
a) Razón Corriente

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído. El rango aceptable para razón corriente de una empresa es de 1,5 unidades monetarias¹⁹.

¹⁸ Johnson Gerry, Varios. *Dirección Estratégica*. Editorial Pearson. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.

¹⁹ Tomado de: http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf

Gráfico N° 2.31: Razón Corriente



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

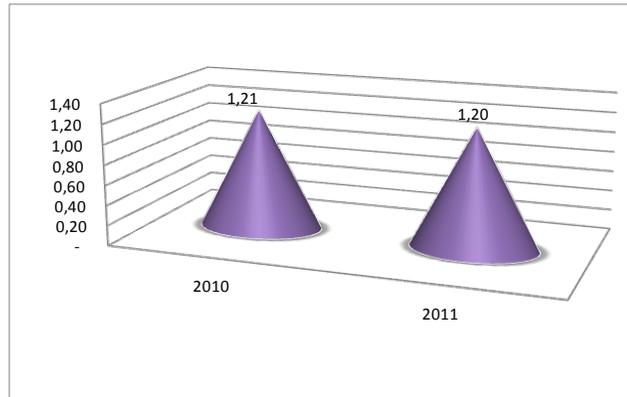
Interpretación: La capacidad de pago que tuvo la empresa ante sus obligaciones corrientes para el 2011 y 2010 fue de 1.31 y 1.39 veces respectivamente, es decir, que para el año 2011 contó 1.31 dólares para cubrir sus deudas, por otra parte en el año 2010 contó 1.39 dólares para cubrir sus deudas, los rubros no se encuentran dentro del rango aceptable, y su capacidad de pago para el 2011 disminuyó con respecto al año 2010 debido al aumento de obligaciones para el pago a proveedores y obligaciones financieras como se puede constatar en el Estado de Situación Financiera.

b) Razón Ácida

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes²⁰.

²⁰ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición.

Gráfico N° 2.32: Razón Ácida



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

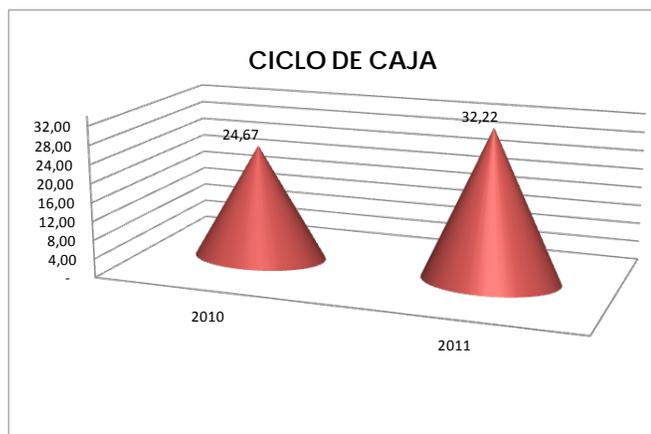
Interpretación: La empresa cuenta con una liquidez inmediata estable ya que por cada dólar que adeuda dispone de 1.20 y 1.21 dólares en los años 2011 y 2010 respectivamente, lo que quiere decir que dispuso 0.20 y 0.21 de fondos líquidos, por lo tanto su solvencia inmediata se determina que no es favorable ya que no está dentro del rango aceptable.

c) Ciclo de Caja y Ciclo Operativo

Es el tiempo (días) que transcurre a partir del momento que la empresa efectúa un desembolso real de caja por la compra de materias primas, hasta el momento en que se cobra ó recupera realmente por la venta del producto terminado²¹.

²¹ Olguín G. Luis R, Administración Financiera. Ingeniería de negocios. Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/53038930/21/ADMINISTRACION-DE-LAS-CUENTAS-POR-PAGAR>

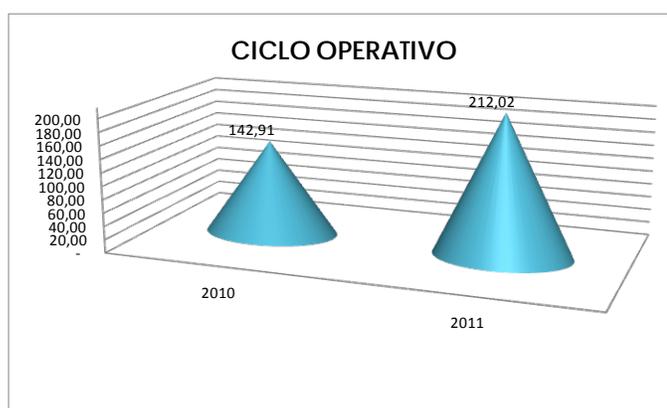
Gráfico N° 2.33: Ciclo de Caja



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: El ciclo de caja de A&G para el año 2011 es 32 días y en el año 2010 fue de 25 días, es decir que para el año 2011 la empresa presenta un aumento en los días que tarda en recuperar el desembolso real de caja que realizó.

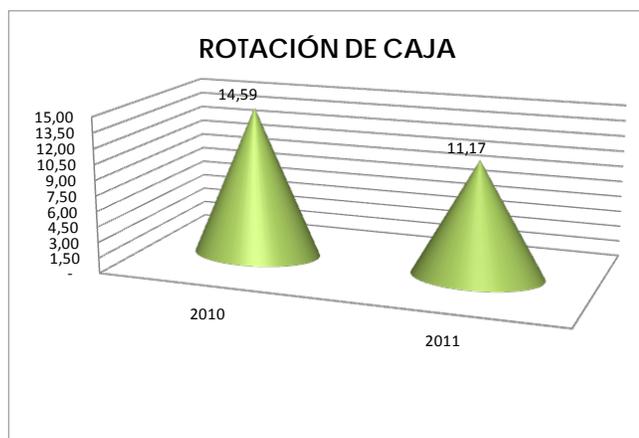
Gráfico N° 2.34: Ciclo Operativo



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: El ciclo de operativo de la empresa para el año 2011 es 212 días mientras que en el año 2010 fue de 143 días, es decir que el ciclo de operaciones de A&G sufre un incremento, por lo tanto se ve afectada en las actividades que realiza debido a la extensión del periodo productivo real de la empresa.

Gráfico N° 2.35: Rotación de Caja



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: La rotación de caja en el año 2011 es de 11 días y en el año 2010 es de 15 días, es decir que para el año 2011 la empresa recuperó en menos días el desembolso real de caja que realizó.

Luego del análisis de la administración del efectivo se concluye que la empresa tiene deficiencias en la administración del efectivo, debido a que al ser el efectivo el activo más líquido de la empresa no está generando los medios para pagar las deudas en la medida que éstas vencen.

Se evidencia una disminución en la capacidad de pago en el 2011 con respecto al 2010 siendo la razón corriente de 1.31 veces, aún más considerando que éste índice se encuentra por debajo del rango aceptable, la gerencia debe tomar medidas a fin de que pueda cubrir sus obligaciones a corto plazo; de igual manera la liquidez inmediata de la empresa en el 2011 disminuye con respecto al 2010, por lo tanto la capacidad de pago inmediato de A&G se encuentra por debajo del rango promedio aceptable, situación que representa riesgo debido a que no cuenta con activos líquidos que puedan solventar las obligaciones inmediatas a corto plazo.

Es necesario que la gerencia diseñe estrategias que le permitan mantener un ciclo de caja menor, un ciclo operativo de menos días de los que presenta y una mayor rotación de caja con el fin de que se haga trabajar al dinero que la empresa tiene por ingresos gracias a las actividades que realiza y así solventar todos los requerimientos de desembolso en el tiempo y momento que se necesita.

2.2.3.1.2. Administración de Cuentas por Cobrar

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas²².

²² Gitman Lawrence J. P Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Décimo Primera Edición. San Diego State University.

Análisis de Razones Financieras de Actividad

Esta clase de razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces.

Tabla N° 2.21: Razones de Actividad – Cuentas por Cobrar

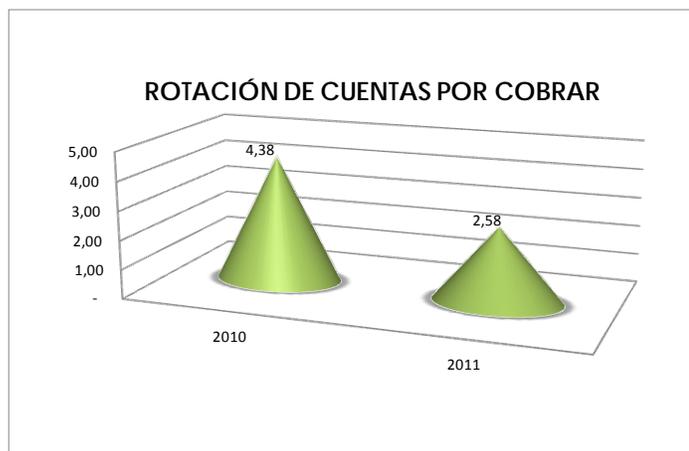
RAZONES DE ACTIVIDAD	2010	2011
Rotación de Cuentas por Cobrar	4.38	2.58
Plazo Promedio de Cobro	82.19	139.41

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

a) Rotación de Cuentas por Cobrar

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar²³.

Gráfico N° 2.36: Rotación de Cuentas por Cobrar



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

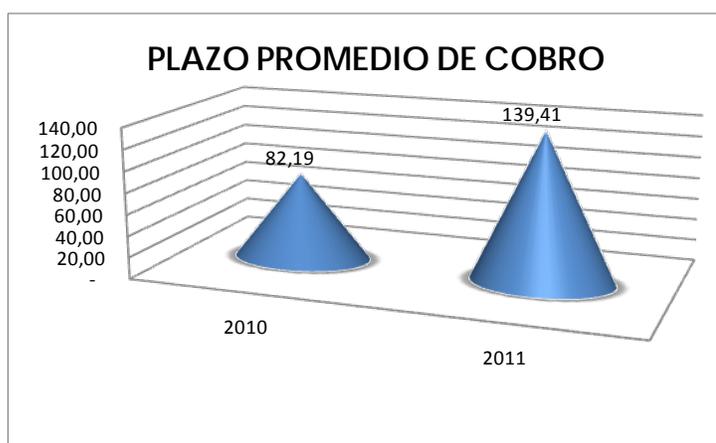
²³ Tomado de: http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf

Interpretación: El tiempo que efectivamente se toman los clientes para cancelar los plazos que se les concede es de 2.58 veces en el año 2011 y 4.38 veces en el año 2010.

b) Plazo Promedio de Cobro

Indica el plazo en días que tarda la empresa en recuperar la cartera vendida a crédito²⁴.

Gráfico N° 2.37: Plazo Promedio de Cobro



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: En el año 2011 se determinaron 139 días de plazo promedio de cobro, mientras que en el año 2010 se determinaron 82 días, la empresa ha presentado una lenta recuperación de su cartera de clientes, puesto que los clientes tardan más del plazo establecido para el pago de su deuda, por lo tanto la empresa debe poner medidas estrictas a fin de recuperar lo más pronto posible la cartera.

²⁴ Tomado de: http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf

Se concluye que A&G no cuenta con políticas de crédito ni políticas de recuperación de cartera, por lo tanto, sus ventas no se encuentran segmentadas en plazos de crédito y no cuenta con estrategias que le permitan recuperar su cartera y de esta manera tener mayor liquidez para solventar sus obligaciones a corto plazo. Se evidencia en el año 2011 una rotación de 2.58 veces en las cuentas por cobrar, las mismas que han disminuido con respecto al año 2010, es decir, las cuentas por cobrar a clientes se están acumulando ya que éstos no están cumpliendo con el tiempo establecido para el pago.

Se evidencia un incremento en el plazo promedio de cobro, es decir, la empresa se demora más días en recuperar su cartera en el 2011 con respecto al 2010, esto se debe principalmente a la falta de políticas de crédito y recuperación, y el efecto del ambiente económico en el país; por lo tanto se recomienda diseñar estrategias que le permitan tener un mayor control en las ventas a crédito, estableciendo plazos de crédito y políticas de crédito con el fin de que el cliente cumpla con sus obligaciones con A&G lo más pronto posible, generando mayores ingresos y capital de trabajo para las operaciones de la empresa.

2.2.3.1.3. Administración de Inventarios

Otro de los componentes del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario es rotar el

inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos²⁵.

Tabla N° 2.22: Razones de Actividad – Inventario

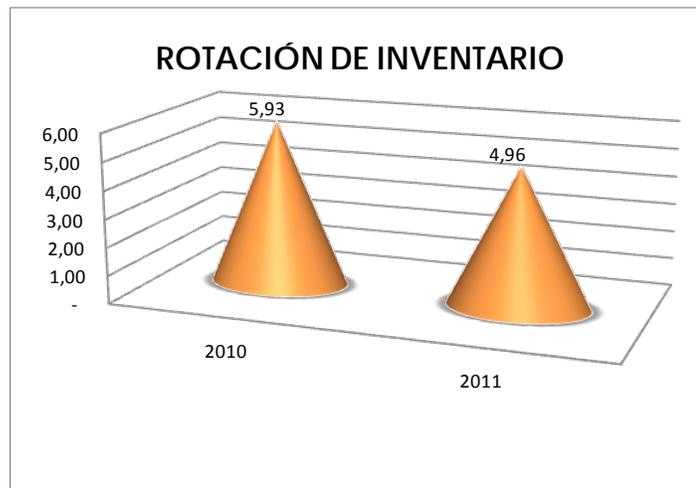
RAZONES DE ACTIVIDAD	2010	2011
Rotación de Inventario	5.93	4.96
Periodo de Inventario	60.72	72.61

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

a) Rotación de Inventario

Es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido)²⁶.

Gráfico N° 2.38: Rotación de Inventario



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

²⁵ Gitman Lawrence J. P Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Décimo Primera Edición. San Diego State University

²⁶ Tomado de: <http://www.gerencie.com/rotacion-de-inventarios.html>

Interpretación: En el año 2011 el inventario rotó 5 veces lo cual indica una disminución leve con respecto al año 2010 que tuvo una rotación de 6 veces, es decir, durante el 2011 la empresa tuvo menos cuentas por cobrar o dinero en efectivo por venta de inventario.

b) Periodo de Inventario

Indica el plazo en días en los que el inventario rota, es vendido o se convierte en cuentas por cobrar²⁷.

Gráfico N° 2.39: Periodo de Inventario



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: En el año 2011 el inventario rotó cada 25 días, en el año 2010 rotó cada 21 días, éste índice financiero nos indica que el plazo de rotación del inventario se ha incrementado para el 2011 con respecto al 2010, esto se debe a que en el 2011 las ventas se redujeron por lo tanto la salida del

²⁷ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición

inventario para convertirse en cuentas por cobrar o efectivo se afectado directamente.

Luego de haber analizado la administración del inventario de A&G, se concluye que tanto la rotación como el periodo de rotación se han visto afectados en el año 2011 por la disminución en las ventas de éste año con respecto al año 2010; es necesario que la gerencia tome medidas a fin de que la rotación del inventario aumente con el fin de que éste genere cuentas por cobrar o efectivo, el mismo que incrementará el capital de trabajo para solventar las operaciones y obligaciones a corto plazo de la empresa; así también no debe descuidar las ventas por una falta de abastecimiento del inventario al incrementarse la rotación, por lo tanto la empresa debe diseñar estrategias que le permitan aumentar sus ventas y rotar lo más pronto posible sus inventarios, incrementando de esta manera sus ingresos.

2.2.3.1.4. Administración de Cuentas por Pagar

El objetivo de la administración de cuentas por pagar es buscar la fuente de deuda menos costosa, por lo que aquí también se aplicarán los criterios de costos y beneficios marginales²⁸.

²⁸ Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/53038930/21/ADMINISTRACION-DE-LAS-CUENTAS-POR-PAGAR>

Tabla N° 2.23: Razones de Actividad – Cuentas por Pagar

RAZONES DE ACTIVIDAD	2010	2011
Rotación de Cuentas por Pagar	3.04	2.00
Plazo Promedio de Pago	118.24	179.80

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

a) Rotación de Cuentas por Pagar

Muestra la relación existente entre las compras a crédito efectuadas durante el año fiscal y el saldo final de las cuentas por pagar²⁹.

Gráfico N° 2.40: Rotación de Cuentas por Pagar



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: En el año 2011 la rotación de cuentas por pagar es de 2 veces y en el año 2010 de 3 veces, se evidencia una disminución la cual se debe a que en el año 2011 se redujo en un 23% las compras con respecto al

²⁹ Tomado de: <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-actividad>

año 2010, como resultado de la disminución en el requerimiento de materia prima y de ventas.

b) Plazo Promedio de Pago

Número de días promedio que la empresa demora en pagar sus deudas por compras³⁰.

Gráfico N° 2.41: Plazo Promedio de Pago



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: El plazo promedio de pago de A&G en el año 2011 fue de 180 días mientras que en el año 2010 fue de 118 días, con lo cual se evidencia un aumento en el plazo (días) que la empresa se toma para cancelar sus obligaciones con los proveedores.

Al realizar el análisis de la administración de cuentas por pagar de A&G se concluye que la empresa está tomando como fuentes de financiamiento las

³⁰ Olgún G. Luis R. Administración Financiera. Ingeniería de negocios.

obligaciones financieras y pasivos acumulados ya que la rotación de cuentas por pagar en el año 2011 disminuye con respecto al 2010, es decir, la empresa está dejando de cumplir con las obligaciones que mantiene con los proveedores, y se evidencia un incremento en el plazo que A&G se toma para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Es importante destacar que es necesario que la empresa mantenga un buen historial crediticio con el fin de que pueda seguir manteniendo buenas relaciones comerciales con los proveedores principalmente ya que le otorgan crédito directo y de esta manera no se verá en la necesidad de recurrir a financiamiento bancario ya que incurre en costos más altos.

De igual manera es importante que la empresa diseñe estrategias que le permitan mantener un control sobre las cuentas por pagar, considerando los ingresos que mantiene a fin de que pueda solventar cada una de las obligaciones que contrae en el corto y largo plazo.

Conclusión Análisis del Capital de Trabajo

Luego de realizar el análisis del capital de trabajo y sus componentes se destaca los siguientes aspectos:

- ✓ Los ingresos que genera A&G no son los suficientes para solventar las operaciones en el corto plazo, debido a que no existe una pronta recuperación de cartera, por lo tanto, la

empresa tiene que recurrir a medios de financiamiento a fin de seguir con el giro de negocio.

- ✓ Se evidencia la ausencia políticas de crédito y recuperación de cartera estrictas que permitan segmentar las ventas en plazos de crédito y poder identificar y administrar de mejor manera la cartera de clientes que están pagando oportunamente.
- ✓ En el año 2011 la rotación de cuentas por cobrar fue de 2,58 veces, la misma que ha disminuido con respecto al año 2010, es decir, las cuentas por cobrar se están acumulando lo que provoca el incremento del plazo promedio de cobro (días).
- ✓ La rotación de inventario como el periodo de inventario se han visto afectados en el año 2011 por la disminución en las ventas de éste año con respecto al año 2010.
- ✓ La rotación de cuentas por pagar en el año 2011 disminuye con respecto al año 2010, es decir que A&G está tomando como fuentes de financiamiento a sus proveedores y obligaciones financieras; por lo tanto, se incrementa el plazo promedio de pago de sus obligaciones a corto plazo.
- ✓ Se concluye que es necesario el diseño e implementación de estrategias de administración de capital de trabajo, políticas de crédito y cobro, y políticas de pago que permitan a la empresa mantener un control sobre los ingresos y gastos que mantiene a fin de que pueda solventar cada una de las obligaciones que

contrae en el corto y largo plazo para el desarrollo de sus operaciones.

2.2.3.2. Análisis de Rentabilidad

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica³¹.

Análisis de Razones Financieras de Rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

Tabla N° 2.24: Razones de Rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD	2010	2011
Rentabilidad sobre Ventas	17%	15%
Rentabilidad sobre Activos	13%	9%
Rentabilidad sobre Patrimonio	19%	14%

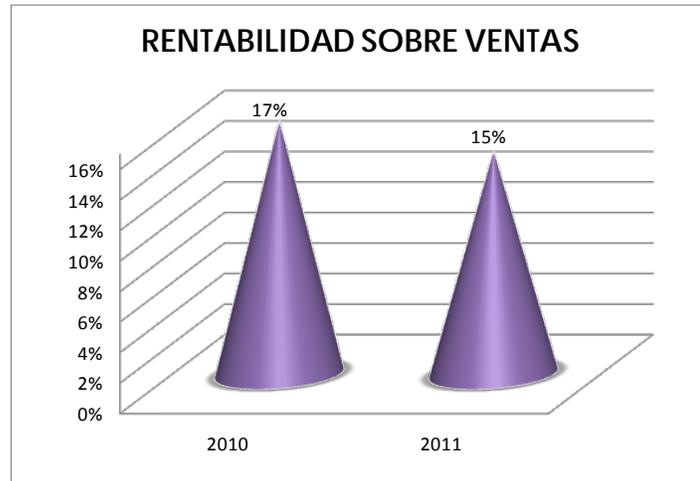
Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

³¹ Tomado de: <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

a) Rentabilidad sobre Ventas

Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo³².

Gráfico N° 2.42: Rentabilidad sobre Ventas



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: La utilidad sobre ventas que A&G presenta en el año 2011 muestra un decrecimiento del 2% con respecto al año 2010, esto se debe principalmente a la disminución del nivel de ventas en el 2011.

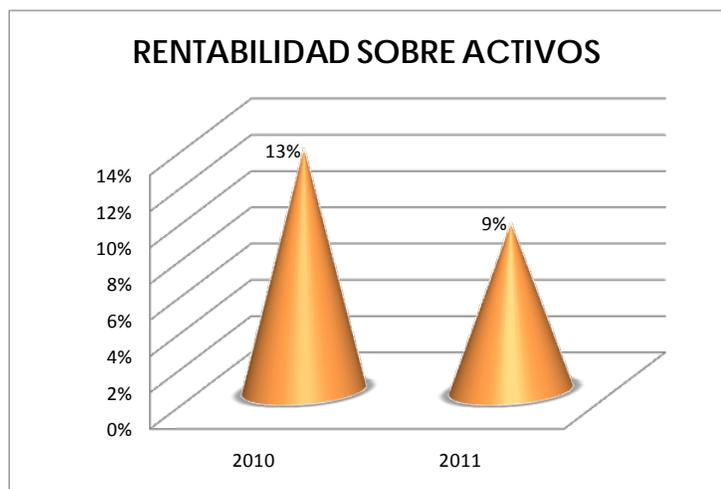
b) Rentabilidad sobre Activos

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio³³.

³² Tomado de: <http://www.economia-excel.com/2009/11/analisis-rentabilidad-empresa.html>

³³ Brugham E. y Houston J. Fundamentos de Administración Financiera, Editorial CECSA, Tercera Edición, México, 2001.

Gráfico N° 2.43: Rentabilidad sobre Activos



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

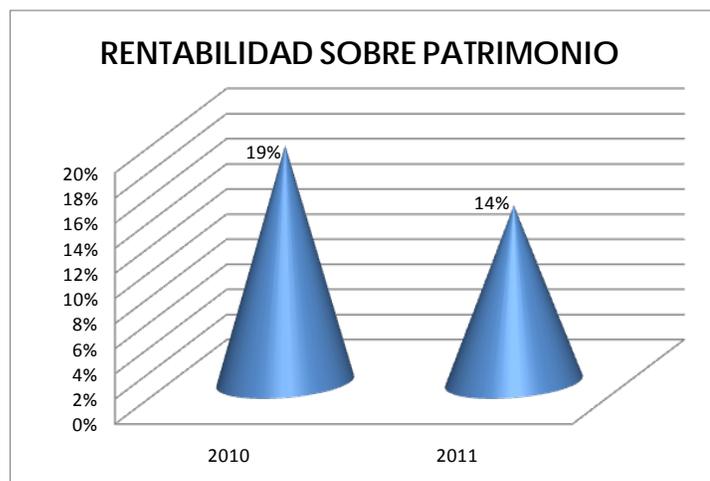
Interpretación: En el año 2011 la utilidad neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio fue del 9% mientras que en el 2010 fue del 13%, es decir, que por cada 100 dólares que tiene invertidos en activos A&G tiene una utilidad de 9 dólares. Muestra un bajo aprovechamiento de los recursos de la empresa en el 2011.

c) Rentabilidad sobre Patrimonio

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo³⁴.

³⁴ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición

Gráfico N° 2.44: Rentabilidad sobre Patrimonio



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Interpretación: A&G tiene una utilidad de 14 dólares por cada 100 dólares invertidos en el patrimonio en el año 2011, muestra un decremento en la rentabilidad sobre el patrimonio con respecto al año 2010.

2.2.3.3. Análisis de Endeudamiento

Se mide la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa. De la misma forma, muestran la capacidad de la empresa de responder sus obligaciones con los acreedores³⁵.

³⁵ Tomado de:

http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=análisis%20de%20endeudamiento%20financiero&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CFEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.procosi.org%2Ffiles%2Fanalisis_financiero.ppt&ei=6GbVT4vLO5Oi8QTFwrG1Aw&usq=AFQjCNFZrYTQqgdZrI80YtEgPRmiaOBn1A

Análisis de Razones Financieras de Endeudamiento

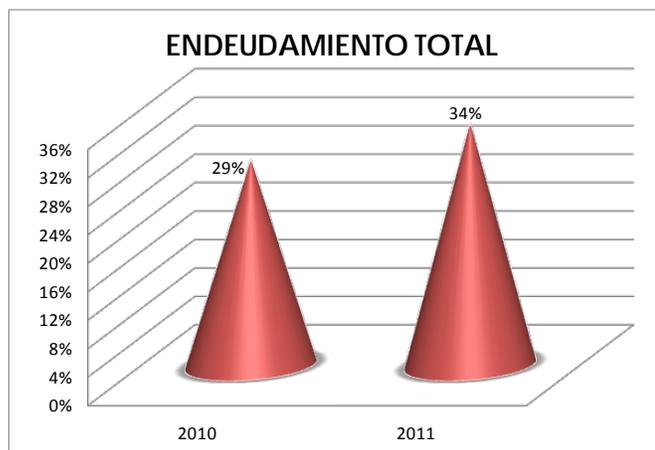
Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo

Tabla N° 2.25: Razones de Endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2010	2011
Endeudamiento Total	29%	34%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Gráfico N° 2.45: Endeudamiento Total



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade.

Interpretación: A&G tiene un endeudamiento de 34 dólares por cada 100 dólares que tiene en su activo, éste índice se encuentra del rango aceptable de endeudamiento, sin embargo se evidencia un incremento del 5% para el año 2011 con respecto al año 2010.

2.2.4. Análisis de los Ingresos por Línea de Producto

Una línea, es un grupo de productos que están estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una clase de necesidad o porque se usan conjuntamente; es un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o a sus características; esto constituye una línea de productos³⁶.

Los principales productos a los que A&G se ha dedicado a confeccionar y vender son:

- Pantalón y Camisa Terno
- Pantalón y Camisa Safari
- Camisa de Trabajo
- Camisa Militar m/c
- Chompa Piloto
- Chompa 3/4
- Overoles
- Corbatas

Para realizar el análisis por línea de producto se ha considerado todos y cada uno de los productos que A&G confecciona, tanto los principales como los secundarios. A continuación se muestra la relación de precio de venta y el

³⁶ Tomado de: <http://books.google.com.ec/books?id=zDCb9fDzN-gC&pg=PA161&lpg=PA161&dq=ingreso+por+linea+de+producto&source=bl&ots=PGz2vWCc0A&sig=abJxfLeSMrg9TYELNtox-ZdbS9o&hl=es&sa=X&ei=qM7BT9-1O4OO8wSMY8TCCw&ved=0CF0Q6AEwCA#v=onepage&q=ingreso%20por%20linea%20de%20producto&f=false>

porcentaje de participación o ingresos que la empresa recupera en la venta de los diferentes productos terminados.

Tabla N° 2.26: Ingreso por Línea de Producto

Listado de Productos	Precio Vta US \$	Utilidad \$	% Ingreso
Overoles	32,00	3,41	10,66%
Mandiles	24,00	9,57	39,88%
Pantalón Terno	14,50	3,37	23,26%
Pantalón Safari	22,00	7,45	33,85%
Camisa Terno	14,00	4,98	35,58%
Camisa Militar m/c	14,00	5,27	37,62%
Camisa de Trabajo	14,00	4,98	35,58%
Chompa Piloto	27,00	11,39	42,17%
Chompa ¾	30,00	14,02	46,73%
Chompa Rompe Vientos con capucha	18,00	3,16	17,57%
Gorra Tradicional 5 Piezas	3,80	1,21	31,81%
Gorra Americana 6 Piezas	3,80	1,23	32,38%
Gorra Militar	4,50	1,47	32,61%
Boina Gorra Militar	7,00	4,07	58,16%
Gorra 8 puntas Militar - Marina	6,50	3,14	48,31%
Corbatas	2,50	1,21	48,35%
Ponchos de agua	24,00	5,11	21,28%
Chaleco Periodista	27,00	11,87	43,97%
BORDADOS			
Bordado Palabra SEGURIDAD	0,60	0,10	16,83%
Bordado Palabra SEGURIDAD 1/2 luna	0,60	0,10	16,83%
Bordado Palabra NOMBRE.EMPRESA	0,60	0,10	16,83%
Bordado Palabra SUPERVISOR	0,60	0,10	16,83%
Bordado Palabra SUPERVISOR 1/2 luna	0,60	0,10	16,83%
Bordado LOGO EMPRESA	1,50	0,30	19,95%
Bordado LOGO AFILIACION	1,00	0,05	5,43%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Como se evidencia en la Tabla N° 2.26, y haciendo referencia a los principales productos que la empresa confecciona, se determina lo siguientes ingresos tomando como referencia el precio de venta de cada prenda:

- Por un pantalón terno hay un ingreso del 23%, es decir que recupera US \$ 3,37.

- Por una camisa terno hay un ingreso del 36%, es decir que recupera US \$ 4,98.
- Por un pantalón safari hay un ingreso del 34%, es decir que recupera US \$ 7,45.
- Por una camisa militar m/c hay un ingreso del 38%, es decir que recupera US \$ 5,27.
- Por una camisa de trabajo hay un ingreso del 36%, es decir que recupera US \$ 4,98.
- Por una chompa piloto hay un ingreso del 42%, es decir que recupera US \$ 11,39.
- Por una chompa $\frac{3}{4}$ hay un ingreso del 47%, es decir que recupera US \$ 14,02.
- Por una corbata hay un ingreso del 48%, es decir que recupera US \$ 1,21.

Luego del análisis de ingresos por línea de producto se concluye que la empresa tiene márgenes de ingresos altos por la venta de los principales productos a los que se dedica más.

2.2.5. Análisis de los Costos por Línea de Producto

El dicho popular dice: “Lo que no se costea no se evalúa, ni se controla, ni se mejora”, a continuación en la Tabla N° 2.27 se muestra los diferentes productos que la empresa confecciona, el porcentaje de

participación de los costos considerando el precio de venta de cada uno de ellos, con el fin de poder identificar la participación de los diferentes productos en el costo y diseñar estrategias que permitan a la empresa mantener un control de los costos.

Tabla N° 2.27: Costos por Línea de Producto

Listado de Productos	Precio Vta US \$	T. Costo	% Inversion
Overoles	32,00	25,07	78,34%
Mandiles	24,00	11,79	49,13%
Pantalón Terno	14,50	9,53	65,74%
Pantalón Safari	22,00	12,13	55,15%
Camisa Terno	14,00	7,48	53,42%
Camisa Militar m/c	14,00	7,19	51,38%
Camisa de Trabajo	14,00	7,48	53,42%
Chompa Piloto	27,00	12,65	46,83%
Chompa ¾	30,00	12,68	42,27%
Chompa Rompe Vientos con capucha	18,00	12,86	71,43%
Gorra Tradicional 5 Piezas	3,80	2,17	57,19%
Gorra Americana 6 Piezas	3,80	2,15	56,62%
Gorra Militar	4,50	2,54	56,39%
Boina Gorra Militar	7,00	2,16	30,84%
Gorra 8 puntas Militar - Marina	6,50	2,64	40,69%
Corbatas	2,50	1,02	40,65%
Ponchos de agua	24,00	16,25	67,72%
Chaleco Periodista	27,00	12,16	45,03%
BORDADOS			
Bordado Palabra SEGURIDAD	0,60	0,43	72,17%
Bordado Palabra SEGURIDAD 1/2 luna	0,60	0,43	72,17%
Bordado Palabra NOMBRE.EMPRESA	0,60	0,43	72,17%
Bordado Palabra SUPERVISOR	0,60	0,43	72,17%
Bordado Palabra SUPERVISOR 1/2 luna	0,60	0,43	72,17%
Bordado LOGO EMPRESA	1,50	1,04	69,05%
Bordado LOGO AFILIACION	1,00	0,84	83,57%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Según muestra la Tabla N° 2.27 las prendas que tienen mayor participación del costo en base al precio de venta son: overoles, pantalón terno, chompa rompe vientos, gorra 5 piezas, ponchos de agua y de forma general en

los bordados. De éste grupo de productos tanto los overoles como el pantalón terno se encuentran dentro de las prendas que son confeccionadas con mayor frecuencia por la empresa.

Se concluye que es necesaria la evaluación de costos para las diferentes prendas debido a la alta participación que tienen, el cual se ve reflejado directamente en el nivel de ganancia o ingresos que se genera una vez que las prendas están terminadas y son vendidas a los clientes.

2.2.6. Análisis de los Gastos de Operación

En la Tabla N° 2.28 se muestra el porcentaje de participación de gasto en la confección de las diferentes prendas que A&G produce, tomando como base el valor de precio de venta.

Tabla N° 2.28: Gastos de Operación

Listado de Productos	Precio Vta US \$	T. Gasto	% Gasto
Overoles	32,00	3,52	11,00%
Mandiles	24,00	2,64	11,00%
Pantalón Terno	14,50	1,60	11,00%
Pantalón Safari	22,00	2,42	11,00%
Camisa Terno	14,00	1,54	11,00%
Camisa Militar m/c	14,00	1,54	11,00%
Camisa de Trabajo	14,00	1,54	11,00%
Chompa Piloto	27,00	2,97	11,00%
Chompa ¾	30,00	3,30	11,00%
Chompa Rompe Vientos con capucha	18,00	1,98	11,00%
Gorra Tradicional 5 Piezas	3,80	0,42	11,00%
Gorra Americana 6 Piezas	3,80	0,42	11,00%
Gorra Militar	4,50	0,50	11,00%
Boina Gorra Militar	7,00	0,77	11,00%
Gorra 8 puntas Militar - Marina	6,50	0,72	11,00%
Corbatas	2,50	0,28	11,00%
Ponchos de agua	24,00	2,64	11,00%
Chaleco Periodista	27,00	2,97	11,00%
BORDADOS			
Bordado Palabra SEGURIDAD	0,60	0,07	11,00%
Bordado Palabra SEGURIDAD 1/2 luna	0,60	0,07	11,00%
Bordado Palabra NOMBRE.EMPRESA	0,60	0,07	11,00%
Bordado Palabra SUPERVISOR	0,60	0,07	11,00%
Bordado Palabra SUPERVISOR 1/2 luna	0,60	0,07	11,00%
Bordado LOGO EMPRESA	1,50	0,17	11,00%
Bordado LOGO AFILIACION	1,00	0,11	11,00%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

La participación en el gasto es del 11% para cada una de las prendas debido a que la gerencia de la empresa, considera como gastos el 3% de ventas y el 8% de gastos administrativos, porcentajes que son calculados del precio de venta de cada prenda.

CAPITULO III

3. Marco Teórico

3.1. Las Finanzas

3.1.1. Definición

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos³⁷.

Las empresas sean pequeñas, medianas o grandes, requieren de recursos humanos materiales y financieros, el papel de las finanzas estará orientado a los recursos financieros, por cuanto el dinero es un recurso para adquirir activos, cancelar obligaciones inmediatas y a largo plazo³⁸.

Para generar flujos de efectivo, se necesita de ingresos por ventas al contado y recuperación de cartera, aportes de los accionistas o propietarios, contratar créditos, venta de activos improductivos, entre otros conceptos, estos fondos serán utilizados para la compra de inventarios, activos fijos, pago de obligaciones, reparto de dividendos, etc.

³⁷ Gitman Lawrence J. P Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Décimo Primera Edición. San Diego State University.

³⁸ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición.

3.1.2. Ámbito de las finanzas empresariales³⁹

Las principales áreas de las finanzas se resumen al revisar las oportunidades de carrera en finanzas. Por conveniencia, estas oportunidades se dividen en dos grandes áreas: servicios financieros y finanzas administrativas.

Servicios financieros:

Los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que se dedica a diseñar y proporcionar asesoría y productos financieros a los individuos, empresas y gobiernos. Existen diversas oportunidades de carrera interesantes en las áreas de la banca e instituciones relacionadas, planificación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros.

Finanzas administrativas:

Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

³⁹ J.F. Weston y E. F. Brigham, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, McGraw Hill, Décima edición.

3.1.3. Administración Financiera⁴⁰

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones dentro de un ambiente competitivo y frente a cambios en el mercado financiero⁴¹.

La Administración Financiera está interesada en la adquisición, financiamiento y administración de los activos, con una meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas; la decisión de inversión, financiamiento y administración de activos⁴².

Para lograr una eficiente administración, es necesario tener conocimiento claro de cuáles son los objetivos y políticas de una empresa, que por lo general están determinados por los accionistas que en coordinación con el grupo administrativo le confieren deberes y responsabilidades, delegación de autoridad suficiente orientada a elevar al máximo los intereses de los dueños mediante la maximización de los recursos disponibles y de capital invertido⁴³.

Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero visualiza los aspectos de la dirección general frente a los cambios permanentes del mercado, para poder lograr el correcto planeamiento del manejo de los fondos que posea la empresa; los cuales a

⁴⁰ Van Horne, James y Varios – Fundamentos de Administración Financiera. Pág. 2.

⁴¹ Mercado en el que se producen intercambios de activos financieros y se determinan sus precios, de acuerdo a lo que señala Loring, Jaime – La Gestión Financiera. Pág. 69.

⁴² Van Horne & Wachowicz, 1998

⁴³ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición

medida en que sean asignados en forma equívoca, denotarán un crecimiento muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioro de toda la empresa⁴⁴.

Por su parte la asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad como para asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus requerimientos.

3.1.3.1. Relación con la Economía

El campo de las finanzas se relaciona estrechamente con la economía. Los administradores financieros deben comprender la estructura económica y estar atentos a las consecuencias de los diversos niveles de la actividad económica y a los cambios en la política económica. También deben tener la capacidad de usar las teorías económicas como directrices para lograr una operación empresarial eficiente. Como ejemplo están el análisis de la oferta y la demanda, las estrategias de incrementar al máximo las utilidades y la teoría de precios. El principio económico más importante que se utiliza en las finanzas administrativas es el *análisis de costos y beneficios marginales*, principio económico que establece que se deben tomar decisiones financieras y llevar a cabo acciones solo cuando los beneficios adicionales excedan los

⁴⁴ Gallegos Silvana, Tesis: Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de la Empresa Astrileg Cía. Ltda., ESPE 2012.

costos adicionales. Casi todas las decisiones financieras se reducen fundamentalmente a una evaluación de sus beneficios y costos marginales⁴⁵.

3.1.3.2. Relación con la Contabilidad

El estudio de las finanzas está vinculado estrechamente con la contabilidad, porque se asocia con los presupuestos, planes, preparación e interpretación de los estados financieros. Sin embargo existen diferencias básicas entre la contabilidad y las finanzas, la primera se refiere al tratamiento que se da a los fondos, mientras que la última se orienta a la toma de decisiones⁴⁶.

3.1.3.2.1. Contabilidad Financiera

La contabilidad financiera tiene principal interés en los aspectos históricos de la información externa, esto es, suministra información financiera a personal externo a la empresa, tales como inversionistas, acreedores y gobierno. Para proteger a este personal, la contabilidad financiera está regida por los llamados *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)* y específicamente en nuestro medio por las *Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)*⁴⁷.

⁴⁵ Gitman Lawrence J. P Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Décimo Primera Edición. San Diego State University

⁴⁶ Tomado de apuntes de clase, Administración Financiera I.

⁴⁷ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición.

3.1.3.2.2. Contabilidad Administrativa

La contabilidad administrativa, está interesada en el suministro de información para administradores internos encargados de la planeación y control de las operaciones de la empresa que toman diferentes decisiones administrativas. Debido a su utilización interna, la contabilidad administrativa no está sujeta a los PCGA o a las NEC; sin que esto signifique apartarse de manera absoluta de la normativa contable⁴⁸.

3.1.3.3. Organización de la función de las Finanzas

La importancia de la función de las finanzas administrativas depende del tamaño de la empresa. En pequeñas empresas, el departamento de contabilidad realiza por lo general la función de finanzas. A medida que una empresa crece, la función de finanzas evoluciona comúnmente en un departamento independiente relacionado directamente con el presidente de la empresa o a través del Vicepresidente de Finanzas.

3.1.4. Estados Financieros y análisis

3.1.4.1. Estados Financieros

Los cuatro estados financieros clave que los accionistas requieren que les reporten son: 1) estado de pérdidas y ganancias, 2) el balance general, 3) estado de patrimonio de los accionistas y 4) estado de flujo de efectivo.

⁴⁸ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición.

3.1.4.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario⁴⁹.

Este estado financiero tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos por las operaciones de la empresa en un periodo determinado. Este resultado, utilidad o pérdida es la diferencia entre los ingresos logrados y los gastos en que se han incurrido para conseguir los ingresos. Refleja el grado de eficiencia en el manejo de recursos confiados a la administración⁵⁰.

Clasificación y Ordenamiento de Cuentas⁵¹

a) Ventas Netas

Generalmente el estado de resultados inicia con los ingresos obtenidos por las ventas netas de los productos o servicios de la empresa. Constituyen el valor líquido, producto de la diferencia entre las ventas brutas y las devoluciones y descuentos en ventas.

⁴⁹ Gitman Lawrence J. P Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Décimo Primera Edición. San Diego State University.

⁵⁰ Lara A. Juan, M. B. A., Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición.

⁵¹ Tomado de apuntes de clase, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II, Econ. Marcelo Cruz.

b) Costo de Ventas

El cálculo de esta pérdida, tiene un tratamiento diferente según se trate de empresas comerciales o de empresas manufactureras.

En la empresa comercial:

Inventario inicial de mercaderías
(+) Compras de mercaderías
(-) Inventario final de mercaderías
(=) **Costo de Ventas**

En la empresa manufacturera:

Inventario inicial de productos terminados
(+) costo de producción terminada
(Materia prima + Mano de obra directa +
Costos indirectos de fábrica + Variación de
productos en proceso)
(-) Inventario final de productos terminados
(=) **Costo de Ventas**

c) Utilidad Bruta

Representa el primer tipo de beneficio o ganancia que obtiene la empresa. Es el resultado de la diferencia entre el total de los ingresos por ventas netas y el costo de ventas.

d) Gastos de Venta

Son los desembolsos realizados dentro de la gestión normal de ventas, con el objeto de alcanzar la mayor eficiencia en la distribución de los productos y por lo tanto, asegurar la obtención de ingresos que permitan el normal desenvolvimiento de la empresa.

e) Gastos de Administración

Son aquellos gastos efectuados en el curso normal de las actividades de la empresa dentro del área administrativa. La suma de los gastos de venta y de administración constituyen los gastos operacionales.

f) Utilidad (Pérdida) en Operación

Es el beneficio cuantificable que proviene de la venta de bienes y servicios, el resultado está determinado por la deducción de los gastos de venta y administración, de la utilidad bruta.

g) Ingresos no Operacionales

Corresponden a los ingresos de dinero o valores que no devienen del giro del negocio, o sea, aquellos que no provengan de la venta de bienes y servicios que produce la empresa; incluyen:

- Interés por inversiones temporales y de largo plazo.
- Arriendos recibidos.
- Ganancias en la venta de activos fijos o por diferencia en el tipo de cambio.
- Dividendos de empresas relacionadas.

h) Egresos no Operacionales

Son los egresos que no corresponden al giro de las operaciones propias del negocio. Un importante rubro de este grupo, lo constituye el gasto

financiero, originado en la obtención y uso de capitales de terceros, para financiar los activos y las operaciones de la empresa, como principales rubros podemos citar los siguientes:

- ❖ Interés pagados
- ❖ Comisiones bancarias
- ❖ Impuestos por préstamos
- ❖ Pérdida por venta de activos fijos o por diferencia en el tipo de cambio.

i) Utilidad (Pérdida) Antes de Impuestos y Participaciones

Para establecer la utilidad (pérdida) antes del 15% de participación de utilidades para los empleados y del 25% de provisión para el impuesto a la renta, deberán deducirse de la utilidad (pérdida) en operación, los egresos no operacionales y a la vez sumar los ingresos no operacionales.

j) Utilidad (Pérdida) Neta

Para obtener la utilidad neta del ejercicio, se parte de la utilidad antes de impuestos y participaciones, y se deducen los valores registrados por concepto del 15% de la participación de los trabajadores y el 25% de provisión para el impuesto a la renta. En el caso de haberse obtenido un resultado negativo en el segmento anterior, dicho valor constituirá también pérdida neta del ejercicio.

3.1.4.1.2. Balance General o Estado de Situación Financiera

Presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos (lo que posee) de la empresa frente a su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo proporcionado por los accionistas)⁵².

Estado que muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado; informando, con referencia a una determinada fecha, el valor de los activos, pasivos y el patrimonio de los dueños o accionistas de la empresa. Además, este estado financiero refleja el impacto de las variaciones acumulativas efectuadas por la empresa, desde su fecha de constitución hasta la fecha de cierre del último balance⁵³.

Clasificación y ordenamiento de las cuentas⁵⁴

a) Activo

Es todo objeto físico propiedad de la empresa, o derecho a favor de la empresa, al que puede reconocérsele un valor monetario. El activo se subdivide en: corriente, fijo y no corriente, este último a su vez contiene el activo diferido y otros activos.

b) Pasivo

⁵² Gitman Lawrence J. P Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson. Décimo Primera Edición. San Diego State University.

⁵³ Van Horne, James C., y Wachowicz, John Jr., Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación, Undécima edición, México, 2002.

⁵⁴ Rubio Domínguez, P. Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial, Madrid, España. 2006.

Pasivo es toda obligación o deuda de la empresa a favor de terceros.
Se subdivide en: corriente y a largo plazo.

c) Patrimonio

Representa los derechos del propietario o accionistas sobre los activos de la empresa. Su importe es igual a la diferencia entre el total del activo y el total del pasivo

Este grupo deberá mostrar el valor nominal de las acciones emitidas y en circulación clasificado por clases de acciones y la diferencia entre dicho valor nominal y el importe realmente pagado por los accionistas al adquirir las mencionadas acciones; dentro del grupo se incluyen también las reservas legales y estatutarias y aquellas que ordene la junta general de accionistas para diferentes propósitos. Se incluirán también las utilidades retenidas o acumuladas y la utilidad del ejercicio último.

- Capital social pagado
- Reservas: Legal y Estatutaria
- Utilidades retenidas
- Utilidad neta del ejercicio

d) Estado de Patrimonio

Muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico; reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico, y cualquier dividendo en efectivo pagado.

3.1.4.1.3. Estado de Flujo de Efectivo

Es un resumen de los flujos de efectivo de un período específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios, en su efectivo y sus valores negociables durante el período⁵⁵.

3.1.4.2. Análisis Financiero

Técnica de medición que utiliza el administrador financiero para evaluar la información contable, económica y financiera en un momento determinado. Normalmente tiene que haber sucedido, es por ello que se refiere a información económica pasada. De igual forma esta técnica conlleva a la toma de decisiones que permitan alcanzar las metas y objetivos fijados⁵⁶.

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisonal. De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero,

⁵⁵ Gitman Lawrence J. P Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University.

⁵⁶ García Santillán Arturo, Administración Financiera I, Pág. 180.

los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada⁵⁷.

3.1.4.2.1. Áreas principales de interés en el análisis financiero⁵⁸

Tal como veremos a continuación, el análisis de los estados financieros debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, podemos señalar cinco áreas principales de interés:

1. La estructura patrimonial de la empresa
2. El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo
3. El flujo de fondos
4. El resultado económico de las operaciones
5. Rendimiento y rentabilidad

3.1.4.2.2. Técnicas de Análisis⁵⁹

Las técnicas más utilizadas en el análisis de los estados financieros son las siguientes:

- a) **Comparación:** Consiste en determinar las analogías y diferencias existentes entre las distintas magnitudes que contiene un balance y demás estados contables, con el objeto

⁵⁷ Villareal Samaniego Jesús Dacio. Administración Financiera II. 2008.

⁵⁸ Moyer, McGuigan y Kretlow. Administración Financiera Contemporánea. Cengage Learning. Novena Edición. 2010

⁵⁹ Rubio Domínguez, P. Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial, Madrid, España. 2006.

de ponderar su cuantía en función de valores absolutos y relativos para diagnosticar las mutaciones y variaciones habidas.

- b) Porcentajes (análisis estructural):** Disponiéndoles verticalmente se puede apreciar con facilidad la composición relativa de activo, pasivo y resultados. Tiene una significación extraordinaria en el análisis de balances, pero con todo ello, no debemos prescindir de los valores absolutos, cuyo estudio es necesario para ponderar mejor las oscilaciones de los porcentajes; éstos pueden variar en un sentido y los totales en otro.

La importancia de los porcentajes aumenta cuando se dispone de tantos por ciento tipos para cada actividad, con los cuales se puede comparar los datos de la empresa en cuestión, estudiando la estructura de su patrimonio y resultados. Así se descubren fácilmente los puntos adversos causantes de resultados desfavorables.

- c) Números índices:** Consiste en estudiar la tendencia de cada grupo de cuentas o de éstas entre sí, tomando como base un ejercicio normal, o sea, que no presente grades variaciones, y, si ello no es posible, se elige como número base inicial de comparación el promedio ponderado de una serie de años. La cifra base inicial de comparación se hace, por lo general, igual

a 100 y, el resto de los números, en tantos por ciento del primero, con lo que se facilita una rápida visión de conjunto de los aumentos y disminuciones correspondientes. Tiene especial aplicación para dar a conocer las tendencias.

- d) **Representación gráfica:** Consiste en mostrar los datos contables mediante superficies u otras dimensiones conforme a ciertas normas diagramáticas y según se refiera al análisis estructural o dimensional de la empresa. Se utiliza para hacer resaltar determinadas relaciones o interpretaciones.
- e) **Ratios:** El ratio es una relación significativa del valor de dos elementos característicos de la gestión o de la explotación de la empresa. Los ratios son, en muchos casos, números relevantes, proporcionales, que informan sobre la economía y marcha de la empresa⁶⁰.

3.1.4.2.3. Razones Financieras

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la

⁶⁰ Rubio Domínguez, P. Introducción a la Gestión Empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial, Madrid, España. 2006.

empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.⁶¹

Lo que en definitiva se busca mediante el cálculo de ratios financieros, según Dalsace; “es conocer de forma sencilla, a partir del balance, el comportamiento futuro de la empresa, cuyo comportamiento se escalona en el tiempo, de ahí su carácter fundamentalmente cinético, siendo pues, necesario hacer intervenir factores cinéticos, o sea, ajenos al balance, y, sobre todo, de las cuentas de resultados”

1) Razones de Liquidez

Las razones financieras de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones⁶².

⁶¹ Achín Guzmán César, Guía Rápida – Ratios Financieros y Matemáticos. Prociencia y Cultura S. A. Capítulo I.

⁶² Johnson Gerry, Varios. *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Editorial Pearson. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.

a) Capital Neto de Trabajo⁶³

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales.

Fórmula:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

b) Razón Corriente⁶⁴

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

⁶³ Tomado de: http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf

⁶⁴ Aching Guzmán César, Guía Rápida – Ratios Financieros y Matemáticos. Prociencia y Cultura S. A. Capítulo I.

Fórmula:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Interpretación:

- ✓ Esta razón es una buena medida de la capacidad de pago del negocio. Entre más líquido sea el activo corriente más significativo es el resultado.
- ✓ Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y el carácter de los activos y pasivos corrientes, en términos de su posibilidad de conversión en dinero y la exigibilidad según la fecha de vencimiento de las obligaciones corrientes.
- ✓ Un índice alto indica rotación lenta del capital de trabajo y acumulación de recursos ociosos, lo cual puede afectar la rentabilidad del negocio.
- ✓ Se dice que una razón corriente ideal puede ser de 1.5 a 2.5 veces; es decir, que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1.50 o 2.50 dólares como respaldo.

c) Razón Ácida⁶⁵

Se deriva de la razón corriente, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario por considerarse un activo muy poco líquido.

⁶⁵ Smith, Keith V. Guía del Capital Circulante. Ed. Deusto.

Mide el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo⁶⁶.

Fórmula:

$$\text{Razón Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Cargos Diferidos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Interpretación:

- ✓ Esta razón supone la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en dinero, para cancelar las obligaciones del pasivo corriente.
- ✓ La razón ácida es una medida más exigente sobre la liquidez del negocio.
- ✓ Una razón ideal puede ser de 1 a 1.5 veces, es decir, que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1 o 1.5 dólares de activos fácilmente convertibles en dinero.

2) Razones de Actividad⁶⁷

Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan.

⁶⁶ Defosse, Gaston. La gestión financiera de las empresas. Colección DEMOS. Ed. Ariel.

⁶⁷ Tomado de:

http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=rotacion%20de%20cuentas%20por%20pagar&source=web&cd=7&sqi=2&ved=0CGwQFjAG&url=http%3A%2F%2Fjcd.sytes.net%2FDEMO_files%2FQuickbook%2FRazonas%2520Financieras.doc&ei=QrLBT9fOEsBTgAf2tajoCQ&usg=AFQjCNESCmD8Ba6AwoIV7rVcpaJiWcJQnA

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más rote, es decir, entre más rápido se conviertan en efectivo.

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos⁶⁸.

a) Rotación de Cuentas por Cobrar⁶⁹

Permite conocer la calidad de las cuentas por cobrar de una empresa y qué tanto éxito tiene en su cobro.

Fórmula:

Rotación	=	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\frac{\text{Cuentas por cobrar año anterior} + \text{Cuentas por cobrar año último}}{2}}$
Cuentas por Cobrar		

Interpretación:

- ✓ Esta razón permite conocer el tiempo que efectivamente se están tomando los clientes para cancelar los plazos que la empresa

⁶⁸ Aching Guzmán César, Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticos. Prociencia y Cultura S. A. Capítulo I.

⁶⁹ Van Horne, James C., y Wachowicz, John Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Educación. México. 2002.

concede al cliente, por tanto proporciona información para evaluar la calidad de los clientes que se tiene.

- ✓ Una rotación alta indica una política de cobros estricta o clientes que pagan oportunamente, mientras que un resultado bajo podría ser el resultado de mantener un cierto número de cuentas de difícil cobro, también es posible que se esté utilizando el crédito para generar ventas.
- ✓ Un comportamiento favorable de este índice, debe mostrar una rotación creciente, hasta lograr una reducción al mínimo de atraso en los cobros, lo cual se puede visualizar de mejor manera con el índice de plazo medio de cobros.

b) Plazo Promedio de Cobro⁷⁰

Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.

Fórmula:

Plazo Promedio de Cobro	=	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$
------------------------------------	---	---

Interpretación:

- ✓ Un resultado óptimo sería el tener un número mínimo de días de atraso en los cobros, este mínimo se consideraría hasta un margen del 10% de días, entre el resultado obtenido y el

⁷⁰ Massons, Joan. Finanzas. Diagnóstico y Planificación a corto plazo. Ed. Hispano-Francesa.

estándar; así podríamos aceptar como situación normal, seis días de atraso para un estándar de sesenta días de crédito.

c) Rotación de Inventario⁷¹

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Fórmula:

Rotación de Inventario	=	Costos de ventas
		$\frac{\text{Inventario mercaderías año anterior} + \text{Inventario mercaderías año último}}{2}$

Interpretación:

- ✓ Mediante el uso de esta razón, se puede detectar problemas de acumulación o escasez de inventario de mercaderías o productos terminados.
- ✓ Ayuda saber la frecuencia con que deben hacerse las compras de mercaderías o en el caso de empresas manufactureras programar la producción, además permite determinar el stock mínimo que debe tener la empresa.

d) Período de Inventario

Indica el plazo en días en los que el inventario rota, es vendido o se convierte en cuentas por cobrar⁷².

⁷¹ Johnson Gerry, Varios. *Dirección Estratégica*. Pearson Educación. Quinta Edición. Castilla – España. 1998.

Fórmula:

$$\text{Período de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Interpretación:

- ✓ Mediante el uso de esta razón, se puede detectar problemas de acumulación o escasez del inventario de mercaderías o de productos terminados.

e) Rotación de Cuentas por Pagar⁷³

Esta razón financiera nos permite conocer el grado de eficiencia de las cuentas por pagar de la empresa y mide la frecuencia con que se pagan dichas cuentas.

Fórmula:

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\frac{\text{Cuentas por pagar año anterior} + \text{Cuentas por pagar último año}}{2}}$$

Interpretación:

- ✓ Evalúa la capacidad de pago de la empresa, frente a los términos concedidos por el proveedor de mercaderías o materias primas.

⁷² J.L. Urquijo, Ochoa, Oyazabal, Uroz. Planificación Financiera de la Empresa. Ed. Deusto.

⁷³ Análisis de Estados Financieros, Tercera Edición.

f) Plazo Promedio de Pago⁷⁴

Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores de mercaderías o materias primas.

Fórmula:

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}}$$

Interpretación:

- ✓ Un número de días bajo, significa una exigencia mayor de los proveedores.
- ✓ Un número alto, representa una baja exigencia del proveedor.

3) Razones de Rentabilidad⁷⁵

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

⁷⁴ Gitman, Lawrence – *El Futuro de los Negocios*. Pág. 609

⁷⁵ Davies, D. Como interpretar las finanzas de la empresa. Ed. Deusto.

a) Rentabilidad sobre Ventas⁷⁶

Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Interpretación:

- ✓ Para conocer si el porcentaje de utilidad neta sobre ventas obtenido por la empresa es bueno, conviene compararlo con el de otras empresas del mismo sector.

b) Rentabilidad sobre Activos⁷⁷

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

⁷⁶ Gómez Fernando B. Análisis de Balances y Cuentas de Resultados

⁷⁷ Brugham E. y Houston J, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial CECSA, Tercera Edición, México, 2001.

Interpretación:

- ✓ Indica el porcentaje de utilidad neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio, es decir, la utilidad que obtiene la empresa por cada cien dólares que tiene invertidos en sus activos.

c) Rentabilidad sobre Patrimonio⁷⁸

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un periodo de tiempo.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Interpretación:

- ✓ Indica cuál es la utilidad por cada cien dólares invertido en el patrimonio.
- ✓ Es importante conocer el rendimiento sobre el patrimonio para compararlo con el rendimiento de otras inversiones.

⁷⁸ Bernstein, L. A. Análisis de Estados Financieros. Ed. Deusto.

4) Razones de Endeudamiento⁷⁹

Se mide la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa. De la misma forma, muestran la capacidad de la empresa de responder sus obligaciones con los acreedores.

a) Endeudamiento Total⁸⁰

Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Interpretación:

- ✓ Esta razón ayuda a determinar el grado de endeudamiento que tiene la empresa.
- ✓ Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.

⁷⁹ Tomado de:

http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q= analisis%20de%20endeudamiento%20financiero&source=web&cd=1&sqj=2&ved=0CFEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.procosi.org%2Ffiles%2F analisis_financiero.ppt&ei=6GbVT4vLO5Oi8QTFwrG1Aw&usq=AFQjCNFZrYTQqgdZrI80YtEgPRmiaOBn1A

⁸⁰ Glosario. (2005). Disponible en <http://www.worldbank.org> - Glosario

- ✓ Una empresa que tenga una buena rotación de sus activos corrientes, puede tolerar un endeudamiento mayor que otra cuya rotación sea menor.
- ✓ Se considera que un endeudamiento del 60% es manejable, es decir, que de cada 100 dólares que la empresa tiene en sus activos se adeudan 60 dólares.

3.1.5. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo, es el enfoque principal de la administración financiera, tanto que la administración de las finanzas diarias como es la planificación y la toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación de valor para los accionistas. Por lo tanto se da mayor énfasis al cálculo y análisis de los flujos de efectivo relacionados con las importantes decisiones financieras⁸¹.

El flujo de efectivo se relaciona con el efectivo real que la empresa genera o paga. Solo es posible utilizar efectivo para adquirir activos y hacer distribuciones de valor a los inversionistas⁸².

El concepto de flujo de efectivo es uno de los elementos básicos del análisis financiero, de la planeación y de las decisiones de asignación de recursos. Los flujos de efectivo son importantes porque la salud financiera de una empresa depende de su capacidad para generar cantidades de dinero

⁸¹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 92.

⁸² Moyer, McGuigan y Kretlow. Administración Financiera Contemporánea. Cengage Learning. Novena Edición. 2010. Pág. 13.

suficientes para pagar a sus acreedores, empleados, proveedores y propietarios⁸³.

Los flujos de efectivo se clasifican en⁸⁴:

- a) **Flujos de caja operacionales**⁸⁵: efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
- b) **Flujos de caja de inversión**⁸⁶: efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (Ej.: la compra de maquinaria nueva, inversiones o adquisiciones.)
- c) **Flujos de caja de financiamiento**⁸⁷: efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

3.1.5.1. Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo

El estado de flujos de efectivo en un período específico se desarrolla mediante el estado de resultados del periodo, junto con los balances generales del principio y fin del periodo. Todas las entradas de efectivo, así como la

⁸³ Moyer, McGuigan y Kretlow. Administración Financiera contemporánea. Cengage Learning. Novena Edición. 2010. Pág. 15.

⁸⁴ Contreras E. (2009) "La Importancia de la Gestión financiera en la Creación de Valor". [En línea]

⁸⁵ Weston, T., (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

⁸⁶ Barriga L., (2009). "La Planificación". [En línea]

⁸⁷ James, A y F. Stoner, Administración. Primera Parte. Quinta Edición. (s-editorial)

utilidad neta después de impuestos, y la depreciación se tratan como valores positivos. Todas las salidas, cualquier pérdida, y los dividendos pagados se tratan como valores negativos. Los rubros de cada categoría (operativos, de inversión y financiamiento) se suman, y los tres totales se suman a su vez para obtener el aumento (disminución) neto de efectivo y los valores negociables del periodo. Como verificación, este valor debe coincidir con el cambio real de efectivo y los valores negociables del año, que se obtiene de los balances generales del principio y fin del periodo⁸⁸.

3.2. Gestión Financiera

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual juzgar un conjunto específico de decisiones⁸⁹

Las empresas tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos de cara a la consecución de otros objetivos. Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

⁸⁸ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 97.

⁸⁹ E. y J. Pérez Carballo y E. Vela S. Gestión Financiera de la Empresa. Ed. Alianza.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista pero lo importante es como su gestión financiera influye en estos objetivos organizacionales.

3.2.1. Concepto⁹⁰

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización. Le competen los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

- ❖ La determinación de las necesidades de recursos financieros;
- ❖ La consecución de financiación según su forma más beneficiosa;
- ❖ La aplicación juiciosa de los recursos financieros; y,
- ❖ El análisis financiero

3.2.2. Funciones⁹¹

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos y al nivel y estructura de la financiación⁹².

⁹⁰ Loring, Jaime. La Gestión Financiera. Pág. 465.

⁹¹ Miró, Loring y Varios. La Gestión Financiera. Pág. 185 - 186

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

3.2.2.1. La maximización de beneficios como criterio de decisión

El beneficio es un examen de eficiencia económica⁹³. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital⁹⁴.

3.2.2.1.1. La maximización de la riqueza como criterio de decisión

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir menos el costo de llevarlo a cabo, es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

"La maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo", en consecuencia, para los administradores financieros resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de

⁹² Gallegos Silvana, Tesis: Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de la Empresa Astrileg Cía. Ltda., ESPE 2012.

⁹³ Albi Emilio, Economía Pública II. Pág. 12.

⁹⁴ Harnecker Marta, El Capital Conceptos Fundamentales Pág. 14 – 15.

maximización de riqueza en cuanto al valor que este le da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras adecuadas.

En conclusión, dado que la maximización de la riqueza está supeditada a los flujos de efectivo (Ingresos – Costos y Gastos), el ingreso está a su vez relacionado con el dinero⁹⁵ y los márgenes de rentabilidad⁹⁶, razón por la cual se hace imprescindible contar con un sistema de planificación de costos que contribuya con la organización como un referente de negociación con el cliente en perspectiva, nuevo y recurrente, de manera que propicie precios competitivos, planteando con su desarrollo estrategias orientadas hacia el incremento de beneficios y considerando cada línea de negocio dentro del nicho de mercado oportuno, sentando bases técnicas aplicables a los servicios que se prestan y su consecuente generación de utilidades a través del tratamiento adecuado de las operaciones de la compañía.

3.3. Planeación Financiera

En la actualidad los continuos cambios económicos hacen que el riesgo para las empresas sea cada vez mayor. Además si bien es casi imposible asegurar lo que va a suceder, las empresas buscan el pronóstico más acertado

⁹⁵ Unidad monetaria utilizada como medio de pago

⁹⁶ Diferencia existencia entre los rendimientos de diferentes activos

del futuro que les permita hacer frente a las posibles adversidades con el mayor de los éxitos.

Para ello el administrador tiene por deber asegurar el futuro de la empresa, lo que implica pensar antes de actuar, es decir calcular y evaluar decisiones antes de tomarlas, todo esto mediante una adecuada planeación.

3.3.1. Definición

La planeación se la puede definir como “una función básica, puesto que implica seleccionar entre cursos de acción opcionales con vistas a futuro”⁹⁷, o esta definición más detallada afirma que “la planeación es un elemento del proceso administrativo que consiste en seleccionar entre diversas alternativas la más conveniente, para cumplir la misión de una entidad, requiriendo para ello un cuidadoso análisis del pasado y del presente, así como una previsión técnica del futuro.”⁹⁸

La planeación financiera permite realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros⁹⁹.

⁹⁷ Koontz Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. Tercera Edición.

⁹⁸ Acosta Ochoa Héctor. Planeación Financiera. Contaduría y Finanzas. <http://www.itlp.edu.mx/>.

⁹⁹ Tomado de: <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/planeacion>

La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener la empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras¹⁰⁰.

La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia¹⁰¹. Determina las mejores opciones y recursos de que se dispone, considerando factores como el tiempo, la actividad que se realiza, el riesgo y factores de crecimiento e inversión¹⁰².

En conclusión y acoplado las definiciones de planeación y finanzas se puede decir que la planeación financiera es una herramienta que reúne instrumentos con el fin de establecer las mejores decisiones en relación a las metas económicas y financieras que la empresa desea alcanzar mediante el aprovechamiento al máximo de los recursos de la institución.

¹⁰⁰ Tomado de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2573/1/CD-0367.pdf>

¹⁰¹ Tomado de: <http://definicion.de/planeacion-financiera/>

¹⁰² Nelson Dávalos, CPA. Geovanny Córdova. Diccionario de contabilidad, finanzas, auditoría y afines. Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda. Quito Ecuador. 2002 2003

3.3.2. Objetivos de la planificación financiera¹⁰³

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Es decir, la planeación financiera se enfoca a realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera entre otros, como son¹⁰⁴:

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos.
- El grado de apalancamiento financiero.
- La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas.

¹⁰³ Tomado de: <http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDePlaneacionFinanciera>

¹⁰⁴ Tomado de: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_importancia_de_la_planeacion_financiera_para_las_empresas-titulo_del_primer_capitulo/29682-1

- La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continúa.

3.3.3. Tipos de planeación

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos¹⁰⁵.

3.3.3.1. Planes financieros a largo plazo (estratégicos)¹⁰⁶

Establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que varían de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a 5 años y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planificación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo consideran desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de

¹⁰⁵ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 102.

¹⁰⁶ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 103

capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarán incluidos el término de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de planes anuales de presupuestos y utilidades.

3.3.3.2. Planes financieros a corto plazo (operativos)¹⁰⁷

Especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma. El gráfico 3.2 describe todo el proceso de planificación financiera a corto plazo.

La planificación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de éste, se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega e incluyen los cálculos de las materias primas requeridas. Mediante los planes de producción, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra, los gastos generales de la fábrica y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja de la empresa. Con las entradas

¹⁰⁷ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 103

básicas (estado de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso en activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del periodo actual) es posible desarrollar finalmente el balance general proforma.

3.3.4. Ejecución, análisis y planeación financiera¹⁰⁸

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Etapas que componen el proceso de la planificación¹⁰⁹:

- a. Formulación de objetivos y subobjetivos.
- b. Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.

¹⁰⁸ Tomado de: <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>

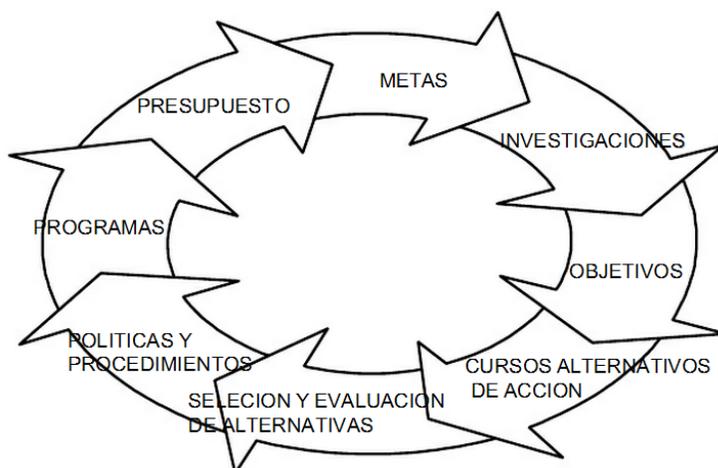
¹⁰⁹ Barriga L., (2009). "La Planificación". disponible en: <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planificacion.htm>

- c. Estudio de las alternativas.
- d. Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- e. Elección de la alternativa más idónea.
- f. Formulación de planes.
- g. Formulación de presupuestos.

Hasta el punto quinto, las distintas etapas componen el llamado diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación.

Se entiende por plan de la empresa a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero¹¹⁰.

Grafico N° 3.1: Etapas en el proceso de planeación



Fuente: <http://es.scribd.com/doc/20061262/Planeacion-financiera>.

¹¹⁰ James, A y F. Stoner. Administración. Primera Parte. Quinta Edición. (s-editorial)

3.4. Presupuestos¹¹¹

Las personas y las organizaciones se desenvuelven en varios ámbitos, uno de ellos es el económico. Lamentablemente, esta área es inestable, predomina la incertidumbre. Por esto, es importante que se planeen las actividades, a través de un presupuesto, dado que cuanto menor sea la incertidumbre, menores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge entonces, como una herramienta para plantear y controlar el comportamiento de indicadores económicos para diferentes aspectos financieros y administrativos contables. La mayoría de las funciones que desempeñan los presupuestos dependen de la dirección de la organización.

3.4.1. Definición de Presupuesto

El presupuesto es un plan integrador y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa en un periodo determinado para lograr los objetivos de la gerencia¹¹².

¹¹¹ Tomado de: <http://wikitecaegcti.wetpaint.com/page/D.+Importancia+del+Presupuesto>

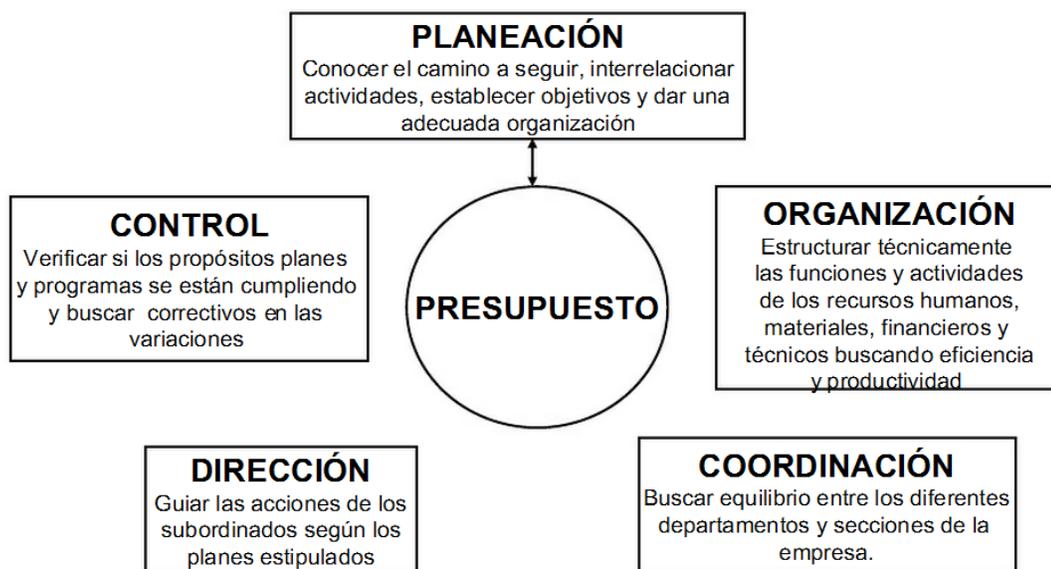
¹¹² Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/20061262/Planeacion-financiera> (lámina 28)

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financiero, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas¹¹³.

El presupuesto de capital es el proceso de planeación para la compra de los activos cuyos flujos de efectivo se espera continúen mas allá de un año¹¹⁴.

Es un cálculo anticipado de gastos, recursos y trabajos por realizar en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir en un determinado periodo de tiempo futuro¹¹⁵.

Gráfico N° 3.2: El Presupuesto y las Funciones Administrativas



Fuente: Administración Financiera Contemporánea, Moyer, McGuigan y Kretlow, 2010.

¹¹³ Tomado de: <http://www.emp.uva.es/~amor/apf/temas/t08-planificacion.pdf>

¹¹⁴ Moyer, McGuigan y Kretlow. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CONTEMPORÁNEA. Cengage Learning. Novena Edición 2010. Pág. 270

¹¹⁵ Tomado de: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionElImportanciaDeLosPresupuestosYDelSistemaDeControlPresupuestal>

3.4.2. Importancia del presupuesto¹¹⁶

Los presupuestos son importantes ya que ayudan a:

- Minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran

¹¹⁶ Tomado de: <http://beetonix.net/post/negocios/importancia-de-los-presupuestos/>

hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis¹¹⁷.

- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

3.5. Decisiones Financieras a Corto Plazo

Una consideración importante para todas las empresas es la capacidad de financiar la transición del efectivo a inventarios, a cuentas por cobrar y de nuevo al efectivo. Existen diversas estrategias para administrar los activos corrientes con el propósito de reducir el monto del financiamiento necesario para apoyar el ciclo. Además de administrar el efectivo, las empresas también deben administrar las cuentas que representan por lo general la mayor inversión de la empresa en activos corrientes: los inventarios y las cuentas por cobrar.

3.5.1. Capital de Trabajo y Administración de Activos Corrientes

3.5.1.1. Fundamentos del Capital de Trabajo Neto¹¹⁸

El balance general de la empresa proporciona información, por un lado, sobre la estructura de las inversiones de la empresa y, por otro, sobre la

¹¹⁷ Tomado de:

http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1067024

¹¹⁸ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 512

estructura de sus fuentes de financiamiento. Las estructuras elegidas deben facilitar de manera consistente el incremento máximo del valor de la inversión de los propietarios de la empresa.

La administración financiera a corto plazo, es decir, la administración de activos y pasivos corrientes, es una de las actividades más importantes y demandantes del administrador financiero. La meta de la administración financiera a corto plazo es administrar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo que contribuya positivamente al valor de la empresa.

El equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo

Existe un equilibrio entre la rentabilidad de una empresa y su riesgo. La rentabilidad en este contexto, es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa. Las utilidades de una empresa pueden aumentarse: 1) incrementando los ingresos y, 2) disminuyendo los costos.

El riesgo en el contexto de la administración financiera a corto plazo, es la probabilidad de que una empresa no sea capaz de pagar sus cuentas a medida que se vencen. Se dice que una empresa que es incapaz de pagar sus cuentas a medida que se vencen es técnica insolvente. Por lo general, se asume que cuanto mayor sea el capital de trabajo neto de la empresa, menor será su riesgo. En otras palabras, cuanto mayor sea el capital de trabajo neto,

más líquida será la empresa y, por lo tanto, menor será su riesgo de volverse técnicamente insolvente.

3.5.1.2. El Ciclo de Conversión de Efectivo

La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo¹¹⁹. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa.

3.5.1.2.1. El Ciclo de Conversión de Efectivo¹²⁰

El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: el inventario y las cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC).

$$\text{CO} = \text{EPI} + \text{PPC}$$

Sin embargo, el proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra a cuenta de entradas de producción (materias primas), que genera cuentas por pagar. Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo

¹¹⁹ Lawrence J. Gitman desarrolló el modelo conceptual que se utiliza en esta sección para demostrar las estrategias básicas de la administración financiera a corto plazo en "Estimating Corporate Liquidity Requirements: A Simplified".

¹²⁰ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 514

operativo. El tiempo que se requiere para pagar las cuentas por pagar, medido en días, es el periodo promedio de pago (PPP). El ciclo operativo menos el periodo promedio de pago se conoce como ciclo de conversión del efectivo (CCE). Representa el tiempo en que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados. La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es:

$$\text{CCE} = \text{CO} - \text{PPP}$$

Se puede observar que si combinamos las dos ecuaciones, el ciclo de conversión de efectivo tiene tres componentes principales: 1) edad promedio del inventario, 2) periodo promedio de cobro y 3) periodo promedio de pago.

$$\text{CCE} = \text{EPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

Es evidente que si una empresa cambia cualquiera de estos periodos, cambiara el monto de los recursos inmovilizados en la operación diaria de la empresa.

Financiamiento de las necesidades del ciclo de conversión del efectivo¹²¹

Se usa el ciclo de conversión del efectivo como base para analizar cómo la empresa financia su inversión en activos operativos. Primero, se diferencia entre las necesidades de financiamiento permanente y temporal y, después describimos las estrategias de financiamiento temporal, tanto agresivas como conservadoras.

¹²¹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 515-517

a) Necesidades de financiamiento temporal y permanente

Si las ventas de la empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también será constante y la empresa tendrá solamente una necesidad de financiamiento permanente. Si las ventas de la empresa son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variara a través del tiempo de acuerdo con sus ciclos de venta y la empresa tendrá necesidades de financiamiento temporal además del financiamiento permanente requerido para su inversión mínima en activos operativos.

b) Estrategias de financiamiento temporal agresivas y conservadoras

Los fondos a corto plazo son generalmente menos costosos que los fondos a largo plazo. Sin embargo los fondos a largo plazo permiten a la empresa garantizar el costo de sus fondos durante un periodo y evitar así el riesgo de aumentos en las tasas de interés a corto plazo. Además, el financiamiento a largo plazo garantiza que los fondos requeridos estén disponibles para la empresa cuando se necesiten. El financiamiento a corto plazo expone a la empresa el riesgo de que ésta no sea capaz de obtener los fondos requeridos para cubrir sus necesidades máximas temporales. Con una estrategia agresiva de financiamiento, la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo. Con una estrategia conservadora de financiamiento, la

empresa financia sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a corto plazo.

Estrategias para administrar el ciclo de conversión del efectivo¹²²

Un ciclo de conversión de efectivo positivo, significa que la empresa debe usar pasivos negociados (como préstamos bancarios) para apoyar sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo explícito, por lo que la empresa se beneficia al disminuir al mínimo su uso para apoyar los activos operativos. Es decir, la meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión de efectivo, lo que disminuye al mínimo los pasivos negociados. Esta meta se logra por medio de la aplicación las estrategias siguientes:

- 1) Rotar el inventario tan rápido como sea posible sin desabastos que ocasionen pérdidas de ventas
- 2) Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
- 3) Administrar el tiempo de correo, procesamiento y compensación para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar al proveedor.
- 4) Pagar las cuentas por pagar lo más lento posible sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa.

¹²² Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 518

3.5.1.3. Administración de Inventarios¹²³

El primer componente del ciclo de conversión del efectivo es la edad promedio del inventario. El objetivo de administrar el inventario, es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a desabastos. El administrador financiero tiende a actuar como consejero o supervisor en los asuntos concernientes al inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero si proporciona asesoría en su proceso de administración.

3.5.1.3.1. Diferentes puntos de vista sobre el nivel de inventario

Comúnmente existen diferentes puntos de vista sobre los niveles adecuados de inventario entre los administradores financieros, de marketing, manufactura y compras de una empresa.

La disposición general del administrador financiero hacia los niveles de inventario es mantenerlos bajos para tener la seguridad de que el dinero de la empresa no se está invirtiendo de manera imprudente en recursos excesivos.

El administrador de marketing, preferiría mantener grandes niveles de inventario de los productos terminados de la empresa. Eso garantizaría que todos los pedidos se surtieran con rapidez, eliminando los pedidos pendientes debido a desabastos.

¹²³ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 519

La principal responsabilidad del administrador de manufactura es poner en marcha el plan de producción para obtener la cantidad deseada de bienes terminados, de calidad aceptable y a bajo costo. Para llevar a cabo este papel, el administrador de manufactura mantendría niveles altos de los inventarios de materias primas para evitar retrasos en la producción. Además, favorecería los grandes lotes de producción para lograr menores costos de producción por unidad, lo que generaría niveles altos de inventarios de bienes terminados.

El administrador de compras se relaciona únicamente con los inventarios de materias primas, debe tener a la mano, en las cantidades correctas, en los momentos deseados y a un precio favorable, cualquier materia prima que se requiera para la producción.

Sin control adecuado, en un esfuerzo por obtener descuentos de cantidad o anticipando aumentos de precios o la escasez de ciertos materiales, el administrador de compras puede adquirir mayores cantidades de recursos que los que se requieren realmente en ese momento.

Técnicas comunes para la administración de inventarios¹²⁴.

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. Las cuatro técnicas usadas con frecuencia son:

- El sistema ABC
- El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)

¹²⁴ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 520-522

- Sistema justo a tiempo (JIT)
- Sistemas computarizados para el control de recursos

3.5.1.4. Administración de Cuentas por Cobrar

El segundo componente del ciclo de conversión del efectivo es el periodo promedio de cobro. Este periodo es la duración promedio de tiempo que transcurre desde una venta a crédito hasta que el pago se convierte en fondos útiles para la empresa. El periodo promedio de cobro tiene dos partes. La primera parte es el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo. La segunda parte es el tiempo que transcurre desde que se envía el pago por correo hasta que la empresa recibe los fondos cobrados en su cuenta bancaria. La primera parte del periodo promedio de cobro consiste en administrar el crédito disponible para los clientes de la empresa y la segunda parte implica cobrar y procesar los pagos.

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. El logro de esta meta comprende tres temas: 1) selección y estándares de crédito, 2) condiciones de crédito y 3) supervisión de crédito.

1. Selección y estándares de crédito¹²⁵

La selección de crédito consiste en la aplicación de técnicas para determinar que clientes deben recibir el crédito. Este proceso implica evaluar la

¹²⁵ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 524-528

capacidad crediticia del cliente y compararla con los estándares de crédito de la empresa, es decir, los requisitos mínimos de ésta para extender crédito a un cliente.

2. Condiciones de crédito¹²⁶

Las condiciones de crédito son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito. Las condiciones de 30 netos significan que el cliente tiene 30 días desde el inicio del periodo de crédito para pagar el monto total de la factura. Algunas empresas ofrecen descuentos por pago en efectivo, es decir, deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico.

3. Supervisión de crédito¹²⁷

El aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión del crédito. La supervisión del crédito es una revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Los pagos lentos son costosos para una empresa porque prolongan el periodo promedio de cobro e incrementan la inversión e la empresa en las cuentas por cobrar. Dos técnicas que se usan con frecuencia

¹²⁶ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 529-530

¹²⁷ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 531-533

para la supervisión del crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Además, las empresas utilizan diversas técnicas populares de cobro.

3.5.1.5. Administración de Ingresos y Desembolsos¹²⁸

Como se analizó anteriormente, el periodo promedio de cobro tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago por correo y 2) el tiempo de recepción, procesamiento y cobro. El tercer componente del ciclo de conversión del efectivo, el periodo promedio de pago, también tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la compra de bienes a cuenta hasta que la empresa envía su pago por correo y 2) el tiempo de recepción, procesamiento y cobro que requieren los proveedores de la empresa. El tiempo de recepción, procesamiento y cobro de la empresa tanto de sus clientes como para sus proveedores, es el punto central de la administración de ingresos y desembolsos.

Tiempo de Acreditación

El tiempo de acreditación se refiere a los fondos que envía el pagador, pero que aun no son fondos útiles para el beneficiario, el tiempo de acreditación es importante en el ciclo de conversión del efectivo porque su presencia prolonga tanto el periodo promedio de cobro de la empresa como su periodo promedio de pago. Sin embargo, la meta de la empresa debe ser

¹²⁸ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 534-533

acortar su periodo promedio de cobro y prolongar su periodo promedio de pago. Ambas situaciones se logran por medio de la administración del tiempo de acreditación.

El tiempo de acreditación tiene tres componentes:

- 1) El tiempo de correo es el tiempo que transcurre desde que el pago se envía por correo hasta que se recibe
- 2) El tiempo de procesamiento es el tiempo que transcurre entre el recibo de un pago y su depósito en la cuenta de la empresa
- 3) La flotación de compensación es el tiempo que transcurre entre el depósito de un pago y el momento en que los fondos consumibles están disponibles para la empresa, este componente de flotación se atribuye al tiempo que requiere un cheque para pasar por el sistema bancario.

Algunas técnicas populares para administrar los componentes del tiempo de acreditación con el propósito de acelerar los cobros y prolongar los pagos son:

- 1) Aceleración de cobros
- 2) Prolongación de pagos
- 3) Concentración del efectivo
- 4) Cuentas balance cero
- 5) Inversión en valores negociables

3.6. Decisiones Financieras a Largo Plazo

Las decisiones de financiamiento, a diferencia de las decisiones de inversión, son aquellas que se toman cuando se tiene en mente un proyecto a largo plazo.

Al tomar decisiones de financiamiento es fundamental crear las condiciones para ganar la confianza del mercado, para luego buscar las opciones más convenientes para la empresa en dicho mercado financiero. Ello significa que se debe evaluar cuál de estos segmentos del mercado es más propicio para financiar la inversión o la actividad específica para la cual la empresa necesita recursos.

El objetivo es conocer todas las variantes que existen para obtener un financiamiento y elegir la que más se adapte a nuestras necesidades y expectativas.

La deuda, las acciones comunes, y las acciones preferentes son las principales fuentes de financiamiento a largo plazo para las empresas.

3.6.1. Presupuesto de Capital

3.6.1.1. Componentes Principales de los Flujos de Efectivo del Presupuesto de Capital¹²⁹

Los flujos de efectivo de cualquier proyecto que posean un patrón convencional incluyen tres componentes básicos: 1) una inversión inicial, 2) entradas de efectivo operativas, y 3) un flujo de efectivo terminal. Todos los proyectos (ya sean de expansión, reemplazo, renovación o algún otro propósito) tienen los dos primeros componentes. Sin embargo algunos carecen del componente final, el flujo de efectivo terminal.

3.6.1.2. Proceso de Generación de Flujos de Efectivo¹³⁰

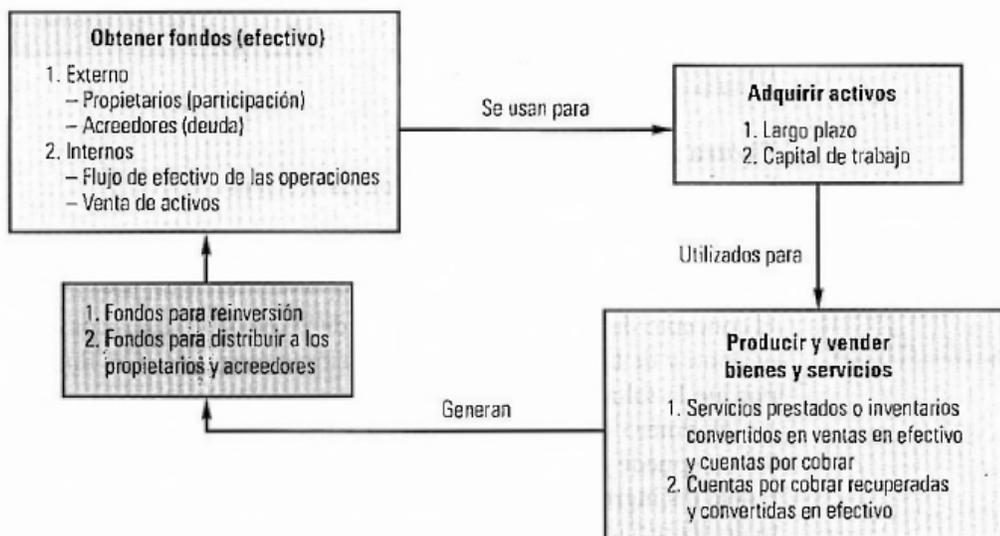
El interés principal de los gerentes de finanzas es obtener fondos (dinero) que pueda emplear la empresa e invertirlos en activos que puedan convertirse en una corriente de flujos de efectivo hacia la empresa y sus propietarios. Si el valor actual de la corriente de flujos de efectivo generada por los activos de una empresa supera el costo de tales activos, las inversiones que realiza la empresa le agregan valor a ésta.

Una empresa puede obtener fondos al emitir diferentes tipos de títulos financieros, lo que incluye deuda y capital.

¹²⁹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 322.

¹³⁰ Moyer, McGuigan y Kretlow. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CONTEMPORÁNEA. Cengage Learning. Novena Edición. 2010. Pág. 16.

Grafico N° 3.3: Proceso de Generación de Flujos de Efectivo de una empresa



Fuente: Administración Financiera Contemporánea, Moyer, McGuigan y Kretlow, 2010.

El estado de flujos de efectivo en un período específico se desarrolla mediante el estado de resultados del periodo, junto con los balances generales del principio y fin del periodo. Todas las entradas de efectivo, así como la utilidad neta después de impuestos, y la depreciación se tratan como valores positivos. Todas las salidas, cualquier pérdida, y los dividendos pagados se tratan como valores negativos. Los rubros de cada categoría (operativos, de inversión y financiamiento) se suman, y los tres totales se suman a su vez para obtener el aumento (disminución) neto de efectivo y los valores negociables del periodo. Como verificación, este valor debe coincidir con el cambio real de

efectivo y los valores negociables del año, que se obtiene de los balances generales del principio y fin del periodo¹³¹.

3.6.1.3. Cálculo de la inversión inicial¹³²

El término inversión inicial se refiere a las salidas de efectivo relevantes que se consideran al evaluar un gasto de capital futuro. La inversión inicial ocurre en el tiempo cero, es decir, el momento en el que se realiza el gasto. La inversión inicial se calcula restando todas las entradas de efectivo que ocurren en el tiempo cero de todas las salidas de efectivo que ocurren en el tiempo cero.

3.6.1.4. Cálculo de las Entradas de Efectivo Operativas¹³³

Los beneficios esperados de un gasto de capital o “proyecto” están incluidos en sus entradas de efectivo operativas, que son las entradas de efectivo incrementales después de impuestos.

Interpretación del término después de impuestos¹³⁴

Los beneficios esperados de los gastos de capital propuestos deben medirse después de impuestos porque la empresa no podrá usar ningún beneficio hasta que haya cumplido con los gastos fiscales con el gobierno.

¹³¹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 97.

¹³² Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 325.

¹³³ GITMAN Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 330.

¹³⁴ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 331.

Estos pagos dependen del ingreso gravable de la empresa, por lo que no es necesario deducir impuestos antes de realizar comparaciones entre las inversiones propuestas para que exista consistencia al evaluar los gastos de capital alternos.

Interpretación del término entradas de efectivo¹³⁵

Todos los beneficios esperados de un proyecto propuesto deben medirse con base en los flujos de efectivo. Las entradas de efectivo representan el dinero que puede invertirse, no sólo las “utilidades contables”. El cálculo básico requiere sumar la depreciación y otros gastos no en efectivo (amortización y depreciación), deduciros como gastos en el estado de resultados de la empresa, a las utilidades netas después de impuestos. Como la depreciación se encuentra comúnmente en los estados de resultados, es el único gasto no en efectivo que se debe considerar.

Interpretación del término incremental¹³⁶

El paso final al calcular las entradas de efectivo operativas consiste en calcular las entradas de efectivo incrementales (relevantes). Las entradas de efectivo operativas incrementales son necesarias porque sólo nos interesa el cambio en las entradas de efectivo operativas que se derivan del proyecto propuesto.

¹³⁵ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 332.

¹³⁶ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 333.

3.6.1.5. Cálculo del Flujo de Efectivo Terminal¹³⁷

El flujo de efectivo terminal es el flujo de efectivo que se deriva de la terminación y liquidación de un proyecto al final de su vida económica. Representa el flujo de efectivo después de impuestos, excluyendo las entradas de efectivo operativas, que ocurre en el último año de un proyecto. Cuando se aplica, este flujo afecta significativamente la decisión del gasto de capital.

3.6.2. Evaluación del Presupuesto de Capital¹³⁸

Una vez que la empresa ha desarrollado flujos de efectivo relevantes, los analizan para evaluar si un proyecto es aceptable o para clasificar los proyectos. Existen varias técnicas para llevar a cabo estos análisis. Los métodos preferidos integran procedimientos de valor temporal, aspectos de riesgo y rendimiento, y conceptos de valoración para seleccionar los gastos de capital que sean congruentes con la meta de la empresa de incrementar al máximo la riqueza de los propietarios.

3.6.2.1. Período de Recuperación de la Inversión¹³⁹

Los periodos de recuperación se usan comúnmente para evaluar las inversiones propuestas. El periodo de recuperación de la inversión es el tiempo requerido para que la empresa recupere su inversión inicial en un proyecto,

¹³⁷ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 335.

¹³⁸ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 353.

¹³⁹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 354.

calculado a partir de las entradas de efectivo. En el caso de la anualidad, el periodo de recuperación de la inversión se calcula dividiendo la inversión inicial entre la entrada de efectivo anual. Para una corriente mixta de entradas de efectivo, las entradas de efectivo anuales deben acumularse hasta recuperar la inversión inicial.

Criterios de decisión ¹⁴⁰:

Cuando el periodo de recuperación de la inversión se usa para tomar decisiones de aceptar o rechazar, se aplican los siguientes criterios de decisión.

- ✓ Si el periodo de recuperación de la inversión es menor que el periodo de recuperación máximo aceptable, aceptar el proyecto.
- ✓ Si el periodo de recuperación de la inversión es mayor que el periodo de recuperación máximo aceptable, rechazar el proyecto.

La administración determina la duración del periodo de recuperación máximo aceptable. Este valor se establece subjetivamente según diversos factores, incluyendo el tipo de proyecto (expansión, reemplazo, renovación), el riesgo percibido del proyecto, y la relación percibida entre el periodo de recuperación y el valor de las acciones. Solo es un valor que la administración considera que, en promedio, conducirá a decisiones de inversión creadoras de valor.

¹⁴⁰ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 355.

Ventajas y desventajas de los periodos de recuperación de la inversión¹⁴¹:

Las grandes empresas usan mucho el periodo de recuperación de la inversión para evaluar los pequeños proyectos, y las pequeñas empresas lo usan para evaluar la mayoría de los proyectos. Su popularidad se debe a su simplicidad computacional y atractivo intuitivo. También es atractivo porque considera los flujos de efectivo más que las utilidades contables. Al medir que tan rápido la empresa recupera su inversión inicial, el periodo de recuperación de la inversión también considera de manera implícita en momento en que ocurren los flujos de efecto y, por lo tanto, el valor temporal del dinero. Como es visto es una medida de exposición al riesgo, muchas empresas lo utilizan como un criterio de decisión o como un complemento a otras técnicas de decisión. Cuanto más tiempo deba esperar la empresa para recuperar sus fondos invertidos, mayor será la posibilidad de que ocurra una calamidad. Por lo tanto, cuanto más corto sea el periodo de recuperación de la inversión, menor será la exposición de la empresa a ese riesgo.

La principal debilidad del periodo de recuperación es que su valor adecuado es sólo un número que se determina en forma subjetiva. No puede especificarse tomando en cuenta la meta de incrementar al máximo la riqueza porque no se basa en el descuento de flujos de efectivo para determinar si éstos aumentan el valor de la empresa. En vez de eso, el periodo de recuperación adecuado es simplemente el tiempo máximo aceptable durante el

¹⁴¹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 356.

cual la administración decide que los flujos de efectivo de un proyecto deben alcanzar el punto de equilibrio. Una segunda debilidad es que éste método no toma en cuenta totalmente el factor tiempo en el valor del dinero.

3.6.2.2. Valor Presente Neto (VPN)¹⁴²

El valor presente neto toma en cuenta en forma explícita el valor temporal del dinero, se considera una técnica del presupuesto de capital compleja. Todas estas técnicas se descuentan, en una forma u otra, los flujos de efectivo de la empresa a una tasa específica. Esta tasa, denominada con frecuencia tasa de descuento, rendimiento requerido, costo de capital o costo de oportunidad, es el rendimiento mínimo que debe ganar un proyecto para que el valor de mercado de la empresa permanezca sin cambios.

El valor presente neto se calcula restando la inversión inicial de un proyecto (CF_0) del valor presente de sus entradas de efectivo (CF_1) descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa (k).

VPN = valor presente de las entradas de efectivo – inversión inicial

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - CF_0 \\ &= \sum_{t=1}^n (CF_t \times PVIF_{k,t}) - CF_0 \end{aligned}$$

¹⁴² Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 357.

Cuando se usa el VPN, tanto las entradas como las salidas se miden en términos de dólares actuales. Puesto que sólo manejamos inversiones que tienen patrones convencionales de flujos de efectivo, la inversión inicial se establece de manera automática en términos de dólares actuales. Si no fuera así, el valor presente de un proyecto se calcularía restando el valor presente de las salidas del valor presente de las entradas.

Criterios de decisión¹⁴³:

Cuando el VPN se usa para tomar decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

- Si el VPN es mayor que 0 dólares, aceptar el proyecto.
- Si el VPN es menor que 0 dólares, rechazar el proyecto.

Si el VPN es mayor que 0 dólares, la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción debe aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus propietarios en un monto igual al VPN.

3.6.2.3. Tasa Interna de Rendimiento (TIR)¹⁴⁴

La tasa interna de rendimiento es tal vez la técnica compleja del presupuesto de capital usada con mayor frecuencia. Sin embargo, es mucho más difícil calcularla manualmente que el VPN. La tasa interna de rendimiento

¹⁴³ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 358.

¹⁴⁴ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 359.

es la tasa de descuento que igual el VPN de una oportunidad de inversión a 0 dólares (debido que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial). Es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganara si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. Matemáticamente, la TIR es el valor de k en la ecuación (a) que hace que el VPN sea igual a 0 dólares.

$$\$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} - CF_0$$

Criterios de decisión¹⁴⁵:

Cuando la TIR se usa para tomar las decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, aceptar el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, rechazar el proyecto.

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debe aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus propietarios.

3.6.3. Costo de Capital¹⁴⁶

El costo de capital es la tasa de retorno que una empresa debe obtener de los proyectos en los que invierte para mantener el valor de mercado de sus

¹⁴⁵ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 360.

¹⁴⁶ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 403.

acciones. También es visto como la tasa de retorno que requieren los proveedores del mercado de capitales para proporcionar sus fondos a la empresa. Si el riesgo permanece constante, los proyectos con una tasa de retorno mayor que el costo de capital aumentarían el valor de la empresa, y los proyectos con una tasa de retorno menor que el costo de capital disminuirían el valor de la empresa.

El costo de capital es un concepto financiero elemental. Actúa como un vínculo importante entre las decisiones de inversión a largo plazo de la empresa y la riqueza de los propietarios determinada por inversionistas del mercado. De hecho, es el "número mágico" que se usa para decidir si una inversión corporativa propuesta aumentaría o disminuiría el precio de las acciones de la empresa. Es evidente que solo serían recomendables las inversiones que se esperan aumenten el precio de las acciones ($VPN > 0$ dólares o $TIR > \text{costo de capital}$). Debido a su papel clave en la toma de decisiones financieras, no se puede dejar de mencionar la importancia del costo de capital.

El costo de capital es un concepto dinámico que recibe la influencia de diversos factores económicos y específicos de la empresa. Para aislar la estructura básica del costo de capital, hacemos algunos supuestos clave relacionados con el riesgo y los impuestos:

- 1. Riesgo de negocio**, el riesgo de que la empresa no sea capaz de cubrir sus costos operativos; se supone que permanecerá sin cambios. Este

supuesto significa que el hecho de que la empresa acepte un proyecto específico no afecta su capacidad para cubrir sus costos operativos.

2. **Riesgo financiero**, el riesgo de que la empresa no sea capaz de cumplir con las obligaciones financieras requeridas (interés, pagos de arrendamiento, dividendos, de acciones preferentes) se supone que permanecerá sin cambios.
3. **Los costos después de impuestos** se consideran relevantes. En otras palabras, el costo de capital se mide después de impuestos. Este supuesto es congruente con el esquema después de impuestos utilizado para tomar decisiones sobre el presupuesto de capital.

3.6.3.1. El concepto Básico¹⁴⁷

El costo de capital se calcula en un momento específico en el tiempo. Refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo. Aunque las empresas recaudan fondos en bloque, el costo de capital debe reflejar la interrelación de las actividades de financiamiento. La mayoría de las empresas trata de mantener una mezcla óptima deseada de financiamiento con deuda y con capital propio. Esta mezcla se denomina por lo regular estructura de capital meta. Basta decir ahora que aunque las empresas recaudan fondos en bloque, tienden hacia alguna mezcla de financiamiento deseada.

¹⁴⁷ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 404.

Para captar la interrelación del financiamiento asumiendo la presencia de una estructura de capital meta, debemos ver el costo de capital general más que el costo de la fuente específica de fondos que se uso para financiar un gasto determinado.

3.6.3.2. Fuentes Específicas de capital¹⁴⁸

Existen cuatro fuentes básicas de fondos a largo plazo para la empresa de negocios: deuda a largo plazo, acciones preferentes, acciones comunes y ganancias retenidas. El lado derecho del balance general que se presenta a continuación se usa para ilustrar estas fuentes:

Balance General	
Activos	Pasivos corrientes
	Deuda a largo plazo
	Patrimonio de los accionistas
	Acciones preferentes
	Capital en acciones comunes
	Acciones comunes
	Ganancias retenidas

**Fuentes de
fondos a
largo plazo**

Aunque no todas las empresas usan todos estos métodos de financiamiento, se espera que cada empresa tenga fondos provenientes de alguna de estas fuentes en su estructura de capital.

¹⁴⁸ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 405.

El costo específico de cada fuente de financiamiento es el costo después de impuestos de la obtención del financiamiento hoy, no el costo basado históricamente que se refleja en el financiamiento existente en los libros de la empresa.

3.6.3.3. El costo de la deuda a largo plazo¹⁴⁹

El costo de la deuda a largo plazo, k ; es el costo después de impuestos el día de hoy de la recaudación de fondos a largo plazo a través de préstamos. Por conveniencia, asumimos por lo general que los fondos se recaudan por medio de la venta de bonos.

3.6.3.3.1. Beneficios Netos

La mayor de las deudas corporativas a largo plazo se contraen a través de la venta de bonos. Los beneficios netos obtenidos de la venta de un bono, o cualquier valor, son los fondos recibidos, de hecho, de la venta. Los costos flotantes, es decir, los costos totales de la emisión y venta de un valor, reducen los beneficios netos obtenidos de la venta. Estos costos se aplican a todas las ofertas públicas de valores (deuda, acciones preferentes, acciones comunes) e incluyen dos componentes: 1) los costos de colocación (compensación que ganan los banqueros inversionistas por la venta del valor) y 2) los costos administrativos (gastos del emisor, como gastos legales, contables, de impresión y otros).

¹⁴⁹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 407.

3.6.3.3.2. Costo de la deuda antes de impuestos

El costo de la deuda antes de impuestos, k_d , de un bono se obtiene en una de las tres formas: cotización, cálculo o aproximación.

Uso de cotizaciones de costos

Cuando los beneficios netos obtenidos de la venta de un bono son iguales a su valor a la par, el costo antes de impuestos es igual a la tasa de interés cupón. Por ejemplo, un bono con una tasa de interés cupón del 10 por ciento que gana beneficios iguales al valor a la par de 1,000 dólares del bono tendría un costo antes de impuestos, k_d , del 10 por ciento.

Una segunda cotización que se usa en ocasiones es el rendimiento al vencimiento (YTM, por sus siglas en inglés, yield to maturity) de un bono de riesgo similar. Por ejemplo, si un bono de riesgo similar tiene un YTM del 9.7 por ciento, este valor puede usarse como el costo de la deuda antes de impuestos, k_d .

Cálculo del costo

Este método determina el costo de la deuda antes de impuestos calculando la tasa interna de retorno (TIR) de los flujos de efectivo del bono. Desde el punto de vista del emisor, este valor es el costo al vencimiento de los flujos de efectivo relacionados con la deuda. El costo al vencimiento se calcula mediante una técnica de ensayo y error, una calculadora financiera o una hoja

de cálculo electrónica. Representa el costo porcentual anual de la deuda antes de impuestos.

3.6.3.3.3. Costo de la deuda después de impuestos¹⁵⁰

Como se comentó anteriormente, el costo específico del financiamiento debe establecerse después de impuestos. Como el interés sobre la deuda es deducible de impuestos, disminuye el ingreso gravable de la empresa. El costo de la deuda después de impuestos, k_d , se determina multiplicando el costo antes de impuestos, k_d , por 1 menos la tasa fiscal, T , como se muestra en la siguiente ecuación:

$$k_i = k_d \times (1 - T)$$

3.6.3.3.4. El costo de las acciones preferentes

Las acciones preferentes representan un tipo especial de interés patrimonial en la empresa. Proporcionan a los accionistas preferentes el derecho a recibir sus dividendos establecidos antes de que se distribuya cualquier ganancia a los accionistas comunes. Como las acciones preferentes son una forma de propiedad, se espera que los beneficios obtenidos de su venta se mantengan durante un periodo ilimitado.

¹⁵⁰ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 410.

3.6.3.3.5. El costo de las acciones comunes¹⁵¹

El costo de las acciones comunes es el retorno que los inversionistas del mercado requieren de las acciones. Existen dos formas de financiamiento con acciones comunes: 1) las ganancias retenidas y 2) las nuevas emisiones de acciones comunes. Como primer paso para determinar cada uno de estos costos se debe calcular el costo de capital en acciones comunes.

El costo de las ganancias retenidas¹⁵²

Los dividendos se pagan de las ganancias de una empresa. Su pago realizado en efectivo a los accionistas comunes, disminuye las ganancias retenidas de la empresa. Si una empresa necesita cierto monto de financiamiento con capital en acciones comunes. La empresa tiene dos opciones con relación a las ganancias retenidas; puede emitir acciones comunes adicionales en monto y pagar dividendos a los accionistas a partir de las ganancias retenidas o puede aumentar el capital en acciones comunes reteniendo las ganancias (no pagando dividendos en efectivo) en el monto requerido. En un sentido estrictamente contable, la retención de las ganancias aumenta el capital en las acciones comunes de la misma forma que lo hace la venta de las acciones comunes adicionales. Así, el costo de las ganancias retenidas, k_r , para la empresa es igual que el costo de una emisión equivalente completamente suscrita de acciones comunes adicionales. Los accionistas

¹⁵¹ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 411.

¹⁵² Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 413.

consideran aceptable la retención de las ganancias de la empresa solo si esperan que la empresa gane por lo menos el retorno que requieren de los fondos reinvertidos.

Si se considera a las ganancias retenidas como una emisión completamente suscrita de acciones comunes adicionales, se puede establecer que el costo de las ganancias retenidas, k_r , de la empresa es igual al costo de capital en acciones comunes.

$$k_r = k_s$$

El costo de nuevas emisiones de acciones comunes¹⁵³

El costo de una nueva emisión de acciones comunes, k_n , se determina calculando el costo de las acciones comunes, el neto de costos de infravaloración y los costos flotantes relacionados. Normalmente, para que una nueva emisión se venda, debe estar subvalorada, es decir, venderse a un precio menor que su precio de mercado corriente, P_0 .

Las empresas subvaloran las nuevas emisiones por diversas razones:

- 1) Cuando el mercado está en equilibrio (es decir, la demanda de acciones iguala a la oferta de acciones), una demanda adicional de acciones se logra solo a un precio más bajo.

¹⁵³ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 414.

2) Cuando se emiten acciones adicionales se diluye el porcentaje de participación de cada acción en la empresa, justificando así un valor de las acciones más bajo.

3) Muchos inversionistas consideran financiamiento con capital en acciones comunes porque considera que las acciones están sobrevaloradas en ese momento. Al conocer esta información, solo comprarán acciones a un precio menor que el precio de mercado corriente.

3.6.3.3.6. El costo de capital promedio ponderado¹⁵⁴

Una vez que se ha calculado el costo de fuentes específicas de financiamiento, podemos determinar el costo de capital general. El costo de capital promedio ponderado (CCPP), k_a , refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo. Se calcula ponderando el costo de cada tipo específico de capital por su proporción en la estructura de capital de la empresa.

3.6.3.3.7. El costo marginal y las decisiones de inversión¹⁵⁵

El costo de capital promedio ponderado de la empresa es un dato clave en el proceso de la toma de decisiones de inversión; la empresa debe realizar solo las inversiones cuyo retorno esperado sea mayor que el costo de capital

¹⁵⁴ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 415.

¹⁵⁵ Gitman Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. Décimo Primera Edición. San Diego State University. Pág. 418.

promedio ponderado. Por su puesto, en cualquier momento, el volumen de financiamiento y la inversión realizada afectarán los costos de financiamiento y los retornos de inversión de la empresa. El costo de capital marginal ponderado y el programa de oportunidades de inversión son mecanismos por medio de los cuales las decisiones de financiamiento e inversión se pueden realizar de manera simultánea.

CAPITULO IV

4. Desarrollo del Modelo de Gestión Financiera para la Empresa

El diseño de un modelo de Gestión Financiera permitirá a la empresa A&G EXCLUSIVIDADES una mayor generación de fondos y la optimización del uso de los recursos, que dará como resultado mejores niveles de rentabilidad.

4.1. Modelo de Liquidez

4.1.1. Administración de Cuentas por Cobrar

En la actualidad el sistema de cobros en A&G representa una debilidad ya que los clientes emiten cheques posfechados para cubrir sus obligaciones y, a pesar de los acuerdos establecidos contractualmente éstos no se cumplen debido a que el cliente solicita prórrogas para que el cheque sea cobrado, siendo así que la recuperación de la cartera es cada vez más tardía, impidiéndole a la entidad cubrir sus obligaciones a corto plazo.

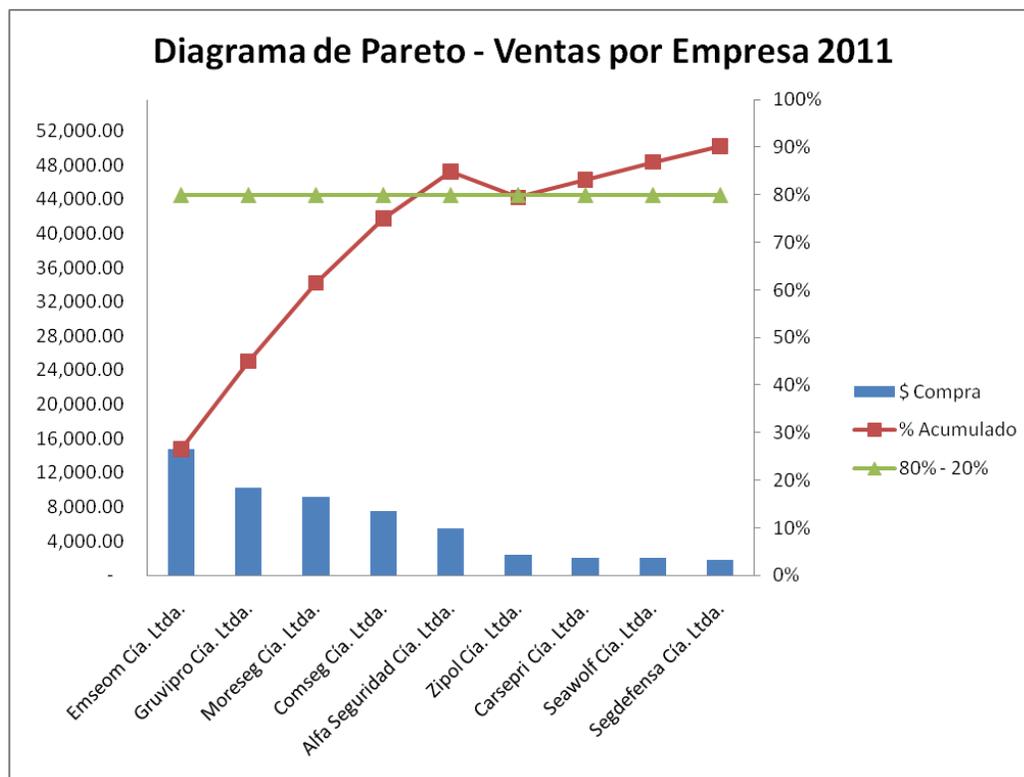
4.1.1.1. Actividades de Recuperación de Cartera

A. Estratificación de Clientes:

Es necesario que la empresa estratifique sus clientes de manera que A&G pueda determinar el nivel de capacidad de pago que tienen los clientes con la empresa para lo cual se ha evaluado los clientes en base al nivel de compras (en dólares) que han mantenido durante el año

2011, el mismo que se muestra en el Diagrama de Pareto a continuación:

Grafico N° 4.1: Diagrama de Pareto – Ventas por Empresa de Seguridad 2011

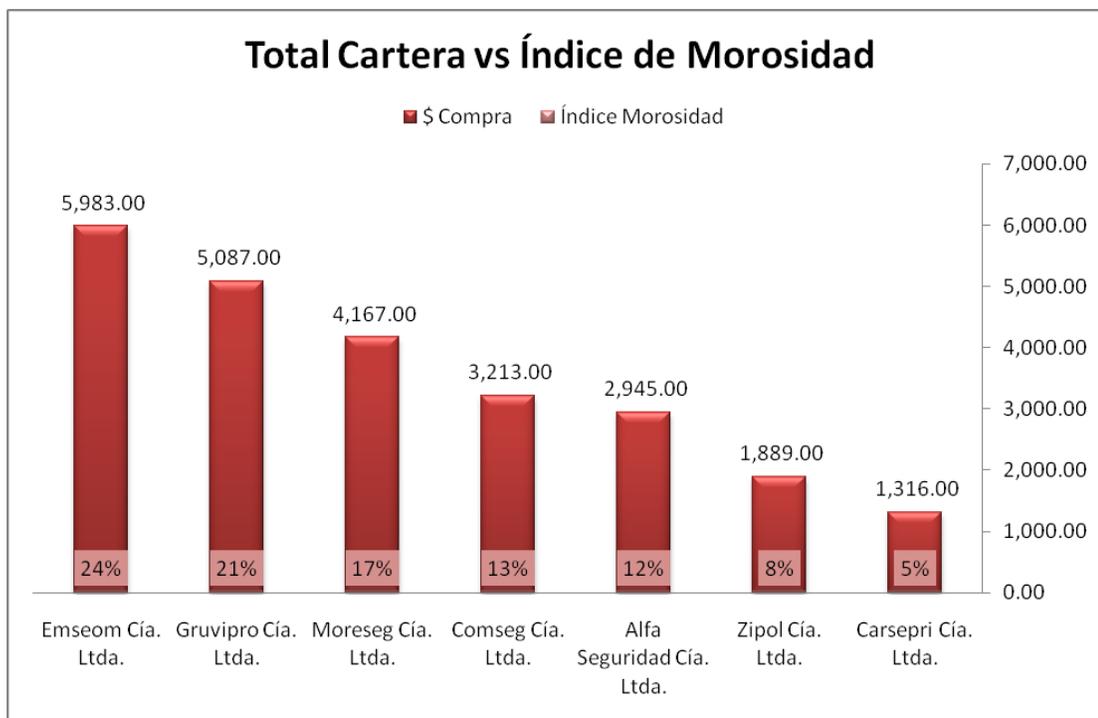


Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Como se muestra en el Gráfico N° 4.1 Diagrama de Pareto el 20% de los clientes es el 80% de las ventas realizadas en el año 2011. Es decir que el 20% de los clientes están generando el 80% de ingresos que A&G mantiene actualmente.

A continuación se representa mediante el Gráfico N° 4.2 el índice de morosidad de las cuentas por cobrar que posee la empresa frente al total de la cartera:

Gráfico N° 4.2: Total Cartera vs Índice de Morosidad



Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

El índice de morosidad de la cartera que mantiene A&G EXCLUSIVIDADES al 31 de diciembre de 2011 es del 24%, siendo éste porcentaje el más alto en comparación con los obtenidos en las demás empresas.

Tras el análisis de la morosidad de la cartera que mantiene A&G se propone la estratificación de los clientes según la tabla que se muestra a continuación:

Tabla N° 4.1: Estratificación de Clientes por días de Morosidad

Estrato	Morosidad
A	Hasta 45 días
B	De 45 a 90 días
C	+ de 90 días

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

A continuación se presenta según la estratificación de los clientes, la participación de los mismos frente a la cartera total de cuentas por cobrar:

Tabla N° 4.2: Saldo actual - % participación de cuentas por cobrar

Estrato	% Participación	\$ Participación
A	45%	11,070.00
B	30%	7,380.00
C	25%	6,150.00
Total	100%	24,600.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade O.

B. Otorgar descuento por pronto pago a clientes según su estratificación:

Para la aplicación de esta estrategia se determina un 10% de descuento por pronto pago para el estrato A, considerando que ésta categoría acoge a los clientes que tienen menor tiempo de retraso en el pago de sus

obligaciones y que tienen mayor probabilidad de una pronta cancelación de sus haberes, por lo que se enfatiza dar un mayor privilegio a los clientes de esta categoría.

A los clientes del estrato B, se les otorgará un descuento por pronto pago del 7% debido a que este estrato tiene una morosidad de 45 a 90 días.

Y para los clientes del estrato C, se ha determinado un 5% de descuento considerando que mantienen un retraso en el pago de sus cuentas por más de 90 días.

C. Reestructuración de Deuda:

Con la aplicación de esta estrategia se pretende incentivar a los clientes para que retomen el pago de sus obligaciones realizando una reestructuración de la deuda considerando un 11.83%¹⁵⁶ de recargo sobre el valor total de la misma y una nueva negociación de pago, en la cual el cliente mediante un contrato de promesa de pago aceptará las condiciones y la responsabilidad civil sobre la deuda que mantiene con A&G; dicha documentación será utilizada por medio legal una vez que, otorgado el nuevo convenio de pago el cliente sea recurrente en el atraso del pago de sus obligaciones. Esta estrategia tiene como objetivo hacer que las cuentas de mayor morosidad disminuyan con la recuperación de las mismas.

¹⁵⁶ Tasa Efectiva Máxima Vigente publicada por el Banco Central del Ecuador – Octubre 2012

4.1.1.2. Determinación de políticas de crédito y cobro

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Las políticas de crédito son una forma de transacción comercial basada en la confianza que se les otorga a los clientes en fechas determinadas siguiendo procedimientos para recuperar cuentas por cobrar a su vencimiento y la efectividad de las mismas se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables; este nivel no depende solo de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro a fin de que los clientes no se sientan presionados y se pierda ventas.

Nuestra empresa para otorgar un crédito a sus clientes estudiará primero su carácter crediticio solicitando referencias personales para cerciorarse así de que el cliente tiene capacidad de pago.

A causa del carácter y capital de una persona natural o jurídica no siempre es un buen negocio otorgarle un crédito ya que depende de las condiciones económicas dentro de las se desenvuelva ya que éstas condiciones pueden alterarse afectando así la capacidad de pago del cliente.

Por lo tanto, para determinar el monto máximo de crédito a otorgar a nuestros clientes, A&G se basará en las necesidades del cliente y en su capacidad de pago, para lo cual se considerará los siguientes aspectos:

1. Realizar una evaluación sobre el número de meses plazo que el cliente tiene para cancelar sus obligaciones y el promedio mensual de compras que realiza. Éste método permitirá tener un aproximado del límite de cupo de crédito que puede otorgar a un cliente frente a sus necesidades y lograr así un pago puntual del crédito para que la empresa no obtenga pérdidas.

2. El tiempo máximo que se le otorgará a un cliente es de 6 meses hábiles a partir del pedido de los uniformes¹⁵⁷. Esto sólo es válido para las empresas con las que se ha trabajado más de dos años, que tienen créditos antiguos y que han mantenido un buen historial crediticio con A&G.

3. Transcurridos los días del plazo inicial se otorgaran máximo 8 días más de plazo para que proceda a la cancelación de la deuda. En caso de no ser cancelada se procederá a realizar llamadas telefónicas en las que se promoverá la cancelación de la deuda, si el cliente no puede cancelar

¹⁵⁷ Tiempo determinado en base a la experiencia del negocio.

inmediatamente se le recomendará realizar una reestructuración de las obligaciones que mantiene o se procederá a la cobranza mediante vías legales.

4. La reestructuración de la deuda será con un recargo del 11.83% y bajo nuevas condiciones de pago, en la cual el cliente mediante un contrato de promesa de pago aceptará las condiciones y la responsabilidad civil sobre la deuda que mantiene con A&G. Si el cliente llegare a ser reincidente en el incumplimiento del pago, el cobro se realizará por vía judicial.

5. Los descuentos del 4% sobre el valor neto se concederá a clientes antiguos cuyas compras superen los US \$ 50.000; y del 2% para clientes nuevos cuyas compras estén entre US \$ 35.000 y US \$ 50.000.

6. Se realizará descuentos por pronto pago a la cartera vencida considerando el tiempo de morosidad y según la estratificación de los clientes:

Estrato	% Dcto Pronto Pago
A	10%
B	7%
C	5%

Elaborado por: María Isabel Andrade

4.2. Modelo de Recursos Operacionales

4.2.1. Capital de Trabajo

Las estrategias financieras del capital de trabajo son decisiones para el activo y pasivo circulante, existiendo una relación riesgo – rendimiento, la cual tiene 2 estrategias básicas que son:

- **Estrategia agresiva:** los activos corrientes son financiados por los pasivos corrientes, mientras mayor es la rentabilidad, mayor es el riesgo que tiene la empresa, los activos generados de rendimientos más bajos, son financiados con un menor costo.

- **Estrategia conservadora:** los activos corrientes se financian con pasivos corrientes y permanentes, manteniendo el capital de trabajo neto alto. A menor riesgo, menor es la rentabilidad, esto se da para manejar el capital de una manera más segura y sin presiones con las exigencias de los prestamistas, garantizando el funcionamiento de la empresa con liquidez. Los activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a un mayor costo, debido a que son financiados por fondos permanentes.

Con el análisis realizado a los estados financieros se evidenció que el capital de trabajo se ha mantenido en los últimos tres años con una estrategia conservadora, posterior a la aplicación de las estrategias financieras desarrolladas en este proyecto se podrá concluir que estructura de financiamiento es la más adecuada para la empresa bajo análisis

EL capital de trabajo se ha incrementado en 0.36% con respecto al año 2010, la empresa cuenta con disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio y tiene capacidad para enfrentar los pasivos; es un capital de trabajo positivo, ha crecido, sin embargo no está ubicado en un rango de índice corriente de 1.5 a 2.5 que es el óptimo para operar.

Tabla N° 4.3: Capital de Trabajo

RAZONES FINANCIERAS	2010	2011
Capital de Trabajo	9,293.00	9,326.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Debido a que la empresa mantiene capital de trabajo positivo y con el mejoramiento de la liquidez mediante la aplicación de las estrategias de recuperación de cartera, la empresa contaría con dinero que le permita enfrentar sus necesidades de efectivo y cubrir las obligaciones en el corto plazo.

4.3. Modelo de Costos y Gastos

El modelo de costos es la representación teórica de un sistema de información contable integrado con métodos y procedimientos referidos al devengo de costos, la cual tiene como propósito no solo expresar el costo del objeto de la inversión sino, además, suministrar herramientas que coadyuven a la gestión de la empresa.

Actualmente A&G requiere de un modelo de costos que le permita gestionar de mejor manera sus actividades llevando un control de los desembolsos que realiza para abastecerse principalmente de materia prima y llevar a cabo la producción de los uniformes.

Las estrategias que se plantean en A&G, están diseñadas para que la empresa pueda disminuir sus costos y gastos, las mismas que se presentan a continuación:

A. *Disminución de los costos de las compras:*

Mediante procesos de integración hacia el fabricante, asociacionismo y participación en centrales de compra, que refuercen la capacidad de negociación frente a proveedores.

Búsqueda de nuevos proveedores que le brinden a la empresa convenios flexibles de pago y, también que le brinden productos (materia prima) de calidad y a costos más bajos de los que actualmente está adquiriendo para la producción de los uniformes para las empresas de seguridad. Por lo que se propone realizar licitaciones a fin de que se pueda calificar a los posibles proveedores y seleccionar a aquellos que satisfagan las necesidades que A&G tiene a fin de cumplir su objetivo.

Negociación con los proveedores actuales, es decir, formular planes de pago beneficiosos tanto para A&G como para el proveedor sin que la relación comercial y, sobre todo, la imagen de A&G se vea afectada por el incumplimiento de las obligaciones que la empresa mantiene con los proveedores.

Compra de materia prima a menor costo, buscando que la misma no sea de tan baja calidad con el fin de que el servicio que brinda A&G siga siendo un distintivo de la misma.

Se propone ejecutar el modelo de costos realizando una disminución en el costo de la materia prima principal – tela, para lo cual en la evaluación de la estrategia se presentará los porcentajes que se han determinado tomando en consideración principalmente el tipo y calidad de tela que se ocupa en común para ciertas prendas.

B. *Disminución de los costos operativos:*

A través de la racionalización de la logística de la empresa, la integración o subcontratación de aquellas fases de la cadena de valor en función de su contribución al beneficio y la mejora en la gestión de los puntos de venta.

Se propone a la administración de A&G realizar contratación de servicios profesionales con personas naturales que se dediquen a la maquila, de esta manera la empresa puede disminuir costos operativos (sueldos a operadoras, pago de seguro, beneficios sociales, bonos, incentivos); para la aplicación de esta estrategia se propone una disminución del 14% en valor de la confección por prenda. Éste valor se ha aproximado debido a que no todas las prendas son confeccionadas por un solo maquilador y tomando en cuenta las diferentes variantes

tales como: tipo de prenda, complejidad en la confección y tiempo de confección, se concluye que el porcentaje planteado para la disminución en los costos de mano de obra es el más adecuado para correr el modelo.

4.4. Estrategias de Rotación de Activos

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que revelan que tan eficiente es la administración y gestión de activos en la empresa.

No está demás conocer el nivel de rotación de los activos, puesto que de su nivel se pueden identificar falencias e implementar mejoras conducentes a maximizar la utilización de los recursos de la empresa.

La rotación de activos se da en días, es decir, la rotación de los activos indica cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo. La fórmula para determinar la rotación es la siguiente:

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

La disminución de un año a otro en la rotación del activo, puede indicar que la empresa emplea ahora un nivel proporcionalmente mayor de activos para generar ventas. Una mejoría en el rendimiento de los activos probablemente se basa en un mayor margen de utilidades. La rotación del activo se puede maximizar al incrementar las ventas en mayor proporción de

activo, disminuyendo activos en mayor proporción a ventas y reduciendo el activo corriente.

A. Incrementar ventas:

A&G efectuará estrategias de marketing que le permitan captar un mayor porcentaje del mercado al que se enfoca, empresas de seguridad privada. Creará una sólida imagen de la empresa para reforzar la lealtad de compra de los clientes antiguos y los clientes objetivos. Se promocionará a la empresa por medios tecnológicos como páginas web, con el fin de que los clientes puedan visualizar las imágenes correspondientes a la amplia gama de productos que A&G ofrece.

B. Reducción del Activo Circulante:

Se hará énfasis en la disminución de cuentas por cobrar ya que la administración de las mismas es de importancia debido a que la acumulación de éstas, afectan el nivel de liquidez de la empresa provocando así pérdidas a causa de cuentas de dudoso cobro.

A&G mantiene cuentas por cobrar principalmente con clientes antiguos, se incentivará el pago por parte de los clientes dándoles a conocer la estrategia antes planteada de descuento por pronto pago y reestructuración de deuda según la estratificación por tiempo de morosidad.

C. Pago a Proveedores:

La entidad se ha venido financiando con dinero de terceros, siendo esto beneficioso para A&G debido a que el financiamiento de proveedores no

tiene costo, sin embargo dada la mejora de la liquidez de la empresa es necesario cancelar parte de la deuda, para llegar a mantener un margen de cuentas por pagar de 90 días y mejorar la imagen de la entidad en cuanto a deuda pendiente, determinando que el 50% del saldo a proveedores es financiable directamente.

D. Obtener Descuento por Pronto Pago a Proveedores:

A&G ha mantenido un alto endeudamiento con sus proveedores, motivo por el cual se plantea mantener una conversación con los proveedores con el fin de llegar a un acuerdo, con el que se obtenga un descuento del 2% por pronto pago. Este porcentaje se lo ha determinado ya que A&G realiza únicamente compras a crédito, por lo que no se plantea realizar una negociación de descuento para el caso de compras al contado.

4.5. Estrategias de Financiamiento

Las empresas se apalancan financieramente y utilizan los gastos (intereses) con el fin de lograr un máximo incremento en las utilidades por acción cuando se produce un incremento en las utilidades operacionales. El buen uso de la capacidad de financiamiento, originada en el uso de la deuda aplicada en activos productivos, deberá traer como consecuencia un

incremento en las utilidades operacionales y, por consiguiente, también un incremento en la utilidad por acción¹⁵⁸.

La estrategia para mejorar el apalancamiento financiero es la siguiente:

A. Reducción de los recursos propios e incremento de la financiación ajena:

La empresa debe considerar que un alto nivel de endeudamiento representa un problema que se genera como consecuencia de la escasez de recursos para realizar las actividades propias del negocio, por lo que propone que la empresa siga manteniendo el nivel de endeudamiento que ha mantenido en los últimos dos años, el cual le ha permitido obtener capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades y satisfacer las necesidades de dinero en el corto plazo.

Debido a que A&G actualmente ya mantiene financiamiento con Instituciones Financieras – Cooperativas de Ahorro y Crédito no se plantea incrementar la deuda por financiamiento.

¹⁵⁸ Tomado de: <http://www.pymesfuturo.com/Apalancamiento.htm>

4.6. Evaluación de las estrategias financieras propuestas

4.6.1. Modelo de Liquidez

Descuento por pronto pago a clientes.-

Estrato A: Luego del análisis realizado a los clientes se ha determinado recuperar un 32% de la cartera vencida, aplicando el convenio de descuento por pronto pago con el 10% a los clientes del estrato A como lo indica la siguiente tabla.

Tabla N° 4.4: Descuento por Pronto Pago Clientes Estrato “A”

CLIENTES ESTRATO A			
CUENTAS	2011	DSCTO	TOTAL
Cts. Por Cobrar Clientes	7,749.00	10%	774.90
CUENTAS	2011	RECUP.	TOTAL
Cts. Por Cobrar	24,600.00	32%	7,749.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Se espera que el 70% de los clientes del estrato A se acojan a éste convenio, por lo que la recuperación de la cartera que se pretende alcanzar con la aplicación de dicha estrategia es del 32% del total de la cartera con un costo que asumiría A&G de \$ 774.90.

Estrato B: Se ha determinado recuperar un 15% de la cartera vencida, aplicando el convenio de descuento por pronto pago del 7% a los clientes del estrato B como lo indica la siguiente tabla.

Tabla N° 4.5: Descuento por Pronto Pago Clientes Estrato “B”

CLIENTES ESTRATO B			
CUENTAS	2011	DSCTO	TOTAL
Cts. Por Cobrar Clientes	3,690.00	7%	258.30
CUENTAS	2011	RECUP.	TOTAL
Cts. Por Cobrar	24,600.00	15%	3,690.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Se espera que el 50% de los clientes del estrato B se acojan a éste convenio, por lo que la recuperación de la cartera que se pretende alcanzar con la aplicación de dicha estrategia es del 15% del total de la cartera con un costo que asumiría A&G de \$ 258.30.

Estrato C: Se ha determinado recuperar un 11% de la cartera vencida, aplicando el convenio de descuento por pronto pago del 5% a los clientes del estrato C como lo indica la siguiente tabla.

Tabla N° 4.6: Descuento por Pronto Pago Clientes Estrato “C”

CLIENTES ESTRATO C			
CUENTAS	2011	DSCTO	TOTAL
Cts. Por Cobrar Clientes	2,767.50	5%	138.38
CUENTAS	2011	RECUP.	TOTAL
Cts. Por Cobrar	24,600.00	11%	2,767.50

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Se espera que el 45% de los clientes del estrato C se acojan a éste convenio, por lo que la recuperación de la cartera que se pretende alcanzar con la aplicación de dicha estrategia es del 11% del total de la cartera con un costo que asumiría A&G de \$ 138.38.

Conclusión:

Con la aplicación de la estrategia de descuento por pronto pago a los clientes que mantienen cartera vencida, se proyecta tener una recuperación del 57.75% del total de la cartera, porcentaje que representa una recuperación real de \$14,206.50 con un costo del \$ 1,171.58.

Reestructuración de Deuda de los Clientes.-

Para realizar la reestructuración de la deuda de los clientes que ya tienen vencidas sus obligaciones se ha considerado tomar un porcentaje de recargo sobre el total de la cartera que adeudan, el mismo que será igual a la tasa efectiva máxima vigente publicada por el Banco Central del Ecuador (11.83% a Octubre de 2012).

Estrato A: Se estima recuperar el 9% de la cartera vencida de los clientes de este estrato aplicando el 11.83% de recargo como lo indica la tabla a continuación:

Tabla N° 4.7: Reestructuración de Deuda - Clientes Estrato "A"

CLIENTES ESTRATO A			
CUENTAS	2011	% Recargo	TOTAL
Cts. Por Cobrar Clientes	2,214.00	11.83%	261.92
CUENTAS	2011	RECUP.	TOTAL
Cts. Por Cobrar	24,600.00	9%	2,214.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Con la aplicación de esta estrategia se espera que el 20% de los clientes del estrato A se acojan a éste convenio, por lo que la recuperación de la cartera que se pretende alcanzar es del 9% del total de la cartera con un ingreso de \$ 261.92.

Estrato B: Se ha determinado recuperar un 11% de la cartera vencida, aplicando el 11.83% de recargo sobre el total de la deuda de los clientes del estrato B como lo indica la siguiente tabla.

Tabla N° 4.8: Reestructuración de Deuda - Clientes Estrato “B”

CLIENTES ESTRATO B			
CUENTAS	2011	% Recargo	TOTAL
Cts. Por Cobrar Clientes	2,583.00	11.83%	305.57
CUENTAS	2011	RECUP.	TOTAL
Cts. Por Cobrar	24,600.00	11%	2,583.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Se espera que el 35% de los clientes del estrato B se acojan a éste convenio, por lo que la recuperación que se pretende alcanzar con la aplicación de dicha estrategia es del 11% del total de la cartera con un ingreso de \$ 305.57.

Estrato C: Se estima recuperar el 14% de la cartera vencida de los clientes de este estrato aplicando el 11.83% de recargo como lo indica la tabla a continuación.

Tabla N° 4.9: Reestructuración de Deuda - Clientes Estrato “C”

CLIENTES ESTRATO C			
CUENTAS	2011	% Recargo	TOTAL
Cts. Por Cobrar Clientes	3,382.50	11.83%	400.15
CUENTAS	2011	RECUP.	TOTAL
Cts. Por Cobrar	24,600.00	14%	3,382.50

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Se espera que el 55% de los clientes del estrato C se acojan a éste convenio, por lo que la recuperación de la cartera que se pretende alcanzar con la aplicación de dicha estrategia es del 14% del total de la cartera con un ingreso de \$ 400.15 por la aplicación del 11.83% de recargo sobre el total de la deuda que mantienen.

Conclusión:

Con la aplicación de la reestructuración de la deuda de los clientes que se encuentran en vencimiento, se proyecta tener una recuperación del 33.25% del total de la cartera, lo que representa en cifras una recuperación de \$ 8,179.50 y un ingreso de \$ 967.63 por la aplicación del 11.83% de recargo sobre la deuda total.

4.6.2. Modelo de Capital de Trabajo

A continuación se presenta las estructuras financieras que ha mantenido A&G durante los último tres años (2009 al 2011):

Gráfico N° 4.3: Estructuras Financieras del 2009 al 2011

2009		2010		2011	
32% AC: \$22.850	19% PC: \$13.711	40% AC: \$32.907	29% PC: \$23.614	45% AC: \$39.350	34% PC: \$30.024
68% OA: \$48.574	81% PT: \$57.713	60% OA: \$48.574	71% PT: \$57.867	55% OA: \$48.574	66% PT: \$57.900
100%	100%	100%	100%	100%	100%
Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente Capital de Trabajo = \$22.850 - \$13.711 Capital de Trabajo = \$9.139		Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente Capital de Trabajo = \$32.907 - \$23.614 Capital de Trabajo = \$9.293		Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente Capital de Trabajo = \$39.350 - \$30.024 Capital de Trabajo = \$9.320	

Fuente: A&G Exclusividades
 Elaborado por: María Isabel Andrade

Conclusión:

Luego de evaluar la estructura financiera de A&G se evidencia una estrategia conservadora debido a que los activos corrientes de la empresa son financiados con los pasivos corrientes y patrimonio, manteniendo el capital de trabajo adecuado que le permite cubrir sus necesidades a corto plazo.

4.6.3. Modelo de Costos y Gastos

Al cierre del 2011, la empresa mantiene costos por US \$ 19.478; dentro de los cuales se registran los costos de: materia prima, sueldos y salarios del personal obrero; y gastos por US \$ 22.176, incluyen gastos administrativos y

de ventas; en comparación con el año 2010, A&G refleja un decremento aproximado del 15% tanto en sus costos y gastos. Esto se debe principalmente a la disminución en el nivel de ventas que la empresa ha sufrido en el 2011.

Para el planteamiento de las estrategias que permitirán disminuir costos y gastos se ha tomado como referencia los principales productos que A&G confecciona y comercializa con mayor frecuencia a fin de establecer en éstos productos los márgenes de ganancia que la empresa mantiene, se resaltan los productos que generan mayor porcentaje de ingreso.

**Tabla N° 4.10: Evaluación por línea de producto
Valores Actuales A&G EXCLUSIVIDADES**

Producto	Precio Vta US \$	Tela mts	V. Tela	Costo tela	Mano de Obra	T. Costo	%Inversion	T. Gasto	%Gasto	Utilidad \$	%Ingreso
Overoles	32.00	3.00	4.53	13.59	6.00	25.28	79.00%	3.52	11.00%	3.20	10.00%
Pantalón Terno	14.50	1.25	4.53	5.66	3.00	9.74	67.20%	1.60	11.00%	3.16	21.80%
Camisa Terno	14.00	1.50	2.56	3.85	3.00	7.69	54.93%	1.54	11.00%	4.77	34.07%
Pantalón Safari	22.00	1.80	4.53	8.15	3.00	12.35	56.12%	2.42	11.00%	7.23	32.88%
Camisa Militar m/c	14.00	1.35	2.56	3.46	3.00	7.41	52.90%	1.54	11.00%	5.05	36.10%
Camisa de Trabajo	14.00	1.50	2.56	3.85	3.00	7.69	54.93%	1.54	11.00%	4.77	34.07%
Chompa Piloto	27.00	1.50	4.53	6.80	3.00	12.86	47.62%	2.97	11.00%	11.17	41.38%
Chompa ¾	30.00	1.85	4.53	8.38	3.00	12.89	42.98%	3.30	11.00%	13.81	46.02%
Corbatas	2.50	0.13	4.53	0.57	0.10	1.23	49.14%	0.28	11.00%	1.00	39.86%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Disminución de los costos de las compras:

Para ejecutar esta estrategia se ha planteado disminuir los siguientes porcentajes que serán afectados al costo de la materia principal – tela a fin de que se refleje el ingreso total el aumento en este rubro que la empresa podría alcanzar:

- ✓ Pantalón: 5%
- ✓ Camisa: 8%
- ✓ Chompa: 5%
- ✓ Corbata: 7%
- ✓ Overol: 3%

Estos porcentajes se han determinado en base al estudio en cuanto al tipo de tela que se utiliza para cada prenda, a la calidad de la misma y a la relación comercial que se mantiene con los diferentes proveedores de los cuales como resultado se obtuvo un promedio aproximado de los porcentajes antes mencionados.

A continuación se presenta el resultado luego de la aplicación de los porcentajes en los costos de las diferentes prendas:

**Tabla N° 4.11: Disminución en el costo de materia prima – tela
Valores Propuesta - Tela**

Producto	Precio Vta US \$	Tela mts	V. Tela	Costo tela	Mano de Obra	T. Costo	%Inversion	T. Gasto	%Gasto	Utilidad \$	% Ingreso
Overoles	32.00	3.00	4.39	13.18	6.00	24.87	77.72%	3.52	11.00%	3.61	11.28%
Pantalón Terno	14.50	1.25	4.30	5.38	3.00	9.46	65.25%	1.60	11.00%	3.44	23.75%
Camisa Terno	14.00	1.50	2.36	3.54	3.00	7.38	52.74%	1.54	11.00%	5.08	36.26%
Pantalón Safari	22.00	1.80	4.30	7.75	3.00	11.94	54.27%	2.42	11.00%	7.64	34.73%
Camisa Militar m/c	14.00	1.35	2.36	3.19	3.00	7.13	50.92%	1.54	11.00%	5.33	38.08%
Camisa de Trabajo	14.00	1.50	2.36	3.54	3.00	7.38	52.74%	1.54	11.00%	5.08	36.26%
Chompa Piloto	27.00	1.50	4.30	6.46	3.00	12.52	46.36%	2.97	11.00%	11.51	42.64%
Chompa ¾	30.00	1.85	4.30	7.96	3.00	12.47	41.58%	3.30	11.00%	14.23	47.42%
Corbatas	2.50	0.13	4.21	0.53	0.10	1.19	47.56%	0.28	11.00%	1.04	41.44%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Al comparar la base de la evaluación por línea de producto y la aplicación de la estrategia se evidencia un crecimiento leve en cuanto al ingreso que se obtendría principalmente en la confección de: chompa piloto con un 42.64%, chompa ¾ con un 47.42% y corbatas con un 41.44%.

Disminución de los costos operativos

Para el planteamiento de esta estrategia se ha determinado un porcentaje que permite disminuir el costo de mano de obra para la elaboración de los productos a los que se enfoca la empresa.

Con el conocimiento del negocio como tal y de la industria en la que se desenvuelve se propone una disminución del 10% en valor de la confección por prenda (mano de obra). Éste es un porcentaje ponderado y aproximado debido a que no todas las prendas son confeccionadas por un solo maquilador y, en consideración de las diferentes variantes como tiempo y complejidad de confección se concluye que el porcentaje determinado para la disminución en los costos de confección es el más adecuado para la aplicación del modelo.

Se presenta a continuación la tabla que representa la aplicación de la estrategia propuesta:

**Tabla N° 4.12 Disminución en el costo de mano de obra
Valores Propuesta - Maquila**

Producto	Precio Vta US \$	Tela mts	V. Tela	Costo tela	Mano de Obra	T. Costo	% Inversion	T. Gasto	% Gasto	Utilidad \$	% Ingreso
Overoles	32.00	3.00	4.53	13.59	5.40	24.68	77.12%	3.52	11.00%	3.80	11.88%
Pantalón Terno	14.50	1.25	4.53	5.66	2.70	9.44	65.13%	1.60	11.00%	3.46	23.87%
Camisa Terno	14.00	1.50	2.56	3.84	2.70	7.38	52.74%	1.54	11.00%	5.08	36.26%
Pantalón Safari	22.00	1.80	4.53	8.15	2.70	12.05	54.76%	2.42	11.00%	7.53	34.24%
Camisa Militar m/c	14.00	1.35	2.56	3.46	2.70	7.10	50.71%	1.54	11.00%	5.36	38.29%
Camisa de Trabajo	14.00	1.50	2.56	3.84	2.70	7.38	52.74%	1.54	11.00%	5.08	36.26%
Chompa Piloto	27.00	1.50	4.53	6.80	2.70	12.56	46.51%	2.97	11.00%	11.47	42.49%
Chompa ¾	30.00	1.85	4.53	8.38	2.70	12.59	41.98%	3.30	11.00%	14.11	47.02%
Corbatas	2.50	0.13	4.53	0.57	0.09	1.22	48.74%	0.28	11.00%	1.01	40.26%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Al comparar la base de la evaluación por línea de producto y la aplicación de la estrategia se evidencia un crecimiento leve en cuanto al ingreso que se obtendría al contratar el servicio de maquila principalmente en los productos: camisa militar m/c con un 38.29%, chompa piloto con un 42.49%, chompa $\frac{3}{4}$ con un 47.02% y corbata con un 40.26%.

Al realizar una evaluación consolidada de las estrategias planteadas anteriormente para la disminución del costo de materia prima – tela y mano de obra – maquila se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla N° 4.13: Disminución en los costos de materia prima – Tela y M. O
Valores Propuestas**

Producto	Precio Vta US \$	Tela mts	V. Tela	Costo tela	Mano de Obra	T. Costo	% Inversion	T. Gasto	% Gasto	Utilidad \$	% Ingreso
Overoles	32.00	3.00	4.39	13.18	5.40	24.27	75.85%	3.52	11.00%	4.21	13.15%
Pantalón Terno	14.50	1.25	4.30	5.38	2.70	9.16	63.18%	1.60	11.00%	3.74	25.82%
Camisa Terno	14.00	1.50	2.36	3.54	2.70	7.08	50.59%	1.54	11.00%	5.38	38.41%
Pantalón Safari	22.00	1.80	4.30	7.75	2.70	11.64	52.90%	2.42	11.00%	7.94	36.10%
Camisa Militar m/c	14.00	1.35	2.36	3.19	2.70	6.83	48.78%	1.54	11.00%	5.63	40.22%
Camisa de Trabajo	14.00	1.50	2.36	3.54	2.70	7.08	50.59%	1.54	11.00%	5.38	38.41%
Chompa Piloto	27.00	1.50	4.30	6.46	2.70	12.22	45.25%	2.97	11.00%	11.81	43.75%
Chompa $\frac{3}{4}$	30.00	1.85	4.30	7.96	2.70	12.17	40.58%	3.30	11.00%	14.53	48.42%
Corbatas	2.50	0.13	4.21	0.53	0.09	1.18	47.16%	0.28	11.00%	1.05	41.84%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Al realizar la comparación de la base de la evaluación por línea de producto y la aplicación de la estrategia se evidencia un crecimiento leve en cuanto al ingreso que se obtendría principalmente en la confección de: camisa militar m/c con un 40.22%, chompa piloto con un 43.75%, chompa $\frac{3}{4}$ con un 48.42% y corbata con un 41.84%.

Con las evaluaciones realizadas posterior a la aplicación de las estrategias se evidencia un crecimiento en nivel de ingresos de cada producto como se muestra a continuación:

Tabla N° 4.14: Comparación Base – Estrategia

Evaluación por línea de producto												Incremento % Ingresos	Evaluación en base a la propuesta											
Producto	Precio Vta US \$	Tela mts	V. Tela	Costo tela	Mano de Obra	T. Costo	% Inversi on	T. Gasto	% Gasto	\$ Utilida d	% Ingreso		V. Tela	Costo tela	Mano de Obra	T. Costo	% Inversi on	T. Gasto	% Gasto	\$ Utilida d	% Ingreso			
Overoles	32.00	3.00	4.53	13.59	6.00	25.28	79.00%	3.52	11%	3.20	10.00%	3.15%	4.39	13.18	5.40	24.27	75.85%	3.52	11%	4.21	13.15%			
Pantalón Terno	14.50	1.25	4.53	5.66	3.00	9.74	67.20%	1.60	11%	3.16	21.80%	4.02%	4.30	5.38	2.70	9.16	63.18%	1.60	11%	3.74	25.82%			
Camisa Terno	14.00	1.50	2.56	3.85	3.00	7.69	54.93%	1.54	11%	4.77	34.07%	4.34%	2.36	3.54	2.70	7.08	50.59%	1.54	11%	5.38	38.41%			
Pantalón Safari	22.00	1.80	4.53	8.15	3.00	12.35	56.12%	2.42	11%	7.23	32.88%	3.22%	4.30	7.75	2.70	11.64	52.90%	2.42	11%	7.94	36.10%			
Camisa Militar m/c	14.00	1.35	2.56	3.46	3.00	7.41	52.90%	1.54	11%	5.05	36.10%	4.12%	2.36	3.19	2.70	6.83	48.78%	1.54	11%	5.63	40.22%			
Camisa de Trabajo	14.00	1.50	2.56	3.85	3.00	7.69	54.93%	1.54	11%	4.77	34.07%	4.34%	2.36	3.54	2.70	7.08	50.59%	1.54	11%	5.38	38.41%			
Chompa Piloto	27.00	1.50	4.53	6.80	3.00	12.86	47.62%	2.97	11%	11.17	41.38%	2.37%	4.30	6.46	2.70	12.22	45.25%	2.97	11%	11.81	43.75%			
Chompa ¾	30.00	1.85	4.53	8.38	3.00	12.89	42.98%	3.30	11%	13.81	46.02%	2.40%	4.30	7.96	2.70	12.17	40.58%	3.30	11%	14.53	48.42%			
Corbatas	2.50	0.13	4.53	0.57	0.10	1.23	49.14%	0.28	11%	1.00	39.86%	1.99%	4.21	0.53	0.09	1.18	47.16%	0.28	11%	1.05	41.84%			
Total						97.14		18.70					Total						91.64		18.70			

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Conclusión:

Con la aplicación de las estrategias y su evaluación de forma conjunta se evidencia un incremento en el porcentaje de ingreso en todos los productos que confecciona la empresa.

Para cuantificar dicho incremento se realiza los cálculos según se indica que la tabla siguiente:

Tabla N° 4.15: Costos Producción A&G vs Costos Producción Maquila

Costos de Producción en A&G		Costos de Producción en Maquila	
Total Costo	= 97.14	Total Costo Propuesta	= 91.64
Total Gasto	= 18.70	Total Gasto Propuesta	= 18.70
Total Costo y Gasto	= 115.84	Total Costo y Gasto Propuesta	= 110.34
Costo de Ventas 2011	= 19,478.00	Unidades a producir	= 168.15
Unidades a producir	= 168.15	Costo de Ventas Propuesta	= 18,553.25
		Ganancia con Propuesta	= 924.75

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Para determinar el número de unidades que se han producido se divide el costo de ventas 2011 para el total costo y gasto de producción en A&G y, con el fin de mantener un marco de referencia y poder realizar la comparación se multiplica el nuevo costo y gasto de producción según la propuesta por el mismo número de unidades, obteniendo como resultado el nuevo costo de ventas; es así que el ahorro que obtendría enviando a maquilar las prendas resulta de la diferencia entre el costo de ventas 2011 (producción A&G) y el costo de ventas de la propuesta el cual es de \$ 924.75.

4.6.4. Estrategias de Rotación de Activos

Reducción del Activo Circulante

Con la aplicación de las estrategias de recuperación de cartera ya evaluadas se logra una disminución del activo circulante debido a que las cuentas por cobrar que A&G mantiene se irán recuperando según la aceptación que haya por parte de los clientes de la empresa de las alternativas que se les presenta para que procedan a la cancelación de sus haberes.

Pago a Proveedores

Con el fin de generar y mantener una buena imagen de A&G y considerando el incremento del nivel de liquidez de la empresa se planteó el pago a proveedores del 50% del total de la deuda, como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla N° 4.16: Pago del 50% a Proveedores

Cuentas por Pagar	% participación deuda	\$ participación	% a Cancelar con Estrategia	x Pagar Estrategia	% Representación	Pendiente Pago
Hasta 30 días	10%	1,020.00	100%	1,020.00	= \$ 5,100.00 / \$10,200.00	0.00
De 30 a 60 días	20%	2,040.00	100%	2,040.00		0.00
De 60 a 90 días	30%	3,060.00	67%	2,040.00		1020.00
+ de 90 días	40%	4,080.00	0%	0		4080.00
TOTAL	100%	10,200.00		5,100.00	50%	5100.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Obtener un descuento por pronto pago a proveedores

Debido a las relaciones comerciales que se mantiene con los proveedores, se plantea la estrategia de obtener un descuento por pronto pago a los proveedores y, se mantiene la premisa de la estrategia anterior acerca del pago del 50% del total de cuentas por pagar a proveedores, se obtiene como resultados según se muestra en la tabla a continuación:

Tabla N° 4.17: Descuento por pronto pago a proveedores

CxP Proveedores	% participación deuda	\$ participación	% a Cancelar con Estrategia	% Dcto x pronto pago	\$ por Pagar sg. Estrategia	\$ Ahorro sg. Estrategia
Hasta 30 días	10%	1,020.00	100%	2%	999.6	20.40
De 30 a 60 días	20%	2,040.00	100%		1999.2	40.80
De 60 a 90 días	30%	3,060.00	67%		1999.2	40.80
+ de 90 días	40%	4,080.00	0%		0.00	0.00
TOTAL	100%	10,200.00			4,998.00	102.00

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

Conclusión:

Con la aplicación del convenio se concluye que el descuento por pronto pago a proveedores es la estrategia más adecuada debido a que con el pago de las cuentas por pagar a proveedores, la rotación de los activos aumenta, obtengo un ahorro de \$102.00 y se mantiene una buena imagen frente a los proveedores generando confianza para futuros créditos.

4.7. Estados financieros conforme a la propuesta estratégica

Una vez determinados los incrementos y disminuciones a través de las estrategias financieras anteriormente planteadas, se presenta la aplicación en los estados financieros proyectados al año 2012 para A&G EXCLUSIVIDADES.

4.7.1. Proyección de Estado de Situación Financiera

Tabla N° 4.18: Estado de Situación Financiera Proyectado

A&G EXCLUSIVIDADES				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO				
Al 31 de Diciembre de 2011 - 2012				
	Período 2011	Incremento	Disminución	Proyección 2012
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Caja y equivalentes	11,300.00	79,105.63	52,834.65	37,570.98
Cuentas por cobrar	24,600.00		22,386.00	2,214.00
Inventarios	3,450.00			3,450.00
Total Activos Corrientes	<u>39,350.00</u>			<u>43,234.98</u>
				-
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	<u>48,574.00</u>			<u>48,574.00</u>
				-
TOTAL ACTIVOS	<u>87,924.00</u>			<u>91,808.98</u>
				-
				-
PASIVOS Y PATRIMONIO				
				-
PASIVOS CORRIENTES				
Obligaciones Financieras	15,000.00			15,000.00
Cuentas por pagar	10,200.00		5,100.00	5,100.00
Beneficios Sociales	2,112.00			2,112.00
Impuesto a la renta	2,712.00			2,712.00
Total Pasivos Corrientes	<u>30,024.00</u>			<u>24,924.00</u>
				-
PATRIMONIO				
Capital	<u>57,900.00</u>	8,984.98		<u>66,884.98</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>87,924.00</u>			<u>91,808.98</u>

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

4.7.2. Proyección del Estado de Resultados

Tabla N° 4.19: Estado de Resultados Proyectado

A&G EXCLUSIVIDADES				
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO				
Al 31 de Diciembre de 2011 - 2012				
	Período 2011	Incremento	Disminución	Proyección 2012
VENTAS NETAS	55,650.00			55,650.00
COSTOS DE VENTA	19,478.00		924.75	18,553.25
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	36,172.00			37,096.75
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	19,008.00			19,008.00
GASTOS DE VENTAS	<u>3,168.00</u>	1,171.58		<u>4,339.58</u>
UTILIDAD EN OPERACIÓN	13,996.00			13,749.17
OTROS GASTOS				
Gastos financieros	750.00			750.00
Otros gastos	<u>2,400.00</u>			<u>2,400.00</u>
OTROS INGRESOS		1,069.63		1,069.63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10,846.00			11,668.80
* PARTICIPACION TRABAJADORES	-			-
IMPUESTO A LA RENTA	<u>2,712.00</u>			<u>2,683.82</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>8,134.00</u></u>			<u><u>8,984.98</u></u>

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

4.7.3. Proyección del Flujo de Efectivo

Tabla N° 4.20: Flujo de Efectivo Proyectado

A&G EXCLUSIVIDADES	
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	
Al 31 de Diciembre de 2012	
FLUJO DE OPERACIÓN	
Ingresos de Operación	
Ventas	55.650,00
Recuperación de Cartera	22.386,00
otros ingresos	1.069,63
Total de Ingresos de Operación	79.105,63
Egresos Operativos	
Costo de Ventas	
Gastos administrativos	18.553,25
Gastos administrativos	19.008,00
Gastos financieros	750,00
Pago proveedores	5.100,00
Gastos de ventas	4.339,58
Pago con obligaciones con la administración	-
Pago obligaciones con seguridad social	-
15% trabajadores	-
23% impuesto a la renta	2.683,82
Otros gastos no operacionales	2.400,00
Total Gastos Operativos	52.834,65
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	26.270,98
FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Capital suscrito y pagado	-
FLUJO NETO ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-
Aumento neto en efectivo y sus equivalentes	26.270,98
Efectivo y sus equivalentes al principio del periodo	11.300,00
Efectivo y sus equivalentes al final del periodo	37.570,98

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

4.7.4. Proyección de Razones Financieras

A continuación se presenta el análisis de las razones financieras que se aplicaron en A&G Exclusividades a los Estados Financieros Proyectados del año 2012.

**Tabla N° 4.21: Razones Financieras de Liquidez Proyectadas
Al 31 de Diciembre de 2011 - 2012**

RAZONES DE LIQUIDEZ	2011	2012
Capital de Trabajo	9,326.00	18,310.98

RAZONES DE LIQUIDEZ	2011	2012
Razón Corriente	1.31	1.73
Razón Ácida	1.20	1.60
Ciclo de Caja	32.22	4.98
Ciclo Operativo	212.02	153.67
Rotación de Caja	11.17	72.34

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

**Tabla N° 4.22: Razones Financieras de Actividad Proyectadas
Al 31 de Diciembre de 2011 - 2012**

RAZONES DE ACTIVIDAD	2011	2012
Rotación de Cuentas por Cobrar	2.58	4.15
Plazo Promedio de Cobro	139.41	86.73

RAZONES DE ACTIVIDAD	2011	2012
Rotación de Inventario	4.96	5.38
Periodo de Inventario	72.61	66.94

RAZONES DE ACTIVIDAD	2011	2012
Rotación de Cuentas por Pagar	2.00	2.42
Plazo Promedio de Pago	179.80	148.70

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

**Tabla N° 4.23: Razones Financieras de Rentabilidad Proyectadas
Al 31 de Diciembre de 2011 - 2012**

RAZONES DE RENTABILIDAD	2011	2012
Rentabilidad sobre Ventas	15%	16%
Rentabilidad sobre Activos	9%	10%
Rentabilidad sobre Patrimonio	14%	13%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

**Tabla N° 4.24: Razones Financieras de Endeudamiento Proyectadas
Al 31 de Diciembre de 2011 - 2012**

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2011	2012
Endeudamiento Total	34%	27%
Financiamiento Propio	66%	73%
Apalancamiento	152%	137%

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

**Tabla N° 4.25: Rentabilidad de Capital Proyectado
Al 31 de Diciembre de 2012**

Rentabilidad de Capital Proyectado	2012
Rentabilidad sobre Ventas	0.16
Rotación de Activos	0.61
Apalancamiento Financiero	1.37

Fuente: A&G Exclusividades
Elaborado por: María Isabel Andrade

La liquidez de la empresa aumenta levemente debido a la aplicación de la estrategia de recuperación de cartera, es decir, disminuyen las cuentas por cobrar, aumenta el efectivo y sus equivalentes y por consecuencia el ciclo de baja disminuye debido a que el tiempo que transcurre a partir de que la empresa desembolsó caja para la compra de materia prima hasta el momento en que recupera la cartera disminuyo favorablemente con la propuesta.

Se evidencia una disminución en la rotación de inventarios, se debe al abastecimiento de materia prima - tela que se realiza con la estrategia planteada, esto con el fin de que la empresa tenga disponible materia prima para los contratos futuros y tenga la facilidad de enviar a maquilar sin necesidad de esperar hasta abastecerse de materia prima.

El apalancamiento disminuye debido al pago de proveedores, disminuyendo las cuentas por pagar, según como se plantea en la estrategia financiera.

La rentabilidad sobre ventas aumenta a un 16% debido a que la utilidad proyectada para el 2012 se incrementó principalmente por los ingresos generados como recuperación de cartera y pago a proveedores.

En cuanto al financiamiento propio a pesar de que aumentó en un 7%, la empresa cuenta con capital de trabajo óptimo que le permita desarrollar sus actividades diarias y solventar las necesidades de efectivo en el corto plazo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- ✓ Debido a la calidad del servicio que A&G ofrece, sus clientes se encuentran satisfechos, sin embargo, se determinaron ciertas debilidades en el proceso administrativo y financiero, las cuales han reducido las posibilidades de que la empresa tenga un mejor desenvolvimiento.
- ✓ Por el débil desarrollo organizacional que la empresa ha presentado en los últimos años, se determinó la necesidad de desarrollar un modelo de gestión financiera y diseñar estrategias que le permitan una mejor toma de decisiones.
- ✓ Con el análisis de los factores internos y externos, se determinó las posibilidades de crecimiento de la empresa y los aspectos en los que se debe enfatizar controles para que A&G desarrolle sus actividades de una manera adecuada, enfocándose siempre al crecimiento de mercado.
- ✓ Con la implementación del modelo de liquidez, la empresa tendría el capital de trabajo necesario para solventar sus requerimientos de efectivo y poder cubrir las obligaciones en el corto plazo.
- ✓ Una de las debilidades de A&G EXCLUSIVIDADES, es el alto plazo para recuperar el efectivo, la propuesta para disminuir este indicador es

- Implementar nuevos medios de cobro y cerrar los créditos mediante descuento por pronto pago y reestructuración de deuda.
- ✓ Con la aplicación de la estrategia de descuento por pronto pago a los clientes que mantienen cartera vencida, se proyecta que A&G recupere el 57.75% del total de la cartera, porcentaje que representa una recuperación real de \$14,206.50 con un costo del \$ 1,171.58; y con la estrategia de reestructuración de la deuda de los clientes, A&G recupera el 33.25% del total de la cartera, lo que representa en cifras una recuperación de \$ 8,179.50 y un ingreso de \$ 967.63 por la aplicación del 11.83% de recargo sobre la deuda total.
 - ✓ Con la aplicación de las estrategias de disminución del costo de materia prima y disminución en el costo de mano de obra, se obtiene una utilidad promedio del 3.33% por prenda terminada.
 - ✓ Al obtener un descuento por pronto pago a proveedores A&G obtiene un ahorro de \$102, además mantiene una buena imagen ante los mismos generando confianza para futuros créditos.
 - ✓ Al aplicar las estrategias financieras planteadas, A&G EXCLUSIVIDADES para el 2012 generaría una utilidad de \$8.984,98.
 - ✓ Los resultados financieros con las aplicaciones de las estrategias propuestas se resumen en:

- **Rentabilidad sobre ventas.-** las ventas para el 2012 generarán una rentabilidad para A&G EXCLUSIVIDADES de 16%,
 - **Rentabilidad sobre activos.-** los activos generarán una rentabilidad de 10%.
 - **Rentabilidad sobre el patrimonio.-** por cada cien dólares invertidos en el patrimonio se generará una rentabilidad del 13%.
-
- ✓ Al aplicar las estrategias financieras planteadas los índices y razones financieras han mejorado notablemente, generando una mayor utilidad para el año 2012.
 - ✓ Siendo así que la aplicación de las estrategias financieras planteadas son factibles para optimizar la rentabilidad de A&G EXCLUSIVIDADES.
 - ✓ El modelo de gestión financiera que se propone para A&G, es un modelo que permite solventar las necesidades de efectivo que la empresa tiene actualmente, es decir es un salvataje actual, no es un modelo sostenible en el tiempo.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Diseñar e implementar políticas y procedimientos organizacionales, de manera que éstas le permitan a la empresa tener una base sobre la cual desarrollar sus actividades y así poder evaluarlas periódicamente para verificar el cumplimiento del objetivo empresarial que A&G EXCLUSIVIDADES se ha planteado.
- ✓ Hacer énfasis en publicidad de manera que la empresa pueda captar más clientes y, que su cartera actual se identifique con la marca creando fidelidad y manteniendo los estándares de calidad que han caracterizado a A&G desde su inicio.
- ✓ Aplicar los modelos y las estrategias financieras planteadas en el presente trabajo, ya que éstas aseguran que la empresa obtenga una mayor rentabilidad al incrementar el nivel de ingresos, disminución de deuda y una recuperación alta de la cartera que A&G mantiene; como efecto de esto la liquidez aumenta solventando así las necesidades de efectivo para cubrir las obligaciones en el corto plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aching Guzman, C. (s.f.). *Guía Rápida - Ratios Financieros y Matemáticos*. Prociencia y Cultura S. A.
- Albi, E. (s.f.). *Planeación Financiera - Contaduría y Finanzas*.
- Álvarez, J. L. (s.f.). *Curso Práctico de Análisis Financiero*.
- Asociación de Textiles del Ecuador. (2012, Marzo 19). *Boletín Mensual*. Quito - Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (12 de Noviembre de 2012). *Estadísticas Macroeconómicas - Crecimiento del PIB*. Obtenido de Sitio web. bce.fin.ec:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa117.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (12 de Noviembre de 2012). *Estadísticas Macroeconómicas - Riesgo País*. Obtenido de Sitio Web. bce.fin.ec:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Barriga, L. (12 de Noviembre de 2012). Obtenido de [www. geocities.com/luibar.geo/Planificación.htm](http://www.geocities.com/luibar.geo/Planificación.htm)
- Bernstein, L. A. (s.f.). *Análisis de Estados Financieros*. Editoria Deusto.
- Books Google. (2012). *Google*. Obtenido de www.books.google.com.ec:
<http://books.google.com.ec/books?id=zDCb9fDzNgC&pg=PA161&lpg=PA161&dq=ingreso+por+linea+de+producto&source=bl&ots=PGz2vWCc0A&sig=abJxfLeSMrg9TYELNtox-ZdbS9o&hl=es&sa=X&ei=qM7BT9-1O4OO8wSMY8TCCw&ved=0CF0Q6AEwCA#v=onepage&q=ingreso%20por%20linea%20de%20p>

- Brugham Eugene, H. J. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial CECSA.
- Contreras, E. (12 de Noviembre de 2012). *La Importancia de la Gestión Financiera en la Creación de Valor*.
- Dávalos, N., & Córdova, G. (2002). *Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría y afines*. Quito: Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.
- Davies, D. (s.f.). *Como interpretar las Finanzas de la Empresa*. Editorial Deusto.
- Defosse, G. (s.f.). *La Gestión Financiera de las Empresas*. Editorial Demos.
- Diario El Tiempo. (12 de Noviembre de 2012). *Diario El Tiempo*. Obtenido de www.eltiempo.com.ec: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/8947-gobierno-anuncia-dra-stica>
- Diario Hoy. (12 de Noviembre de 2012). *Diario Hoy*. Obtenido de www.hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-textilero-alerta-posible-alza-de-productos-446139.html>
- Diario Hoy. (2012). *Diario Hoy*. Obtenido de www.hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-textilero-alerta-posible-alza-de-productos-446139.html>
- El Universo. (9 de Julio de 2011). Tecnistamp Gasespol. *El Universo*.
- Gallegos, S. (2012). *Modelo de Gestión Financiera para Maximizar Utilidades de la Empresa ASTRILEG Cía. Ltda*. Sangolquí: ESPE.
- Gitman, L. J. (s.f.). El Futuro de los Negocios. En L. J. Gitman, *El Futuro de los Negocios* (pág. 609). Editorial Pearson.
- Gitman, L. J. (s.f.). *Principios de Administración Financiera*. San Diego State University: Editorial Pearson.

- Gómez, G. (s.f.). *Análisis de Balances y Cuentas de Resultados*.
- Harnecker, M. (s.f.). *El Capital - Conceptos Fundamentales*.
- Horne, V., C., J., & Wachowicz, J. J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Estadísticas de Desempleo*. Quito - Ecuador.
- James, A., & Stoner, F. (s.f.). *Administración*.
- Johnson, G. (1998). *Dirección Estratégica*. Castilla - España: Editorial Pearson.
- Koontz, H. (s.f.). *Elementos de Administración*. McGraw Hill.
- Loring, J. (s.f.). La Gestión Financiera. En J. Loring, *La Gestión Financiera* (pág. 465).
- Loring, M., & Varios. (s.f.). *La Gestión Financiera*.
- Massons, J. (s.f.). *Finanzas - Diagnóstico y Planificación a Corto Plazo*. Editorial Hispano - Francesa.
- Moyer, McGuigan, & Kretlow. (s.f.). *Administración Financiera Contemporánea*. En Moyer, McGuigan, & Kretlow. Cengage Learning.
- Ochoa, H. A. (s.f.). *Planeación Financiera. Contaduría y Finanzas*.
- Olguín G., L. R. (s.f.). *Administración Financiera - Ingeniería de Negocios*.
- Pérez, C., & Vela S., E. (s.f.). *Gestión Financiera de la Empresa*. Editorial Alianza.
- Rubio Dominguez, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Samaniego, J. D. (2008). *Administración Financiera II*.

- Santillán, A. G. (s.f.). Administración Financiera I. En A. G. Santillán, *Administración Financiera I* (pág. 180).
- Smith, K. V. (s.f.). *Gúia del Capital Circulante*. Editorial Deusto.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (12 de Noviembre de 2012). *Infoempresas*. Obtenido de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll#>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2012). *Listado de Empresas de Seguridad*. Quito - Ecuador.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2012). *Listado de Empresas Textiles del Ecuador*. Quito - Ecuador.
- Urquijo, J. L., Ochoa, Oyazabal, & Uroz. (s.f.). *Planificación Financiera de la Empresa*. Editorial Deusto.
- Westo, J. F., & Brigham, E. F. (s.f.). *Fundamentos de Administración Financiera*. McGraw Hill.
- Westo, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera Vol. II y III*. La Habana: Editorial Félix Varela.