



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORIA, CPA
MODALIDAD: PRESENCIAL**

**TRABAJO DE CULMINACION DE CARRERA PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN
DE UTILIDADES DE LA EMPRESA “MODACARBAN CIA. LTDA.” EN LA
CIUDAD DE QUITO**

AUTOR: JOSELINA SARA BASANTES PELÁEZ

DIRECTORA: Eco. Isabel Robles

CODIRECTOR: Eco. Gustavo Moncayo

SANGOLQUI, 2013



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Joselina Sara Basantes Peláez

DECLARO QUE:

El trabajo de culminación de carrera denominado “*MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES EN LA EMPRESA MODACARBAN CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO*” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se añaden en la bibliografía.

Es importante mencionar que 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, 27 de Febrero del 2013

JOSELINA SARA BASANTES PELÁEZ



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

CERTIFICADO

Eco. Isabel Robles

Eco. Gustavo Moncayo

CERTIFICAN

Que el trabajo de culminación de carrera titulado: “*MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES EN LA EMPRESA MODACARBAN CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO*”, realizado por: Joselina Sara Basantes Peláez, 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 la profundidad del análisis y nivel técnico se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autoriza a Joselina Sara Basantes Peláez que lo entregue a la Eco. Isabel Robles, en su calidad de Directora de la Carrera.

Sangolquí, 27 de Febrero del 2013.

Eco. Isabel Robles
DIRECTORA

Eco. Gustavo Moncayo
CODIRECTOR



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Joselina Sara Basantes Peláez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo: “*MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR UTILIDADES EN LA EMPRESA MODACARBAN CIA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 27 de Febrero del 2013.

Joselina Sara Basantes Peláez

DEDICATORIA

Las personas que han sido los pilares fundamentales en el desarrollo de esta tesis y de toda mi carrera universitaria:

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y voluntad para cumplir con esta meta, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Fausto Basantes y Amada Peláez

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por el ejemplo que me han dado de perseverancia y constancia, por todos los valores que me han motivado para salir adelante con esfuerzo y dedicación, pero sobretodo por su enorme cariño.

A mis hermanos Maricela Argudo y Byron Argudo

Por demostrarme que el querer es poder, que en la vida nadie debe rendirse ante las dificultades, por ello son mi ejemplo de vida y superación.

AGRADECIMIENTOS

Gracias

A todo el equipo de profesionales que conforma la Universidad ESPE, por su atención y amabilidad durante toda mi carrera de Ingeniería.

De todo corazón a mis tutores Ing. Elizabeth Robles y el Eco. Gustavo Moncayo por su paciencia, dedicación, criterio y aliento, ha sido un verdadero aprendizaje a su lado y un privilegio contar con su guía y ayuda.

A mi esposo Edwin Paredes y mi amada hija Domenica Paredes por estar a mi lado y alentarme cada día de sus vidas, para así convertirme en su apoyo y ejemplo.

A mi amiga Maritza Pazmiño por ser buena amiga y por apoyarme en los momentos más difíciles, además de permitirme crecer junto a ella.

A mis familiares por toda esa motivación que me han dado durante toda esta etapa y sobretodo en los momentos más difíciles y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

RESUMEN

La Implementación de un Modelo de Gestión Financiera sirve de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectan las organizaciones y que posibilitan la generación y el uso adecuado de recursos de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad.

MODACARBAN CIA. LTDA es una empresa cuyo giro de negocios es la industrialización, transformación y comercialización de ropa para bebés desde 1 a 24 meses de edad, cuenta con una tecnología de punta misma que le permite fabricar prendas de vestir de alta calidad y a precios accesibles y tiene certificación ISO 9000-2001, sin embargo los márgenes de utilidad no son los esperados en este giro de negocio, ya que sus costos son elevados debido al subempleo de la capacidad instalada de la empresa lo que hace que estos se eleven y por lo tanto esto hace que se disminuyan las ganancias; es así que requiere de estrategias financieras para maximizar sus utilidades.

Para cumplir con los requerimientos mencionados se establece que se debe mejorar el poder de negociación de los proveedores, en la parte industrial, se requiere mantener la calidad de los productos e incluso mantener un mejoramiento continuo, que aseguren nuestra presencia y mejoramiento en el mercado, incrementando a la vez el aporte de nuestros trabajadores y nuestro apoyo a la sociedad.

Para lo cuál en este trabajo de investigación se han propuesto varias estrategias financieras las mismas que van a ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa, que son el optimizar los recursos disponibles para la producción, utilizar una tecnología de vanguardia e innovación para así ofrecer a la sociedad `productos con características personalizadas que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes.

Por lo cual MODACARBAN CIA. LTDA. podrá alcanzar sus metas propuestas para este nuevo año que es lograr una mejor orientación de las inversiones hacia actividades en el canal que presenta una mayor rentabilidad, que según investigaciones fue la producción de bodies manga corta y larga de todas las edades, también reducir la inseguridad con la que se opera en la empresa, tanto en los aprovisionamientos como en el lado de la demanda y de esta manera la empresa será un apoyo en la sociedad porque generara nuevas plazas de trabajo con el fin de brindar estabilidad en los hogares ecuatorianos y un crecimiento continuo en la empresa.

Las estrategias propuestas planteados están relacionadas con la búsqueda de proveedores nacionales de materia prima, realizar una planificación adecuada del mantenimiento y reparación de la maquinaria en la empresa, adquirir nueva formas de crédito, definir estrategias financieras de ventas para la mejora de las prendas de vestir que son los bodies de manga corta y larga, ya que es el producto que mayor rentabilidad le da a la empresa pero es el producto que más competencia tiene en el mercado, sobretodo mediante la oferta a los pequeños empresarios o minoristas.

Negociar con proveedores nacionales la entrega de materia prima de calidad similar a la que se utiliza para la elaboración de las prendas de vestir para bebés, evitaría los cargos por las importaciones y poder obtener unos costos mas bajos que hagan que los costos por la utilización de la misma sean menores y así poder obtener una rentabilidad mas elevada.

RESUMEM EXECUTIVO

A Implementação de um Modelo de Gestão Financeira serve de apoio à administração na tomada de decisões em frente às perspectivas de crescimento operacional que projectam as organizações e que possibilitam a geração e o uso adequado de recursos de seu planejamento, a fim de melhorar os níveis de eficiência e rentabilidade.

MODACARBAN CIA. LTDA é uma empresa cujo giro de negócios é a industrialização, transformação e comercialização de roupa para bebés desde 1 a 24 meses de idade, conta com uma tecnologia de ponta mesma que lhe permite fabricar prendas de vestir de alta qualidade e a preços acessíveis e tem certificação ISO 9000-2001, no entanto as margens de utilidade não são os esperados neste giro de negócio, já que seus custos são elevados devido ao subemprego da capacidade instalada da empresa o que faz que estes se elevem e portanto isto faz que se diminuam os ganhos; é de modo que requer de estratégias financeiras para maximizar suas utilidades.

Para cumprir com os requerimentos mencionados estabelece-se que se deve melhorar o poder de negociação dos provedores, na parte industrial, se requer manter a qualidade dos produtos e inclusive manter uma melhoria contínua, que assegurem nossa presença e melhoria no mercado, incrementando ao mesmo tempo o contributo de nossos trabalhadores e nosso apoio à sociedade.

Para o qual neste trabalho de investigação se propuseram várias estratégias financeiras as mesmas que vão ajudar a cumprir com os objectivos da empresa, que são o otimizar os recursos disponíveis para a produção, utilizar uma tecnologia de vanguardia e inovação para assim oferecer à sociedade produtos com característica.

Para o qual neste trabalho de investigação se propuseram várias estratégias financeiras as mesmas que vão ajudar a cumprir com os objectivos da empresa, que são o otimizar os recursos disponíveis para a produção, também reduzir a insegurança com a que se opera na empresa, tanto nos abastecimentos como no lado da demanda e desta maneira a

empresa será um apoio na sociedade porque gerasse novas praças de trabalho com o fim de brindar estabilidade nos lares equatorianos e um crescimento contínuo na empresa.

As estratégias propostas propostos estão relacionadas com a busca de provedores nacionais de matéria prima, realizar um planejamento adequado da manutenção e reparo da maquinaria na empresa, adquirir nova formas de crédito, definir estratégias financeiras de vendas para a melhora de prenda-las de vestir que s Negociar com provedores nacionais a entrega de matéria prima de qualidade similar à que se utiliza para a elaboração das prendas de vestir para bebes, evitaria os cargos pelas importações e poder obter uns custos mas baixos que façam que os custos pela utilização da mesma sejam menores e assim poder obter uma rentabilidade ão os bodies manga curta e longa, já que é o produto que maior rentabilidade lhe dá à empresa mas é o produto que mais concorrência tem no mercado, sobretudo mediante a oferta aos pequenos empresários ou varejistas.

Negociar com provedores nacionais a entrega de matéria prima de qualidade similar à que se utiliza para a elaboração das prendas de vestir para bebes, evitaria os cargos pelas importações e poder obter uns custos mas baixos que façam que os custos pela utilização da mesma sejam menores e assim poder obter uma rentabilidade mais elevada.

INDICE

CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. La Empresa	2
1.2.1. Base Legal	2
1.2.1.1. Base Legal Interna	2
1.2.1.2. Base Legal Externa	4
1.2.2. Reseña Histórica	6
1.2.3. Organigramas	8
1.2.3.1. Organigrama Estructural	9
1.2.3.2. Organigrama Funcional	10
1.2.3.3. Organigrama de Personal	17
CAPÍTULO II	18
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	18
2.1. Problemática	18
2.2. Definición del Tema	18
2.3. Diagrama de Causa - Efecto	19
2.3.1. Análisis del Diagrama de Causa – Efecto	20
2.3.1.1. Maquinaria	20
2.3.1.2. Recursos Humanos	20
2.3.1.3. Materia Prima	20
2.3.1.4. Ventas	21
2.4. Diagnóstico de la empresa	21
2.4.1. Cartera de Negocios	23
2.4.2. Objetivos de la Empresa	24
2.4.3. Análisis Estratégico del Mercado	25
2.4.3.1. Definición	25
2.4.4. Segmentación del Producto	26
2.4.5. Descripción de los Perfiles de los Segmentos	27
2.4.6. Evaluación del Atractivo de cada Segmento	28
2.4.7. Definición de la Estrategia de Cobertura	28

2.4.7.1. Definición de la Base de Posicionamiento	28
2.4.8. Evaluación del Atractivo del Mercado	29
2.4.8.1. Ciclo de Vida del Mercado	29
2.4.9. Análisis de la Competencia y los Competidores	30
2.4.9.1. Análisis de la Competencia	30
2.4.9.2. Identificación y Análisis de los Competidores	33
2.4.9.2.1. Objetivos de los Competidores	33
2.4.10. Diagnostico Estratégico del Mercado	34
2.4.10.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	34
2.4.11. FODA de la Empresa	37
2.4.11.1. Fortalezas	37
2.4.11.2. Oportunidades	37
2.4.11.3. Debilidades	38
2.4.11.4. Amenazas	38
2.4.12. Elección de una Estrategia de MKT	38
2.4.12.1. Objetivo	38
2.5. Análisis Situacional	39
2.5.1. Macro Ambiente	40
2.5.1.1. Factores Políticos	40
2.5.1.2. Factores Económicos	47
2.5.1.2.1. Inflación	47
2.5.1.2.2. Tasas de Interés	49
2.5.1.2.3. Balanza Comercial	51
2.5.1.2.4. Importaciones	51
2.5.1.2.5. Producto Interno Bruto (PIB)	51
2.5.1.3. Factor Social	53
2.5.1.3.1. Pleno Empleo	53
2.5.1.3.2. Desempleo	54
2.5.1.3.3. Subempleo	55
2.5.2. Microambiente	56
2.5.2.1. Clientes	56
2.5.2.2. Proveedores	57
2.5.2.3. Recurso Humano	60

2.6. Análisis Interno	65
2.6.1. Capacidad Administrativa	66
2.6.2. Capacidad Financiera	66
2.6.3. Capacidad Tecnológica	71
2.6.3.1. Proceso de Confección	73
2.7. Análisis del FODA	74
CAPÍTULO III	75
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	75
3.1. Misión	75
3.2. Visión	76
3.3. Objetivos Empresariales	76
3.3.1. Objetivo General	76
3.3.2. Objetivos Específicos	77
3.4. Metas	77
3.5. Políticas de La Empresa	78
3.6. Principios	78
3.7. Valores	79
3.8. Mapa de Procesos	81
CAPÍTULO IV	82
4. ANÁLISIS DE LA LÍNEA DE NEGOCIOS	82
4.1. Análisis Financiero de la empresa	82
4.2. Razones Financieras	84
4.2.1. Razones de Liquidez	85
4.2.2. Razones de Endeudamiento	86
4.2.3. Razones de Rentabilidad	87
4.2.4. Razones de Cobertura	89
4.3. Análisis Vertical de los Estados Financieros	100
4.3.1. Análisis Vertical del Balance General	102
4.3.2. Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias	115
4.4. Análisis Horizontal de los Estados Financieros	117
4.4.1. Análisis Horizontal del Balance General	118
4.4.2. Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias	113

4.5. Razones Financieras	114
4.5.1. Razones de Liquidez	115
4.5.1.1. Capital de Trabajo	115
4.5.1.2. Índice de Solvencia	115
4.5.1.3. Índice de la Prueba Acida	115
4.5.2. Razones de Actividad	116
4.5.2.1. Rotación de Cuentas por Cobrar	116
4.5.2.2. Rotación de Inventarios Total	116
4.5.3. Razones de Endeudamiento	116
4.5.3.1. Endeudamiento Total	116
4.5.4. Razones de Rentabilidad	117
4.5.4.1. Rentabilidad Sobre Ventas	117
4.5.4.2. Rotación Sobre Activos	117
4.6. Preparación del Costeo del Producto Estrella	117
4.6.1. Costeo de Bodies Manga Larga de niño o niña	118
4.6.2. Costeo de Bodies Manga Corta de niño o niña	120
4.6.3. Análisis del Costeo de Producción	121
4.7. Diagnostico Financiero General	121
CAPITULO V.	123
5. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	123
5.1. Modelo de Gestión Financiera	123
5.2. Estrategias Financiera	123
5.2.1. Aplicación de las Estrategias de Costos y Gastos	123
5.2.1.1. Reducción Costo de Materia Prima	124
5.2.1.2. Reducción de costos de Mantenimiento	124
5.2.1.3. Reducción de Gastos Financieros	124
5.2.2. Estrategia Financiera para Ventas	125
5.2.2.1. Bodies de Manga Corta y Larga	125
5.3.2.2. Análisis de la Estrategia de Venta	126
5.3. Estados Financieros Proyectados	126
5.3.1. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectadas	126
5.3.2. Estado de Balance General Proyectado	128

5.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
5.4.1. Conclusiones	130
5.4.2. Recomendaciones	132
CAPITULO VI.	134
6. BIBLIOGRAFÍA	134

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1: Organigrama Estructural	10
GRÁFICO Nº 2: Organigrama Funcional	11
GRÁFICO Nº 3: Organigrama Personal	18
GRÁFICO Nº 4: Diagrama Causa- Efecto	20
GRÁFICO Nº 5: Inflación acumulada	48
GRÁFICO Nº 6: Comportamiento de la tasa pasiva	49
GRÁFICO Nº 7: Comportamiento de la tasa activa	49
GRÁFICO Nº 8: Fórmula del Cálculo de PIB	52
GRÁFICO Nº 9: PIB Ecuador	52
GRÁFICO Nº 10: Comportamiento de la Tasa de Desocupación	53
GRÁFICO Nº 11: Clientes de la Empresa Modacarban Cía. Ltda.	56
GRÁFICO Nº 12: Participación de los Proveedores de Tela	58
GRÁFICO Nº 13: Participación de los Proveedores de Hilo	59
GRÁFICO Nº 14: Participación de los Proveedores de Insumos Varios	59
GRÁFICO Nº 15: Diagrama del Proceso de Confección	73
GRÁFICO Nº 16: Proceso de la Gestión Financiera	131

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Cifras Mensuales de la Tasa Pasiva en el Ecuador	48
TABLA N° 2: Tasa de desempleo en el Ecuador	54
TABLA N° 3: Tasa de subempleo en el Ecuador	55
TABLA N° 4: Análisis del FODA	77
TABLA N° 5: Cuentas por Cobrar Clientes	109
TABLA N° 6: Costo Totales, Precio de Venta Margen de Utilidad	118
TABLA N° 7: Costo Totales, Precio de Venta Margen de Utilidad	120
Tabla N° 8: Reducción de Costos de Materia Prima	124
Tabla N° 9: Reducción de Costos de Mantenimiento	124
Tabla N° 10: Reducción de Gastos Financieros	125
TABLA N° 11: Aplicación de la Estrategia en Escenario Positivo	126

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La Implementación de un Modelo de Gestión Financiera sirve de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectan las organizaciones y que posibilitan la generación y el uso adecuado de recursos de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad.

En la actualidad en el Ecuador la confección textil se ha convertido en una nueva oportunidad de mercado, debido a la Protección Comercial que nos ofrece el actual gobierno, lo que es un apoyo significativo para el productor nacional.

Por ello he elegido a la empresa Moda Infantil MODACARBAN CIA. LTDA., cuya actividad económica es la industrialización, transformación y comercialización de materias primas relacionadas con el sector textil., a la cual podré encaminar para la Implementación de un Modelo de Gestión Financiera que le permita además generar suficientes ingresos para financiar la compra de materia prima, insumos, maquinaria, equipo, solventar gastos administrativos y tener la capacidad de pago a proveedores a corto plazo, por medio de una gestión financiera adecuada que genere suficiente rendimiento y garantice el crecimiento. Establecer estrategias que le ayuden a reducir el riesgo a través de planes de dosificación geográfica, nuevas líneas de productos y de esa manera ir ampliando su presencia en el mercado.

1.2. LA EMPRESA

MODACARBAN CIA. LTDA., se encuentra ubicada en las calles Jorge Juan N31-120 y Mariana de Jesús, lleva en el mercado aproximadamente 3 años y desde Octubre del 2010 se constituyó como compañía.

MODACARBAN CIA. LTDA., es una empresa dedicada a la industrialización, transformación y comercialización de ropa para bebé, especializada en edades desde 1 día a 24 meses. Para su confección utiliza materiales e insumos importados.

La Compañía MODACARBAN CIA. LTDA., trabaja con dos marcas debidamente registradas en propiedad intelectual: “**BIANCA & XAQUIN only for Babies**”, ya conocida en el mercado y desde hace un año y medio mantienen alianzas con cadenas como: Fybeca, Megamaxi y Bebemundo, también con la marca “**Sueños de Chocolate**”, la misma que es colocada dentro de un mercado minorista o al detalle.

1.2.1. Base Legal

La Base Legal constituye la normativa que le proporciona a las organizaciones los parámetros sobre los cuales deben construir y desarrollar sus actividades.

MODACARBAN CIA. LTDA., observa la siguiente Base Legal interna y externa:

1.2.1.1. Base Legal Interna

En la Superintendencia de Compañías, celebrado el Acto Jurídico de Constitución con el expediente número 37538, a la Compañía MODA INFANTIL MODACARBAN de responsabilidad limitada con número de RUC 1792283337001, ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón: Quito, Parroquia: Santa Elena, Calle Jorge Juan N31-120 y Pasaje San Gabriel en el Barrio Mariana de Jesús, se establece que la misma podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares, dentro y fuera del territorio nacional.

El objeto social de la compañía, abarca los siguientes aspectos:

- El diseño, confección y venta de toda clase de ropa, especialmente para infantes y niños
- El diseño , confección y venta de toda clase de vestidos, uniformes e indumentaria en general
- El diseño y confección de toda clase de tejidos
- La importación, exportación, distribución y comercialización de toda clase de ropa, vestidos, uniformes, tejidos, hilos, botones, cierres, etiquetas y en general toda clase de materia prima, partes, piezas y accesorios en general.
- La prestación de servicios de diseño, corte, confección, ribeteado, bordado y en general todos los requeridos para la elaboración de toda clase de vestimenta.
- La representación, mandato, comisión, intermediación, franquicia comercial y agencia en el país, de personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, en actividades relacionadas con su objeto social.

Para el cumplimiento de las finalidades antes señaladas podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles permitidos por la ley y relacionados con el objeto social con personas naturales o jurídicas.

Fecha de constitución: 15/10/2010

Plazo Social: es de 50 años a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

a) DATOS DE RESOLUCIÓN:

Nº de resolución: SC.IJ.DJC.Q.10.002399

Fecha de resolución: 05/05/2010

Funcionario: Dr. Eduardo Palacios Muñoz

Fecha de ingreso: 14/06/2010

b) DATOS DE LA ESCRITURA:

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

c) ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA:

Sra. Claudia Gabriela Carrillo Galarza con CI: 1711268242, en calidad de Gerente.

Sra. María Eugenia Báez Novoa con CI: 1713132056, en calidad de Presidenta.

d) CAPITAL, BIENES QUE SE APORTAN, AVALÚO Y TRANSFERENCIA DE DOMINIO:

El capital social de la compañía se encuentra totalmente suscrito y pagado, y de conformidad con lo establecido en el artículo 104 de la Ley de compañías vigente, se integra en especies, de acuerdo con el siguiente detalle:

SOCIOS	BIEN APORTADO	AVALUO
Claudia Gabriela Carrillo Galarza	Plancha vertical a vapor Marca: Montero, Modelo: Maier C/J-2002, Serie: 0016	US\$ 240,00
María Eugenia Báez Novoa	Cortadora de tela Marca YUKI, Cód.: YCM-35 Serie:11010	US\$ 160,00
TOTAL		US\$ 400,00

1.2.1.2. Base Legal Externa

MODACARBAN CIA. LTDA., por ser una sociedad de responsabilidad limitada se rige por la siguiente normativa externa para el desarrollo de sus actividades:

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO**, es sobre la cual se fundamentan todas las leyes. Ninguna ley puede irse en contra de lo que dice la Constitución.
- **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.-** La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil.

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.** El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
- **LEY DE COMPAÑÍAS.** “Art. 1.- Contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.”
- **CÓDIGO DE COMERCIO.**-Trata del conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles. El desarrollo del comercio ha generado que, en la actualidad, el desarrollo mercantil se encuentre regulado tanto por el código de comercio como por otras leyes especiales a través de un proceso de codificación.

“Art 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.” (Código de Comercio)

“Art2.- Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.” (Código de Comercio)

- **CÓDIGO CIVIL-** Es un conjunto, ordenado, sistemático y de normas de derecho privado. Se trata, por lo tanto, de las normas que regulan las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, sean privadas o públicas (en este último caso, cuando las personas actúan como particulares).

- **CÓDIGO DEL TRABAJO.-** El presente código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

“Art. 1.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren.” (Código del Trabajo)

1.2.2. Reseña Histórica

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra.¹

Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda, por esa razón vemos que a lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país.

Se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sin número de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción.

¹http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12

No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El sector textil genera un número importante de plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente. Por ello en el Ecuador se debe ofrecer productos innovadores con calidad y buen precio para llegar a ser líderes en la industria textil, tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de la industria textil en la actualidad hay cerca de 90 millones de dólares anuales por la demanda de ropa de bebé entre 1 día a 9 años, y en el país no existe una empresa que esté copando este mercado. De ello nace la necesidad de crear una empresa con la capacidad administrativa, productiva y la innovación suficiente para tal emprendimiento.

A partir del 15 de Octubre del 2010 se consolida la compañía en responsabilidad limitada denominada “MODACARBAN CIA. LTDA.” para efectos de cumplir con su objeto social marcado en el diseño, confección, importación, y exportación de toda clase de tejidos.

MODACARBAN CIA. LTDA., se encuentra especializada en la industrialización, transformación y comercialización de ropa para bebe desde 1 a 24 meses. Para su confección utiliza materiales importados. La compañía se encuentra trabajando desde hace un año y medio con empresas como FYBECA, MEGAMAXI y BEBEMUNDO.

También distribuye su mercadería de forma minorista y al detalle por toda la ciudad de Quito y provincias como Ambato, Riobamba, Cuenca.

1.2.3. Organigramas

Es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.²

También se define al organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"³

En síntesis, una definición de organigrama se puede extraer de todos estos aportes o propuestas, y que en lo personal sugiero la siguiente:

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría. Se trata de una Empresa joven con muchos deseos de ser grande en el mercado nacional del sector textil, con un personal adecuado en todas sus áreas. La Empresa se caracteriza por tener un ambiente de trabajo de unión y respeto, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la organización a través de los clientes.

² Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE**, Madrid : Pirámide, 200

³ Fleitman, Jack. **NEGOCIOS EXITOSOS: CÓMO EMPEZAR, ADMINISTRAR Y OPERAR EFICIENTEMENTE UN NEGOCIO**. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000.

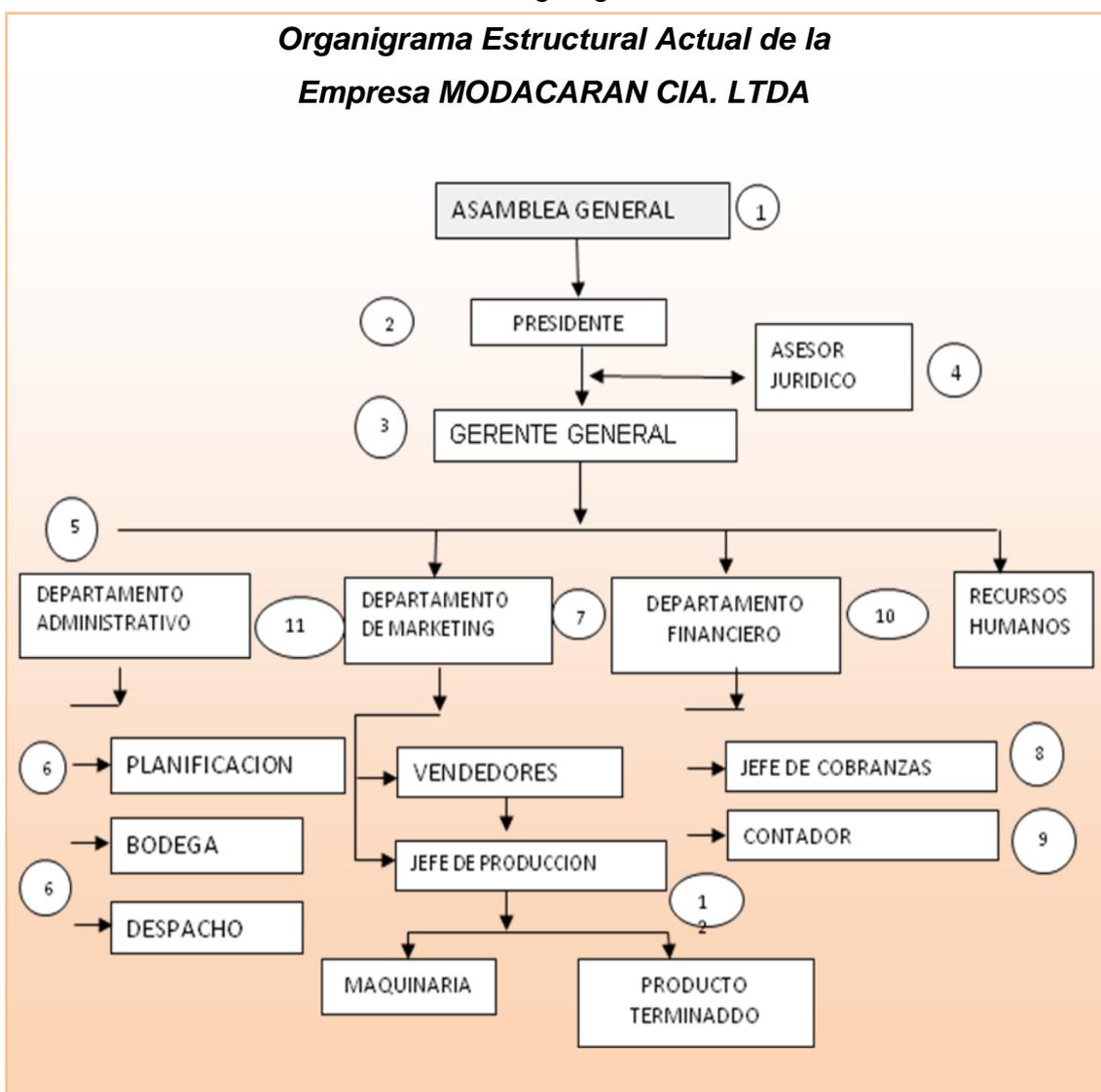
1.2.3.1. Organigrama Estructural

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural Actual de la Empresa MODACARBAN CIA- LTDA., tomado del Direccionamiento Estratégico

GRÁFICO N° 1: Organigrama Estructural

Organigrama Estructural Actual de la Empresa MODACARBAN CIA. LTDA



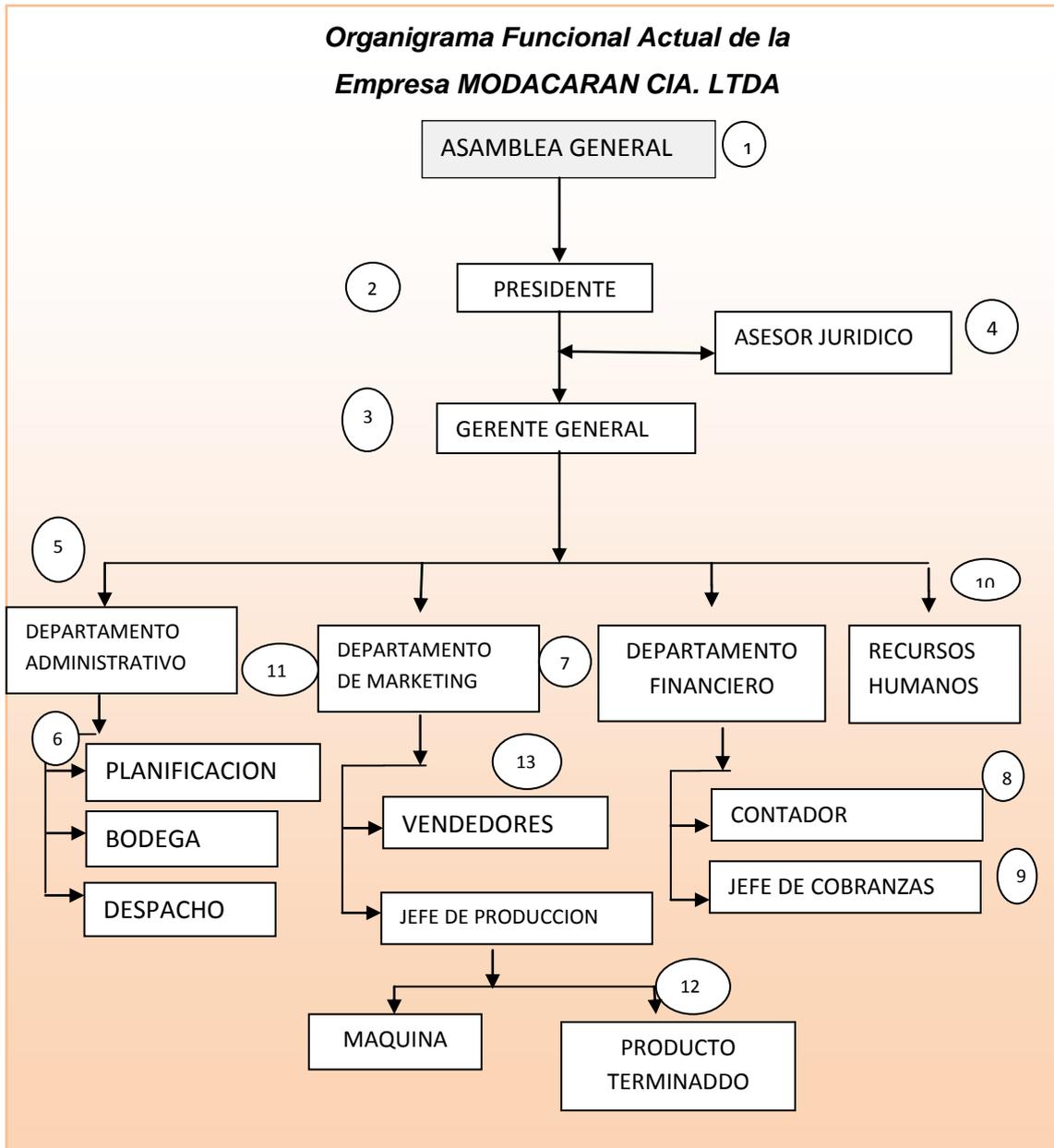
Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

1.2.3.2. Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

GRÁFICO N° 2: Organigrama Funcional



Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

a) EXPLICACIÓN DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL

a.1) Denominación del Cargo: Junta General

NATURALEZA DEL PUESTO: Es el órgano supremo de la compañía. Sus decisiones obligan a todos los socios, salvo el derecho de oposición que deberá ejercitarse en los casos y en la forma señalada en la ley de compañías.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Designar al Presidente y al Gerente, y fijar sus remuneraciones
- Designar, de considerarlo necesario y remover al comisario de la compañía.
- Conocer y aprobar los balances, estados de pérdidas y ganancias e informes de los administradores, y comisarios si existieren, debiendo adoptar las resoluciones respectivas.
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la administración de nuevos socios.
- Resolver sobre la fusión, transformación o liquidación de la compañía.
- Resolver sobre el aumento o disminución del capital suscrito.
- Acordar la prórroga del contrato social o la disolución anticipada de la compañía y nombrar un liquidador principal y un suplente.
- Reformar el estatuto social.
- Autorizar al representante legal, el gravamen, enajenación o compra de inmuebles por parte de la compañía.
- Resolver acerca del reparto de utilidades.
- Las demás que establezcan la ley y los estatutos.

a.2) Denominación del Cargo: Presidente

DEPENDE DE: ASAMBLEA GENERAL

REPORTA A: ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Presidir las sesiones de la Junta General de Socios y suscribir conjuntamente con el secretario las actas respectivas.

- Supervigilar la buena marcha de la Compañía, cumpliendo y haciendo cumplir la ley, los estatutos y las resoluciones de la Junta General de socios.
- Suscribir con el Gerente los Certificados de Aportación.
- Responder a las consultas que sometiere a su consideración el Gerente, brindándole su asesoría
- Remplazar al Gerente y ejercer la representación legal en caso de ausencia, falta o impedimento.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente, los certificados de aportación y las actas de las sesiones de la Junta General.

a.3) Denominación del Cargo: Gerente General

DEPENDE DE: PRESIDENTE

REPORTA A: PRESIDENTE

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Representar, legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía.
- Actuar como secretario en las Juntas Generales, suscribiendo las correspondientes actas.
- Suscribir con el presidente los certificados de aportación.
- Administrar la compañía realizando las gestiones necesarias para que ésta cumpla con su objetivo social.
- Presentar a la Junta General anualmente un informe sobre las actividades de la compañía, así como el Balance General y el Estado de Resultados.
- Remplazar al presidente cuando este no pueda actuar.
- Ejercer la política laboral de la compañía, contratar y remover al personal y fijar sus remuneraciones
- Llevar correctamente los libros sociales y la correspondencia

a.4) Denominación del Cargo: Asesor Jurídico

DEPENDE DE: PRESIDENTE

REPORTA A: PRESIDENTE

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Asesorar jurídicamente a nivel directivo, ejecutivo, asesor, apoyo y operativo de la institución.
- Patrocinar a MODACARBAN Cía. Ltda. en los procesos de carácter laboral, penal, asuntos civiles, mercantiles y otros que tengan que afrontar.
- Autorizar minutas definitivas y suscribir los contratos y actas de Asamblea que ejecute MODACARBAN Cía. Ltda.
- Emitir los informes y dictámenes de carácter jurídico que sean solicitados por los superiores jerárquicos y/o jefes departamentales de MODACARBAN Cía. Ltda.

a.5) Denominación del Cargo: Gerente Administrativo y Gestión

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

REPORTA A: GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

- Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios, verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos, y buscando los beneficios de costos y calidad.
- Supervisar la administración de los servicios generales y de apoyo logístico para los distintos cargos que se desarrollan en MODACARBAN Cía. Ltda.
- Proponer las reformas necesarias al Organigrama Estructural de la entidad, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa.
- Analizar el mercado para poder escoger la mejor oferta en los productos a importar.
- Hacer concursos de las propuestas emitidas.
- Establecer políticas de pagos para las compras a efectuarse en MODACARBAN Cía. Ltda.
- Tener en cuenta los cambios en los impuestos y tasas que se requieran para efectuar las importaciones.

a.6) Denominación del Cargo: Jefe de Planificación

DEPENDE DE: GERENCIA ADMINISTRATIVA

REPORTA A: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Realizar la planificación y cronogramas de actividades de MODACARBAN Cía. Ltda. a corto, mediano y largo plazo.
- Emitir informes al Gerente General sobre los objetivos y resultados alcanzados de acuerdo a la planificación ejecutada anteriormente.

a.7) Denominación del Cargo: Gerente Financiero

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

REPORTA A: GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Programar, coordinar y ejecutar la política económico-financiera de MODACARBAN Cía. Ltda. a corto, mediano y largo plazo.
- Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la ejecución de los planes y programas aprobados.
- Dirigir y controlar el sistema de presupuesto en todas sus etapas y controlar los resultados económicos, vigilar la elaboración de informes financieros y operativos; y vigilar la solvencia a largo plazo y la estructura del capital de la compañía
- Coordinar la puesta en práctica y realizar el seguimiento a la aplicación de las recomendaciones dadas por la Asamblea, Gerencias y Unidades de Control.
- Supervisar las labores de contabilización de actividades económico-financieras de la entidad, velando por la entrega oportuna de los estados financieros y demás información que se requiera.

a.8) Denominación del Cargo; Contador

DEPENDE DE: GERENCIA FINANCIERA

REPORTA A: GERENTE FINANCIERO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Llevar un registro contable de las actividades de MODACARBAN Cía. Ltda.
- Presentar Estados Financieros para la Gerencia General.
- Presentar informes periódicos sobre la situación financiera de MODACARBAN Cía. Ltda.

a.9) Denominación del Cargo: Jefe de Cobranzas

DEPENDE DE: GERENCIA FINANCIERA

REPORTA A: GERENTE FINANCIERO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Gestionar el cobro de las aportaciones individuales del personal de MODACARBAN Cía. Ltda.
- Enviar oficios a instituciones y demás miembros de MODACARBAN Cía. Ltda. que se encuentren en mora.
- Efectuar las gestiones sobre convenios anticipados cuando así lo disponga el Gerente General o el inmediato superior.
- Informar mensualmente sobre la cartera vencida.
- Vigilar el cumplimiento de las resoluciones adoptadas por autoridades de la entidad y que sean de su competencia.
- Conocer y recibir información sobre la recaudación mensual.
- Realizar el seguimiento de los documentos por cobrar y controlar su cobro.

a.10) Denominación del Cargo: Jefe de Recursos Humanos

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

REPORTA A: GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Seleccionar y Contratar personal necesario y capaz para MODACARBAN Cía. Ltda.
- Atender los requerimientos y necesidades del personal.
- Establecer metas de mejora para lograr la satisfacción laboral del personal.

a.11) Denominación del Cargo: Gerente de Marketing

DEPENDE DE: GERENCIA GENERAL

REPORTA A: GERENTE GENERAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Encargarse de la publicidad, por diferentes medios, de los servicios y productos que ofrece la compañía.
- Realizar planificaciones para fomentar las ventas a nivel nacional e internacional de los productos que ofrece la empresa.
- Mantener relaciones profesionales, armoniosas y permanentes con las distintas instituciones y proveedores de MODACARBAN Cía. Ltda.
- Coordinar las relaciones de inauguraciones, sesiones solemnes, conferencias y demás actos especiales de MODACARBAN Cía. Ltda.

a.12) Denominación del Cargo: Jefe de Producción

DEPENDE DE: GERENTE DE MARKETING

REPORTA A: GERENTE DE MARKETING

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Controlar y Dirigir programas
- Dirigir las labores de producción (máquinas, producto terminado)
- Coordinar con las decisiones y propuestas de Gerencias.

a.13) Denominación del Cargo: Vendedores

DEPENDE DE: GERENTE DE MARKETING

REPORTA A: JEFE DE PRODUCCIÓN

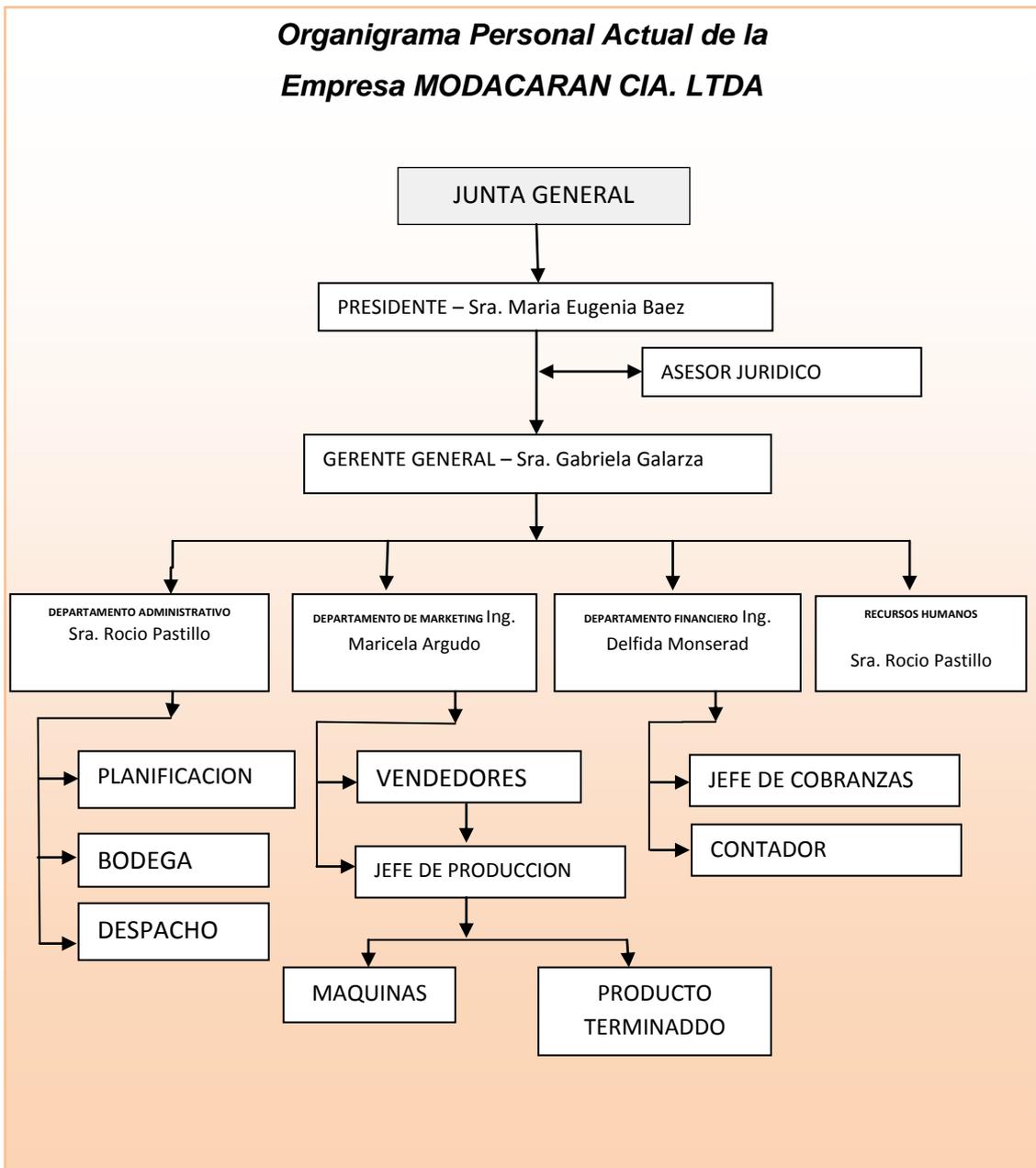
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

- Cumplimiento de metas mensuales en ventas basadas en programas y proyectos.
- Emitir informes mensuales de las actividades realizadas a su cargo.

1.2.3.3. Organigrama Personal

Es la representación grafica que incluyen los nombres de las personas asignadas a cada unidad y sus interrelaciones.

GRÁFICO Nº 3: Organigrama Personal



FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

“El análisis situacional es un estudio del ambiente en el que se desenvuelve la empresa tomando en cuenta los factores internos y externos que pueden afectar de manera positiva al desarrollo del negocio. Hay que tomar en cuenta que el microambiente está bajo el control de los altos directivos de la empresa.”⁴

Este análisis nos permite reunir información sobre el macroambiente y microambiente que envuelve a la empresa; analizar y pronosticar los efectos que estos pueden traer y así poder colocar las debilidades y enfrentarnos a las amenazas aprovechando las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa.

2.1. PROBLEMÁTICA

MODACARBAN CIA. LTDA., ha logrado posesionarse dentro del mercado y su capacidad productiva ha ido creciendo a pasos agigantados sin embargo esto no se refleja en las utilidades que percibe año a año la empresa.

2.2. DEFINICIÓN DEL TEMA

MODACARBAN CIA. LTDA es una empresa cuyo giro de negocios es la industrialización, transformación y comercialización de ropa para bebés desde 1 a 24 meses de edad, cuenta con una tecnología de punta misma que le permite fabricar prendas de vestir de alta calidad y a precios accesibles para todas las mamitas.

⁴ Daft Richard L. y Marcic Dorothy, **INSTRUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**, 4ta Edición

Día a Día MODACARBAN CIA. LTDA ha innovado sus diseños para entregar a sus clientes prendas de vestir de algodón, antialérgicos, abrigados y de alta duración, sin embargo los márgenes de utilidad no son los esperados en este giro de negocio, ya que sus costos son elevados debido al subempleo de la capacidad instalada y al elevado costo por la adquisición de materia prima de la empresa lo que hace que estos se eleven y por lo tanto esto hace que se disminuyan las ganancias; es así que requiere de estrategias financieras para maximiza sus utilidades.

2.3. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

A través de esta herramienta vamos a determinar cuáles son las causas por las cuales la empresa mantiene una disminución en sus ingresos lo que afecta a sus utilidades.

GRÁFICO Nº 4: Diagrama Causa- Efecto

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

2.3.1. Análisis del Diagrama de Causa - Efecto

2.3.1.1. Maquinaria

- I. **CAPACIDAD INSTALADA.-** La empresa MODACARBAN CIA. LTDA. utiliza el 60% de su capacidad instalada lo que hace que el costo fijo por unidad sea alto.
- II. **MANTENIMIENTO.-** El servicio técnico y los repuestos de las maquinas generan costos altos ya que la mayoría de máquinas son extranjeras y necesitan de repuestos importados generando un valor elevado.
- III. **MAQUINARIAS DEFECTUOSAS.-** Esto provoca que la producción se retrase, ya que se debe realizar un reproceso en las prendas defectuosas.

2.3.1.2. Recursos Humanos

- I. **PERSONAL ADMINISTRATIVO.-** La empresa cuenta con personal administrativo y financiero externo lo que genera un costo elevado, además cuentan con varios socios a los que se les desembolsa una cantidad grande de dinero.
- II. **PROCESO DE SELECCIÓN INADECUADO.-** Se contrata a personal con un nivel de educación secundario para la producción de las prendas de vestir, lo que genera daños en la maquinaria, en la producción y eso genera un retroceso.
- III. **FALTA DE PERSONAL CAPACITADO.-** La mayoría del personal no tiene los conocimientos adecuados para el uso de las máquinas y equipos por lo que eso ocasiona un gasto de capacitación al personal permanente e intensivo causando un retraso con la producción.

2.3.1.3. Materia Prima

- I. **IMPORTACIONES.-** La empresa realiza importación de broches, etiquetas y diseños animados que son colocados en las prendas de

vestir para tener un acabado de calidad, pero eso ocasiona un pago de aranceles, valor que se añade al costo.

- II. **DEFECTOS EN MATERIA PRIMA.-** Cuando existe estos defectos en materia prima ocasiona un retroceso en la producción y lo que es peor la pérdida de un cliente.

2.3.1.4. Ventas

- I. **PRECIO.-** Debido a la dura competencia (mercadería de contrabando) la empresa debe colocar los precios de sus prendas de acuerdo al mercado, eso ocasiona que no se pueda obtener un margen alto de utilidades.
- II. **DISTRIBUCIÓN:** La empresa contrata transporte externo para la distribución de sus prendas en los diferentes puntos de venta.
- III. **VIATICOS Y MOVILIZACIÓN.-** La empresa realiza una gran cantidad de pagos a sus vendedores por que cuenta con clientes a nivel nacional, a los mismos que se les entrega su pedido personalmente como se estipula en una de las políticas de la empresa evitando así devoluciones o malos entendidos.

2.4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.

El estudio diagnóstico de la empresa Moda Infantil MODACARBAN Cía. Ltda., es el reconocimiento de la situación en que se encuentra de forma puntualizada.

En esencia el diagnóstico empresarial es la radiografía dinámica de su naturaleza, considerando un conjunto de factores relevantes que la condicionan, este análisis aborda las cuestiones centrales de la entidad de negocio, se puede realizar con distintos enfoques y mediante diferentes herramientas técnicas.

La empresa MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA., está constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, con de RUC 1792283337001, ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón: Quito, Parroquia: Santa Elena, Calle Jorge Juan N31-120 y Pasaje San Gabriel en el Barrio Mariana de Jesús, se establece que la misma podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares, dentro y fuera del territorio nacional.

El objeto social de la compañía, abarca los siguientes aspectos:

- El diseño, confección y venta de toda clase de ropa, especialmente para infantes y niños.
- El diseño, confección y venta de toda clase de vestidos, uniformes e indumentaria en general.
- El diseño y confección de toda clase de tejidos.
- La importación, exportación, distribución y comercialización de toda clase de ropa, vestidos, uniformes, tejidos, hilos, botones, cierres, etiquetas y en general toda clase de materia prima, partes, piezas y accesorios en general.
- La prestación de servicios de diseño, corte, confección, ribeteado, bordado y en general todos los requeridos para la elaboración de toda clase de vestimenta.
- La representación, mandato, comisión, intermediación, franquicia comercial y agencia en el país, de personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como extranjeras, en actividades relacionadas con su objeto social.

Para el cumplimiento de las finalidades antes señaladas podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles permitidos por la ley y relacionados con el objeto social con personas naturales o jurídicas.

Fue fundada por la señora Claudia Gabriela Carrillo Galarza con CI: 1711268242, en calidad de Gerente y por la señora María Eugenia Báez Novoa con CI: 1713132056, en calidad de Presidenta., la iniciativa nació de

una experiencia de madres por la necesidad de poder vestir a los más pequeños, delicados y queridos miembros de la familia, por ello se trabaja con materias primas de algodón e insumos con certificados internacionales. Creando diseños exclusivos pensando en la comodidad y salud tanto del bebe como de su madre.

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., lleva en actividad aproximadamente 3 años, empezó este negocio como persona natural a nombre de Gabriela Carrillo Galarza con la marca Sueños de Chocolate la misma que es colocada dentro de un mercado minorista o al detalle.

A partir de octubre del 2010 Moda Infantil MODACARBAN CIA. LTDA., se constituye como Compañía de Responsabilidad Limitada, trabajando junto a la marca patentada Bianca & Xaquín – Only for Babies., el trabajo permanente de la empresa logro que desde hace un año y medio mantenga alianzas con las grande cadenas comerciales como FYBECA, MEGAMAXI y BEBEMUNDO, teniendo además mercado nacional.

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., se dedica única y exclusivamente a la industrialización, transformación y comercialización de ropa para bebé, especializada en edades desde 1 día a 24 meses.

2.4.1. Cartera de Negocios

Las prendas de vestir que ofrece MODACARBAN CIA. LTDA., están en función de su tamaño y del lugar donde se ubica, y consiste en la industrialización, transformación y comercialización de ropa para bebé desde 1 día a 24 meses, trabajando permanentemente con material e insumos importados.

La gama de productos y servicios depende de las necesidades de los clientes. Por lo tanto se requiere de:

- ✓ **Atención al público:** El servicio que debe de tener el centro de venta es de una buena atención, amabilidad, eficiencia, rapidez y sobre todo calidad.
- ✓ **Diversidad de productos:** Dependiendo de la demanda de los productos, es necesario que se cuente con una amplia gama de los mismos, en este caso los productos que más se ofrece rentabilidad a la empresa son:

Productos estrellas:

- Se consideró como producto estrella a los Bodies manga corta, Bodies manga larga de niño y niña, la empresa fabrica este producto en tallas 0, 3, 6, 9, 12, 18 y 24 meses en diferentes colores y diseños. De este producto el que más genera rentabilidad para la empresa son los bodies de manga corta y larga en tallas 0, 3, 6, 9 y 12 meses de donde las tallas de 18 y 24 meses ya no son muy solicitadas.

2.4.2. Objetivos de la Empresa

- ✓ Ser una de las mejores empresas de confecciones en el país, tanto a nivel de maquinarias, proceso productivo y calidad en sus productos.
- ✓ Contar con una administración eficiente que les permita optimizar el uso de sus recursos para poder posicionarse en el mercado como líderes en preferencia del consumidor.

Nota: Para alcanzar dichos objetivos se debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Posicionar la marca Bianca & Xaquín – Only for Babies. en el mercado local y nacional.

- ✓ Mejorar los canales de distribución comercializando los productos a nivel local y nacional.
- ✓ Capacitando constantemente a los trabajadores en el uso de las máquinas, para alcanzar un manejo más eficiente y una mayor productividad.

2.4.3. Análisis Estratégico del Mercado

La empresa MODACARBAN CÍA. LTDA., confecciona y distribuye toda clase de prendas de vestir de niño y niña, en diferentes colores y diseños de acuerdo a la temporada. En tallas 0, 3, 6, 9, y 12 meses.

2.4.3.1. Definición

A continuación definiremos nuestro mercado de referencia, mercado relevante al cual se dirige la empresa Moda Infantil MODACARBAN Cía. Ltda., y veremos la relación que existe entre nuestro producto y mercado.

- **MERCADO DE REFERENCIA**

La producción de la empresa está dirigida a satisfacer las necesidades de vestir para todos los niños y niñas, con diseños y modelos exclusivos de acuerdo a la temporada para proteger la comodidad tanto del bebe como de la madre a nivel nacional. La producción de Bianca & Xaquín – Only for Babies es comercializada en las cadenas nacionales como Fybeca, Megamaxi y Bebemundo, los consumidores potenciales llegan a ser cualquier tipo de persona (mamitas, papitos, familiares) que desee vestir, comprar o comercializar estas prendas.

- **MERCADO RELEVANTE**

Nuestro mercado relevante serán todas los niños y niñas que estén en un rango de edad entre un 1 día a 24 meses, donde identificamos tres grupos, de 0 a 6; de 9 a 12 y de 18 a 24 meses, que buscan la necesidad de satisfacer el uso de un buena prenda de vestir de algodón.

2.4.4 Segmentación del Producto – Mercado de la Empresa y Posicionamiento Seleccionado

Es muy importante la segmentación para la empresa MODACARBAN CIA. LTDA., porque mediante ésta sabrá a que segmento del mercado debe dirigirse, vera las características del consumidor y que es lo que éste espera del producto; también identificará y seleccionará el modo de posicionarse en la mente del consumidor.

- **SELECCIÓN DEL CRITERIO DE SEGMENTACIÓN**

El criterio que decidimos utilizar para segmentar es el de “Características del Consumidor”, ya que necesitamos saber todas las características (edad, gustos, recursos económicos, etc.) detalladas de nuestros consumidores que son todas las mamitas, para realizar nuestra Estrategia Financiera y así saber hacia donde enfocarla.

- **RESULTADO DE LA SEGMENTACIÓN**

Segmento 1 (0 a 6 meses)

Las mamitas buscan la moda y el confort no son fieles a una marca, se dejan influenciar por el diseño o modelo de la prenda ya que quieren que sus bebitos sobresalgan y se diferencien a través de ella, sin embargo consideran a este factor como importante al momento de elegir una prenda para su bebito y están dispuestos a pagar y consumir mas unidades.

Segmento 2 (9 a 12 meses)

Las mamitas buscan la comodidad, calidad (refiriéndose a un buen corte y calidad de la tela, durabilidad, modelo, buena costura), otro factor importante sería la temporada porque tratan que sus bebitos se sienten felices, abrigados y sin alergias, pero donde el factor temporada no es decisivo. Este segmento no esta dispuesto a pagar tanto como el segmento anterior, debido a que son mas racionales al momento de elegir una prenda; en este segmento ya son más fieles a la marca debido a que ya adquirieron alguna experiencia.

Segmento 3 (18 a 24 meses)

Este segmento se caracteriza básicamente por adquirir productos que posean mayor calidad, que sean cómodos y sobre todo una mayor durabilidad pero sin embargo compra en menores cantidades, ya que los niños en esas edades requieren otro tipo de moda infantil.

2.4.5. Descripción de los Perfiles de los Segmentos

- De acuerdo a las características de nuestro mercado relevante, consideramos que los segmentos que podemos satisfacer a niveles superiores son los “segmentos 1 y 2” de los cuales se puede alcanzar una “potencia de fuego” superior.

➤ **GEOGRÁFICA**

Inicialmente nos enfocaremos en la ciudad de Quito.

➤ **SATISFACTOR**

- Beneficios Buscados: Confort, lucir moderno, productos antialérgicos y abrigados
- Atributos Percibidos: Comodidad, Calidad (buen corte y calidad de tela, durabilidad, modelo, buen acabado), Diseño, Durabilidad, Color, Marca, Moda y Precio.
- Funciones Percibidas: Vestimenta (informal).

➤ **DEMOGRÁFICA**

Niños y Niñas comprendidos entre las edades de 0 a 12 meses (Segmento 1: “0 - 6” y Segmento 2: “9 - 12” meses), aproximadamente 7 276,52 millones de niños y niñas en las principales ciudades del Ecuador.

➤ **SOCIOECONÓMICA**

Nos enfocaremos en el segmento de ingresos medios y medios - altos, estos son las mamitas que ganan de 400 \$ (dólares) o más.

2.4.6. Evaluación del Atractivo de cada Segmento

Consideramos que los segmentos 1 y 2 son los más atractivos por su tamaño y frecuencia de consumo, ya que los niños comprendidos en estas edades 0 - 6 y 9 - 12 son las que más consumen el producto, suelen ser más alegres, coquetos y les gustan estar a la moda.

2.4.7. Definición de la Estrategia de Cobertura de Segmentos

La estrategia de cobertura de mercado elegida es la de “Expansión de la Línea de Productos”, porque se lanzan varios productos a los mismos segmentos como ser: camisillas, pantalones, bodys manga corta y larga, enterizos, gorras, ternos, vestidos, etc.

2.4.7.1. Definición de la Base de Posicionamiento

Bianca & Xaquín – Only for Babies en cuanto a la selección del mercado se especializa en productos, “bodies manga corta y larga, enterizos de niños y niñas con diferentes diseños y colores”.

En cuanto a los tipos de posicionamiento:

- Por atributo específico: Confianza, trayectoria y experiencia en la fabricación de ropa de bebés en algodón exclusivamente solo para niños y niñas entre 1 día a 24 meses.
- Por uso o aplicación: Bodies y enterizos de gran calidad y óptimo diseño, hecho solo para niños y niñas con gustos exigentes.

SEGMENTO 1

¿Qué posicionar?	“Bianca & Xaquín – Only for Babies”.
Objetivo	Los bodies más cómodo y a la moda.
Segmento	Bebés de (0 a 6 meses).
Componentes:	Comodidad, Moda, Marca, Diseño.
Atributos Valorados	Diseño actualizados e innovadores.
Calidad Percibida	“Quiere distinguirse, busca confort”
Ventaja Competitiva	Buen corte y calidad de tela, modelo, buen acabado, Color, Precio, Buenas Etiquetas y broches.
Relación Vincular y	

simbólica	
Impulsores Percibidos	
POSICIONAMIENTO	“Bianca & Xaquín – Only for Babies”, líderes en calidad y comodidad.

SEGMENTO 2

¿Qué posicionar?	“Bianca & Xaquín – Only for Babies”.
Objetivo	Bodies y enterizos más cómodos, de Calidad y Diseños actualizados.
Segmento	Bebes de (9 a 12 meses)
Componentes:	
Atributos Valorados	Comodidad, Buen corte y calidad de tela, modelo, buen acabado, diseños nuevos.
Calidad Percibida	Diseño actualizados e innovadores.
Ventaja Competitiva	“Quiere reflejar regocijo, modernidad, identidad, confort, buen gusto”
Relación Vincular y simbólica	Marca, Color, Precio, Buenas Etiquetas, botones y cierres, Moda
Impulsores Percibidos	
POSICIONAMIENTO	Bianca & Xaquín – Only for Babies, diseñado para ti.

2.4.8. Evaluación del Atractivo del Mercado

Analizaremos en que estado se encuentra el mercado de confecciones de bodies y enterizos, ver así si es aún rentable y que probabilidades de crecimiento tiene.

2.4.8.1. Ciclo de Vida del Mercado

La etapa que vive actualmente el mercado de la producción de ropa para bebés es una etapa madura, la cual se caracteriza por la saturación del mercado, la reducción de las utilidades y la lucha por el mercado se hace intensa. El sector de las confecciones en nuestro país y sobre todo en la ciudad de Quito, que es donde opera la empresa, por la existencia de pequeños talleres que se dedican a la confección de prendas de vestir de una manera artesanal, sin políticas de gestión.

Este aspecto es un problema para ellos y para todo el sector porque trabajan sin una estructura de costos, rebajando el precio hasta el mínimo para vender, y perjudicando a sí a todas las empresas que se dedican a la confección de forma industrial.

2.4.9. Análisis de la Competencia y los Competidores

Ahora analizaremos a la competencia y a sus participantes, sus objetivos, sus capacidades y estrategias con la que cuenta la competencia, para así determinar a qué es lo que se está enfrentando la empresa MODACARBAN CIA. LTDA., en el competitivo mercado de la confección y distribución de ropa para bebé.

2.4.9.1. Análisis de la Competencia

Otra herramienta de gran utilidad para el análisis de la industria en la cual opera la empresa es el modelo de las cinco Fuerzas Competitivas.

- **PROVEEDORES**

La provisión de materias primas consta de las telas, los hilos, las etiquetas, broches, estampados y apliques varios. Destacamos que el de mayor importancia es el que provee las telas. Las compras son de gran volumen y abonadas en tiempo y forma. Además, debido a la antigüedad de la relación se poseen sólidos lazos comerciales. Es por eso que los proveedores no tienen poder de negociación.

A su vez MODACARBAN CIA. LTDA., trabaja con 3 proveedores que le confeccionan el estampado de las telas y un taller de costura y armado del producto. Con ellos MODACARBAN CIA. LTDA., se encuentra en una posición ventajosa con respecto a pedidos de otras empresas ya que por el tipo de ciclo productivo, les da trabajo tanto en temporada alta como en temporada baja. De esta forma, tanto las estamperías como los talleres priorizan sus pedidos de los del resto. Finalmente, podemos concluir con que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- **CLIENTES**

No podemos unificar los clientes para hablar del tipo de negociación que tienen para con MODACARBAN CIA. LTDA., ya que cada caso merece ser tratado en forma particular.

Sin embargo podemos distinguir 2 grandes grupos que se distribuyen por su tipo de negociación: los consumidores particulares y los mayoristas (FYBECA, MEGAMAXI Y BEBEMUNDO) que compran las prendas de MODACARBAN CIA. LTDA. para la venta en sus grades tiendas localizadas por todo el país.

Si hablamos de las compras de los consumidores particulares tienen un gran poder de negociación ya que imponen sus condiciones al haber una gran cantidad de opciones y marcas en el mercado de ropa para bebe; y si MODACARBAN CIA. LTDA., no se somete a sus exigencias y condiciones puede perder una parte muy grande de su mercado.

En cuanto a los mayoristas la relación es inversa debido, a que MODACARBAN CIA. LTDA., impone sus propias condiciones, disminuyendo el poder de negociación de los clientes.

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos que encontramos son: la demás ropa de industria nacional porque copian modelos de la temporada y los venden a precios relativamente bajos, y las mamitas por facilidad compran esos productos aun sabiendo que no son de buena calidad.

Otros productos sustitutos son las ropas que ingresan al país de forma ilegal (contrabando) como ser la colombiana y la china, que afecta drásticamente a la economía de las empresas ya establecidas y otras que pretenden incursionar en el rubro, ya que estos productos son vendidos a bajos precios.

Por último debido a los problemas económicos por los cuales están pasando el país y por ende todos sus habitantes, muchas personas no solamente de bajos recursos si no personas de clase media - baja y media se ven en la necesidad de recurrir a la compra de ropa usada ya que se encuentran prendas de muy buena calidad y a muy bajo costo, lo cual afecta a las empresas que se dedican a la confección de ropa de bebés y demás prendas de vestir.

- **COMPETIDORES ACTUALES**

Actualmente en el mercado existen aproximadamente cincuenta empresas reconocidas en este rubro de confecciones de ropa para bebé; de las cuales consideramos a las siguientes como las más importantes:

- CHALOS KIDS
- NIÑOS OUTLET
- KUKULI
- PA^NIÑOS
- CARTERS
- B4 BABY

Por especializarse en la fabricación y comercialización de ropa para bebé (bodys, enterizos) y además segmentarse al mercado de mamitas la empresa obtiene una ventaja competitiva basada en la alta calidad del producto y en sus diseños actuales e innovadores por tratarse de una marca hecha solo para los bebés y mamitas.

- **COMPETIDORES POTENCIALES**

Nuestros competidores potenciales serían todas aquellas empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas que se dediquen al rubro de la confección y comercialización de prendas de vestir para niños y niñas; o sea todas aquellas empresas que cubran la necesidad de vestimenta para los bebés de 1 a 24 meses.

2.4.9.2. Identificación y Análisis de los Competidores

La competencia en el sector de confección de ropa de bebés se encuentra fragmentada en miles de microempresas familiares y unas pocas empresas de mediano a gran tamaño que son bien administradas con tecnología, capacidad y calidad. Siendo éstas últimas las que lideran el mercado, en primer lugar la empresa de confecciones Carter la cual importa sus productos y compite con MODACARBAN CIA. LTDA., en monitos y conjuntos también tenemos a la empresa B4 baby que compite con MODACARBAN CIA. LTDA., en ropa básica

2.4.9.2.1. Objetivos de los Competidores

- Crear ropa de bebé que cubran todas las expectativas del consumidor (calidad, diseño, duración).
- Posicionar su marca en el mercado tan saturado de la confección de ropa de bebé.
- Implementar estrategias de marketing que permitan crear una imagen positiva en la mente del consumidor.
- Evitar el ingreso de nuevas empresas confeccionadoras de ropa para bebé.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento que permitan aumentar y mejorar la producción y distribución de los productos, para minorizar a la competencia actual y a la nueva competencia que pretenda entrar al mercado.
- Expansión a otros mercados nacionales y en un futuro no muy lejano la exportación a otros mercados del mundo que tengan las mismas o parecidas características en los consumidores.

2.4.10. Diagnostico Estratégico del Mercado

A continuación realizaremos un diagnóstico del mercado utilizando la Matriz BCG y el Análisis FODA que nos permitirán ver en que estado se encuentra el mercado.

2.4.10.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Identificamos dos U.E.N (Unidad Estratégica de Negocios):

- Línea de niños y niñas entre 1 a 12 meses
- Línea de niños y niñas entre 12 a 24 meses



Esta organización comenzó con la línea de productos para bebés de 1 a 12 meses alcanzando una alta participación en el mercado dentro de un contexto actual de madurez y estancamiento en la evolución de la industria.

Se la podría definir dentro de la categoría “vaca lechera”. Esto se debe a que esta empresa posee bajo crecimiento, alta participación en el mercado y continúa siendo rentable.

Nuestro Producto tradicional sería los bodies de manga corta y larga, se podría definir dentro de la categoría “Estrellas”, porque es un producto que

tiene un elevado porcentaje de crecimiento en el mercado y por su puesto alta rentabilidad.



La nueva colección de prematuros, se lo define dentro de la categoría “Signo de Interrogación”, debido a que es una nueva colección que se está lanzando al mercado y no se sabe que nivel de aceptación tendrá en el mercado.



El producto Chompa lo consideramos dentro de la categoría de “producto perro”, por que tiene poca participación en el mercado y por lo tanto poca rentabilidad.



Por el lado de la línea de 18 a 24 meses, la misma ha sido incorporada al portafolio de la empresa hace un tiempo, a través de la adquisición de una serie de nuevos diseños que ya son aceptados en el mercado como una colección de moda infantil.



Estas dos UEN representan para MODACARBAN CIA. LTDA., una generación de flujos positivos de caja, lo cual le permite operar con cierta capacidad de maniobra dentro de un negocio para el cual la necesidad de contar con una importante variedad stock es un factor clave.

De acuerdo al ciclo comercial de MODACARBAN CIA. LTDA., es fundamental contar con la fortaleza y la capacidad de negociación con los proveedores.

Esto permite poseer una importante fuente de financiación para compensar las necesidades de stock y de financiación de las ventas. Esto también impacta en la rentabilidad al recurrir en menor medida al financiamiento externo bancario.

2.4.11. FODA de la Empresa

Para comprender la situación de la empresa consideramos de vital importancia analizar sus fortalezas y debilidades, y con el fin de considerar el contexto en el que se encuentra inmersa creímos conveniente detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Para ello a continuación expondremos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.4.11.1. Fortalezas

- Experiencia en el Manejo del Negocio: está dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado.
- Posibilidad de Acceso al Circuito Financiero: se basa en mantener credibilidad para poder acceder al mismo, dentro de un rubro que por lo general no suele ser sujeto de crédito.
- Proveedores: Poseen un alto poder de negociación con los mismos.
- Diseños Exclusivos: Este es uno de los factores clave del negocio, el cual le permite poseer una ventaja competitiva y así diferenciarse en el mercado.
- Estilo Proactivo Gerencial: La gerencia persigue una actualización continua de sus diseños y desarrollo profesional, no conformándose con la simple adaptación a los cambios.

2.4.11.2. Oportunidades

- Depuración del Mercado: posibilidad de incrementar la participación del mercado por la salida de competidores.

- Venta Minorista: incorporación de un nuevo canal de comercialización.
- Desarrollo Regional: posibilidad de obtener alianzas con jugadores del interior del país.

2.4.11.3. Debilidades

- Volumen: debido al volumen medio - bajo con que trabajan no pueden incorporar tecnología avanzada, ya que esta requiere de importantes erogaciones de capital y economías de escala.
- Ciclo Comercial: el descalce financiero, producto de los plazos de cobros y pagos sumada a la acumulación de stock.
- Desarrollo Organizacional: alta dependencia gerencial con tendencia a la descentralización de los distintos departamentos. Potenciales problemas de sucesión.

2.4.11.4. Amenazas

- Cambio de tendencia de la Moda: los “caprichosos” cambios de la moda pueden hacer peligrar la producción de todo un año. Debido al cambio constante de la moda y aparición de nuevos diseños, en algunas ocasiones, no se puede alcanzar las ventas deseadas de lo producido ocasionando pérdidas por la acumulación de mercadería no vendida al estar pasada de moda.
- Legislación: falta de protección en los casos de relaciones desiguales con los grandes clientes.

2.4.12. Elección de una Estrategia de MKT para el Mercado

2.4.12.1. Objetivo

- Estrategias relativas a la obtención de una ventaja competitiva, hemos optado por “la Estrategia de Bajo Coste”, ya que esto nos permitirá:

- Obtener mayor Rentabilidad.
 - Resistencia en Guerra de Precios.
 - Constituir una Barrera de Entrada.
- La empresa tomará el papel de “Empresa Retadora” porque:
 - Es Competitiva.
 - Lucha constantemente por incrementar su cuota de mercado.
 - Intenta expandir agresivamente su cuota de mercado atacando a empresas del mismo tamaño y pequeñas empresas.
 - Como nuestro producto se encuentra categorizado como “Vaca Lechera”, el mercado se encuentra en una etapa de madurez, hemos decidido combinar la “Estrategia de Mantenimiento y la Estrategia de Crecimiento”, ya que nos concentramos en:
 - El mantenimiento de la calidad del producto.
 - Lealtad de los consumidores.
 - Incrementar nuestra cuota de mercado.
 - Mejorar la posición de nuestra marca en el mercado.
 - Actividades promocionales dirigidas a los consumidores y distribuidores.
 - Publicidad.

2.5. ANALISIS SITUACIONAL

MODACARBAN CIA. LTDA., se desenvuelve en base a las políticas, reglamentos y leyes que rigen el territorio nacional del Ecuador, ya que estos factores influyen en su desarrollo para obtener utilidades favorables para la empresa; sumándose a estos los factores internos.

2.5.1. Macro Ambiente

El análisis de las influencias macroeconómicas implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos hasta el personal clave de la empresa, para así identificar los factores y su impacto en el futuro de la compañía.

2.5.1.1. Factores Políticos

A. PRESIDENCIA DR. JAMIL MAHUAD WITT



Período presidencial: desde el 02 de agosto de 1998 al 21 de enero del 2000

El Ecuador inicia una nueva etapa después de la dolarización que se dio lugar en el gobierno del Dr. Jamil Mahuad, quien terminó su gobierno después de anunciar su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana en un nivel de 25.000 sucres por dólar, ya que se estimó que habrían varias ventajas como:

- El precio del dólar se mantendrá fijo y estable
- Permitiría que las tasas de interés se ubiquen al nivel de las internacionales
- La inflación se reduzca a niveles inferiores al 10%.

Para liberar a Ecuador de su crisis monetaria, el Presidente Mahuad anunció el 23 de diciembre de 1999 que estaba considerando vincular el sucre al dólar mediante una caja de conversión o eliminar el sucre y remplazarlo por la divisa de color verde.

La CONAIE fue la organización que se opuso a la dolarización ya que consideraron que no era una medida adecuada para la realidad del país.

La dolarización fue la última decisión que como presidente tomó el Dr. Jamil Mahuad, ya que el 21 de enero del 2000, en un golpe militar liderado por el Coronel Lucio Gutiérrez terminó la Presidencia Constitucional del Dr. Jamil Mahuad Witt con el apoyo del movimiento indígena que se oponía al nuevo sistema económico.

Después de la caída del gobierno del Dr. Jamil Mahuad Witt quien era el Vicepresidente de la República Dr. Gustavo Noboa asumió el poder hasta el 15 de enero del 2003 bajo la promesa de mantener la dolarización, respaldar al Congreso y a las Fuerzas Armadas.

El Coronel Lucio Gutiérrez, quien cumplió prisión en un recinto militar tras el golpe de Estado que derrocó la Presidencia Constitucional del Dr. Jamil Mahuad Witt, ganó las elecciones del 2003, apoyado por los sectores pobres y un discurso populista. Una vez en el cargo aplicó una política fiscal ortodoxa y luchó insistentemente por abrir la cerrada economía ecuatoriana.

Su gobierno terminó después de intervenir en la Corte Suprema de Justicia tras lo cual fue destituido por el Congreso el 20 de abril del 2005.

La población de la capital respaldó en las calles la decisión del Congreso, que encargó el poder al vicepresidente Dr. Alfredo Palacio, un médico independiente, cuyo gobierno duró hasta el 15 de enero del 2007.

B. PRESIDENCIA EC. RAFAEL CORREA DELGADO



Período presidencial: desde 15 de enero de 2007 hasta la actualidad.

El Presidente Constitucional Eco. Rafael Correa ha sido electo Presidente de Ecuador en dos ocasiones:

- La primera en las elecciones presidenciales, el 26 de noviembre del 2006, después de superar con el 57 % de los votos al candidato Álvaro Noboa
- La segunda ocasión, en una sola vuelta, en las elecciones presidenciales el 26 de abril del 2009, con el 51.9% de votos contables.

Su primer mandato debía concluir el 15 de enero de 2011, pero debido a la nueva Constitución redactada por la Asamblea Nacional se ordenó adelantar los comicios para todas las dignidades del país, por lo que su segundo mandato inició el 10 de agosto de 2009, el mismo día del bicentenario del Primer Grito de Independencia y concluiría al 10 de agosto del 2013.

Como presidente constitucional del Ecuador, el Economista Rafael Correa se refirió a la necesidad de "la lucha por una Revolución Ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente", que fue su lema de campaña.

PRINCIPALES POLÍTICAS DE GOBIERNO.- El Presidente Constitucional Eco. Rafael Correa inició su gobierno el 15 de enero de 2007 con el cumplimiento de sus propuestas de campaña a través de sus primeras decisiones:

- La primera, la convocatoria de una consulta popular en donde la ciudadanía votaría por una Asamblea Nacional Constituyente encargada de la elaboración de una nueva Constitución, y:
- La segunda, la reducción de los salarios a la mitad, de los altos cargos del Estado, comenzando por la disminución del propio Presidente, que quedó disminuido a 4.250 dólares mensuales (25 salarios mínimos vitales).

Los principales cambios que propone la nueva constitución son:

- Impulsar leyes con miras a recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa.
- Establecer un "Estado de derecho" que se fundamenta en los derechos colectivos y ambientales, donde el Estado se convierte en garante y actor para garantizar el cumplimiento de estos enunciados.
- Regir un modelo económico donde el Estado se encarga de la planificación de la producción del sector público, reduciendo más aun el papel del mercado (Ecuador es desde hace algunas décadas uno de los países más intervencionistas de la región, con mayor incremento del gasto público).
- Instaurar un sistema proteccionista arancelario bajo el término de soberanía alimentaria, rechazando el comercio libre. En lo social se promulga un modelo asistencialista en la educación, salud, servicios básicos e infraestructura dónde se da predominancia al sector público, y se restringe o regula fuertemente al sector privado cerrando las puertas a la privatización y la libre competencia en tales áreas. En lo administrativo refuerza las funciones del gobierno central en detrimento de los gobiernos municipales.

El Gobierno implementó una serie de medidas o restricciones a las importaciones, como forma de combatir el problema de la Balanza Comercial no petrolera que es negativa. El objetivo según explican es disminuir las importaciones, incentivando la producción local, al tiempo que se ayuda a la preservación de la dolarización. Esto perjudica a la empresa MODACARBAN de cierta forma ya que trabaja con maquinaria y materia prima importada, de esta manera su proceso de producción sería más complejo, en lo relacionado a tiempo y dinero, a pesar de que su comercialización sería más satisfactoria por ya no contar con tanta demanda de prendas de vestir baratas y de mala calidad.

➤ Con la nueva Constitución se instaura un cuarto poder denominado Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, una forma de corporación del poder popular formada por los antiguos organismos de control constitucionales y por movimientos sociales designados por el ejecutivo que juzgarán lo constitucional o no de las políticas públicas y la legislación posterior.

Además de la redacción de la nueva constitución, tras declarar en receso al Congreso se convirtió en el único poder legislativo y, como tal aprobó 21 mandatos, 6 leyes, 8 reglamentos y 23 resoluciones. Las leyes aprobadas fueron:

- Ley para la Equidad Tributaria.
- Ley Orgánica para la recuperación del uso de los Recursos Petroleros del Estado.
- Racionalización Administrativa de los Procesos de Endeudamiento.
- Ley Orgánica Reformatoria e Interpretativa a la Ley de Equidad Tributaria.
- Ley Orgánica al Código de Ejecución de Penas y Código Penal para la Transformación del Sistema de Rehabilitación Social.
- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

El gobierno del Eco. Rafael Correa impulsó cambios en la Administración Pública con la creación de una Presidencia acompañada de la Secretaría de Presidencia y por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

El gobierno está compuesto por 28 Ministerios y 7 Secretarías que dependen de la Presidencia de la República. Los 28 ministerios están aglutinados en 7 gabinetes sectoriales, cada uno encabezado por un Ministerio Coordinador. Los principales cambios que ha propuesto el Gobierno Constitucional del Eco. Rafael Correa, las mismas que son:

- **Salud**, se ha buscado la gratuidad de los servicios médicos, modernización de Hospitales dotándoles de equipamiento médico y medicinas por medio de una fuerte inversión por parte del estado.
- **Educación**, los cambios que se han producido en las instituciones educativas públicas son principalmente los siguientes:
 - Se eliminó el pago de la matrícula que realizaban los padres de familia al iniciar el año lectivo.
 - Dotación de textos y materiales de estudio para los niños y jóvenes estudiantes.
 - Implementación de la evaluación institucional a profesores y autoridades de los establecimientos educativos.
 - Cambio de rectores y autoridades en los colegios, con el objetivo de dar la oportunidad a que las nuevas autoridades generen nuevas ideas y cambios en los modelos de educación.
 - Entrega de uniformes y alimentos a los niños de las escuelas del sector rural.
 - Publicación de la nueva ley de educación superior.
- **Modernización**, se han incluido herramientas digitales modernas para realizar los trámites de los ciudadanos en las entidades públicas del Ecuador, por ejemplo ahora para realizar una venta o compra por parte de alguna institución pública, se realiza a través del portal en

Internet de Compras Públicas (INCOP). Correos del Ecuador y Registro Civil han sido modernizados para prestar un mejor servicio al cliente en el menor tiempo posible. En la Institución Policial se contrató personal civil, para prestar ciertos servicios a las personas, con lo que se busca reducir la corrupción y prestar un mejor servicio.

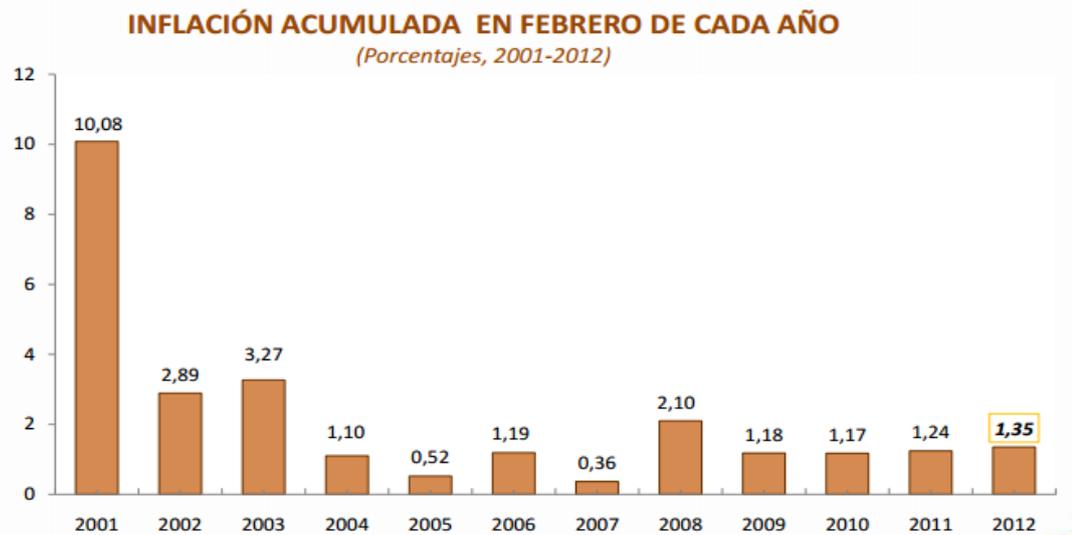
2.5.1.2. Factores Económicos

2.5.1.2.1 Inflación

Es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Entre las cuales tenemos:

- **Inflación moderada**, se refiere al incremento de forma lenta de los precios, los precios son relativamente estables.
- **Inflación galopante**, sucede cuando los precios incrementan las tasas de dos o tres dígitos de 30, 120 ó 240% en un plazo promedio de un año, este tipo de inflación amerita cambios urgentes en la política económica de un país.
- **Hiperinflación**, es una inflación anormal en exceso que puede alcanzar hasta el 100% anual. Este tipo de inflación anuncia que un país está viviendo una severa crisis económica pues, como el dinero pierde su valor, el poder adquisitivo (la capacidad de comprar bienes y servicios con el dinero) disminuye y la población busca gastar el dinero antes de que pierda totalmente su valor. Este tipo de inflación suele deberse a que los gobiernos financian sus gastos con emisión de dinero sin ningún tipo de control, o bien porque no existe un buen sistema que regule los ingresos y egresos del Estado.

GRÁFICO Nº 5: Inflación Acumulada



Fuente: Banco Central

Este índice afecta para el desarrollo de MODACARBAN CIA. LTDA porque la tendencia de la inflación, como se puede observar ha sido variable, esto se debe principalmente a las políticas que ha implementado el actual gobierno para controlar el mercado. La inflación con la que se espera cerrar el año 2012 es de 1,35 % que según el presidente Rafael Correa son índices de inflación totalmente manejables.

2.5.1.2.2 Tasas de Interés

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

✓ TASA PASIVA O DE CAPTACIÓN

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes por los recursos depositados.

El comportamiento de las tasas de interés en los dos últimos años nos muestra una cierta estabilidad que se ha mantenido con una leve inclinación a la baja, para julio de 2012 la tasa pasiva es de 4,53%.

TABLA Nº 1: Cifras Mensuales de la Tasa Pasiva en el Ecuador

FECHA	VALOR
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

A continuación se presenta la evolución de la tasa pasiva por el período 2000 a julio 2012 en el Ecuador:

GRÁFICO N° 6: Comportamiento de la tasa pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Podemos ver que este índice no favorece para el crecimiento en MODACARBAN ya que según nuestros datos estadísticos tiene una tendencia a la baja por lo que la empresa recibiría un bajo porcentaje de interés por sus ahorros.

✓ **TASA ACTIVA**

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. El comportamiento de la tasa activa de los dos últimos años, nos demuestra un comportamiento a la baja debido al control que ha establecido el gobierno.

GRÁFICO N° 7: Comportamiento de la tasa activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

Con la variabilidad en estos índices tenemos que:

- La inflación origina el incremento continuo y generalizado de los precios de bienes y servicios; promoviendo un aumento de los salarios y los demás costes que se modifican en función de las variaciones de los precios.
- Lo negativo de las tasas bajas es que tiene tendencias inflacionarias.
- Las tasas de interés altas favorecen al ahorro y frenan la inflación ya que el consumo disminuye al incrementarse el costo de las deudas pero al disminuir el consumo tiende a disminuir el crecimiento económico.
- El Banco Central del Ecuador utiliza las tasas de interés principalmente para frenar la inflación, aumentando la tasa para frenar el consumo o disminuyéndola ante una posible recesión.
- Se puede ver además un claro cambio en las tasas de interés una vez que ocurrió el cambio de moneda, lo que llevó a tener una mejor estabilidad económica y reducir la inflación que se tenía en el país hasta ese entonces.

Se tomó en cuenta la transición que hubo entre los años de 1999 y 2000 donde la diferencia entre las tasas activas y pasivas eran demasiado grandes, esto se debe a la adaptación de moneda y cambios en el sector financiero del país.

A la empresa MODACARBAN CIA. LTDA., le afecta la inflación debido a que el incremento en la misma impulsaría a que los trabajadores demanden un aumento de su salario en relación al aumento del costo de vida, de igual manera, los costos de materia prima tienden a subir, provocando distorsiones en el nivel de precios y empleos.

2.5.1.2.3 Balanza Comercial

“Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un periodo: el saldo de la misma es la diferencia entre los bienes que tiene un país vende al exterior y los que compra a otros países”⁵

Tenemos dos tipos:

- **Positiva.-** Cuando el valor de las compras es el menor que de las ventas (vendes más que compras)
- **Negativa.-** Cuando el valor de las ventas es menor que el de las compras (compras y no vendes todo)

2.5.1.2.4 Importaciones

“Las importaciones es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados de un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generales llevadas a cabo bajo condiciones específicas”⁶

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no producen que tengan un menor costo y/o mayor calidad, en nuestro caso podemos ver que la empresa MODACARBAN CIA. LTDA. importa materia prima para mejorar la calidad de sus productos por lo que el implemento de impuestos a realizar importaciones en el país afecta para poder reducir los precios de venta al público

2.5.1.2.5 Producto Interno Bruto (PIB)

Es la principal macro magnitud existente, que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo (normalmente es de un año). El Banco Central utiliza la siguiente fórmula para el cálculo del PIB:

⁵ Banco Central del Ecuador: PAGINA WEB – ESTADISTICA

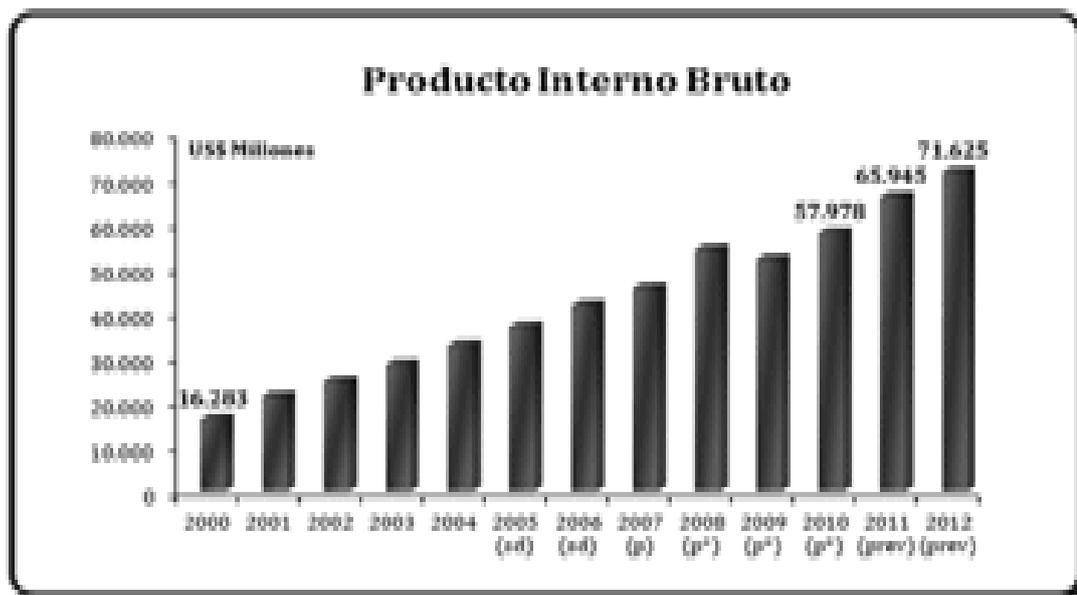
⁶ Banco Central del Ecuador: PAGINA WEB – ESTADISTICA

GRÁFICO Nº 8: Formula del cálculo del PIB

FORMULA PARA EL CALCULO DEL PIB	
PIB = CF.HOG. + CF. APU + FBKF + D E + X - M (1)	
PIB = V.A. + D.A. + OIs/M + IVA (2)	
Donde:	
PIB = producto interno bruto	
CF.HOG. = consumo final de los hogares	
CF.APU = consumo final de las administraciones públicas	
FBKF = formación bruta de capital fijo	
D E = variación de existencias	
X = exportaciones	
M = importaciones	
V.A.= valor agregado bruto	
D.A. = derechos arancelarios	
OIs/M = otros impuestos sobre importaciones	
IVA = impuesto al valor agregado	

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO Nº 9: PIB ECUADOR



Fuente: Banco Central del Ecuador

A partir del año 2000 el PIB real ha experimentado un crecimiento del 305%, al pasar de US\$16.283 millones a US\$65.945 millones en 2011.

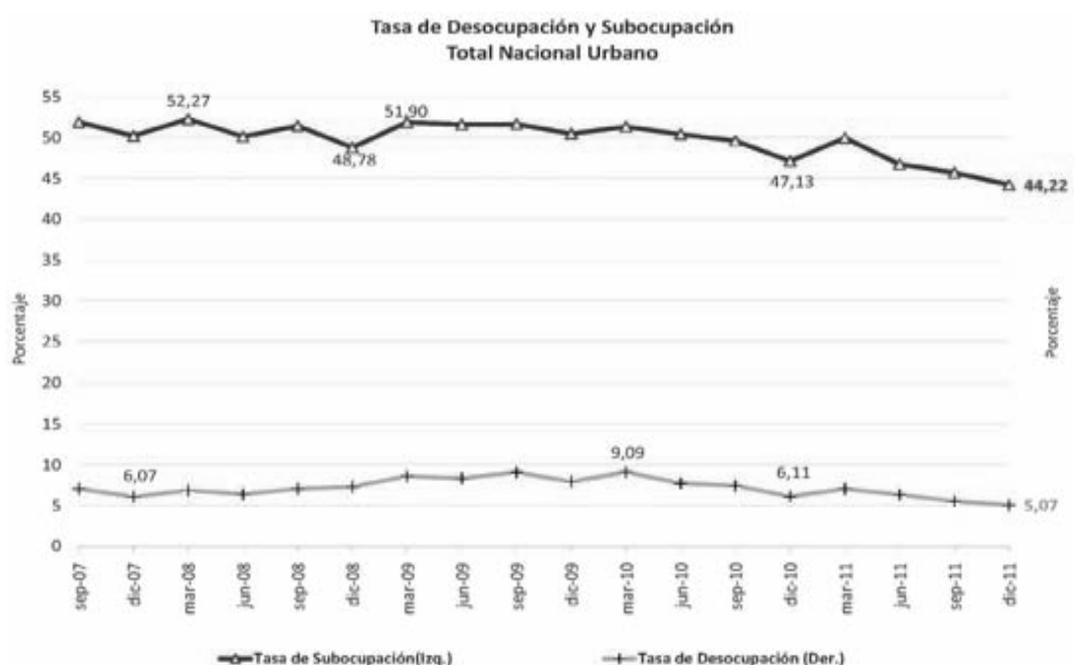
En 1999 la economía registró una variación de -5,3%, el peor registrado desde 1994 ya que la economía sufrió una fuerte inestabilidad política y monetaria.

Sin embargo se recuperó y según cifras del BCE, el 2004 sería el año de mayor crecimiento con 8,82%. Para el 2007 la variación anual fue de 2,04%; mientras que para el 2008 el PIB creció en 7,24%; en 2009 registró un crecimiento mínimo de 0,36%; a pesar de que la previsión del BCE era de 3,15%. Para el 2010 se estima que el crecimiento fue de 3,58%, para 2011 el crecimiento se ubicó en 6,50% y según las previsiones en 2012 será de 5,35%.

2.5.1.3. Factor Social

Dentro del Mercado Laboral en el Ecuador tenemos los siguientes porcentajes:

GRÁFICO Nº 10: Comportamiento de la Tasa de Desocupación y Subocupación



Fuente: Banco Central del Ecuador

2.5.1.3.1 Pleno Empleo

El pleno empleo es un concepto económico que hace referencia a la situación en la cual todos los ciudadanos en edad laboral productiva (población activa), y que desean hacerlo, tienen trabajo.

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., es una fuente activa generadora de plazas de trabajo para los ecuatorianos, puesto que 35 personas aproximadamente se desempeñan profesionalmente en la empresa, lo que aporta a la tasa de ocupación plena.

De esta manera, se apoyan a las familias ecuatorianas en su sustento económico y se le brinda a cada trabajador de la compañía una oportunidad de superación y realización profesional.

2.5.1.3.2 Desempleo

Desempleo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar (población activa) carece de un puesto de trabajo.

Se presenta una tabla con las cifras del desempleo en el Ecuador:

TABLA Nº 2: Tasa de desempleo en el Ecuador

DESEMPLEO		
PROVINCIAS	AÑOS	PORCENTAJE
Quito	Feb-12	4,31%
Guayaquil	Feb-12	5,92 %
Cuenca	Feb-12	3,88 %
Ambato	Feb-12	2,31 %
Machala	Feb-12	4,55 %

Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

La tasa de desocupación total en el mes de febrero es de 5,07 %, Guayaquil es la ciudad con mayor tasa de desempleo, la cual se ubicó en 5,92%, le siguen Machala con el 4,55%, y Quito con un 4,31%, según datos del Banco Central (BCE).

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., presenta una rotación del personal nula debido a que los puestos de trabajo se van complementado con la experiencia, de esta manera no constituye un factor que incremente el desempleo en el Ecuador, puesto que le brinda a sus trabajadores estabilidad laboral.

2.5.1.3.3 Subempleo

El subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada ocupación, cargo o puesto de trabajo no está ocupada plenamente, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco.

También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y después se capacita y se titula. Uno de los "trabajos del subempleo" es las ventas ambulantes.

TABLA N° 3: Tasa de subempleo en el Ecuador

SUBEMPLEO		
PROVINCIAS	AÑOS	PORCENTAJE
Quito	Feb-12	35,54%
Guayaquil	Feb-12	39,60 %
Cuenca	Feb-12	34,24 %
Ambato	Feb-12	40,83 %
Machala	Feb-12	41,87 %

Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

En nuestro país, las tasas de subempleo han tendido al incremento, debido al masivo desempleo provocado por el Mandato Constituyente N° 8, que eliminó la tercerización laboral; en la empresa MODACARBAN se mantiene la estabilidad laboral, lo que permite que la tasa de desempleo no tienda al incremento, más en MODACARBAN se admite un personal que tenga como mínimo un nivel de estudios superior sin importar su especialidad.

2.5.2. Microambiente

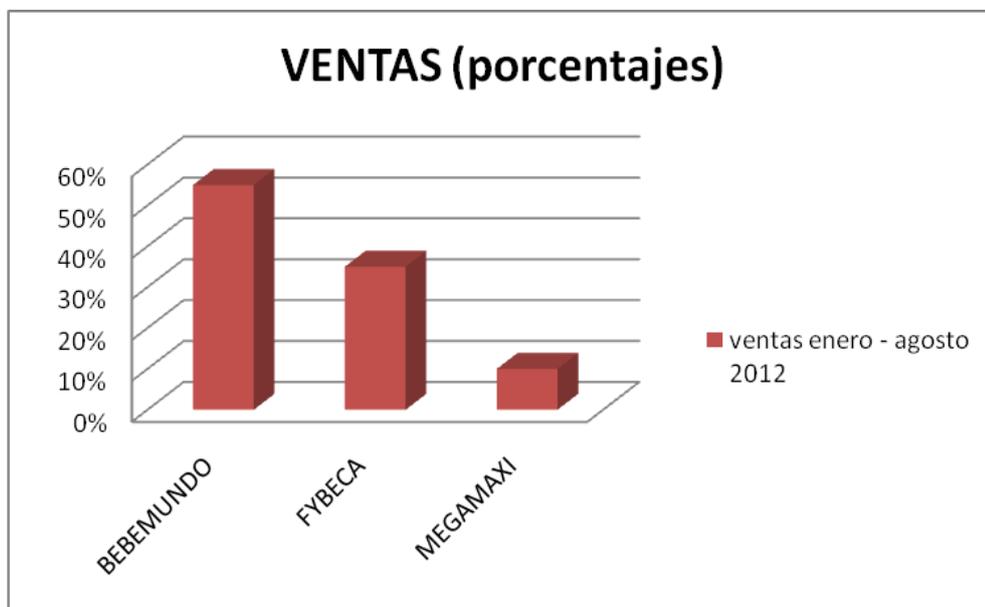
2.5.2.1. Clientes

Cliente es el individuo que compra un producto o usa un servicio a través de una transacción financiera u otro medio de pago.

Los clientes son una parte fundamental para todas las empresas, ya que ellos son los que tienen la última palabra al momento de realizar una compra, por ello la empresa debe tener estrategias apropiadas para lograr satisfacer sus necesidades.

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., manejaba dos tipos de clientes en función del volumen de ventas: mayoristas y minoristas. Los clientes mayoristas están claramente identificados como las grandes cadenas de ropa que funcionan en todo el país, entre los cuales tenemos:

GRÁFICO N° 11: Clientes de la Empresa Modacarban Cía. Ltda.



Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

El principal cliente en el período Enero – Agosto del 2012 es BEBEMUNDO, ya que es la empresa a la cual se distribuye más prendas, con un promedio de 20.000 dólares mensuales.

Los Clientes tienen 60 días como plazo para realizar sus pagos, los mismos que son mediante transferencias bancarias o cheques

Hace un tiempo atrás la empresa Modacarbon contaba con personal de ventas, los mismos que se encargaban de realizar las ventas a los minoristas o al detalle, con la marca Sueños de Chocolate y *BIANCA & XAQUIN* only for Babies, ahora la empresa ya se encuentra más sólida y reconocida en el mercado por lo que tomó la decisión de enfocarse más a la venta al por mayor y en empresas que ya sean reconocidas en el mercado.

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., ha participado en varios concursos, presentando sus productos de forma personal para que se pueda apreciar la calidad y el terminado de la prenda, ya que en una empresa textil influye mucho el tipo de tela, el color y diseño.

2.5.2.2. Proveedores

Es la persona natural o jurídica que proporciona la materia prima necesaria en la fabricación de productos, o quienes suministran los servicios demandados por la sociedad.

El brindar un producto competitivo para los clientes es siempre el ideal que se busca en toda empresa, para ello es preciso trabajar con insumos de calidad, por ello es importante tener una buena elección de los proveedores.

La empresa financia la adquisición de materia prima e insumos a través de créditos a corto plazo realizados en el Banco del Pacífico, por lo que tiene poco endeudamiento.

MODACARBAN CIA. LTDA., clasifica a sus proveedores como:

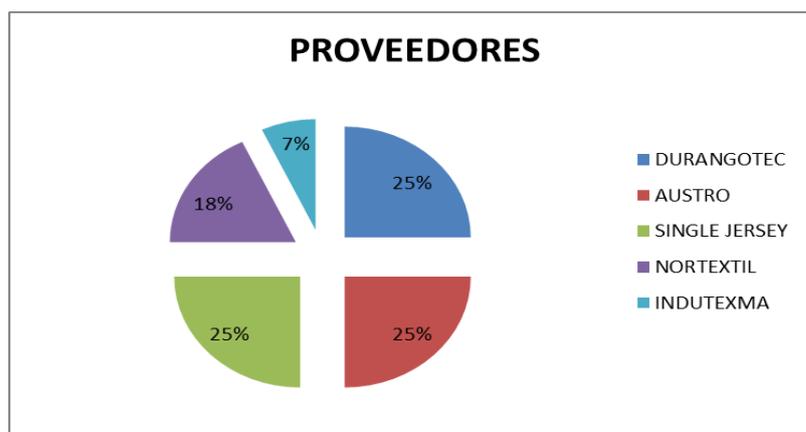
✓ **PROVEEDORES DE TELAS**

Son aquellos que entregan telas planas, telas de punto en 100% algodón; telas de poliéster/ algodón 65 / 35, tela toalla, tela licra, entre otras.

MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta aproximadamente con 5 proveedores de telas nacionales entre los cuales tenemos Indutexma, Nortextil, Single Jersey, Durangotec y Austro.

El pago de los proveedores se los realiza de acuerdo a la fecha establecida por ambas partes, en el caso de proveedores de tela se tiene un plazo de pago de 60 y 90 días.

GRÁFICO Nº 12: Participación de los Proveedores de Tela



Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

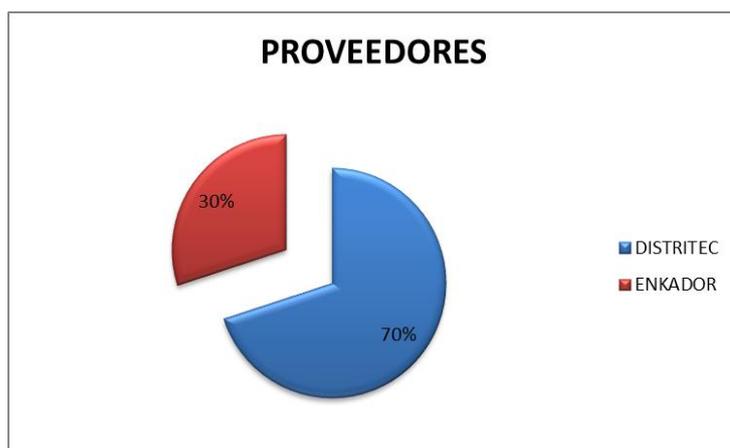
Elaborado por: Joselina Basantes

✓ **PROVEEDORES DE HILO**

Empresas que entregan hilos de poliéster, algodón entre otros. La empresa cuenta con dos proveedores de hilo Distritec y Enkador S.A.

El pago de los proveedores se los realiza de acuerdo a la fecha establecida por ambas partes, en el caso de proveedores de tela se tiene un plazo de pago de 30 y 60 días.

GRÁFICO N° 13: Participación de los Proveedores de Hilo



Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

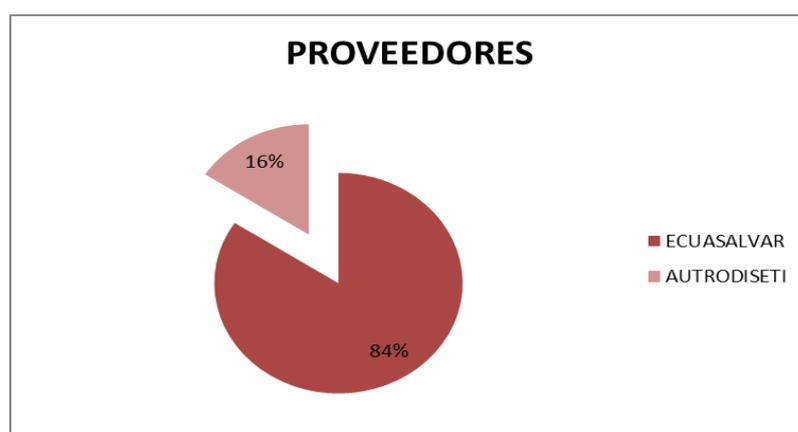
Elaborado por: Joselina Basantes

✓ **PROVEEDORES DE INSUMOS VARIOS**

Son empresas que nos entregan productos como etiquetas, broches, hologramas, botones, entre otros.

Contamos con dos proveedores Kuangakin que es de fabricación China por lo que el plazo de pago es de 60 días y Autrodiseti el plazo de pago es de 15 días.

GRÁFICO N° 14: Participación de los Proveedores de Insumos Varios



Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

Podemos ver que MODACARBAN no cuenta con una base de datos auxiliar de proveedores para poder reemplazar a los actuales en caso de que estos no entreguen a tiempo sus productos.

2.5.2.3. Recurso Humano

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., se encarga de la industrialización, transformación y comercialización de materias primas relacionadas con el sector textil.

La Empresa se reserva el derecho de solicitar y admitir nuevos empleados para su servicio.

La contratación del personal se cumple con el siguiente proceso:

1. Reclutamiento de Personal
2. Evaluación
3. Selección
4. Contratación
5. Inducción
6. Retroalimentación

Para su proceso de contratación la empresa mantiene el siguiente proceso:

Cuando exista nuevas necesidades de personal o vacantes, el jefe inmediato de la unidad o dirección, deberá solicitar por escrito a la Gerencia, quien autorizará a la Unidad encargada del personal, buscar la persona más idónea para llenar la vacante. La selección de candidatos (as), se efectuará a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto.

Para el ingreso definitivo a La Empresa y con la finalidad de establecer el correspondiente registro y control, todos los trabajadores / doras deberán entregar en la Dirección Administrativa Financiera o en la Unidad encargada del personal los siguientes documentos:

- a. Solicitud de Empleo de La Empresa completamente llena con fotografía actualizada adjunta,
- b. Hoja de vida, actualizada,
- c. Certificados de trabajos anteriores,
- d. Registro de Afiliación al IESS
- e. Record Policial,
- f. Cédula de Identidad o ciudadanía vigente,
- g. Certificado de Votación actualizado,
- h. Certificado de discapacidad actualizado, cuando proceda,
- i. Libreta Militar, cuando proceda,
- j. Títulos y certificados de estudio, cuando proceda,
- k. Partida de Matrimonio, cuando proceda
- l. Partida de nacimiento de hijos menores de edad.

A más de los requisitos establecidos como generales, para ingresar a la Empresa, el o la aspirante debe ser mayor de 18 años. La carpeta del trabajador deberá tener:

- a. Evaluación de desempeño del trabajador / dora,
- b. Los memorándums dirigidos al trabajador / dora (felicitaciones, amonestaciones, llamadas de atención, multas y/o descuentos),
- c. Los documentos legales que acrediten su incorporación (aviso de entrada al IESS, contrato de trabajo, notificación de novedades, aviso de salida, etc.).

En caso de falsedad de los datos y/o documentos mencionados en este artículo, La Empresa podrá dar por terminado el Contrato de Trabajo previo el trámite de Visto Bueno, pues la mencionada falsedad, será considerada como un caso de falta de probidad de acuerdo a lo señalado en el artículo 172 causal 3, del Código de Trabajo.

Los trabajadores / doras de La Empresa se clasifican en:

1. Empleados de confianza, tales como: Directores, Jefes, Departamentales y de Secciones;
2. Asesores; y,
3. Trabajadoras (operarias) propiamente dichas, las cuales se subdividen a su vez en:
 - Trabajadoras permanentes,
 - Trabajadoras a prueba,
 - Trabajadoras ocasionales,
 - Trabajadoras eventuales.

La asistencia al trabajo es controlada a través de la Unidad encargada de recursos humanos, registrándose la hora de ingreso y salida individual, mediante el registro, el cual será manejado únicamente por el personal encargado:

1. Es obligación de todos los trabajadores / doras, registrar la hora de ingreso y salida individual, del lugar del trabajo, excepto el personal de confianza y dirección;
2. Los horarios pueden ser cambiados por la Gerencia, de acuerdo a las necesidades de La Empresa y de conformidad con la ley; y,
3. En casos de fuerza mayor, como terremotos, inundaciones, incendios de las instalaciones, lluvia de ceniza volcánica, falta de luz eléctrica, etc., los trabajadores no requerirán autorización para abandonar su sitio de trabajo.

En las labores que considere necesarias La Empresa establecerá y preparará los horarios y turnos de manera general, para satisfacer las necesidades de los clientes, debiendo los mismos ser respetados y acogidos por los empleados. Igual procedimiento se adoptará para el horario de almuerzo, previo a su aplicación se contará con la autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

Los trabajadores tienen la obligación de registrar la hora de salida y de regreso del almuerzo; con las siguientes excepciones:

1. Personal de confianza; y,
2. Aquellos trabajadores / doras que por la naturaleza de sus funciones no se encuentren a esa hora en la empresa.

Quien ocupe más tiempo del previsto, será sancionado con una amonestación y en caso de reincidencia se aplicará una multa que no supere el 10% de la remuneración diaria.

Son derechos de los trabajadores de La Empresa, los siguientes:

1. Percibir la remuneración establecida con las funciones y responsabilidades que desempeña;
2. Recibir las bonificaciones establecidas legalmente;
3. Recibir adiestramiento inherente a sus funciones;
4. Ser promocionados a puestos de jerarquía inmediata superior, de acuerdo a las políticas emitidas por la entidad; y,
5. Percibir por parte de todos y cada uno de los funcionarios y empleados de la Empresa, todo el respeto y consideración a su persona.

Los trabajadores / doras de La Empresa sin perjuicio de las obligaciones contraídas en el presente Reglamento y en el artículo 45 del Código de Trabajo, están obligadas a:

1. Cumplir con las disposiciones impartidas por sus superiores y desempeñar personalmente, con eficiencia, las obligaciones respectivas de los puestos;
2. Cumplir de manera obligatoria la semana de trabajo de cuarenta horas, con una jornada de ochos horas diarias; excepto los casos en los que La Empresa establezca jornadas especiales menores;

3. Velar por la conservación de los insumos, máquinas, documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general, confiados a su cargo;
4. Observar en forma permanente en sus relaciones con los directivos, superiores, compañeros de trabajo, los usuarios y el público en general, la consideración y cortesías debidas;
5. Guardar la reserva indispensable respecto a los asuntos que fueren de su conocimiento por el desempeño de sus funciones;
6. Informar todo cambio de residencia, estado civil, títulos alcanzados, capacitación recibida y proporcionar toda la documentación que le fuere solicitada;
7. Asistir cumplidamente a su trabajo y encontrarse puntualmente en el lugar que se le hubiese asignado para el desempeño de sus funciones, dentro de los horarios y turnos asignados;
8. Notificar oportunamente por los medios a su alcance al departamento responsable del manejo de recursos humanos su atraso o ausencia al trabajo para las acciones que correspondan;
9. Vestir el uniforme completo de La Empresa quienes estén obligados o portar en óptimas condiciones el equipo de protección personal, todos los días de la semana. Presentarse con indumentaria correcta, que corresponde a su posición;
10. Evitar el desperdicio o gastos innecesarios de los insumos entregados, así como también de los bienes y materiales de oficina de La Empresa;
11. Al retirarse del cargo que desempeña en La Empresa sea cual fuere su motivo, deberá entregar al remplazo el inventario físico con todos los implementos, materiales, archivos; y demás que hayan estado a su cargo, mediante un documento firmado por el remplazante y el remplazo;
12. Sujetarse a los manuales y procesos de La Empresa que se emitirá para cada área u ocupación;
13. Presentarse en el lugar de trabajo en óptimas condiciones de sobriedad; es decir, sin haber ingerido alcohol, drogas, fármacos o estupefacientes;

14. Guardar el debido respeto, conducta, disciplina, así como dar muestras de compañerismo y colaboración en todos los eventos culturales, sociales y deportivos que se organice en La Empresa, al igual que en los que ellos auspicien;

Adicionalmente, para los mensajeros con automotores:

15. Obtener y mantener en vigencia la licencia de conductor;

16. Respetar y observar correctamente las normas de Tránsito y responsabilizarse en forma personal y pecuniaria de las multas o penas impuestas por infracciones a la Ley de Tránsito, si las cometiere;

17. Velar por el mantenimiento oportuno del automotor;

18. Comunicar a La Empresa, inmediatamente respecto a cualquier anomalía o accidente; y,

19. En horas de oficina, no trasladar a pasajeros ajenos a la organización.

Son obligaciones de La Empresa en su calidad de empleadora, a más de las establecidas por la ley, las siguientes:

1. Pagar oportunamente la remuneración que corresponda al trabajador de conformidad con lo establecido en la Ley, el Contrato Individual y las labores desempeñadas;

2. Llevar el un registro de los trabajadores;

3. Conceder los permisos necesarios para el ejercicio del sufragio, como para el cumplimiento de órdenes judiciales;

4. Tratar a los trabajadores con el debido respeto y consideración;

5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente Reglamento.

2.6 ANALISIS INTERNO

Este tipo de análisis nos permite conocer de una manera más profunda los recursos que posee MODACARBAN CIA. LTDA., y cuáles serán las posibles estrategias de mejora para el desarrollo de la misma.

2.6.1 Capacidad Administrativa

El talento humano es una parte fundamental dentro de la sostenibilidad de la empresa ya que es el recurso que aporta con el conocimiento técnico para un correcto funcionamiento.

MODACARBAN CIA. LTDA., se encuentra organizada por una estructura plana horizontal compuesta por aproximadamente 28 personas y cada una cuenta con sus funciones bien definidas, es decir cada líder dirige a sus colaboradores a cumplir con los objetivos empresariales.

2.6.2 Capacidad Financiera

“La capacidad financiera se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.”⁷

La distribución del Balance General al 31 de diciembre del 2011 se encuentra de la siguiente manera: Activos Corrientes \$ 73.575,55; Activos Fijos \$ 4.914,21; Pasivos Corriente \$ 76.899,48 y Patrimonio \$ 1.590,28.

De acuerdo con la Estructura del Balance General se puede determinar que la empresa financia sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes a largo plazo, es decir que maneja una Estrategia de Financiamiento Dinámica o Agresiva. Se refiere a una necesidad estacional cuando la empresa utiliza fondos para los activos corrientes que varían en el transcurso de los años y una necesidad permanente cuando se requiere financiar los activos fijos que no varían en el transcurso del año.

⁷ Daft Richard L. y Marcic Dorothy, INSTRUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, 4ta Edición

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	ACTIVO	
1.1	ACTIVO CORRIENTE	-1030,12
1.1.01.01	Caja Efectivo	0,05
1.1.01.02	Caja Chica	100,00
1.1.01.03	Banco Produbanco	81,55
1.1.01.04	Banco Pacifico	-1.211,72
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR	41.099,22
1.1.02.01	Clientes	25.712,65
1.1.02.02	Factor Logros	2.165,74
1.1.02.03	Impuestos Anticipados	1.025,11
1.1.02.04	Anticipos	10.828,72
1.1.02.05	Garantías	1.367,00
1.1.03	INVENTARIOS	33.506,45
1.1.03.01	Productos Terminados	16.838,34
1.1.03.02	Materia Prima y Materiales	14.520,26
1.1.03.03	Productos en Proceso	2.147,85
1.2	ACTIVOS FIJOS	4.914,21
1.2.01	COSTO HISTORICO	
1.2.01.01	Muebles y Equipos de Oficina	349,00
1.2.01.02	Maquinaria y Equipos	4.908,93
1.2.02	DEPRECIACION ACUMULADA	-343,72
	TOTAL DE ACTIVO	78.489,76

2	PASIVO	
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	74.405,90
2.1.01.01	Proveedores Locales	4.823,91
2.1.01.02	Provisiones Laborales	7.180,35
2.1.01.03	Cuentas por pagar varias	1.235,99
2.1.01.04	Cuentas por pagar Socios- Gabriela Carrillo	48.886,28
2.1.01.05	Anticipos Clientes	1.450,65
2.1.01.06	Contingente- Factor Logros	10.828,72
2.1.02	IMPUESTOS POR PAGAR	2.493,58
2.1.02.01	Impuestos retenidos	1.227,93
2.1.02.02	15 % Trabajadores por Pagar	458,26
2.1.02.03	Impuestos a la Renta por Pagar	807,39
	TOTAL DEL PASIVO	76.899,48
1.3	PATRIMONIO	
1.3.01	CAPITAL	
1.3.01.01	Capital pagado	400,00
1.03.02	RESULTADOS ACUMULADOS	
1.03.02.01	Pérdida del ejercicio anteriores	-599,16
1.03.02.02	Utilidades del ejercicio	1.789,44
	TOTAL PATRIMONIO	1.590,28
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	78.489,76

Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

MODACARBAN CIA. LTDA., tiene como objetivo ser más rentable ya que al financiar sus operaciones con terceros es más económico que el financiar sus operaciones con instituciones financieras.

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
4	INGRESOS	
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	
4.1.01	VENTAS	153.566,24
4.1.01.01	Ventas de Locales IVA 12%	153.566,24
4.1.01.02	Ventas de Locales IVA 0%	-
6.1	COMPRAS MERCADERIAS Y SERVICIOS	79.319,96
6.1.01	Compras Productos Terminados	8.927,01
6.1.02	Compras Materia Prima y Materiales	70.392,95
6.2	COSTOS DEL PERSONAL	75.924,95
6.2.01	Remuneraciones del Personal	58.172,99
6.2.02	Servicios Ocasionales	298,86
6.2.03	Recargos Legales Laborales	15.821,71
6.2.04	Otros Gastos del Personal	1.631,39
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	6.197,71
6.3.01	Insumos Producción	1.837,52
6.3.02	Mantenimiento y Reparaciones	154,31
6.3.03	Depreciaciones	343,72
6.3.04	Otros de Fabricación	3.862,16
6	COSTO DE PRODUCCIÓN	161.442,62
6.4	Variación Inventarios	-32.425,92

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	129.016,70
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	24.549,54
5	GASTOS	
5.1	GASTOS ADMINISTRACION	15.292,91
5.1.01	Arriendo	7.200,00
5.1.02	Agua, Luz, teléfono, Internet	885,82
5.1.03	Suministros de Oficina	924,46
5.1.04	Honorarios Profesionales	4.749,97
5.1.05	Servicios	609,43
5.1.06	Suscripciones y Publicaciones	756,00
5.1.07	Gastos Legales	136,36
5.1.08	Otros Administración	30,87
5.2	GASTOS VENTAS	5.528,42
5.2.01	Fletes y Envíos	1.182,10
5.2.02	Movilizaciones	296,10
5.2.03	Comisiones	3.771,79
5.2.04	Otros Gastos de Ventas	278,43
	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	20.821,33
	UTILIDAD EN OPERACIONALES	3.728,21

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	
4.2.01	Intereses Percibidos	117,95
4.2.02	Arriendos Recibidos	-
4.2.03	Otros	-
5.3	EGRESOS NO OPERACIONALES	-1.871,60
5.3.01	Intereses y comisiones bancarios	355,36
5.3.02	Intereses otros	341,00
5.3.03	Servicios bancarios	406,59
5.3.04	Intereses y multas fiscales	767,28
5.4	OTROS GASTOS	1,37
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.974,56
	15% Trabajadores	-296,18
	Impuestos Renta Compañía	-586,96
	UTILIDAD ACCIONISTAS	1.091,42

Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

2.6.3. Capacidad Tecnológica

La maquinaria de MODACARBAN CIA. LTDA., es de tecnología extranjera en distintas marcas, por lo que tienen una capacidad de producción mensual de 50.000 prendas, pero únicamente se confeccionan

aproximadamente de 20.000 a 25.000 prendas mensuales, lo que nos indica que las maquinarias se encuentran paradas o subutilizadas.

La maquinaria se clasifica de la siguiente manera:

- **MAQUINARIA DE DISEÑO**

Se cuenta con una computadora Pentium 4 para el diseño y confección de los patrones de cada una de las prendas de vestir.

- **MAQUINARIA DE CORTE**

Para realizar los cortes de las prendas MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta con una Cortadora de tela Marca YUKI, Cód.: YCM-35 Serie: 11010, además una maquina punzadora y una maquina cortadora de sesgo.

- **MAQUINARIA DE CONFECCIÓN**

MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta con diferentes tipos de máquinas para la confección de sus prendas, entre las cuales tenemos:

- Maquinas Rectas.- Son 4 máquinas en total, existen de 1,2 y 3 agujas que realizan una costura cerrada más conocida como, Lokstitch, una máquina de 1 y 2 conocida como, Plana.

- **MAQUINAS OVERLOCK**

MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta con 6 máquinas para realizar una costura de sobrehilado evitando que los cantos del tejido se descosan.

- **MAQUINA RECUBRIDORA**

MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta con 4 máquinas para realizar costuras centradas y pespuntos, está diseñada para trabajar con tejidos de punto.

- **MAQUINARIA ATRACADORA**

MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta con 4 máquinas para asegurar o reforzar las partes tirantes de conjuntos, pantalones vaqueros, etc. y en los extremos redondeados del ojal, es decir presillas, bolsillos y aberturas.

- **MAQUINA OJALADORA**

Es una maquina en total la cual sirve para hacer ojales y cortar en forma automática, la longitud y anchura de los ojales es ajustada y los números de la puntada son ajustables.

- **MAQUINA ETIQUETADORA**

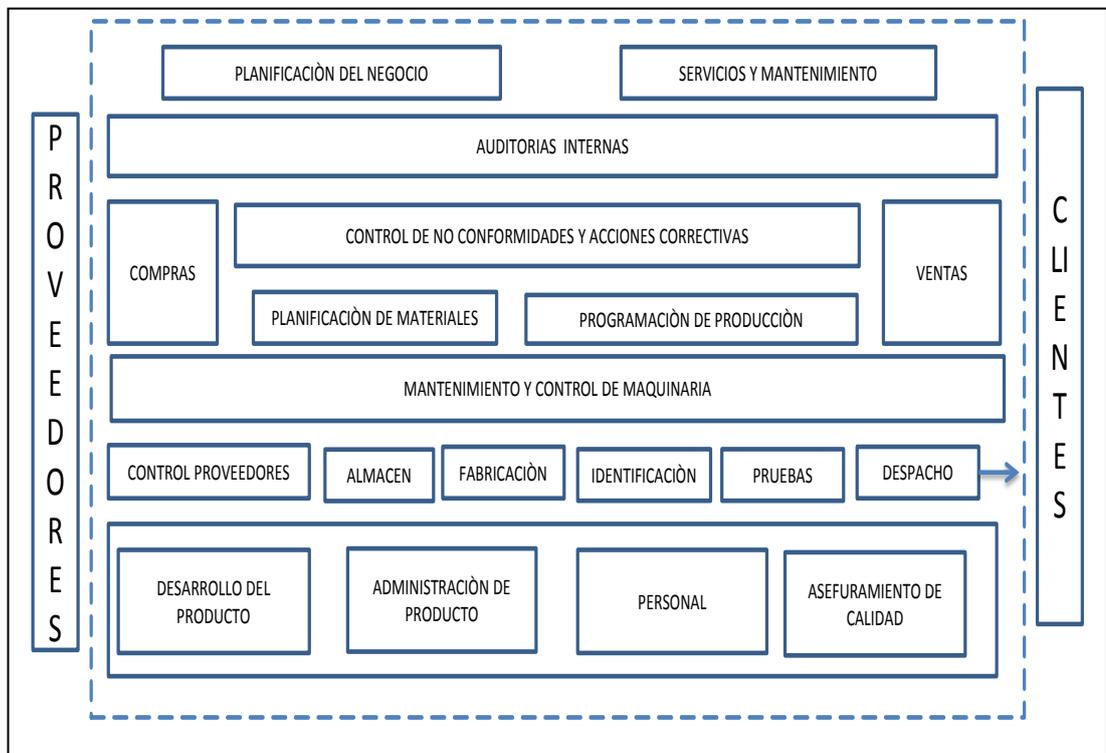
Es una maquina en total la misma que facilita la colocación de las etiquetas de una forma cómoda y segura

2.6.3.1. Proceso de Confección

Para el proceso de confección en MODACARBAN CIA. LTDA., se empieza con el desarrollo del Producto, la elaboración de muestra y el Proceso de Fabricación, Producción y Entrega del Pedido.

Para lo cual propongo el siguiente mapa de procesos en base a la ISO 9000:2001.

GRÁFICO N° 15: Diagrama del Proceso de Confección



Fuente: MODACARBAN CIA. LTDA.

Elaborado por: Joselina Basantes

2.7 ANALISIS FODA

“El Análisis FODA es una metodología de estudios de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características (situación interna) internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.”⁸

Después de haber realizado un Diagnostico exhaustivo de la empresa MODACARBAN CIA. LTDA., se puede establecer con mayor exactitud cuáles son las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para así establecer los puntos estratégicos que aporten con el rendimiento de la empresa.

TABLA Nº 4: Análisis del FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sus principales clientes son grandes cadena comerciales a nivel nacional • Cuenta con personal poli funcional • Tiene variedad de modelos que están bajo la tendencia a la moda y calidad • Se utiliza materia prima importada de excelente calidad • Cuenta con maquinaria de tecnología de punta 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una base de posibles proveedores en caso de que los actuales no cumplan con lo requerido. • Falta de promoción para llegar a más clientes • Concentran todo su atención en sus principales clientes, dejando a tras la marca Sueños de Chocolate para una di función minorista. • Subutilizan la capacidad instalada de la maquina por no tener nuevos campos de entrada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca de una forma efectiva. • Tasas de interés baja • Protección de parte del Gobierno Actual para el Productor Nacional. • Pedidos personalizados y fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevación de los costos de la materia prima por pago de aranceles. • Trafico de ropa extranjera a bajos costos y mala calidad. • Nuevas Reformas Tributarias

⁸ Zambrano Barrios Alberto, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, 2007.

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico es la herramienta mediante la cual la compañía guiará su funcionamiento en el mediano y largo plazo. En tal sentido la Planificación Estratégica de la empresa, que se presenta a continuación, es parte del proceso como punto de partida del crecimiento empresarial.

3.1. MISIÓN

“La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella”⁹.

La misión actual de MODACARBAN CIA. LTDA., es la siguiente:

“Satisfacer las necesidades básicas de nuestros clientes ofreciendo productos de primera necesidad y excelente calidad, a precios cómodos y accesibles, brindando una atención con la máxima eficiencia y cumpliendo así sus expectativas.”

Misión propuesta.-

Industrializar, Transformar y Comercializar ropa para bebés desde 1 a 24 meses de excelente calidad y a mejor precio, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y convertirnos en una empresa cada vez más competitiva y eficiente a través de un mejoramiento continuo, que aseguren nuestra presencia y mejoramiento en el mercado, incrementando a la vez el aporte de nuestros trabajadores y nuestro apoyo a la sociedad.

⁹ Thomas I. Wheelen, J. David Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios, décima edición 2007 por Pearson Educación.

3.2. VISIÓN

La visión describe la situación futura que una empresa desea tener, cuyo propósito es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable.

La visión actual por MODACARBAN CIA. LTDA., es la siguiente:

“Llegar a ser una empresa líder en el mercado local, tener un excelente nivel competitivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país, manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento, en donde sus clientes puedan obtener los diferentes diseños y modas de acuerdo a sus necesidades e identificarse en las últimas tendencias sin desembolsar grandes sumas adquisitivas.”¹⁰

Visión Propuesta.-

Para el 2014, ser una empresa reconocida tanto a nivel local como nacional por su marca “**BIANCA & XAQUIN only for Babies**”, ofreciendo ropa para bebés de excelente calidad mediante una garantía de certificación ISO 9000-2001, que cumpla con las exigencias de nuestros clientes y además poder ingresar en un mercado internacional.

3.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES

3.3.1. Objetivo General

- Trabajar continuamente en una prenda de calidad con el mejor diseño y precio mediante un estudio de las necesidades de vestir de todas las mamitas a sus pequeños angelitos y la implementación de tecnología de punta logrando satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

¹⁰ MODACARBAN CIA. LTDA., Departamento Administrativo, 2012.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Producir con altos estándares de calidad, para brindarles a los clientes precisión y confiabilidad en sus prendas.
- Optimizar los recursos disponibles para la producción, con la finalidad de disminuir costos y desperdicios.

Contribuir al cuidado del medio ambiente, haciéndonos solidariamente responsables con su conservación.

- Utilizar tecnología de vanguardia e innovación, para ofrecer a la sociedad productos con características personalizadas que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes.

3.4. METAS

- ✓ Reducir la inseguridad con la que se operan en la empresa, tanto en los aprovisionamientos (volatilidad de la oferta, alto poder de los oferentes), como en el lado de la demanda (poder creciente de los consumidores, escasa fidelidad de la clientela).
- ✓ Lograr una mejor orientación de las inversiones hacia actividades en el canal que presenta una mayor rentabilidad.
- ✓ La consecución de economías de escala y de alcance por la coordinación de las funciones de distribución (optimización de los almacenamientos, y de las entregas de las mercancías, mejora del ciclo de pedidos y cobros, etc.).
- ✓ Generar bienestar en los hogares ecuatorianos, generar nuevas plazas de trabajo e incrementar año a año el valor de nuestra compañía.

3.5. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

“Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación”¹¹.

La empresa MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta con las siguientes políticas:

- Brindar un trato justo, equitativo y personalizado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos.
- Los puestos en la empresa MODACARBAN. CIA. LTDA. son de carácter polifuncional; por lo tanto ningún trabajador podrá negarse a cumplir alguna actividad para la que se encuentre capacitado.
- Todos los trabajadores tendrán la obligación de adquirir una copia del Reglamento Interno de la empresa MODACARBAN CIA. LTDA. con el fin de que tenga el conocimiento necesario de sus deberes y derechos.
- Debido al subempleo existente en la actualidad, todo el personal que trabaje en la empresa MODACARBAN CIA. LTDA deberá ser capacitado constantemente en el uso de la maquinaria y equipos como en el desempeño laboral.
- Realizar evaluaciones periódicas y/o permanentes a todos los procesos de la empresa MODACARBAN CIA. LTDA.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad social de todo trabajador.

3.6 PRINCIPIOS

Los principios de MODACARBAN CIA. LTDA., se describen a continuación:

- Integridad.- La lealtad comercial es entendida como la base de la gestión empresarial, reguardando los intereses de los clientes,

¹¹ Thomas I. Wheelen, j. David Hunger, Administración Estratégica y Política de Negocios, décima edición 2007 por Pearson Educación

mediante la aplicación y practica de principios fundamentales como la ética, transparencia y reserva que nos permite construir una sólida y duradera relación comercial.

- Creatividad e Innovación.- MODACARBAN CIA. LTDA se encuentra siempre atenta a los cambios tecnológicos constantes, en busca de las nuevas técnicas y máquinas que nos permitan mejorar cada una de nuestras prendas.
- Además se combina la creatividad, conocimiento y tecnología para mantener siempre los mejores resultados.
- Deseos de compartir el conocimiento, los logros y las experiencias.- El trabajo en equipo se desarrolla en el día a día durante los procesos de producción. La conformación de un equipo de trabajo requiere de la afinidad y coordinación de todos y cada uno de sus integrantes.
- alentando el intercambio de experiencias y vivencias enriquecedoras, tanto por el ámbito laboral como para el desarrollo profesional de cada uno de sus integrantes.

3.7. VALORES

Los valores de MODACARBAN CIA. LTDA., se describen a continuación:

- Disciplina
- Ética
- Honestidad
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Competitividad y Calidad

A. DISCIPLINA

Capacidad de actuar ordenadamente y perseverar para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para lograr los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona.

La principal necesidad para adquirir este valor es auto exigencia; es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo “extra” para ir haciendo las cosas de la mejor manera. Sin la disciplina es prácticamente imposible tener fortaleza y templanza ante las adversidades que se presentan día a día.

B. ÉTICA

Conjunto de valores, principios, prohibiciones, normas de conducta, entre otras,

C. HONESTIDAD

Cualidad humana por lo que la persona determina actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Ser honesto es ser real, acorde a la evidencia que presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos.

D. LEALTAD

Cumplimiento de lo que exigen los principios de la fidelidad y del honor, es amor a una persona, a un grupo, a una causa; la lealtad es lo que dirige a los hombres en todos sus hechos para que hagan siempre lo mejor.

E. TRABAJO EN EQUIPO

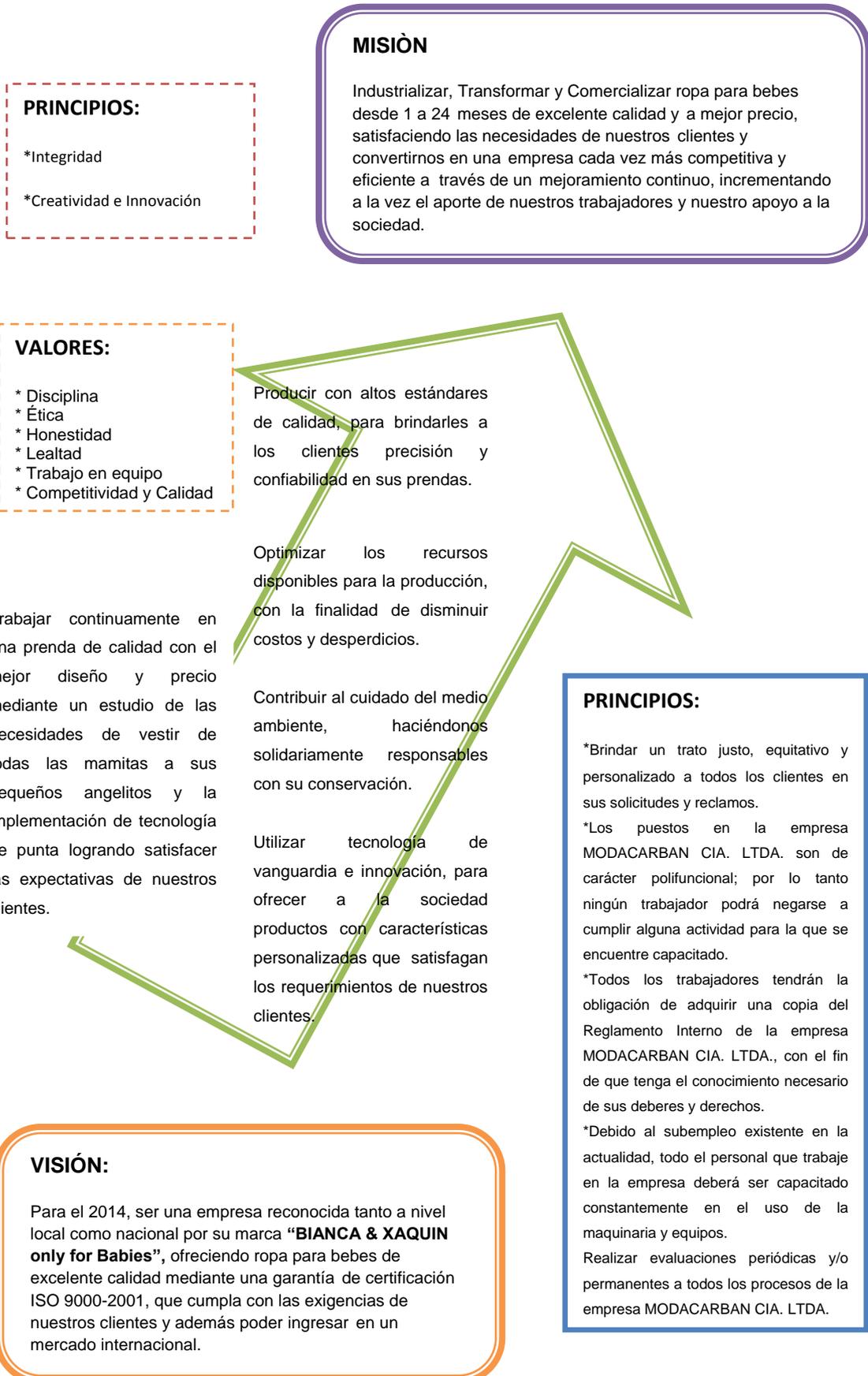
Integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas cuya implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, creando una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de la empresa.

F. COMPETITIVIDAD Y CALIDAD

Entendemos por competitividad a la capacidad de la empresa de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno externo, en

donde su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone la empresa, lograrán su permanencia en el tiempo.

3.8. MAPA DE PROCESOS



CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE LA LINEA DE NEGOCIOS

4.1. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

“Es analizar los balances financieros históricos de una empresa mediante el uso de índices o razones financieras, con el fin de verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir con las obligaciones corrientes y de largo plazo”¹².

El análisis financiero es una rama del saber que está enfocada en la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de técnicas matemáticas y herramientas para el análisis de las cifras y datos suministrados por el departamento de contabilidad.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esta información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de una empresa es útil siempre y cuando sea interpretada, comprendida, y por ello surge la necesidad del análisis financiero.

El balance general o balance de situación es un estado contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado.

Su estructura se encuentra dividida en los grupos de activo, pasivo y patrimonio neto, a su vez, cada uno de ellos integrados por las distintas cuentas que conforman el plan general de contabilidad.

¹² Lara A. Juan; CURSO PRÁCTICO DE FINANZAS, 2007, Quito.

El objetivo primordial del balance general es mostrar la situación patrimonial de la empresa, es decir, la imagen fiel de aquella. Así, podrán observarse en cada momento los activos que posee la entidad y como sean adquiridos, es decir, si han sido financiados con recursos ajenos o propios.

El Estado de Ganancias y Pérdidas conocido también como Estado de Resultados, Estado de Ingresos y Gastos, o Estado de Rendimiento; es un informe financiero que muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener, mediante este estado el dueño de la empresa podrá analizar su situación financiera, su estructura de ingresos, costos y tomar decisiones acertadas sobre el futuro de su empresa.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Cambios en el Patrimonio, el de Cambios en la Situación Financiera y el de Flujos de Efectivo.

Para el análisis de los estados financieros se puede utilizar programas que establezcan escenarios que nos permitan enriquecer el análisis.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautas para señalar una trayectoria a seguir en el futuro.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan.

4.2. RAZONES FINANCIERAS

“Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de [rentabilidad](#), el [apalancamiento financiero](#), la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad”¹³.

Los resultados así obtenidos por si solos de los estados financieros no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la empresa, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

¹³ <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

4.2.1. Razones de Liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT): Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{CNT} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$$

ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS): Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

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

ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO (ACIDO): Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$\text{ACIDO} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

ROTACION DE INVENTARIO (RI): Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$\text{RI} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$$

PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI): Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{PPI} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC): Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC): Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{PPCC} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (RCP): Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP): Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{PPCP} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

4.2.2 Razones de Endeudamiento: Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE): Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC): Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT): Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

El análisis de razones financieras es una de las formas de medir y evaluar el funcionamiento de la empresa y la gestión de sus administradores

4.2.3 Razones 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.

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB): Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO): Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN): Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT): Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$RAT = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (REI): Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$REI = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$$

RENDIMIENTO DEL CAPITAL COMÚN (CC): Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$CC = \frac{\text{Utilidades netas después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{Capital preferente}}$$

UTILIDADES POR ACCIÓN (UA): Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{UA} = \frac{\text{Utilidades disponibles para acciones ordinarias}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

DIVIDENDOS POR ACCIÓN (DA): Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$\text{DA} = \frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

4.2.4 Razones de Cobertura:

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

VECES QUE SE HA GANADO EL INTERÉS (VGI): Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$\text{VGI} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Erogación anual por intereses}}$$

COBERTURA TOTAL DEL PASIVO (CTP): Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$\text{CTP} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al pasivo principal}}$$

RAZÓN DE COBERTURA TOTAL (CT): Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.”

CT = Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos
Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

Los objetivos fundamentales del análisis financiero en MODACARBAN CIA. LTDA. , son:

1. Maximizar el valor de los accionistas obteniendo una rentabilidad anual del 25%.
2. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias financieras de las operaciones económicas de la empresa.
3. Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.
4. Ser una marca reconocida por su variedad de diseños elevando la eficiencia de la producción en un 20% en los próximos meses.
5. Tomar decisiones de inversión y crédito que permitan generar rentabilidad y crecimiento a la empresa.

La base otorgada por MODACARBAN CIA. LTDA., para el análisis financiero, son sus Estados Financieros de los años 2010 y 2011, los mismos que mostraran una información relevante a la cual se podrá realizar

las observaciones pertinentes para así poder establecer estrategias apropiadas que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.

A continuación presento los Estados Financieros que serán utilizados para este análisis:

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de Diciembre de 2010		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	ACTIVO	
1.1	ACTIVO CORRIENTE	862,33
1.1.01.01	Caja Efectivo	120,00
1.1.01.02	Caja Chica	100,00
1.1.01.03	Banco Produbanco	356,73
1.1.01.04	Banco Pacifico	285,60
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR	35.372,49
1.1.02.01	Clientes	20.895,43
1.1.02.02	Factor Logros	1.071,66
1.1.02.03	Impuestos Anticipados	900,55
1.1.02.04	Anticipos	11.457,32
1.1.02.05	Garantías	1.047,53
1.1.03	INVENTARIOS	33.416,79
1.1.03.01	Productos Terminados	15.333,02
1.1.03.02	Materia Prima y Materiales	15.999,55
1.1.03.03	Productos en Proceso	2.084,22
1.2	ACTIVOS FIJOS	3.651,51
1.2.01	COSTOS HISTORICOS	
1.2.01.01	Muebles y Equipos de Oficina	259,40

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de Diciembre de 2010		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
1.2.01.02	Maquinaria y Equipos	3.690,66
1.2.02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-298,55
TOTAL DE ACTIVO		73.303,12
2 PASIVO		
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	70.689,52
2.1.01.01	Proveedores Locales	5.001,57
2.1.01.02	Provisiones Laborales	6.789,21
2.1.01.03	Cuentas por pagar varias	2.998,72
2.1.01.04	Cuentas por pagar Socios- Gabriela Carrillo	43.999,47
2.1.01.05	Anticipos Clientes	2.017,34
2.1.01.06	Contingente- Factor Logros	9.883,21
2.1.02	IMPUESTOS POR PAGAR	1.855,71
2.1.02.01	Impuestos retenidos	1.111,33
2.1.02.02	15 % Trabajadores por Pagar	255,21
2.1.02.03	Impuestos a la Renta por Pagar	489,16
TOTAL DEL PASIVO		72.545,23
1.3 PATRIMONIO		
1.3.01	CAPITAL	
1.3.01.01	Capital pagado	400,00

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de Diciembre de 2010		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
1.03.02	RESULTADOS ACUMULADOS	
1.03.02.01	Pérdida del ejercicio anteriores	- 599,16
1.03.02.02	Utilidades del ejercicio	957,05
	TOTAL PATRIMONIO	757,89
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	73.303,12

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	ACTIVO	
1.1	ACTIVO CORRIENTE	-1030,12
1.1.01.01	Caja Efectivo	0,05
1.1.01.02	Caja Chica	100,00
1.1.01.03	Banco Produbanco	81,55
1.1.01.04	Banco Pacifico	-1.211,72
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR	41.099,22
1.1.02.01	Clientes	25.712,65
1.1.02.02	Factor Logros	2.165,74

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1.1.02.03	Impuestos Anticipados	1.025,11
1.1.02.04	Anticipos	10.828,72
1.1.02.05	Garantías	1.367,00
1.1.03	INVENTARIOS	33.506,45
1.1.03.01	Productos Terminados	16.838,34
1.1.03.02	Materia Prima y Materiales	14.520,26
1.1.03.03	Productos en Proceso	2.147,85
1.2	ACTIVOS FIJOS	4.914,21
1.2.01	COSTO HISTORICO	
1.2.01.01	Muebles y Equipos de Oficina	349,00
1.2.01.02	Maquinaria y Equipos	4.908,93
1.2.02	DEPRECIACION ACUMULADA	- 343,72
	TOTAL DE ACTIVO	78.489,76
2	PASIVO	
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	74.405,90
2.1.01.01	Proveedores Locales	4.823,91
2.1.01.02	Provisiones Laborales	7.180,35
2.1.01.03	Cuentas por pagar varias	1.235,99
2.1.01.04	Cuentas por pagar Socios- Gabriela Carrillo	48.886,28
2.1.01.05	Anticipos Clientes	1.450,65
2.1.01.06	Contingente- Factor Logros	10.828,72
2.1.02	IMPUESTOS POR PAGAR	2.493,58

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
2.1.02.01	Impuestos retenidos	1.227,93
2.1.02.02	15 % Trabajadores por Pagar	458,26
2.1.02.03	Impuestos a la Renta por Pagar	807,39
TOTAL DEL PASIVO		76.899,48
1.3	PATRIMONIO	
1.3.01	CAPITAL	
1.3.01.01	Capital pagado	400,00
1.03.02	RESULTADOS ACUMULADOS	
1.03.02.01	Pérdida del ejercicio anteriores	-599,16
1.03.02.02	Utilidades del ejercicio	1.789,44
TOTAL PATRIMONIO		1.590,28
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		78.489,76

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2010		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
4	INGRESOS	
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	
4.1.01	VENTAS	152.444,32
4.1.01.01	Ventas de Locales IVA 12%	152.444,32

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2010		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
4.1.01.02	Ventas de Locales IVA 0%	-
6.1	COMPRAS MERCADERIAS Y SERVICIOS	79.224,29
6.1.01	Compras Productos Terminados	8.582,13
6.1.02	Compras Materia Prima y Materiales	70.642,16
6.2	COSTOS DEL PERSONAL	75.641,47
6.2.01	Remuneraciones del Personal	57.922,99
6.2.02	Servicios Ocasionales	393,45
6.2.03	Recargos Legales Laborales	15.746,03
6.2.04	Otros Gastos del Personal	1.579,00
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5.855,84
6.3.01	Insumos Producción	1.845,56
6.3.02	Mantenimiento y Reparaciones	153,35
6.3.03	Depreciaciones	- 243,72
6.3.04	Otros de Fabricación	3.613,21
6	COSTO DE PRODUCCIÓN	160.721,60
6.4	Variación Inventarios	-31.543,22
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	129.178,38
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	23.265,94
5	GASTOS	
5.1	GASTOS ADMINISTRACION	15.010,19
5.1.01	Arriendo	7.100,00
5.1.02	Agua, Luz, teléfono, Internet	883,74

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2010		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
5.1.03	Suministros de Oficina	926,45
5.1.04	Honorarios Profesionales	4.649,90
5.1.05	Servicios	579,44
5.1.06	Suscripciones y Publicaciones	703,11
5.1.07	Gastos Legales	135,99
5.1.08	Otros Administración	31,56
5.2	GASTOS VENTAS	4.802,64
5.2.01	Fletes y Envíos	1.174,60
5.2.02	Movilizaciones	173,22
5.2.03	Comisiones	3.211,77
5.2.04	Otros Gastos de Ventas	243,05
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		19.812,83
UTILIDAD EN OPERACIONALES		3.453,11
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	117,52
4.2.01	Intereses Percibidos	0,00
4.2.02	Arriendos Recibidos	0,00
4.2.03	Otros	117,52
5.3	EGRESOS NO OPERACIONALES	-1.869,20
5.3.01	Intereses y comisiones bancarios	359,87
5.3.02	Intereses otros	345,56
5.3.03	Servicios bancarios	422,76
5.3.04	Intereses y multas fiscales	739,54

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2010		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
5.4	Otros	1,47
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.701,43
	15% Trabajadores	-253,45
	Impuestos Renta Compañía	-379,46
	UTILIDAD ACCIONISTAS	1.068,52

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
4	INGRESOS	
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	
4.1.01	VENTAS	153.566,24
4.1.01.01	Ventas de Locales IVA 12%	153.566,24
4.1.01.02	Ventas de Locales IVA 0%	-
6.1	COMPRAS MERCADERIAS Y SERVICIOS	79.319,96
6.1.01	Compras Productos Terminados	8.927,01
6.1.02	Compras Materia Prima y Materiales	70.392,95
6.2	COSTOS DEL PERSONAL	75.924,95
6.2.01	Remuneraciones del Personal	58.172,99

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
6.2.02	Servicios Ocasionales	298,86
6.2.03	Recargos Legales Laborales	15.821,71
6.2.04	Otros Gastos del Personal	1.631,39
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	6.197,71
6.3.01	Insumos Producción	1.837,52
6.3.02	Mantenimiento y Reparaciones	154,31
6.3.03	Depreciaciones	343,72
6.3.04	Otros de Fabricación	3.862,16
6	COSTO DE PRODUCCIÓN	161.442,62
6.4	Variación Inventarios	-32.425,92
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	129.016,70
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	24.549,54
5	GASTOS	
5.1	GASTOS ADMINISTRACION	15.292,91
5.1.01	Arriendo	7.200,00
5.1.02	Agua, Luz, teléfono, Internet	885,82
5.1.03	Suministros de Oficina	924,46
5.1.04	Honorarios Profesionales	4.749,97
5.1.05	Servicios	609,43
5.1.06	Suscripciones y Publicaciones	756,00
5.1.07	Gastos Legales	136,36

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
Al 31 de Diciembre de 2011		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	VALOR
5.1.08	Otros Administración	30,87
5.2	GASTOS VENTAS	5.528,42
5.2.01	Fletes y Envíos	1.182,10
5.2.02	Movilizaciones	296,10
5.2.03	Comisiones	3.771,79
5.2.04	Otros Gastos de Ventas	278,43
	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	20.821,33
	UTILIDAD EN OPERACIONALES	3.728,21
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	117,95
4.2.01	Intereses Percibidos	-
4.2.02	Arriendos Recibidos	-
4.2.03	Otros	117,95
5.3	EGRESOS NO OPERACIONALES	-1.871,60
5.3.01	Intereses y comisiones bancarios	355,36
5.3.02	Intereses otros	341,00
5.3.03	Servicios bancarios	406,59
5.4	OTROS GASTOS	1,37
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.974,56
	15% Trabajadores	-296,18
	Impuestos Renta Compañía	-586,96
	UTILIDAD ACCIONISTAS	1.091,42

4.3. ANALISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

“Consiste en tomar un solo estado y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cuál se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo”¹⁴.

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN					
Expresado en Dólares					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO		AÑO	
		2010	%	2011	%
1	ACTIVO	73.303,12	100,00%	78.489,76	100,00%
1.1	ACTIVO DISPONIBLES	862,33	1,18%	-1.030,12	-1,31%
1.1.01.01	Caja Efectivo	120,00	0,16%	0,05	0,00%
1.1.01.02	Caja Chica	100,00	0,14%	100,00	0,13%
1.1.01.03	Banco Produbanco	356,73	0,49%	81,55	0,10%
1.1.01.04	Banco Pacifico	285,60	0,39%	-1.211,72	-1,54%
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR	35.372,49	48,26%	41.099,22	52,36%
1.1.02.01	Clientes	20.895,43	28,51%	25.712,65	32,76%
1.1.02.02	Factor Logros	1.071,66	1,46%	2.165,74	2,76%
1.1.02.03	Impuestos Anticipados	900,55	1,23%	1.025,11	1,31%
1.1.02.04	Anticipos	11.457,32	15,63%	10.828,72	13,80%
1.1.02.05	Garantías	1.047,53	1,43%	1.367,00	1,74%
1.1.03	INVENTARIOS	33.416,79	45,59%	33.506,45	42,69%
1.1.03.01	Productos Terminados	15.333,02	20,92%	16.838,34	21,45%
1.1.03.02	Materia Prima y Materiales	15.999,55	21,83%	14.520,26	18,50%

¹⁴ Tamaka Nakasome Gustavo; “ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES”, 2007, Quito.

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN					
Expresado en Dólares					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO		AÑO	
1.2	ACTIVOS FIJOS	3.651,51	4,98%	4.914,21	6,26%
1.2.01	COSTO HISTORICO				
1.2.01.01	Muebles y Equipos de Oficina	259,40	0,35%	349,00	0,44%
1.2.01.02	Maquinaria y Equipos	3.690,66	5,03%	4.908,93	6,25%
1.2.02	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	-298,55	-0,41%	-343,72	-0,44%
2	PASIVO	72.545,23	98,97%	76.899,48	97,97%
2.1	PASIVOS A CORTO PLAZO	72.545,23	98,97%	76.899,48	97,97%
2.1.01	CUENTAS POR PAGAR	70.689,52	0,96	74.405,90	0,95
2.1.01.01	Proveedores Locales	5.001,57	6,82%	4.823,91	6,15%
2.1.01.02	Provisiones Laborales	6.789,21	9,26%	7.180,35	9,15%
2.1.01.03	Cuentas por pagar varias	2.998,72	4,09%	1.235,99	1,57%
2.1.01.04	Cuentas por pagar Socios- Gabriela Carrillo	43.999,47	60,02%	48.886,28	62,28%
2.1.01.05	Anticipos Clientes	2.017,34	2,75%	1.450,65	1,85%
2.1.02	IMPUESTOS POR PAGAR	1.855,71	3%	2.493,58	3%
2.1.02.01	Impuestos retenidos	1.111,33	1,52%	1.227,93	1,56%
2.1.02.02	15 % Trabajadores por Pagar	255,21	0,35%	458,26	0,58%
2.1.02.03	Impuestos a la Renta por Pagar	489,16	0,67%	807,39	1,03%
3	PATRIMONIO	757,89	1,03%	1.590,28	2,03%
3.01.01	Capital pagado	400,00	0,55%	400,00	0,51%
3.01.02	Pérdida del ejercicio anteriores	-599,16	-0,82%	-599,16	-0,76%
3.01.03	Utilidades del ejercicio	957,05	1,31%	1.789,44	2,28%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	73.303,12	100,00%	78.489,76	100,00%

4.3.1. Análisis Vertical del Balance General

Las variaciones que se han presentado mediante el análisis vertical realizado del Balance General son las siguientes:

a) ACTIVO:

- ✚ 2010: El Activo Disponible representa el 95,02% del total de activos de los cuales el mayor porcentaje se concentra en Cuentas por Cobrar con un 48,27% por créditos y anticipos que otorga a sus clientes para obtener mayores ventas, por lo que en inventarios se concentra un 44,59% por ser una empresa productora y de Activos Fijos representan un 4,98%.
- ✚ 2011: El Activo Disponible representa el 93,74% del total de activos como podemos ver en la cuenta Bancos (Banco del Pacifico) se tiene un - 1,31% debido a que la empresa tuvo un sobre giro en su cuenta, tenemos además en cuentas por cobrar un 52,36 % y en inventarios un 42,69 %, vemos que el Activos Fijos representa un 6,26 % este incremento se da por la adquisición de activos fijos para el mejoramiento de la calidad en la producción de la empresa.

b) PASIVO Y PATRIMONIO:

- ✚ 2010: El Pasivo Corriente representa un 98,97 % considerando que la Cuenta por Pagar Socios es la más significativa con un 60,02 % ya que para constituir la empresa se tuvo que efectuar varias asociaciones, en cuanto al Patrimonio esta conformado por 1,03 % eso debido a los retrasos que ha tenido al liquidar sus cuentas por cobrar.
- ✚ 2011: El Pasivo Corriente representa un 97,97 % incremento que se da porque la empresa adquirió una deuda a corto plazo y el Patrimonio de un 2,03 % por la situación presentada.

Se nota que de año a año los inventarios de manera porcentual incrementaron considerablemente ya que como sabemos es una empresa

industrializadora y comercializadora por lo que sus costos de materia prima incrementaron por las reformas implementadas en el país.

La liquidez se fue deteriorando debido a la falta de políticas para la recuperación de Cuentas por Cobrar y para el manejo del efectivo.

También podemos ver un incremento en el Activo Fijo ya que en el último año hubo una adquisición de maquinarias para la producción y mejoramiento de la empresa.

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Expresado en Dólares					
CUENTA	DESCIRPCIÓN	AÑO		AÑO	
		2010	%	2011	%
4	INGRESOS	152.444,32	100%	153.566,24	100%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	152.444,32	99,92%	153.566,24	99,92%
4.1.01	VENTAS	152.444,32	99,92%	153.566,24	99,92%
4.1.01.01	Ventas de Locales IVA 12%	152.444,32	99,92%	153.566,24	99,92%
6.1	COMPRAS MERCADERIAS Y SERVICIOS	79.224,29	52%	79.319,96	52%
6.1.01	Compras Productos Terminados	8.582,13	5,6%	8.927,01	5,8%
6.1.02	Compras Materia Prima y Materiales	70.642,16	46%	70.392,95	46%
6.2	COSTOS DEL PERSONAL	75.641,47	50%	75.924,95	49%
6.2.01	Remuneraciones del Personal	57.922,99	38%	58.172,99	38%
6.2.02	Servicios Ocasionales	393,45	0,3%	298,86	0,2%
6.2.03	Recargos Legales Laborales	15.746,03	10%	15.821,71	10%
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5.855,84	3,8%	6.197,71	4,0%
6.3.01	Insumos Producción	1.845,56	1,2%	1.837,52	1,2%
6.3.02	Mantenimiento y Reparaciones	153,35	0,1%	154,31	0,1%
6.3.03	Depreciaciones	243,72	0,2%	343,72	0,2%
6.3.04	Otros de Fabricación	3.613,21	2,4%	3.862,16	2,5%

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Expresado en Dólares					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	AÑO		AÑO	
6	COSTO DE PRODUCCIÓN	160.721,60	105%	161.442,62	105%
6.4	Variación Inventarios	-31.543,22	-21%	-32.425,92	-21%
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	129.178,38	85%	129.016,70	84%
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	23.265,94	15%	24.549,54	16%

5 GASTOS					
5.1	GASTOS ADMINISTRACION	15.010,19	10%	15.292,91	10%
5.1.01	Arriendo	7.100,00	4,7%	7.200,00	4,7%
5.1.02	Agua, Luz, teléfono, Internet	883,74	0,6%	885,82	0,6%
5.1.03	Suministros de Oficina	926,45	0,6%	924,46	0,6%
5.1.04	Honorarios Profesionales	4.649,90	3,0%	4.749,97	3,1%
5.1.05	Servicios	579,44	0,4%	609,43	0,4%
5.1.06	Suscripciones y Publicaciones	703,11	0,5%	756,00	0,5%
5.1.07	Gastos Legales	135,99	0,1%	136,36	0,1%
5.1.08	Otros Administración	31,56	0,0%	30,87	0,0%
5.2	GASTOS VENTAS	4.802,64	3,1%	5.528,42	3,6%
5.2.01	Fletes y Envíos	1.174,60	0,8%	1.182,10	0,8%
5.2.02	Movilizaciones	173,22	0,1%	296,10	0,2%
5.2.03	Comisiones	3.211,77	2,1%	3.771,79	2,5%
5.2.04	Otros Gastos de Ventas	243,05	0,2%	278,43	0,2%
	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	19.812,83	13%	20.821,33	14%
	UTILIDAD EN OPERACIONALES	3.453,11	2%	3.728,21	2,4%

4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	117,52	0,08%	117,95	0,08%
4.2.01	Intereses Percibidos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4.2.02	Arriendos Recibidos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4.2.03	Otros	117,52	0,08%	117,95	0,08%
5.3	EGRESOS NO OPERACIONALES	-1.869,20	-1,2%	-1.871,60	-1,2%
5.3.01	Intereses y comisiones bancarios	359,87	0,2%	355,36	0,2%
5.3.02	Intereses otros	345,56	0,2%	341,00	0,2%
5.3.03	Servicios bancarios	422,76	0,3%	406,59	0,3%
5.3.04	Intereses y multas fiscales	739,54	0,5%	767,28	0,5%
5.4	Otros	1,47	0,0%	1,37	0,0%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.701,43	1,1%	1.974,56	1,3%
	15% Trabajadores	-255,21	-0,2%	-296,18	-0,2%
	Impuestos Renta Compañía	-489,16	-0,3%	-586,96	-0,4%
	UTILIDAD ACCIONISTAS	957,05	0,6%	1.091,42	0,7%

4.3.2. Análisis del estado de Pérdidas y Ganancias

ANALISIS DE LOS GASTOS DE VENTA

El Estado de Perdidas y Ganancias de la empresa MODACARBAN CIA. LTDA., me indica que los gastos de ventas representan el 3.1% y un 92,92% de sus ventas locales para el 2010. En el segundo periodo 2011 se aprecia que los mismos gastos representan 3,6% y un 92,92% de sus ventas locales, como podemos observar la empresa mantiene un control en cuanto a sus gastos de ventas ya que de periodo a periodo hubo un incremento mínimo, además vemos que mantienen un nivel de ventas estable de periodo a periodo.

ANALISIS DE COSTOS DE VENTAS

El Costo de Producción representa un 85% de las ventas para el 2010, de los cuales vemos una representación significativa en los rubros tanto de Compras de Materiales y Servicios con un 52% y Costo de Personal un 50%, para los cual se obtuvo una Utilidad Bruta de 15% . En el segundo periodo 2011 vemos que su Costo de Producción representa un 84% ya que la empresa en este año ya conto con un personal más calificado de acuerdo a las áreas de trabajo disminuyendo los Servicios Ocasionales, también vemos que el rubro de Materiales y Servicios se mantuvo con un 52% debido a el establecimiento estándar en cuanto al pago de impuestos e insumos en la adquisición de materia prima por lo cual se obtuvo una Utilidad Bruta de 16%.

ANALISIS EN LOS GASTOS DE OPERACIÓN

De las ventas vemos que un 2% utiliza está empresa para vender sus bienes, analizando los gastos operacionales encontramos que el rubro de Gastos Administrativos es de un 10% para los dos periodos, en cuanto a los Gastos de Ventas se tiene el 3,1% para el 2010 y 3,6 para el 2011, por lo que puedo decir que la empresa utiliza eficientemente sus recursos para el desarrollar de sus actividades.

ANALISIS DE IMPUESTOS

En esta empresa vemos que el pago de impuestos es acorde a su giro de negocio por lo que para el 2010 se tiene un 5% y el 2011 un 6%.

ANALISIS DE LA UTILIDAD

De las ventas un 6% representa la Utilidad Neta para el periodo 2010 que la empresa logra captar, para mi opinión es una cantidad baja para todo el proceso que conlleva por lo que deberían ponerse como meta obtener una utilidad de un 30%. Para el 2011 la empresa obtuvo un 7% de Utilidad Neta esto se debe a que la empresa está trabajando bajo pedidos y como podemos ver la empresa logra colocar en el mercado todas sus prendas.

4.4. ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El Análisis Horizontal permite determinar la variación absoluta o relativa que han sufrido cada una de las cuentas del balance general, conformadas de un periodo respecto a otros para así poder conocer si existe algún problema dentro o fuera de la empresa.

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
Expresado en Dólares					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	2010	2011	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1	ACTIVO	73.303,12	78.489,76	5.186,64	7%
1.1	ACTIVO DISPONIBLES	862,33	- 1.030,12	(1.892,45)	-219%
1.1.01.01	Caja Efectivo	120,00	0,05	(119,95)	-100%
1.1.01.02	Caja Chica	100,00	100,00	-	0%
1.1.01.03	Banco Produbanco	356,73	81,55	(275,18)	-77%
1.1.01.04	Banco Pacifico	285,60	- 1.211,72	(1.497,32)	-524%
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR	35.372,49	41.099,22	5.726,73	16%
1.1.02.01	Clientes	20.895,43	25.712,65	4.817,22	23%
1.1.02.02	Factor Logros	1.071,66	2.165,74	1.094,08	102%
1.1.02.03	Impuestos Anticipados	900,55	1.025,11	124,56	14%
1.1.02.04	Anticipos	11.457,32	10.828,72	(628,60)	-5%
1.1.02.05	Garantías	1.047,53	1.367,00	319,47	30%
1.1.03	INVENTARIOS	33.416,79	33.506,45	89,66	0%
1.1.03.01	Productos Terminados	15.333,02	16.838,34	1.505,32	10%
1.1.03.02	Materia Prima y Materiales	15.999,55	14.520,26	(1.479,29)	-9%
1.1.03.03	Productos en Proceso	2.084,22	2.147,85	63,63	3%
1.2	ACTIVOS FIJOS	3.651,51	4.914,21	1.262,70	35%
1.2.01.01	Muebles y Equipos de Oficina	259,40	349,00	89,60	35%

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
Expresado en Dólares					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	2010	2011	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1.2.01.02	Maquinaria y Equipos	3.690,66	4.908,93	4.649,53	1792%
1.2.02	Depreciación Acumulada	-298,55	-343,72	(4.034,38)	-109%
2	PASIVO	16.740,49	76.899,48	60.158,99	359%
2.1	PASIVOS A CORTO PLAZO	5.001,57	76.899,48	71.897,91	1438%
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	6.857,28	76.899,48	70.042,20	1021%
2.1.01.01	Proveedores Locales	5.001,57	4.823,92	(177,65)	-4%
2.1.01.02	Provisiones Laborales	6.789,21	7.180,35	391,14	6%
2.1.01.03	Cuentas por pagar varias	2.998,72	1.235,99	(1.762,73)	-59%
2.1.01.04	Cuentas por pagar Socios-Gabriela Carrillo	43.999,47	48.886,28	4.886,81	11%
2.1.01.05	Anticipos Clientes	2.017,34	1.450,65	(566,69)	-28%
2.1.01.06	Contingente- Factor Logros	9.883,21	10.828,72	945,51	10%
2.1.02	IMPUESTOS POR PAGAR	9.883,21			
2.1.02.01	Impuestos retenidos	1.855,71	1.227,93	(627,78)	-34%
2.1.02.02	15 % Trabajadores por Pagar	1.111,33	458,26	(653,07)	-59%
2.1.02.03	Impuestos a la Renta por Pagar	255,21	807,38	552,17	216%
		489,16			
1.3	PATRIMONIO	757,89	1.590,28	832,39	110%
1.3.01	CAPITAL				
1.3.01.01	Capital pagado	400,00	400,00	999,16	-167%
1.03.02	RESULTADOS ACUMULADOS				
1.03.02.01	Pérdida del ejercicio anteriores	-599,16	-599,16	(599,16)	-63%

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL					
Expresado en Dólares					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	2010	2011	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1.03.02.01	Utilidades del ejercicio	957,05	1.789,44	(15.708,94)	-1641%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		17.498,38	78.489,76	60.991,38	78%

4.4.1. Análisis Horizontal del Balance General

ACTIVO CORRIENTE

Esta dispuesto por todas las cuentas que representan efectivo o se pueden convertir en dinero en periodos cortos de tiempo para cubrir con sus obligaciones de la empresa MODACABAN CIA. LTDA., la misma que cuenta con las siguientes cuentas:

- Caja Efectivo
- Caja Chica
- Banco Produbanco
- Banco Pacifico

Podemos observar que en la empresa MODACARBAN CIA. LTDA dentro de la Cuenta Activo Disponible tiene una disminución de 219%, debido a un sobre giro bancario en el 2011 se giró cheques para pagos y proveedores pero no conto con dicho dinero en la cuenta bancaria.

Vemos que el comportamiento de la Cuenta por Cobrar tiene un incremento de 10% por lo que se debería establecer políticas de cobros, pues se otorga mayor crédito para obtener mayores ventas.

Dentro de este grupo de cuentas tenemos la más significativa la Cuenta Clientes con un incremento del 17% la misma que se ve afectada por el crédito que se entrega a uno de nuestro principales clientes Bebemundo

con el que se mantiene las relaciones comerciales más significativas. La misma que tiene un porcentaje alto de participación del total de la cartera en los dos años sobre los cuales se realiza el análisis, los mismos que detallamos a continuación:

TABLA N° 5: Cuentas por cobrar clientes

Año	Cliente	Deuda	% Total Cartera
2010	Megamaxi	7.539,21	34%
2010	Bebe Mundo	10.356,22	47%
2011	Megamaxi	9.342,10	36%
2011	Bebe Mundo	12.372,44	48%

FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

Es importante mencionar que existen dos clientes predominantes donde se concentra en el año 2010 con un 82 % y en el 2011 con un 84%.

También tenemos la Cuenta Impuestos Anticipados con un incremento del 14% que son los anticipos del impuesto a la renta que la empresa paga anualmente, debido al volumen de ventas este aumento considerable del 2010 al 2011.

FORMULA 1: el 50% del impuesto a la renta causado del ejercicio anterior, menos las retenciones que le hayan sido practicadas en el mismo ejercicio; y,

FORMULA 2.- La suma matemática de los siguientes rubros del balance general y del estado de resultados del ejercicio anterior:

- 0,2% del total de costos y gastos deducibles para efecto del impuesto a la renta 0,4% del activo total.
- 0,4% del total de ingresos gravables del impuesto a la renta.

Pese a que la empresa es industrializadora y comercializadora el comportamiento de la Cuenta de Inventarios tiene un comportamiento moderado, posee una variación no significativa.

ACTIVO FIJO

Tenemos en la Cuenta Activo Fijo un incremento del 35 % debido a una adquisición normal de algunos muebles como: una maquina collareta y una maquina cosedora manual.

PASIVO CORRIENTE

Son las obligaciones que tiene que pagar la empresa en plazos inferiores a un año, en este grupo MODACARBAN ubica a las siguientes cuentas:

- Proveedores Locales
- Provisiones Locales
- Cuentas por Pagar Varias
- Cuentas por pagar Socios
- Anticipos Clientes
- Contingentes Factores Logros

Vemos que dentro de este grupo la cuenta más representativa es la Cuenta por Pagar Varias con una disminución del 59% ya que se están cancelando sus valores en un tiempo más corto, para así tener una mejor política de pago.

Tenemos también la Cuenta Anticipos Clientes con una disminución del 28%. Porque conforme a las políticas ya no se está generando anticipos a los clientes minoristas.

PATRIMONIO

Revela una disminución de 31%, debido a que existe una disminución razonable de la Utilidad del Ejercicio porque se realiza compras importantes de activos para el crecimiento de la empresa.

Además podemos observar con este análisis el incremento de los precios de la materia prima ya que se refleja de año a año.

Como se observa el crecimiento de la empresa refleja el incremento de sus activos fue financiado en mayor parte por los Pasivos (5 %) ya que con el Patrimonio (- 31%) notando que la empresa se financia a corto plazo.

Por esa razón es recomendable buscar fuentes de financiamiento adecuadas que permitan realizar un apalancamiento y que el costo de dicho financiamiento sea más económico para la empresa.

Hay que considerar que el crecimiento del Patrimonio debe ser por los aportes de los socios y no por los resultados del ejercicio.

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
ANÁLISIS DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Expresado en Dólares					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	2010	2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
4	INGRESOS				
4.1	INGRESOS OPERACIONALES				
4.1.01	VENTAS	152.444,32	153.566,24	1.121,92	1%
4.1.01.01	Ventas de Locales IVA 12%	152.444,32	153.566,24	1.121,92	1%
4.1.01.02	Ventas de Locales IVA 0%				0%
6.1	COMPRAS MERCADERIAS Y SERVICIOS	79.224,29	79.319,96	95,67	0%
6.1.01	Compras Productos Terminados	8.582,13	8.927,01	344,88	4%
6.1.02	Compras Materia Prima y	70.642,16	70.392,95	-249,21	0%

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
ANÁLISIS DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Expresado en Dólares					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	2010	2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	Materiales				
6.2	COSTOS DEL PERSONAL	75.641,47	75.924,95	283,48	0%
6.2.01	Remuneraciones del Personal	57.922,99	58.172,99	250,00	0%
6.2.02	Servicios Ocasionales	393,45	298,86	-94,59	-24%
6.2.03	Recargos Legales Laborales	15.746,03	15.821,71	75,68	0%
6.2.04	Otros Gastos del Personal	1.579,00	1.631,39	52,39	3%
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5.855,84	6.197,71	341,87	6%
6.3.01	Insumos Producción	1.845,56	1.837,52	-8,04	0%
6.3.02	Mantenimiento y Reparaciones	153,35	154,31	0,96	1%
6.3.03	Depreciaciones	243,72	343,72	100,00	41%
6.3.04	Otros de Fabricación	3.613,21	3.862,16	248,95	7%
6	COSTO DE PRODUCCIÓN	160.721,60	161.442,62	721,02	0%
6.4	Variación Inventarios	-31.543,22	-32.425,92	-882,70	3%
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	129.178,38	129.016,70	161,68	0%
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	23.265,94	24.549,54	1.283,60	6%
5	GASTOS				
5.1	GASTOS ADMINISTRACION	15.010,19	15.292,91	282,72	2%
5.1.01	Arriendo	7.100,00	7.200,00	100,00	1%
5.1.02	Agua, Luz, teléfono, Internet	883,74	885,82	2,08	0%
5.1.03	Suministros de Oficina	926,45	924,46	-1,99	0%
5.1.04	Honorarios Profesionales	4.649,90	4.749,97	100,07	2%
5.1.05	Servicios	579,44	609,43	29,99	5%
5.1.06	Suscripciones y Publicaciones	703,11	756,00	52,89	8%

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
ANÁLISIS DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Expresado en Dólares					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	2010	2011	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
5.1.07	Gastos Legales	135,99	136,36	0,37	0%
5.1.08	Otros Administración	31,56	30,87	-0,69	-2%
5.2	GASTOS VENTAS	4.802,64	5.528,42	725,78	15%
5.2.01	Fletes y Envíos	1.174,60	1.182,10	7,50	1%
5.2.02	Movilizaciones	173,22	296,10	122,88	71%
5.2.03	Comisiones	3.211,77	3.771,79	560,02	17%
5.2.04	Otros Gastos de Ventas	243,05	278,43	35,38	15%
	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	19.812,83	20.821,33	1.008,50	5%
	UTILIDAD EN OPERACIONALES	3.453,11	3.728,21	275,10	8%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	117,52	117,95	0,43	0%
4.2.01	Intereses Percibidos	0,00	0,00	-	0%
4.2.02	Arriendos Recibidos	0,00	0,00	-	0%
4.2.03	Otros	117,52	117,95	0,43	0%
5.3	EGRESOS NO OERACIONALES	-1.869,20	-1.871,60	-2,40	0%
5.3.01	Intereses y comisiones bancarios	359,87	355,36	-4,51	-1%
5.3.02	Intereses otros	345,56	341,00	-4,56	-1%
5.3.03	Servicios bancarios	422,76	406,59	-16,17	-4%
5.3.04	Intereses y multas fiscales	739,54	767,28	27,74	4%
5.4	OTROS	1,47	1,37	-0,10	-7%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.701,43	1.974,56	273,13	16%
	15% Trabajadores	-253,45	-296,18	-42,73	17%
	Impuestos Renta Compañía	-379,46	-586,96	-207,50	55%
	UTILIDAD ACCIONISTAS	1.068,52	1.091,42	22,90	2%

4.4.2. Análisis Horizontal del Estado de Perdidas y Ganancias

Al realizar el análisis horizontal del Estado de Perdidas y Ganancias se obtuvieron las siguientes variaciones:

- ✚ **VENTAS.**- Por el año 2011 se obtuvo un aumento en las ventas del 1% en comparación al año 2010, lo que significa un valor de \$ 1.121,92 dólares; esta situación se da principalmente por las nuevas ventas de las alianzas que se obtuvo con las principales empresas comercializadoras del país y que la empresa MODACARBAN ya no se enfoca en distribuir sus prendas a los minoristas o al detalle ya que uno de sus objetivos es dar a conocer su marca Bianca Only For babies de manera masiva y a nivel nacional.
- ✚ **COSTO DE PRODUCCIÓN.**- Indica un crecimiento mínimo año a año del pero a la vez estable para la empresa ya que está se encuentra trabajando bajo pedidos definidos por los clientes donde podemos ver que para el año 2011 se obtuvo una variación absoluta de 161,68.
- ✚ **GASTOS DE VENTAS.**- Al realizar la comparación entre los periodos analizados, este rubro presenta un incremento de 15%, gasto adquirido para el incremento de sus ventas.
- ✚ **GASTO ADMINISTRATIVO.**- Muestra un incremento del 2% esto se debe por los gastos necesarios que se da para el control de la empresa como son: arriendos, agua, luz, teléfonos, suministros de oficina, honorarios profesionales, servicios, suscripciones y publicaciones, gastos legales y otros gastos administrativos, poder cumplir con su objetivo de comercializar sus prendas.
- ✚ **UTILIDAD ACCIONISTAS.**- Vemos que la empresa MODACARBAN cuenta con incremento del 2 % de utilidad para el 2011, pese a que sus ventas no han incrementado en un volumen elevado.

4.5. RAZONES FINANCIERAS

Proporcionan señas y ponen de manifiesto hechos o tendencias que se encuentran ocultas en los estados financieros, la información base es encontrada dentro de los estados financieros por lo que esto permite tomar decisiones positivas o negativas.

RAZONES DE ACTIVIDAD					
Rotación de Cuentas por Cobrar	RCC =	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	97	91	
Rotación de Inventario Total	RI =	$\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$	4,82	4,62	

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento Total	RE =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	94%	96%	

RAZONES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad Sobre Ventas	MB =	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$	51%	49%	

4.5.1 Razones de Liquidez

4.5.1.1 Capital de Trabajo

MODACARBAN contó con \$3.323,93 en el año 2011, mientras que en el año 2010 contó con \$ 1.037,91 como capital de trabajo, es decir tanto para el año 2010 y 2011 pudo solventar sus operaciones y actividades, ya que los activos superan en un 100% a los pasivos. Por lo que la empresa tiene la capacidad para orientar sus esfuerzos hacia algún tipo de inversión, de esa manera podría aumentar sus ingresos y no mantener recursos ociosos causando una disminución en su rentabilidad.

4.5.1.2 Índice de Solvencia (IS)

La capacidad de pago que tuvo la empresa ante sus obligaciones corrientes para el 2011 fue de 0.96 y para el 2010 fue de 0,98, es decir que para el año 2011 por cada dólar que debía a corto plazo contó con \$ 0,96 dólares para cubrir sus deudas, por otra parte en el año 2010 contó con \$ 0,98 dólares para cubrir las mismas rubros que se encuentran en un rango

aceptable. El aumento de este índice se da por el incremento de los inventarios como se puede observar en el balance general.

4.5.1.3 Índice de la Prueba Ácida (ACIDO)

La empresa cuenta con una liquidez mínima estable ya que por cada dólar que adeuda a corto plazo dispone de 0,51 centavos y 0,54 centavos.

4.5.2. Razones de Actividad

4.5.2.1. Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC)

El plazo promedio de cobro en el año 2011 fue de 91 días y para el 2010 fue de 97 días, según las políticas de cobro planteadas en la empresa el plazo de cobro es de 60 a 90 días, por lo que podemos decir que no se cuenta con una recuperación efectiva por que los clientes no pagan sus obligaciones dentro de los días establecidos, lo que nos quiere decir que la empresa no cuenta con una política de cobro estricta.

4.5.2.2. Rotación de Inventarios Total. Análisis en Días

El Inventario se Convirtió en efectivo 4,82 veces en el año 2010 y para el 2011 se convirtió en 4,62 veces, esta transformación nos permite conocer cada cuantos días se invierte en el inventario, la empresa para el año 2010 invirtió cada 75 días y para el 2011 cada 78 días lo que nos quiere decir que la empresa invierte aproximadamente cada 2 meses al año ya que esta empresa elaborara sus productos bajo pedidos para las grandes cadenas como Fybeca, Megamaxi y Bebemundo.

4.5.3. Razones de Endeudamiento

4.5.3.1. Endeudamiento Total

La empresa contó con una capacidad de pago de sus obligaciones del 94 %, es decir que por cada 100 dólares que tenía en sus activos, 94 dólares se pagaban a terceros en el año 2010, comparando con los resultados del año anterior vemos que la empresa tenía una capacidad de pago de 96 %. Esta variación para el año 2011 se dio por el pago a los proveedores.

4.5.4. Razones de Rentabilidad

4.5.4.1. Rentabilidad Sobre Ventas

La Rentabilidad que se obtuvo para el año 2010 sobre sus ventas fue de 51% es decir que por cada \$100 dólares vendidos se obtuvo una utilidad de \$51 dólares en cambio para el año 2011 disminuyó a un 49% obteniendo \$49 dólares de utilidad por cada \$100 dólares vendidos.

4.5.4.2. Rotación Sobre Activos

MODACARBAN para el año 2010 obtuvo una utilidad de 207% y para el año 2011 195% lo que nos indica que la empresa por su actividad económica que es industrial posee un beneficio bajo, para poder cubrir así la carga de los activos, ósea que la empresa somete un porcentaje elevado de sus activos al negocio.

4.6. PREPARACIÓN DEL COSTEO DEL PRODUCTO ESTRELLA EN MODACARBAN CIA. LTDA.

Para conocer el costo total de un producto tenemos tres componentes: La Materia Prima, La Mano de Obra y los Costos Indirectos de Fabricación, a los mismos le aplicamos un margen de utilidad para así obtener el precio de venta al público.

La materia prima utilizada para la confección de los Bodies de Manga Corta y Manga Larga es:

- **100% ALGODÓN.-** Es una fibra vegetal natural de gran importancia económica para la fabricación de tejidos y prendas de vestir.
- **HILO.-** Es una hebra o material fibroso, largo y delgado formado en base a las diversas operaciones de hiladura, posee una característica especial por su regularidad, diámetro y peso.
- **LICRA.-** Fibra sintética, elástica e indeformable que se utiliza para fabricar tejidos cómodos que se adapten al cuerpo.

- **TELA.-** Es una estructura laminar flexible, resultante de la unión de hilos o fibras de manera coherente al entrelazarlo por varios medios.
- **TELA LICRA.-** Es la marca comercial de Spandex, nombre utilizado para describir a una tela de tejido de punto compuesta por nylon y spandex.

4.6.1. Costeo de Bodies manga larga de Niño o Niña

Los bodies de manga larga cuentan con tres talla de 0-3, 6-9, 12-18, para su elaboración utilizan diferentes porcentajes de materia prima a continuación indicaremos el costo de todo lo relacionado con la producción de esta prenda de vestir así como su margen de utilidad para poder establecer posibles estrategias.

TABLA Nº 6: Costo Totales, Precio de venta – Margen de Utilidad

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
0	3,54	0,05	6,825	1,25	11,665	17,50	5,83
3	4,05	0,05	6,825	1,25	12,175	17,50	5,33
6	4,60	0,05	6,825	1,25	12,725	17,50	4,78
9	4,95	0,05	6,825	1,25	13,075	17,50	4,43
12	5,06	0,05	6,825	1,25	13,185	17,50	4,32
18	5,38	0,05	6,825	1,25	13,505	17,50	4,00

FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

Tenemos los siguientes costos de Materia Prima y Desperdicio:

1. **Talla 0:** materia prima \$ 3,54 y desperdicio es \$ 0,05
2. **Talla 3:** materia prima \$ 4,05 y desperdicio es \$ 0,05
3. **Talla 6:** materia prima \$ 4,60 y desperdicio es \$ 0,05
4. **Talla 9:** materia prima \$ 4,95 y desperdicio es \$ 0,05
5. **Talla 12:** materia prima \$ 5,06 y desperdicio es \$ 0,05
6. **Talla 18:** materia prima \$ 5,38 y desperdicio es \$ 0,05

El costo total de mano de obra directa para las 6 tallas es de \$ 6,83 y los costos indirectos de fabricación es de 1,25

El costo total de la producción de los bodies de manga larga con utilidad en las 6 tallas es la siguiente:

1. **Talla 0:** El costo total es \$ 11,67 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 5,84
2. **Talla 3:** El costo total es \$ 12,18 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 5,32
3. **Talla 6:** El costo total es \$ 12,73 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 4,77
4. **Talla 9:** El costo total es \$ 13,08 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 4,42
5. **Talla 12:** El costo total es \$ 13,19 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 4,31
6. **Talla 18:** El costo total es \$ 13,51 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 3,99

4.6.2. Costeo de Bodies manga corta de Niño o Niña

TABLA N° 7: Costo Totales, Precio de Venta - Margen de Utilidad

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
0	3,45	0,04	6,825	1,22	11,535	17,50	5,97
3	3,99	0,04	6,825	1,22	12,075	17,50	5,43
6	4,58	0,04	6,825	1,22	12,665	17,50	4,84
9	4,85	0,04	6,825	1,22	12,935	17,50	4,57
12	5,02	0,04	6,825	1,22	13,105	17,50	4,40
18	5,27	0,04	6,825	1,22	13,355	17,50	4,15

FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

Tenemos los siguientes costos de Materia Prima y Desperdicio:

1. **Talla 0:** materia prima \$ 3,45 y desperdicio es \$ 0,04
2. **Talla 3:** materia prima \$ 3,99 y desperdicio es \$ 0,04
3. **Talla 6:** materia prima \$ 4,58 y desperdicio es \$ 0,04
4. **Talla 9:** materia prima \$ 4,85 y desperdicio es \$ 0,04
5. **Talla 12:** materia prima \$ 5,02 y desperdicio es \$ 0,04
6. **Talla 18:** materia prima \$ 5,27 y desperdicio es \$ 0,04

El costo total de mano de obra directa para las 6 tallas es de \$ 6,83 y los costos indirectos de fabricación es de 1,22.

El costo total de la producción de los bodies de manga larga con utilidad en las 6 tallas es la siguiente:

1. **Talla 0:** El costo total es \$ 11,54 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 5,97
2. **Talla 3:** El costo total es \$ 12,08 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 5,43
3. **Talla 6:** El costo total es \$ 12,67 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 4,84
4. **Talla 9:** El costo total es \$ 12,94 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 4,56
5. **Talla 12:** El costo total es \$ 13,11 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 4,39
6. **Talla 18:** El costo total es \$ 13,36 y el Precio de Venta sin impuesto es \$ 17,50 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de \$ 4,14

4.6.3. Análisis del Costeo de Producción

Para realizar el análisis de costos de mano de obra se utiliza el SAM, siglas en ingles que significa cuanto tiempo se demora en confeccionar cada prenda, vemos que el SAM para los bodies de manga larga es más largo que de los bodies de manga corta ya es mas difícil de efectuar los patrones y manipular la prenda.

El precio de venta de por tallas de los bodies es igual ya que se debe mantener un estándar de precios.

En MODACARBAN CIA. LTDA., existe una variedad de prendas de vestir para bebés, pero en esta ocasión se ha escogido a las prendas de bodies de manga corta y manga larga ya que este producto es de el de mayor producción en la empresa, como podemos observar la prenda bodies manga corta es de mayor utilidad para la empresa pese que los dos productos mantienen el mismo precio de venta al público.

4.7. DIAGNOSTICO FINANCIERO GENERAL

Después de haber realizado un análisis financiero vemos que la empresa financia sus activos con pasivos; se evidencia que mantiene un endeudamiento a corto plazo por lo que mantiene sus costos elevados: Además podemos ver un aumento considerable de los inventarios por causa del incremento en los aranceles implantados en el país.

Vemos también que la empresa maneja un rango aceptable en sus ventas ya que está elabora sus prendas bajo pedido, pese ha ello en la empresa no podemos evidenciar una utilidad razonable ya que la empresa ha realizado adquisiciones en sus activos para así ofrecer a sus clientes prendas de vestir de calidad.

Conforme a los índices financieros se pudo evidenciar que la empresa pese a tener un alto capital de trabajo depende mucho de lo inventarios, los mismo que no son preocupantes para la empresa, en cuanto a los índices de rentabilidad vemos que han disminuido de manera considerable de año a año situación preocupante para MODACARBAN por su giro de negocios que es industrial. Vemos también que las políticas de pago y cobros no se cumplen de una manera estricta.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

5.1. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

Para realizar la implementación de un modelo de gestión financiera en la empresa Modacarban se ha realizados varios análisis de su situación empresarial y financiera para lo cual se propone las siguientes estrategias de mejoramiento.

“Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”¹⁵.

Consecuentemente la gestión financiera consiste en planificar, supervisar y controlar los fondos de la empresa, tanto si provienen de servicios como si son provistos por socios e inversores. Por lo tanto se debe desarrollar mecanismos que permitan al gerente de la empresa conocer exactamente los montos disponibles, las necesidades y la capacidad de inversión. Además, la gestión financiera debe orientarse en atraer nuevas fuentes de fondos para la empresa.

5.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

5.2.1. Aplicación de las estrategias de Costos y Gastos

Esta estrategia de costos y gastos ayuda para reducir el impacto de los mismos en la utilidad dentro del Estado de Resultados.

¹⁵ Héctor Fainstein y Mauricio Abadi, TECNOLOGÍAS DE [GESTIÓN](#)-POLIMODAL, Editorial AIQUE, 2008

5.2.1.1. Reducción Costo de Materia Prima

Con la búsqueda de proveedores nacionales de materia prima, se espera una disminución del 2% para el primer año con un ahorro de \$ 178,540, y para los años siguientes se podría obtener un ahorro del 1%.

TABLA N° 8: Reducción de Costos de Materia Prima

		2012	2012
MERCADERIA Y SERVICIOS	COSTO	DISMINUCIÓN	AHORRO
Compras Productos Terminados	8.927,01	2%	178,540
Compras Materia Prima y Materiales	70.392,95	2%	1.407,860
TOTAL			1586,40

FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

5.2.1.2. Reducción de costos de mantenimiento y repuestos

Realizando una planificación adecuada del mantenimiento y reparación de la maquinaria en la empresa, se espera obtener una disminución del 1%, el mismo que representa un ahorro de \$ 1,5431.

TABLA N° 9: Reducción de Costos de Mantenimiento y Repuestos

		2012	2012
CONCEPTO	COSTO	DISMINUCIÓN	AHORRO
Mantenimiento y Reparación	154,310	1%	1,5431

FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

5.2.1.3. Reducción de Gastos Financieros

Al adquirir nueva formas de crédito se espera que los gastos por interés financieros disminuyan en un 5% representando un ahorro de \$ 38,37.

TABLA N° 10: Reducción de Gastos Financieros

		2012	2012
CONCEPTO	COSTO	DISMINUCIÓN	AHORRO
Interés y Multas	767,280	5%	38,3640

FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

5.2.2. Estrategia Financiera para Ventas

Se desea definir estrategias financieras de ventas para la mejora de las prendas de vestir que son los bodies de manga corta y larga, ya que es el producto que mayor rentabilidad le da a la empresa pero es el producto que mas competencia tiene en el mercado, para lo cuál se propone utilizar de forma correcta la capacidad instalada.

5.2.2.1. Bodies de Manga Corta y Larga

Los bodies de manga corta y larga están compuestos por prendas de vestir de alta calidad diseñadas especialmente para los pequeños de la casa, ya que es una prenda muy útil y abrigada es de producción continua en la empresa para ser distribuida bajo pedido en las grandes cadenas comerciales del país.

Por ello la estrategia financiera es ofrecer esta prenda de vestir a los pequeños empresarios o minoristas, se le establece en un escenario positivo para obtener un crecimiento de los ingresos de las ventas de fabrica en un 4% adicional; lo que consiste en incrementar el volumen de producción en 2000 bodies manga corta y 2100 manga larga mensuales para el primer año y un aumento progresivo año tras año de un 5% adicional. En un escenario negativo se proyecta que se cumpla con un 50% de las estrategias para las ventas a las pequeñas empresas o minoristas.

5.2.2.2. Análisis de la Estrategia de Venta

TABLA N° 11: Aplicación de la Estrategia en Escenario Positivo y Negativo

	CAPACIDAD INSTALADA					INGRESOS GENERADOS				
		2011	2012	2012	2013		2012	2013	2012	2013
TIPO VENTA	CAPACIDAD DISPONIBLE	ESCENARIO POSITIVO		ESCENARIO NEGATIVO		PRECIO DE VENTA PROM.	ESCENARIO POSITIVO		ESCENARIO NEGATIVO	
Fabrica	20.000	18.000	18.900	10.000	10.500	\$ 18	324,000	340,200	180,000	189,000

FUENTE: MODACARBAN CIA. LTDA.

ELABORADO POR: Joselina Basantes

5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

MODA INFANTIL MODA CARBAN CIA. LTDA.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Al 31 de Diciembre de 2012

Expresado en Dólares

CUENTA	DESCRIPCIÓN	2010	2011	PROYECCIÓN 2012
4	INGRESOS			
4.1	INGRESOS OPERACIONALES			
4.1.01	VENTAS	152.444,32	153.566,24	160.937,42
4.1.01.01	Ventas de Locales IVA 12%	152.444,32	153.566,24	160.937,42
4.1.01.02	Ventas de Locales IVA 0%	-	-	-
6.1	COMPRAS MERCADERIAS Y SERVICIOS	79.224,29	79.319,96	81.597,23
6.1.01	Compras Productos Terminados	8.582,13	8.927,01	9.176,97
6.1.02	Compras Materia Prima y Materiales	70.642,16	70.392,95	72.420,27
6.2	COSTOS DEL PERSONAL	75.641,47	75.924,95	81.668,22
6.2.01	Remuneraciones del Personal	57.922,99	58.172,99	63.751,22
6.2.02	Servicios Ocasionales	393,45	298,86	307,47
6.2.03	Recargos Legales Laborales	15.746,03	15.821,71	15.821,71

6.2.04	Otros Gastos del Personal	1.579,00	1.631,39	1.787,82
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	5.855,84	6.197,71	6.525,20
6.3.01	Insumos Producción	1.845,56	1.837,52	1.890,44
6.3.02	Mantenimiento y Reparaciones	153,35	154,31	158,75
6.3.03	Depreciaciones	243,72	343,72	525,79
6.3.04	Otros de Fabricación	3.613,21	3.862,16	3.950,22
6	COSTO DE PRODUCCIÓN	160.721,60	161.442,62	169.790,66
6.4	Variación Inventarios	-31.543,22	-32.425,92	-33.333,32
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	129.178,38	129.016,70	136.457,34
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	23.265,94	24.549,54	24.480,08
5	GASTOS			
5.1	GASTOS ADMINISTRACION	15.010,19	15.292,91	14.912,14
5.1.01	Arriendo	7.100,00	7.200,00	7.200,00
5.1.02	Agua, Luz, teléfono, Internet	883,74	885,82	886,44
5.1.03	Suministros de Oficina	926,45	924,46	266,24
5.1.04	Honorarios Profesionales	4.649,90	4.749,97	4.987,47
5.1.05	Servicios	579,44	609,43	626,98
5.1.06	Suscripciones y Publicaciones	703,11	756,00	777,77
5.1.07	Gastos Legales	135,99	136,36	136,36
5.1.08	Otros Administración	31,56	30,87	30,87
5.2	GASTOS VENTAS	4.802,64	5.528,42	5.974,42
5.2.01	Fletes y Envíos	1.174,60	1.182,10	1.238,84
5.2.02	Movilizaciones	173,22	296,10	310,31
5.2.03	Comisiones	3.211,77	3.771,79	4.133,47
5.2.04	Otros Gastos de Ventas	243,05	278,43	291,79
	TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	19.812,83	20.821,33	20.886,55
	UTILIDAD EN OPERACIONALES	3.453,11	3.728,21	3.593,52
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	117,52	117,95	117,95
4.2.01	Intereses Percibidos	0,00	-	

4.2.02	Arriendos Recibidos	0,00	-	
4.2.03	Otros	117,52	117,95	117,95
5.3	EGRESOS NO OPERACIONALES	-1.869,20	-1.871,60	-918,68
5.3.01	Intereses y comisiones bancarios	359,87	355,36	100,00
5.3.02	Intereses otros	345,56	341,00	345,43
5.3.03	Servicios bancarios	422,76	406,59	411,88
5.3.04	Intereses y multas fiscales	739,54	767,28	60,00
5.4	OTROS GASTOS	1,47	1,37	1,37
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.701,43	1789,44	2.792,80
	15% Trabajadores	-255,21	-296,18	-418,92
	Impuestos Renta Compañía	-489,16	-386,96	-802,93
	UTILIDAD ACCIONISTAS	957,05	1.106,30	1.570,95

ANALISIS DEL ESTADO FINANCIERO PROYECTADO

- Considerando que la empresa si obtuvo un aumento en sus ventas año a año se hizo una proyección de un incremento en sus ventas para el año 2012 de un 5%
- Podemos observar que en este rubro las recargas legales laborales se mantuvo ya que en la empresa mantiene una estabilidad laboral de su personal
- Podemos ver que una de las políticas de la empresa será la optimización de recursos especialmente en los útiles de oficina,
- Vemos que en este rubro los intereses y multas fiscales bajaron porque en años anteriores la empresa pagaba valores altos de multas por retraso en la declaración de sus impuestos, el mismo que ya quedo regularizado porque la empresa ya cuenta con un personal adecuado.
- Vemos que después de las estrategias propuestas para la empresa MODACARBAN esta logro obtener un incremento de sus utilidades de 1.570,95 en comparación con años anteriores

5.3.1 Estado Balance General proyectado

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL PROYECTADO 2012		
Al 31 de Diciembre de 2012		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
1	ACTIVO	
1.1	ACTIVO CORRIENTE	340,41
1.1.01.01	Caja Efectivo	0,05
1.1.01.02	Caja Chica	100,00
1.1.01.03	Banco Produbanco	120,00
1.1.01.04	Banco Pacífico	120,36
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR	45.054,87
1.1.02.01	Clientes	29.484,70
1.1.02.02	Factor Logros	2.533,92
1.1.02.03	Impuestos Anticipados	1.149,67
1.1.02.04	Anticipos	10.200,12
1.1.02.05	Garantías	1.686,47
1.1.03	INVENTARIOS	33.322,09
1.1.03.01	Productos Terminados	17.377,17
1.1.03.02	Materia Prima y Materiales	13.757,95
1.1.03.03	Productos en Proceso	2.186,98
1.2	ACTIVOS FIJOS	4.388,42
1.2.01	COSTO HISTORICO	
1.2.01.01	Muebles y Equipos de Oficina	349,00
1.2.01.02	Maquinaria y Equipos	4.908,93
1.2.02	DEPRECIACION ACUMULADA	-869,51
	TOTAL DE ACTIVO	83.105,79
2	PASIVO	

MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.		
BALANCE GENERAL PROYECTADO 2012		
Al 31 de Diciembre de 2012		
Expresado en Dólares		
CUENTA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	79.436,95
2.1.01.01	Proveedores Locales	4.652,56
2.1.01.02	Provisiones Laborales	7.594,02
2.1.01.03	Cuentas por pagar varias	509,44
2.1.01.04	Cuentas por pagar Socios- Gabriela Carrillo	53.773,09
2.1.01.05	Anticipos Clientes	1.043,15
2.1.01.06	Contingente- Factor Logros	11.864,69
2.1.02	IMPUESTOS POR PAGAR	2.121,05
2.1.02.01	Impuestos retenidos	1.356,76
2.1.02.02	15 % Trabajadores por Pagar	262,04
2.1.02.03	Impuestos a la Renta por Pagar	502,25
	TOTAL DEL PASIVO	81.558,00
1.3	PATRIMONIO	
1.3.01	CAPITAL	
1.3.01.01	Capital pagado	400,00
1.03.02	RESULTADOS ACUMULADOS	
1.03.02.01	Pérdida del ejercicio anteriores	-599,16
1.03.02.02	Utilidades del ejercicio	1.746,95
	TOTAL PATRIMONIO	1.547,79
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	83.105,79

5.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.4.1. Conclusiones

- El crecimiento que ha tenido MODACARBAN CIA. LTDA., ha ocasionado que en los últimos años tenga algunos problemas en la parte Financiera, provocando que las ganancias esperadas en las ventas no sea la esperada. Por lo que en esta tesis se planteó desarrollar un sistema de gestión financiera que le permita en base a comportamientos pasados desarrollar nuevas políticas y estrategias para mejorar esta situación y maximizar las utilidades de la empresa.

a) En la Actualidad

- Al realizar un análisis de la situación del negocio se ha determinado que el margen de utilidad que mantiene la empresa es relativamente bajo con respecto a la de otras empresas que elaboran prendas similares.
- Podemos ver que la empresa MODACARBAN CIA. LTDA., cuenta con una maquinaria y tecnología adecuada para la confección de sus prendas de vestir, sin embargo la capacidad instalada en la empresa está siendo subutilizada, ya que de un 100% solo se utiliza un 50%, por lo que se convierte en uno de los motivos del bajo margen de utilidad que presenta.
- La empresa mantiene un endeudamiento a corto plazo haciendo que los gastos financieros sean altos, por lo que eso también ocasiona que las utilidades sean bajas.
- MODACARBAN CIA. LTDA. cuenta con maquinaria importada por lo que eso ocasiona unos costos elevados en su mantenimiento y reparación, otro motivo por lo que la rentabilidad de la empresa disminuye.

b) Propuesta

- MODACARBAN CIA. LTDA. con la búsqueda de proveedores nacionales de materia prima, se espera una disminución del 2% para el primer año con un ahorro de \$ 178,540, y para los años siguientes se podría obtener un ahorro del 1%.

- Realizando una planificación adecuada del mantenimiento y reparación de la maquinaria en la empresa, se espera obtener una disminución del 1%, el mismo que representa un ahorro de \$ 1,5431.
- Al adquirir nueva formas de crédito se espera que los gastos por interés financieros disminuyan en un 5% representando un ahorro de \$ 38,37.
- Se desea definir estrategias financieras de ventas para la mejora de las prendas de vestir que son los bodies de manga corta y larga, ya que es el producto que mayor rentabilidad le da a la empresa pero es el producto que más competencia tiene en el mercado, para lo cuál se propone utilizar de forma correcta la capacidad instalada. estableciendo una estrategia financiera mediante la oferta a los pequeños empresarios o minoristas.

5.4.2. Recomendaciones

- Negociar con proveedores nacionales la entrega de materia prima de calidad similar a la que se utiliza para la elaboración de las prendas de vestir para bebés, evitaría los cargos por las importaciones y poder obtener unos costos mas bajos que hagan que los costos por la utilización de la misma sean menores y así poder obtener una rentabilidad mas elevada.
- Incrementar en un 90 % su capacidad instalada permitiendo aumentar los volúmenes de producción y recolectar un mayor mercado con las prendas de mayor rentabilidad para la empresa.
- La empresa requiere de un financiamiento que sea a largo plazo, ya que los costos son más bajos que mantener un endeudamiento a corto plazo, y eso influye en el aumento de su utilidad debido a que le permitirá tener un capital más circulante.
- Elaborar y aplicar un plan de mantenimiento mensual para la maquinaria de la empresa, evitando incurrir en gastos elevados de reparación y mantenimiento, logrando de esa forma se ayudaría al incremento de la utilidad en la empresa.

CAPITULO VI.

6. BIBLIOGRAFÍA

1. Ferrel, H. A. (2000). *INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE*. Madrid: Pirámide.
2. Fleitman, J. (2000). *NEGOCIOS EXITOSOS: CÓMO EMPEZAR, ADMINISTRAR Y OPERAR EFICIENTEMENTE UN NEGOCIO*. México: McGraw-Hill Interamericana.
3. Dorothy, D. R. (2007, 4ta. Edición). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*. Madrid.
4. Thomas I. Wheelen, J. D. (2007, decima edición). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS*. Pearson Educación.
5. Ortiz, A. H. (2007). *ANÁLISIS FINANCIERO*. Ecuador: Tecno Textos.
6. Marcial, C. P. (2007). *GERENCIA FINANCIERA*. Bogotá: Eco ediciones.
7. J, G. L. (2008). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. México: Harla.
8. JR, H. B. (2008). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. Colombia: Norma.
9. Pablo, L. M. (2007). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
10. Lawrence, C. L. (2008). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA* (segunda ed.). La Muralla.
11. Pedro, Z. (s.f.). *CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Colombia, Bogotá: McGraw-Hill.
12. Juan, L. (2007). *CURSO PRÁCTICO DE FINANZAS*. Quito.
13. Gustavo, T. N. (2007). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES*. Quito.
14. Mauricio, F. H. (2008). *TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN-POLIMODAL* . Aique.

FUENTES DOCUMENTALES

1. *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. (14 de 11 de 2012). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
2. ALBERTO, C. (Compositor). (2010). *DICCIONARIO TECNICO FINANCIERO ECUATORIANO*. ECUADOR, PICHINCHA.

3. Andrade, C. (septiembre de 2010). EMPRESARIO ECUATORIANO DE LA CONFECCIÓN TEXTIL. (E. d. Bolivar, Entrevistador)

SITIOS WEB

1. *gestiopolis*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%202/contrl%20de%gation.htm>
2. aite. (s.f.). *INDUSTRIA TEXTIL*. Obtenido de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12.htm
3. soportec. (s.f.). *INDICADORES FINANCIEROS*. Obtenido de <http://www.soportec.com.co/manuales/IndicadoresFinancieros.pdf.htm>