



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

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

**TRABAJO DE CULMINACIÓN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DELA
EMPRESA“SANTÉ” DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI**

AUTOR: Cyntia Johanna Mena Arciniega

DIRECTOR: Ing. Fabián Iza

CODIRECTOR: Ing. José Morales

SANGOLQUI – 2012



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Cyntia Johanna Mena Arciniega

DECLARO QUE:

El trabajo de culminación de carrera denominado “*MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA SANTÉ DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI*”, ha sido desarrollado con base a una investigación integral, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes.

Es importante mencionar que este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 18 de Junio del 2012.

Cyntia Johanna Mena Arciniega



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

CERTIFICADO

Ing. Fabián Iza
Ing. José Morales

CERTIFICAN

Que el trabajo de culminación de carrera titulado: *“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DELA EMPRESA SANTÉ DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI”*, realizado por: Cyntia Johanna Mena Arciniega, 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). Autorizan a Cyntia Johanna Mena Arciniega que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 18 de Junio del 2012.

Ing. Fabián Iza
DIRECTOR

Ing. José Morales
CODIRECTOR



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Cyntia Johanna Mena Arciniega

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

Sangolquí, 18de Junio del 2012.

Cyntia Johanna Mena Arciniega

DEDICATORIA

La culminación de este logro que se une a los otros alcanzados en mi vida está dedicado a mis Padres, quienes con su ejemplo me han enseñado que todos los propósitos se alcanzan con esfuerzo y dedicación.

Así también con su amor, confianza, dedicación, generosidad, constancia y apoyo; han hecho de mí, una persona llena de grandes valores y cualidades.

A mi hermano: Carlos Alfredo, quien es mi orgullo y fortaleza.

Johanna Mena A.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por toda su preocupación y apoyo incondicional para cumplir mis metas y sueños.

A mis amigas, amigos, compañeros y compañeras de aula con quienes compartimos momentos inolvidables que quedaran grabados en mi mente y corazón.

A mi Universidad por permitirme ser parte de sus aulas y entregarme todo el conocimiento para realizarme como una profesional exitosa.

A mi Director y Codirector de tesis por su apoyo y tiempo para la elaboración de este trabajo.

Y a Dios, quien me permite hoy estar aquí culminado una etapa estudiantil, llena de aprendizajes y conocimientos que sin duda alguna serán parte fundamental en mi vida profesional y personal.

Johanna Mena A.

RESUMEN

El desarrollo productivo y comercial textil del cantón Antonio Ante, inicia con el cierre de la fábrica Imbabura, ya que, aquellos que trabajaron en dicho lugar pusieron en práctica todos los conocimientos adquiridos creando talleres textiles que en la actualidad son grandes empresa que distribuyen sus textiles a nivel nacional, principalmente a cadenas comerciales consolidadas.

SANTÉ es una fábrica familiar que se dedica a la confección de prendas de vestir con telas elaboradas en base al tejido de punto; sus tres líneas son: Hombre y Mujer, dirigidos a jóvenes y adultos; y, SANTÉ Kids enfocado en niños y niñas.

SANTE utiliza tecnología de punta y materia prima de primera calidad que permite diseñar y confeccionar las tendencias actuales de la moda; es así que la empresa utiliza materia prima importada desde Colombia, principalmente la tela. Entre sus principales proveedores están PAT PRIMO, SAJADOR Y PROTELA.

La empresa ha demostrado que sus prendas son de la más alta calidad por lo que se ha abierto espacio en el mercado local colocando cuatro almacenes en la ciudad de Atuntaqui, y a nivel nacional. Entre sus principales clientes se encuentran grandes cadenas de ropa como son ETAFASHION, SUPER ÉXITO, MI COMISARIATO.

Sin embargo, la empresa enfrenta una gran competencia ya que en Atuntaqui existen varias fábricas que confeccionan prendas de vestir similares en material y calidad. Entre su principal competencia se encuentra empresas consolidadas como ANITEX y CONGA pero sin duda alguna, los que dan mayor competencia son las pequeñas fábrica textiles que son las que logran bajar los precios por no contar con tanto personal como lo necesitan las grandes empresas.

Día a día la empresa va innovando sus diseños para entregar al cliente productos de moda; sin embargo los márgenes de utilidad no son los del giro del negocio; por lo que se requiere de estrategias financieras para lograr maximizar sus utilidades.

Los costos, precios y margen de utilidad de las líneas de producción de la empresa comparado con los de la competencia son bajos. De la capacidad instalada con la que cuenta la empresa, apenas ocupa el 50%, siendo el 50% una capacidad instalada subempleada la cual genera costos y resta el margen de utilidad.

Las estrategias financieras nos permitirán ver el aumento de la utilidad, si se cumple en un 100% se lo considera un escenario positivo, y en el caso de que se cumpla en un 50% se lo considerara un escenario negativo.

Con respecto a las estrategias en ventas en el Estado de Pérdidas y Ganancias, permitirá que se incrementen en un 4,89% en un escenario positivo para el primer año, 5.13% para el segundo año y 5.39% para el tercer año. En un escenario negativo en un 2.44%, 2.57% y 2.70% respectivamente con respecto a las ventas totales.

Con lo referente a las estrategias de costos y gastos, la empresa disminuirá en un 2% los costos por materia prima, en un 5 % los costos en mano de obra y gastos financieros; en el 1% los costos por mantenimiento de maquinaria y repuestos para el primer año y para los siguientes años un ahorro del 1% y 2% adicional conforme los casos propuestos.

SUMMARY

The textile production and commercial development of the canton Antonio Ante, begins with the closure of Imbabura's factory, as those who worked in that place were implemented all the knowledge gained; creating textile workshops that today are consolidated companies that distribute their textiles nationally, mainly retail chains.

SANTÉ is a factory that is engaged in the manufacture of garments with fabrics made based on the knitting, the three lines are: Men and Women, aimed at young people and adults and, SANTÉ Kids focuses on children.

SANTE uses cutting edge technology and top quality raw material that can design and make the current fashion trends, so that the company uses raw materials imported from Colombia, mainly cloth. Its main suppliers are PAT PRIMO, SAJADOR and PROTELA.

The company has shown that their garments are of the highest quality so that has opened up space in the local market by placing four stores in the city of Atuntaqui, and nationally. Its main customers include major clothing chains such as ETAFASHION, SUPER ÉXITO, MI COMISARIATO.

However, the company faces stiff competition because there are several factories in Atuntaqui who make clothing similar in material and quality. Among its main competition is consolidated companies as CONGA and ANITEX without a doubt, that give greater competition are small textile factory that yield lower prices by not having both personal and in need of big business.

Every day the company is innovating their designs to deliver customer fashion products, but profit margins are not the type of business, for what is required of financial strategies in order to maximize their profits.

Costs, prices and profit margin of the production lines of the company compared to the competition are low. Of installed capacity with which the company has barely occupies 50%, with 50% installed capacity underemployed which generates costs and subtract the profit margin.

Financial strategies allow us to see the increase in the utility, if fulfilled 100% is considered a positive scenario, and in the case of enforcing a 50% consider it a negative scenario.

With respect to sales strategies in the State Income, allow for the increase by 4.89% in a positive scenario for the first year, 5.13% for the second year and 5.39% for the third year. In a negative scenario in a 2.44%, 2.57% and 2.70% respectively compared to total sales.

With regard to the strategies of costs and expenses, the company reduced by 2% for raw material costs, 5% of labor costs and expenses, at 1% for maintenance costs of machinery and spare parts for the first year and for the following years, a saving of 1% and 2% more under the proposed cases.

INDICE

CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 LA EMPRESA	2
1.2.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....	4
1.2.2 RESEÑA HISTÓRICA	5
1.2.3 ORGANIGRAMAS	6
1.2.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	6
1.2.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	8
1.2.3.3 ORGANIGRAMA PERSONAL.....	16
CAPITULO II.....	18
ANÁLISIS SITUACIONAL	18
2.1 PROBLEMÁTICA.....	18
2.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.3 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	19
2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	23
2.4.1 MACROAMBIENTE.....	23
2.4.1.1 Factores Políticos	24
2.4.1.2 Factores Económicos.....	30
2.4.1.3 Factores Sociales.....	44
2.4.2 MICROAMBIENTE	49
2.4.2.1 Proveedores	50
2.4.2.2 Clientes.....	53
2.4.2.3 Competencia.....	55
2.5 ANÁLISIS INTERNO	57
2.5.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	57
2.5.2 CAPACIDAD FINANCIERA.....	58
2.5.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	63
2.6 ANÁLISIS FODA.....	73

CAPITULO III	75
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	75
3.1 MISIÓN.....	75
3.2 VISIÓN	75
3.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES	76
3.3.1 Objetivo General.....	76
3.3.2 Objetivos Específicos	76
3.4 POLÍTICAS	76
3.5 PRINCIPIOS	77
3.6 VALORES	78
3.7 MAPA ESTRATÉGICO	80
CAPITULO IV.....	81
ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	81
4.1 ANÁLISIS FINANCIERO.....	81
4.1.1 ANÁLISIS VERTICAL	81
4.1.2 ANÁLISIS HORIZONTAL	88
4.1.3 RAZONES FINANCIERAS	95
4.1.3.1 RAZONES DE LIQUIDEZ	96
4.1.3.2 RAZONES DE ACTIVIDAD.....	97
4.1.3.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	98
4.1.3.4 RAZONES DE RENTABILIDAD	100
4.2 PREPARACIÓN DEL COSTEO DE CADA LÍNEA DEL NEGOCIO.....	101
4.2.1 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA CASUAL MUJER.....	102
4.2.2 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA CASUAL HOMBRE.....	104
4.2.3 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA CASUAL NIÑOS.....	105
4.2.4 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA DEPORTIVA MUJER	108
4.2.5 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA DEPORTIVA HOMBRE	109
4.2.6 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA DEPORTIVA NIÑOS	111
ANÁLISIS	114
4.3 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA	114

4.4	ANÁLISIS DE CADA LÍNEA DEL NEGOCIO FRENTE A LA COMPETENCIA	116
4.4.1	Análisis de la Línea de ropa Casual de Mujer frente a la competencia.....	116
4.4.2	Análisis de la Línea de ropa Casual de Hombre frente a la competencia	118
4.4.3	Análisis de la Línea de ropa Casual de Niños frente a la competencia	119
4.4.4	Análisis de la Línea de ropa Deportiva de Mujer frente a la competencia...	121
4.4.5	Análisis de la Línea de ropa Deportiva de Hombre frente a la competencia	122
4.4.6	Análisis de la Línea de ropa Deportiva de Niños frente a la competencia...	124
4.5	DIAGNÓSTICO FINANCIERO GENERAL	125
CAPITULO V		127
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION FINANCIERA		127
5.1	ESTRATEGIAS FINANCIERAS.....	128
5.1.1	ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA VENTAS	128
5.1.1.1	Línea de Ropa Casual de Mujer	128
5.1.1.2	Línea de Ropa Casual de Hombre.....	129
5.1.1.3	Línea de Ropa Casual de Niños	129
5.1.1.4	Línea de Ropa Deportiva de Niños	130
5.1.2	ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA COSTOS Y GASTOS	131
5.2	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ESTADO DE RESULTADOS	132
5.2.1	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS	132
5.2.2	APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COSTOS Y GASTOS	134
5.2.2.1	Reducir Costos de Materia Prima.....	134
5.2.2.2	Maquila en líneas de menor rentabilidad	135
5.2.2.3	Mantenimiento y Repuestos	136
5.2.2.4	Reducción Gastos Financieros	137
5.2.2.5	Estado de Resultados aplicado estrategias	138
CAPITULO VI.....		142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		142
6.1	CONCLUSIONES.....	142
6.2	RECOMENDACIONES	143

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1Análisis del comportamiento de la inflación.....	31
GRAFICO N°2Comportamiento del PIB	33
GRAFICO N°3Comportamiento del PIB per Cápita.....	35
GRAFICO N° 4Comportamiento de la tasa activa referencial.....	37
GRAFICO N°5Comportamiento de la Tasa Pasiva referencial.....	39
GRAFICO N° 6Comportamiento de la Balanza Comercial	41
GRAFICO N° 7Comportamiento de las Importaciones	43
GRAFICO N° 8Comportamiento de la tasa de ocupación plena.....	45
GRAFICO N° 9Comportamiento de la tasa de desempleo.....	47
GRAFICO N°10Comportamiento de la tasa de subempleo.....	48
GRAFICO N°11Participación de los Proveedores de Tela	51
GRAFICO N°12Participación de los Proveedores de Hilo	52
GRAFICO N°13Participación de los Proveedores de Insumos varios	53
GRAFICO N°14Participación de los Clientes.....	55

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1Software AUDACES	63
FIGURA N° 2Plotter GERBER	64
FIGURA N°3Maquina Cortadora de Tela	64
FIGURA N°4Punzonadora de tela	65
FIGURA N°5Máquina Cortadora de sesgo.....	65
FIGURA N°6Máquina Recta	66
FIGURA N°7Máquina Overlock	66
FIGURA N°8Máquina Recubridora.....	67
FIGURA N°9Máquina Elasticera	67
FIGURA N°10Máquina Atracadora.....	68
FIGURA N°11Máquina Botonera.....	68

FIGURA N°12Máquina Ojaladora.....	69
FIGURA N°13Máquina Collareta.....	69
FIGURA N°14Máquina Bordadora	70

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad.....	102
TABLA N° 2Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad.....	104
TABLA N° 3Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad.....	106
TABLA N° 4Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad.....	108
TABLA N° 5Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad.....	110
TABLA N° 6Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad.....	112
TABLA N° 7Capacidad Instalada y Ocupada de SANTÉ	115
TABLA N° 8Línea de ropa Casual de Mujer frente a la competencia.....	117
TABLA N° 9Línea de ropa Casual de Hombre frente a la competencia	118
TABLA N° 10Línea de ropa Casual de Niños frente a la competencia.....	120
TABLA N° 11Línea de ropa Deportiva de Mujer frente a la competencia.....	121
TABLA N° 12Línea de ropa Deportiva de Hombre frente a la competencia	123
TABLA N° 13Línea de ropa Deportiva de Niños frente a la competencia.....	124
TABLA N° 14Aplicación de la estrategia en escenarios positivo y negativo.....	132
TABLA N° 15Porcentaje de incremento en escenarios positivo y negativo.....	133
TABLA N° 16Reducción Costos de Materia Prima	134
TABLA N° 17Reducción Costos de Mano de Obra	135
TABLA N° 18Reducción Costos por Mantenimiento y Repuestos	136
TABLA N° 19Reducción Gastos Financieros	137

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

En la década de los 20, empieza el desarrollo productivo y comercial del cantón Antonio Ante y de la provincia de Imbabura, exactamente el 6 de mayo de 1924 cuando se coloca la primera piedra de la fábrica textil “Imbabura”, misma que es considerada actualmente como “Patrimonio cultural de la nación”.

La fábrica “Imbabura” abre sus puertas en 1926 dedicándose a la producción de hilos y telas, convirtiéndose en el soporte económico del cantón y de la provincia, ya que, generó muchas fuentes de empleo ofreciendo a sus empleados



conocimientos sobre textiles y manejo de maquinaria que le permitiría tener un gran crecimiento.

El crecimiento mostrado, se ve afectado a mediados de la década de los 60 cuando la producción de la fábrica disminuye en gran proporción continuando así hasta llegar a la quiebra; esto debido a que los empleados no recibían sus haberes y existieron grandes desmanes por parte de ellos. El cierre definitivo de la fábrica “Imbabura” se dio en 1980.

Es a partir de este hecho, que en Atuntaqui comienza la labor textil, ya que aquellos que trabajaron en la fábrica “Imbabura” pusieron en práctica los conocimientos adquiridos y empezaron a desarrollar el gran potencial que tenían.

Hoy en día, Atuntaqui es considerada como una de las ciudades con mayor crecimiento a nivel nacional, gracias al desarrollo de la industria textil; es en esta ciudad donde se expone el trabajo de los Anteos, cuyos textiles son actualmente muy cotizados por turistas nacionales y extranjeros. Según registros y datos estadísticos municipales existen alrededor de 600 empresas textiles.

Algunas fábricas surten con sus textiles a grandes empresas a nivel nacional, una de ella es Marathon Sports, misma que busca calidad y eso lo pueden ofrecer estas fábricas gracias a la tecnología de punta con la que cuentan. La introducción de nuevas tecnologías y tendencias proceden principalmente de Brasil y Europa; lo que ha permitido que el sector sea cotizado a nivel nacional e internacional tanto por sus diseños como por sus costos.

1.2 LA EMPRESA

SANTÉ es una fábrica que se dedica a la confección de prendas de vestir con telas elaboradas en base al tejido de punto; sus líneas son: SANTÉ Junior, dirigidos a jóvenes y adultos; y, SANTÉ Kids enfocado en niños y niñas.



SANTÉ utiliza tecnología de punta y materia prima de primera calidad que permite diseñar y confeccionar las tendencias actuales de la moda; es así que la empresa importa la materia prima utilizada, principalmente la tela; ésta es importada desde Colombia por ser las que tienen gran variedad en telas y manejan las tendencias de la moda.

La empresa ha demostrado que sus prendas de vestir son de la más alta calidad por lo que ha desarrollado su propia marca, la cual lleva el mismo nombre de la empresa, encontrándose muy bien posicionada y liderando entre las marcas más reconocidas dentro del mercado local, por lo que ha colocado cuatro almacenes en la ciudad de Atuntaqui, y ha distribuido sus prendas a nivel nacional.

Como parte de su labor, SANTÉ oferta una gran cantidad de plazas de trabajo para personas profesionales, pre-profesionales y no profesionales, las cuales son integradas en los diferentes departamentos tomando en cuenta sus condiciones, conocimientos y experiencias. Cada empleado recibe diariamente un desayuno nutritivo, ya que la empresa se preocupa por la salud de su personal.

También SANTÉ se preocupa por el bienestar de la sociedad; es así que colabora con ancianos de la localidad entregando al asilo los desperdicios reciclables que genera la empresa, lo cual les permite comercializar estos materiales y de esta manera obtener ingresos para proveerse de alimentos y mantener en buen estado el Asilo.

1.2.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA

SANTÉ surge como una sociedad de hecho en 1970, siendo su representante legal el señor Celso Bolívar Vega González bajo su Registro Único de Contribuyentes 1000222057001.

“Una sociedad de hecho es aquella agrupación que no está constituida bajo ningún tipo en particular y que no tiene una instrumentación. Se trata, por lo tanto, de una unión de hecho entre dos o más personas para explotar de manera común una actividad comercial”¹

La sociedad de hecho no lleva estatutos por lo tanto no se inscribe en la Superintendencia de Compañías; además este tipo de sociedad se lo concreta mediante palabra, tal y como lo hizo el matrimonio Vega – Bolaños.

SANTÉ está obligada a llevar contabilidad debido a la naturaleza del negocio; además cumple con todas sus obligaciones tributarias conforme lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento siendo calificado por el Ente regular -Servicio de Rentas Internas- como un Contribuyente Especial siendo notificado el 18 de Agosto del 2011.

“Un contribuyente Especial es todo aquel contribuyente (persona natural o sociedad), calificado formalmente como tal por la Administración Tributaria, que en mérito a su importancia económica definida en parámetros especiales, coadyuva a la recaudación

¹Salvat O. Taleva, *COMO HACER UNA SOCIEDAD DE HECHO*, 3era Edición

efectiva de los tributos, sujetándolo a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de los tributos.”²

1.2.2 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa surge en 1970 como un taller familiar artesanal, el cual fabricaba prendas de vestir para bebés a partir del desperdicio comprado a grandes fábricas de Atuntaqui; esta labor era desarrollada por su propietaria, la señora María Eulalia Bolaños.

Con el pasar del tiempo, el pequeño taller artesanal va evolucionando y adquiriendo gran experiencia; adicionalmente que su demanda va creciendo lo que obliga a adquirir nuevas máquinas y contratar nuevo personal. Es así que se consolida como una pequeña fábrica llamándola “*CONFECIONES GABRIELA*”, esta transformación se da en el año 1990. La empresa comienza a funcionar con alrededor de 15 trabajadores encabezados por su propietaria; ella desempeñaba labores operativas así como labores relacionadas con las ventas y recuperación de cartera.

Gracias a la ardua labor emprendida por la señora María Eulalia Bolaños conjuntamente con su esposo el señor Bolívar Vega, la pequeña fábrica comenzó a tener gran éxito y sus prendas de vestir fueron muy demandadas dentro de la localidad; es por esta razón que se incorpora maquinaria con tecnología de punta y un equipo de profesionales con miras a satisfacer las necesidades de una demanda cada vez mayor.

²Servicio de Rentas Interna, PAGINA WEB

Con todas estas incorporaciones y cambios surge SANTÉ donde los procesos productivos se realizan totalmente en sus propias instalaciones y son íntegramente controlados por el equipo humano que labora en la empresa, permitiendo así que la calidad de los productos y servicios ofrecidos sean de la mejor calidad.

1.2.3 ORGANIGRAMAS

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.”³

El equipo humano de SANTÉ se encuentra compuesto por 10 profesionales los cuales laboran en las diferentes áreas administrativas y productivas complementando sus actividades con 100 operarias, quienes aportan en los procesos de productivos.

1.2.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

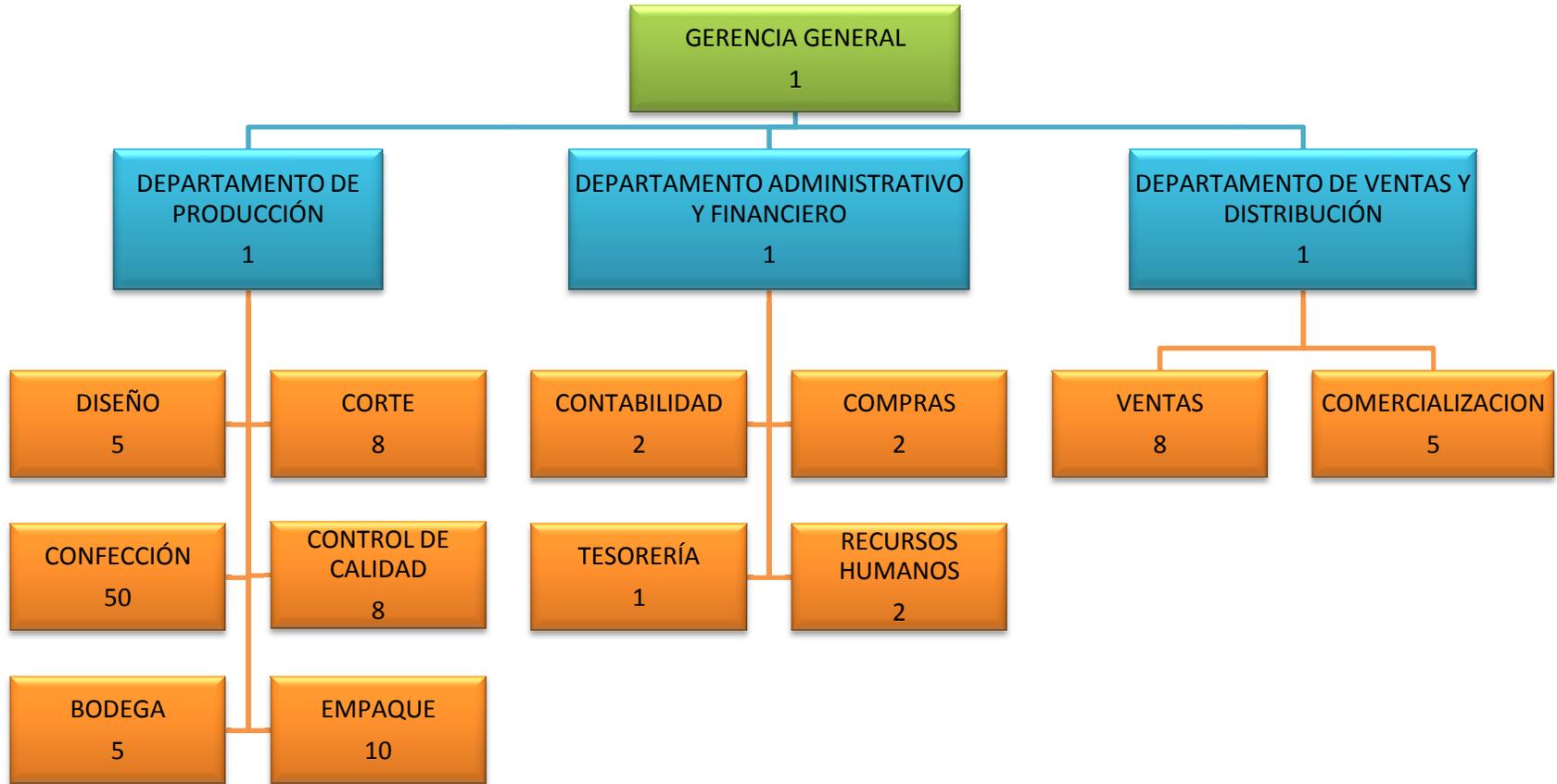
“Es la representación gráfica de la estructura interna de la empresa, en la que se muestran las relaciones jerárquicas entre los departamentos, autoridades y puestos dentro de la organización”⁴

³ Boland, Lucrecia - Carro, Fernanda - Stancatti, María Jesús - Gismano, Yanina - Banchieri, Lucía, *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN – TEORÍA Y PRÁCTICA*, 2007

⁴ Boland, Lucrecia - Carro, Fernanda - Stancatti, María Jesús - Gismano, Yanina - Banchieri, Lucía, *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN – TEORÍA Y PRÁCTICA*, 2007



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SANTÉ

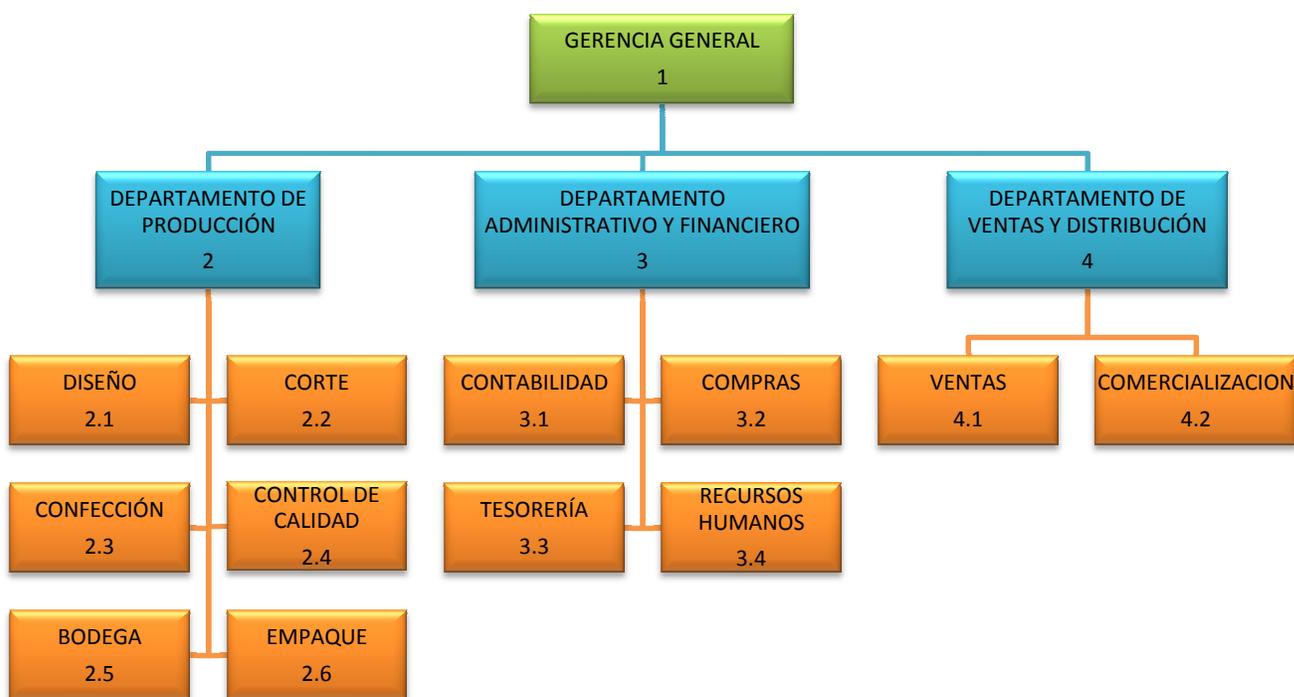


FUENTE: "SANTÉ"

ELABORADO POR: Johanna Mena A.

1.2.3.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

“Es la representación gráfica que incluye las principales funciones que tienen asignadas a cada unidad y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general”⁵



FUENTE: “SANTÉ”
ELABORADO POR: Johanna Mena A.

⁵ Boland, Lucrecia - Carro, Fernanda - Stancatti, María Jesús - Gismano, Yanina - Banchieri, Lucía, *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN – TEORÍA Y PRÁCTICA*, 2007

FUNCIONES:

Gerencia General (1)

- ❖ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- ❖ Representar de forma legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía
- ❖ Desarrollar estrategias generales para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ❖ Firmar y celebrar todos los actos y contratos necesarios para el eficaz cumplimiento de los fines de la Compañía
- ❖ Crear un ambiente idóneo de trabajo en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ❖ Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados
- ❖ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- ❖ Es el encargado de contratar y despedir personal conforme lo establezca necesario.
- ❖ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Departamento Producción (2)

- ❖ Recibir y despachar las órdenes de producción.
- ❖ Realizar el rol de pagos del personal operativo.
- ❖ Determinar la cantidad de obreros a trabajar por módulos.
- ❖ Determinar la secuencia de operaciones que se realizaran para la producción.
- ❖ Determinar el tiempo de confección de las prendas de vestir.
- ❖ Supervisar la confección de las prendas de vestir.
- ❖ Entregar insumos a los operarios para el desarrollo de las actividades.
- ❖ Controlar los despachos de las bodegas.
- ❖ Supervisar el control de calidad que se realiza a las prendas confeccionadas.

Diseño (2.1)

- ❖ Desarrollar los diseños de las prendas conforme las necesidades del cliente y a las tendencias de moda.
- ❖ Patronar y modelar las piezas para la confección de las prendas.
- ❖ Realizar muestras de las prendas de vestir para que sean evaluadas por los clientes.
- ❖ Modificar los diseños conforme a las especificaciones de los clientes.
- ❖ Determinar los materiales a utilizarse en la confección de las prendas de vestir.

Corte (2.2)

- ❖ Solicitar la cantidad y tipo de tela a ser utilizada en la confección de las prendas.
- ❖ Realizar el corte de las piezas conforme a los patrones realizados.
- ❖ Cortar los excesos de tela de las piezas.
- ❖ Planchar las piezas cortadas.
- ❖ Clasificar las piezas cortadas conforme el diseño de la prenda.
- ❖ Enviar las piezas cortadas al área de confección.

Confección (2.3)

- ❖ Entregar las piezas cortadas a los módulos de confección conforme a la prenda de vestir a formarse.
- ❖ Armar las prendas de vestir con las piezas cortadas.
- ❖ Colocar botones, broches, elásticos y otros aplicativos que requiera la prenda.
- ❖ Planchar las prendas confeccionadas.
- ❖ Clasificar las prendas conforme a las órdenes de confección.
- ❖ Enviar las prendas de vestir confeccionadas para el control de calidad.

Control de Calidad (2.4)

- ❖ Recibir las prendas de vestir elaboradas desde los módulos de confección.

- ❖ Revisar cocido, puntada, botones, broches, elásticos y otros aplicativos colocados en las prendas.
- ❖ Enviar las prendas con fallas a confección para que sean corregidas.
- ❖ Enviar las prendas clasificadas que pasaron el control de calidad hacia la bodega.

Bodega (2.5)

- ❖ Verificar si los productos estén conforme a las especificaciones.
- ❖ Revisar conforme a las órdenes de producción si la cantidad de productos es correcta.
- ❖ Almacenar los productos terminados antes de ser empacados.
- ❖ Despachar los productos terminados para empaque conforme las órdenes de producción.

Empaque (2.6)

- ❖ Recibir los productos terminados conforme a las órdenes de trabajo.
- ❖ Colocar etiquetas de tela y de cartón en los productos terminados.
- ❖ Empacar los productos terminados en fundas individuales.
- ❖ Despachar los productos terminados y empacados para la distribución respectiva.

Departamento Administrativo y Financiero (3)

- ❖ Supervisión de los procesos de adquisición, almacenamiento, aseguramiento y custodia de la materia prima, maquinaria y equipos de oficina.
- ❖ Elaboración del presupuesto operacional que permita el óptimo funcionamiento de la empresa.
- ❖ Dirigir, coordinar, gestionar y supervisar, las actividades del proceso administrativo financiero velando por el cumplimiento de la normativa.
- ❖ Control y supervisión de las actividades relacionadas con: el control de inventarios, transporte, mantenimiento, presupuesto, contabilidad y personal.
- ❖ Aplicación de procedimientos y herramientas para el manejo adecuado de los recursos de la empresa.

Contabilidad (3.1)

- ❖ Contabilización de las operaciones de la empresa dentro de un sistema contable.
- ❖ Control el manejo de inventarios de materia prima e insumos.
- ❖ Determinación de los costos de producción y precios de venta.
- ❖ Manejo adecuado de la Cartera.
- ❖ Presentación de informes sobre el proceso de costos y estrategias para la optimización de recursos.
- ❖ Supervisión de la declaración y pago oportuno de los impuestos fiscales.
- ❖ Conciliaciones Bancarias

- ❖ Elaboración de Estados Financieros.

Compras (3.2)

- ❖ Control adecuado de proveedores.
- ❖ Responsable del proceso de adquisición de materia prima e insumos.
- ❖ Control de productos entregados por parte de los proveedores.
- ❖ Mantener un listado de precios actualizado de la materia prima e insumos.
- ❖ Realizar notas de pedidos y pedir cotizaciones.
- ❖ Realizar comparaciones de las cotizaciones recibidas.
- ❖ Determinar el proceso de adquisición a proveedores.

Tesorería (3.3)

- ❖ Responsable del manejo de los ingresos y egresos de dinero de la Empresa.
- ❖ Realizar pagos oportunos a proveedores.
- ❖ Elaborar las retenciones de impuestos a los proveedores.
- ❖ Realizar las declaraciones y pago de impuestos fiscales.
- ❖ Realizar pagos de nómina.
- ❖ Recibir y conciliar los pagos recibidos por los clientes.
- ❖ Verificar y hacer seguimiento de las cuentas y documentos por cobrar.
- ❖ Verificar y hacer seguimiento de las cuentas y documentos por pagar.
- ❖ Presentar informes sobre ingresos y egresos de dinero de la empresa para ser contabilizados.

Recursos Humanos (3.4)

- ❖ Reclutamiento y Selección de Personal
- ❖ Elaboración de nómina del personal administrativo.
- ❖ Control de nómina del personal operativo.
- ❖ Control de asistencia del personal.
- ❖ Elaboración de contratos de trabajo.
- ❖ Preparación de liquidaciones de haberes del personal cesante.
- ❖ Manejo de los registros en el IESS.
- ❖ Responsable de los trámites en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ❖ Inducción al personal nuevo en el funcionamiento y las actividades del puesto de trabajo designado.

Departamento Ventas y Distribución (4)

- ❖ Exponer estrategias de comercialización a la Gerencia General que permitan incrementar las ventas.
- ❖ Establecer un contacto personal con el cliente a fin de realizar ventas efectivas.
- ❖ Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- ❖ Realizar campañas promocionales de los productos de la empresa con el fin de llegar a más clientes.

Ventas (4.1)

- ❖ Realizar las contrataciones con los clientes.
- ❖ Enviar las órdenes de producción de los productos.
- ❖ Supervisar las ventas en los almacenes propios de la empresa.
- ❖ Desarrollar un registro de ventas para enviarlo al departamento de contabilidad
- ❖ Visitar a los clientes para exponer los productos de la empresa.
- ❖ Negociar con los clientes sobre las especificaciones de los productos.

Distribución (4.2)

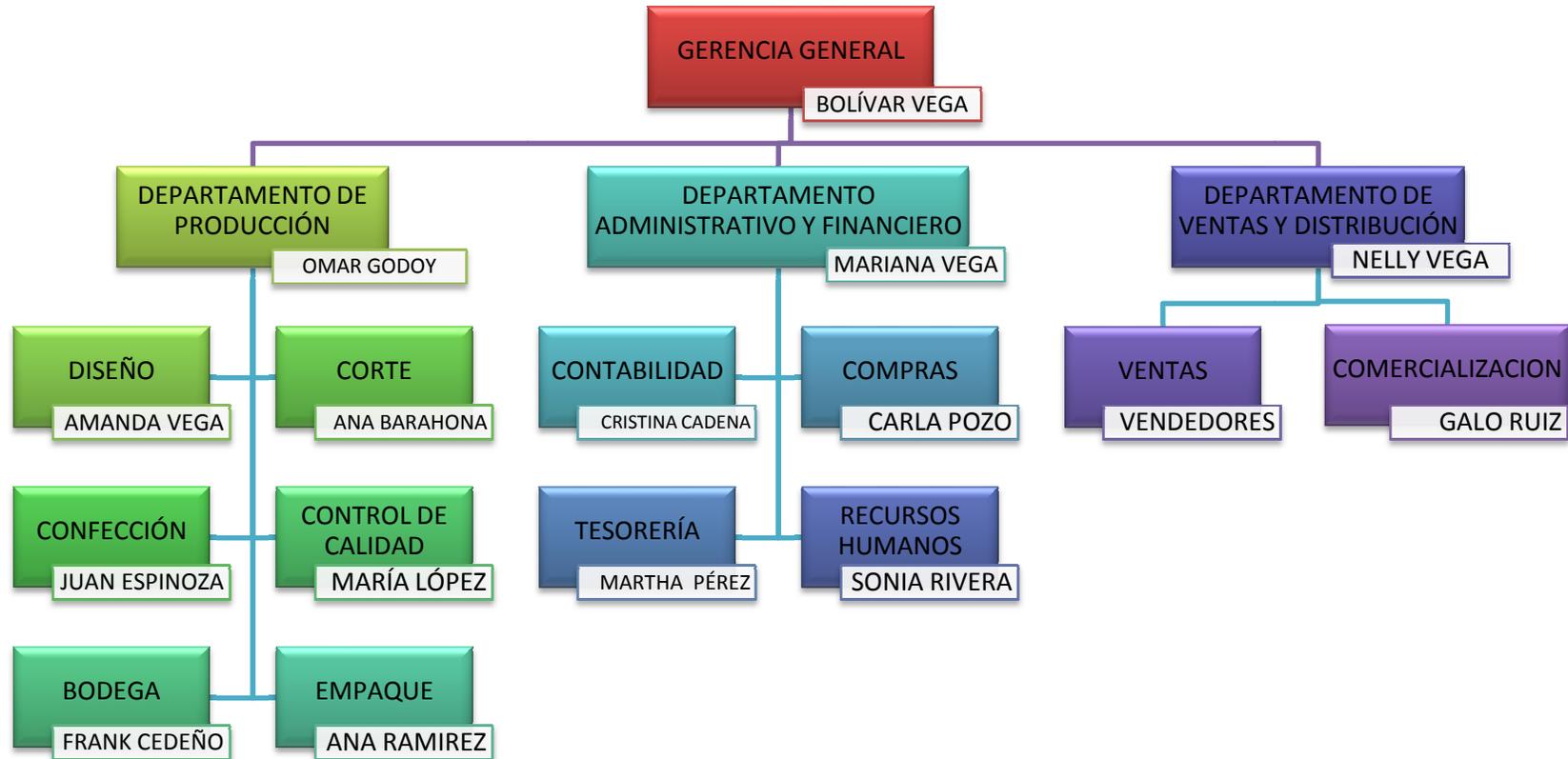
- ❖ Realizar la entrega de los productos a los clientes en las fechas acordadas.
- ❖ Repartir los productos terminados destinados para los almacenes propios de la empresa.
- ❖ Determinar los mejores canales de distribución para una optimización de recursos.
- ❖ Determinar los mejores medios de distribución de los productos.
- ❖ Controlar a través de los clientes si la entrega de los productos fue adecuada y oportuna.

1.2.3.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL

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



ORGANIGRAMA PERSONAL SANTÉ



FUENTE: "SANTÉ"

ELABORADO POR: Johanna Mena A.

CAPITULO II

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 o negativa al desarrollo del negocio. Hay que tomar en cuenta que el microambiente está bajo el control de los altos directivos de la empresa”⁶

Este análisis nos permite reunir información sobre el macroambiente y microambiente que envuelve a la empresa; analizarla y pronosticar los efectos que esto puede traer y así poder controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa.

2.1 PROBLEMÁTICA

SANTÉ ha logrado posicionarse 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.

⁶ Daft Richard L. y Marcic Dorothy, *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*, 4ta Edición

2.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

SANTE es una empresa cuyo giro de negocio es la confección de prendas de vestir que cuenta con tecnología de punta, misma que le permite fabricar productos de alta calidad y precio competitivo.

Día a día la empresa va innovando sus diseños para entregar al cliente productos de moda; sin embargo los márgenes de utilidad no son los del giro del negocio, ya que sus costos son elevados debido al subempleo de la capacidad instalada de la fábrica lo que hace que éstos se eleven y por lo tanto se disminuyan las ganancias; es así que requiere de estrategias financieras para maximizar sus utilidades.

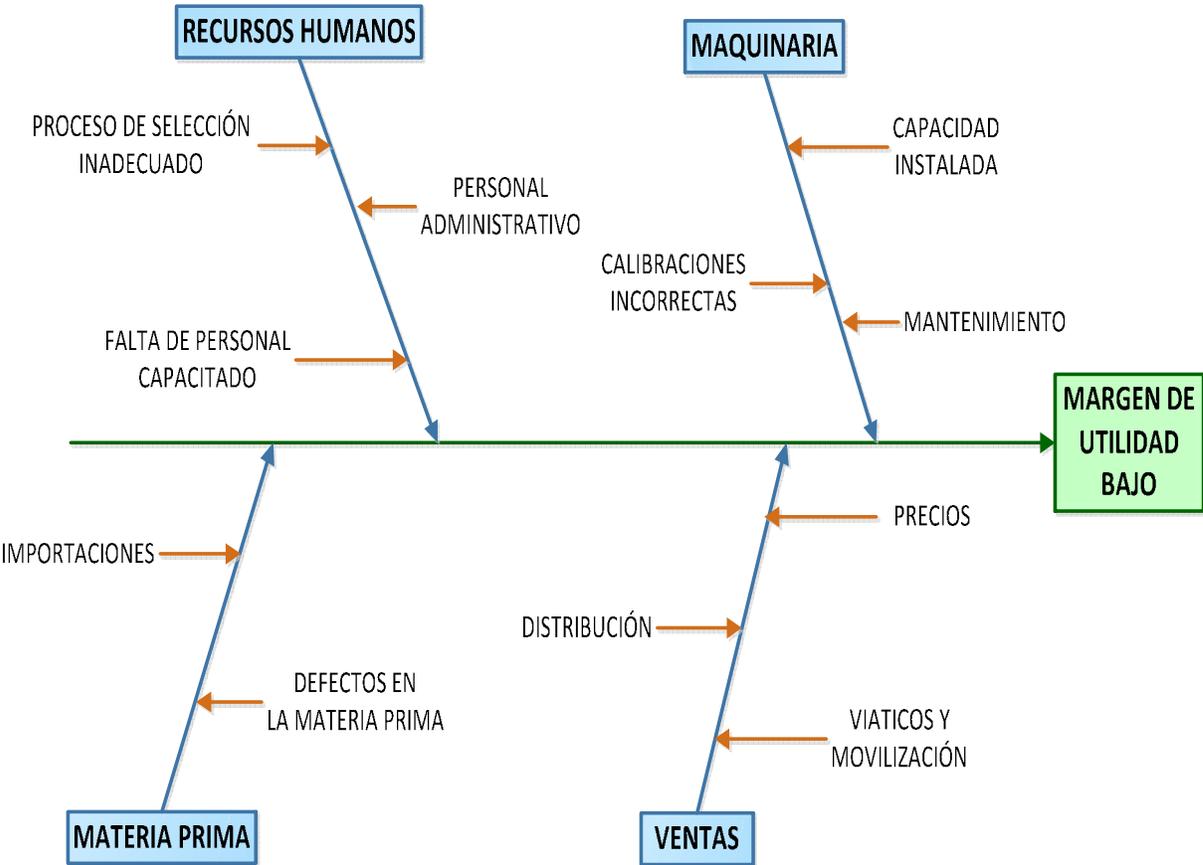
2.3 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

*“El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra. Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa.”*⁷

⁷ Chang Richard Y. y Niedzwiecki Matthew E., *LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD: VOLUMEN I*

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

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



ANÁLISIS

MAQUINARIA

- a. **Capacidad Instalada.-** La empresa de su capacidad instalada solamente ocupa el 50% lo que hace que el costo fijo por unidad producida sea más alto.

- b. **Mantenimiento.-** El servicio técnico y los repuestos de la maquinaria generan costos altos ya que la mayoría son de origen extranjero y por lo tanto hay que importar los repuestos.

- c. **Maquinaria defectuosa.-**Esto hace que existan prendas defectuosas, mismas que se someten a un reproceso.

RECURSOS HUMANOS

- a. **Personal Administrativo.-** La empresa cuenta numeroso personal administrativo generando así elevados desembolsos.

- b. Proceso de selección inadecuado.-**Se contrata a personal con conocimientos básicos, lo que genera fallas en las confecciones y por consiguiente se produce un reproceso.

- c. Falta de personal capacitado.-**La mayor parte del personal no se encuentra capacitado por completo en el funcionamiento de la maquinaria lo que ocasiona que se confeccionen prendas con defectos y que se genere un reproceso.

MATERIA PRIMA

- a. Importaciones.-** La empresa al importar la tela para la confección de sus prendas está obligada a pagar aranceles, valor que se añade al costo.

- b. Defectos en Materia Prima.-** Al existir defectos en la materia prima, existen prendas con fallas las cuales deben ingresar a un reproceso, mismo que genera un costo.

VENTAS

- a. Precios.-** Debido a la dura competencia, la empresa se ve obligada a reducir su margen de utilidad y colocar precios conforme al mercado.

b. Distribución.-La empresa contrata servicio de transporte para la distribución de su mercadería.

c. Viáticos y movilización.- La empresa desembolsa elevadas cantidades de dinero por viáticos y movilización de sus vendedores que se desplazan a nivel nacional para ofrecer las prendas de vestir.

2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

SANTÉ desarrolla sus actividades en base a las decisiones políticas, económicas y sociales que en el Ecuador se llevan a cabo, ya que son factores que de alguna manera influyen en las utilidades; sumándose a esto los factores internos.

2.4.1 MACROAMBIENTE

“La macroeconomía es la parte de la teoría económica que se encarga del estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, y el comportamiento general de los precios”.⁸

⁸De Gregorio José, *MACROECONOMÍA: TEORÍA Y POLÍTICAS*, Pearson Educación, México 2007

En base a este análisis se podrá determinar las oportunidades y amenazas para la empresa SANTÉ.

2.4.1.1 Factores Políticos

A partir de la dolarización el Ecuador inicia una nueva época; esto se origina en el gobierno del Doctor Jamil Mahuad Witt quien ejerció las funciones como Presidente de la República del 10 de Agosto de 1998 al 21 de Enero del 2000, sin terminar su período por la decisión de dolarizar la economía a un valor de 25.000 sucres por dólar obligado por la fuerte crisis que se vivía en el país al decretar un feriado bancario y un congelamiento de depósitos motivados por el cierre de bancos ecuatorianos e instituciones del sistema financiero; lo que ocasiono una fuerte migración de los ecuatorianos. Hay que destacar que a inicio de su período se firmó el Acuerdo de Paz con el Perú, exactamente el 26 de octubre de 1998.



Jamil Mahuad fue derrocado en un golpe militar liderado por el Coronel Lucio Gutiérrez apoyado por la CONAIE, movimiento indígena que se oponía al nuevo sistema económico.



A partir de la salida de Jamil Mahuad asume la Presidencia el entonces Vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano hasta el 13 de Enero del 2003 manteniendo el sistema de dolarización y siguiendo las líneas políticas de derecha fundamentados en el modelo Neoliberal a través de las Leyes

Trole 1 y 2, que se orientan a privatizar el patrimonio nacional, y profundizar la flexibilización laboral.

Además contrató la construcción del oleoducto de crudos pesados (OCP) y se renegoció la deuda externa a través de los bonos Brady provocando un perjuicio para el país que llegaría a 9.000 millones de dólares. Hay que mencionar que durante su gobierno se empezó a dar la recuperación económica del país luego de la difícil crisis financiera que afrontó.

Gustavo Novoa convocó a elecciones libres en las que triunfó el ex militar Lucio Gutiérrez, quien fue candidato presidencial por el partido Sociedad Patriótica, contando con el apoyo de los movimientos Pachakutik y Popular Democrático siendo elegido como Presidente de la República en la segunda vuelta electoral, que se desarrolló el 24 de noviembre de 2002 ganando al empresario Álvaro Noboa.

Dentro de su plan de trabajo se encontraba el poner al país por encima de ideologías políticas, alcanzando la mayor cantidad de relaciones internacionales y comerciales. Al asumir la presidencia, forma un gabinete en el cual participaban banqueros y militares dentro de los ministerios claves.



Destituye a la Corte Suprema de Justicia el 9 de diciembre del 2004 queriendo mantenerla influencia política como lo venían haciendo los anteriores Gobiernos dentro de esta corte; contó con el apoyo de las cúpulas militares y una mayoría en el Congreso. Durante el

cambio en la Corte Suprema a quien se la denominó “*PICHICORTE*” se anuló los juicios en contra de los ex presidentes Abdalá Bucaram, Gustavo Noboa y el ex vicepresidente Alberto Dahik, quienes incluso regresaron del exilio, lo que provocó fuertes protestas y movilizaciones por parte de la población.

El movimiento civil “Rebelión de los forajidos” liderado por la población quiteña se reúne el 20 de Abril de 2005 con el apoyo de varios sectores en las calles protestando contra el gobierno de Gutiérrez y reclamaron su salida inmediata del poder. Debido a que la situación se volvió insostenible el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas quitó su respaldo a Lucio Gutiérrez, quien huyó del Palacio Presidencial por lo que el Congreso Nacional declaró la vacancia presidencial por abandono del cargo y procedió a nombrar al Vicepresidente Alfredo Palacio como nuevo Presidente.



Alfredo Palacio asume el gobierno el 20 de abril del 2005 en el auditorio de CIESPAL, después de que se incendiaria el edificio del Congreso Nacional; no fue investido con la tradicional banda presidencial, dada la premura del evento. Su promesa fue la de “refundar la República”.

Concluida su posesión salió al balcón de CIESPAL, donde manifestantes quiteños exigieron que ordene el cierre del Congreso, pedido que fue rechazado por Palacio. Alrededor de 12 horas, Palacio estuvo encerrado en un subsuelo de CIESPAL esperando que los manifestantes dejen el edificio. Palacio conformó un gabinete con ciudadanos

alejados de la política activa, principalmente ciudadanos de avanzada edad, aunque había también ministros jóvenes.

A partir del 15 de Enero del 2007 asume la presidencia de República del Ecuador Rafael Correa Delgado quien fuera ministro de Economía en el gobierno de Alfredo Palacio durante el año 2005; después de su separación con el gobierno fundó el movimiento político Alianza PAIS,



con el que ganó las elecciones del año 2006; durante todo el proceso electoral fue apoyado por partidos y movimientos de centro e izquierda, incluyendo la Izquierda Democrática, el Partido Socialista Frente Amplio, el movimiento Alternativa Democrática, el movimiento Nuevo País, el Movimiento Poder Ciudadano y el movimiento indígena Pachakutik.

Durante su toma de posesión, manifestó en su discurso la necesidad de "la lucha por una Revolución Ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente"; por lo que planteó desde un inicio reformar políticamente al Estado ecuatoriano; es así que el 18 de marzo de 2007 convocó a Consulta Popular para decidir la conformación de una Asamblea Constituyente que redactara una Constitución de la República nueva. Al decreto de convocatoria del referéndum le siguió otro que reducía drásticamente las remuneraciones de los trabajadores del sector público y los altos funcionarios del Estado, comenzando por la retribución del propio presidente.

En este referéndum constituyente se efectuó el 15 de abril de 2007, ganando el SI con un respaldo del 81.7 % de los votantes. La Asamblea se instaló el 30 de noviembre de 2007 y

finalizó con la aprobación de la nueva Constitución que se aprobó el 28 de septiembre del 2008.

La Constitución del 2008 daba al nuevo poder legislativo “Asamblea Nacional” un plazo para aprobar nuevas leyes, terminando con la constitución de 1998, creada en un contexto neoliberal, para dar paso en la nueva constitución del año 2008 a un modelo de socialismo de siglo XXI.

Correa impulsa las leyes con miras a recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa. Particularmente la Ley de Servicios Públicos detonó una protesta que fue utilizada para intentar derrocar el gobierno de ese país.

Entre los principales cambios que el Gobierno del Eco. Rafael Correa se encuentra:

- En Salud, se ha logrado la gratuidad en los servicios médicos, así como se ha dotado de equipos médicos modernos y lotes de medicina a los hospitales públicos.
- En Educación, se ha eliminado el pago de la matrícula que realizaban los padres de familia al iniciar el año lectivo; además se ha dotado de textos y materiales a los estudiantes de manera gratuita.

- En el tema de vialidad, se ha reconstruido algunas de las carreteras del país a través del cuerpo de ingenieros del ejército ecuatoriano. Actualmente se realiza la reconstrucción de más carreteras que sin duda alguna dotara al Ecuador de buenas carreteras a lo largo del territorio ecuatoriano.

Entre las reformas que ha implementado el Gobierno y que afectan directamente a SANTÉ se encuentra:

Eliminación de la Tercerización Laboral

La promulgación del Mandato 8 eliminó la tercerización laboral y el trabajo por horas, haciendo más difícil la contratación de trabajadores lo que profundizó el problema del desempleo al expulsar del sector formal de la economía a miles de trabajadores.

Para SANTÉ esta reforma generó un incremento en sus costos de mano de obra ya que tuvo que contratar nuevos obreros a los cuales se les cancela los beneficios de ley.

Restricciones a la Importaciones

A partir del 22 de enero del 2009 rige en el país restricciones para la importación, medida tomada por el gobierno para evitar la fuga de capitales al exterior y la disminución del ingreso real por parte de las remesas del exterior y también enfrentar la crisis financiera mundial que afectaba a muchos países que acogieron a nuestros emigrantes.

Esta reforma ha afectado a SANTE de manera considerable ya que se importa la tela para la confección de las prendas, lo que hace que se pague aranceles y estos influyen en la disminución de las ganancias de la empresa.

Afiliación de los Artesanos al Seguro General

El Consejo Directivo del IESS en agosto de 2009 mediante resolución 274, realizó varias reformas al Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control Contributivo; donde se contempló a los maestros de taller y artesanos autónomos. En este caso, la resolución fue clara: “Los trabajadores artesanos, maestros de taller, autónomos, operarios y aprendices de artesanías tienen la obligación de afiliarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en las mismas condiciones del seguro general. La afiliación debe realizarse hasta máximo treinta días después de haber obtenido la calificación artesanal. Los operarios y aprendices deben ser afiliados desde el primer día que ingresan a trabajar.”

Para SANTE estas reformas implican un gasto mayor por afiliación al Seguro General Obligatorio a sus maestros de taller lo que incide directamente en la rentabilidad.

2.4.1.2 Factores Económicos

Desde la dolarización el Ecuador ha experimentado varios cambios en su economía cuyos efectos se ven reflejados en el desarrollo de las actividades de las empresas. A continuación tenemos la conceptualización de cada uno de los factores que influyen en el avance de SANTE.

INFLACIÓN

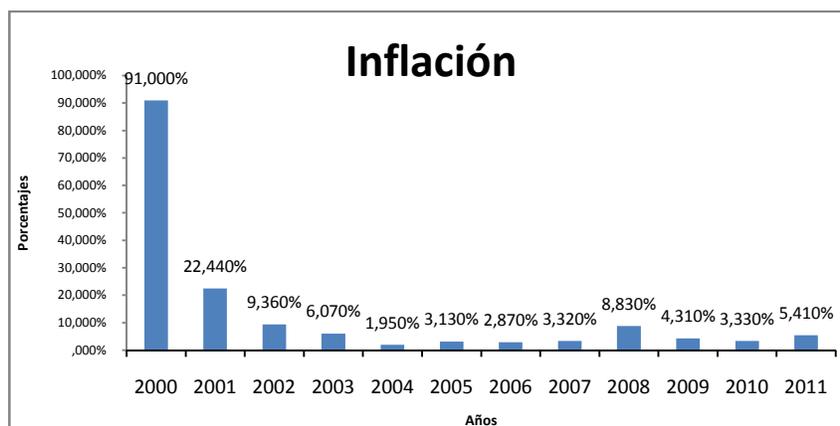
Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero. En otras palabras se dice que es la variación de precios existente en una economía de un periodo a otro.

“La inflación es medida a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares”⁹

GRAFICO N° 1

Análisis del comportamiento de la inflación

Periodo: año 2000 – 2011



Fuente: INEC

Elaborado por: Johanna Mena A.

⁹ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

En el año 2000 Ecuador tenía una inflación muy alta debido al cambio de moneda del sucre al dólar en el año 1999; a partir del 2001 la inflación mantiene una tendencia decreciente dentro de un sistema de dolarización para los 6 siguientes años, esto debido a que los gobiernos en curso mantuvieron una economía prácticamente estable, en el que los precios de los productos fueron disminuyendo hasta llegar a una inflación del 2,87% en el 2006.

En el año 2008 la inflación creció al 8,83% debido a reformas tributarias ya que se incrementó el impuesto a los automóviles, perfumes entre otros, así como la eliminación del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) en llamadas telefónicas como también por la variación de precios que tuvimos durante la crisis que atravesamos en 2008, estos son algunos de los factores por lo cual la inflación creció en este año. En el 2009 la inflación decreció a un 4.31% logrando una estabilidad en los precios de los productos luego de la crisis mundial y manteniendo la tendencia decreciente para el año 2010.

Para el año 2011 la inflación fue de 5,41% nivel superior al registrado en los dos últimos años, esto se debe principalmente a los nuevos aranceles colocados a las Bebidas alcohólicas y al tabaco; así como a los nuevos costos de fabricación de productos elaborados con algodón.

La variación de inflación hace que el poder adquisitivo disminuya por lo que influye directamente en la rentabilidad de SANTÉ, debido a que las personas ya no pueden adquirir de la misma manera las prendas de vestir.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El producto interno bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año).

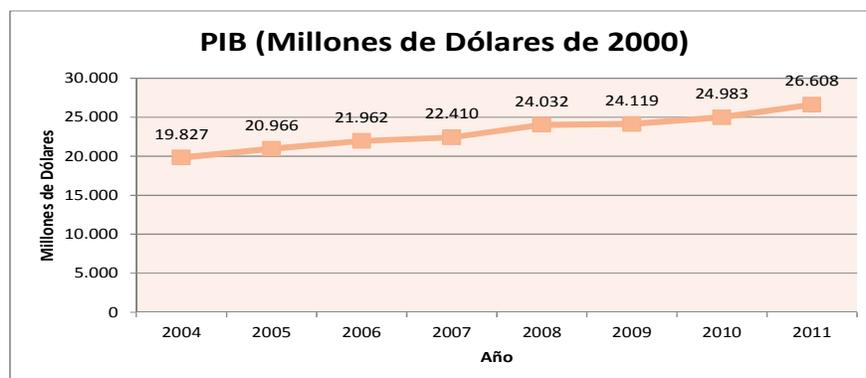
“El PIB, es un indicador macroeconómico, que mide el valor total de todos los bienes y servicios de uso final, producidos en el país, durante un año determinado.

El Producto Interno Bruto (PIB), es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la matriz insumo – producto, que describe el flujo de los bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. ”¹⁰

GRAFICO N°2

Comportamiento del PIB

Periodo: año 2000 – 2011



Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: Johanna Mena A.

¹⁰ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

Como se puede observar, existe una clara tendencia de crecimiento del PIB en los últimos años lo cual indica que la producción de bienes y servicios del país está mejorando con el pasar de los años. Si bien el PIB del Ecuador ha mostrado cifras altas en los últimos años no representa algo muy satisfactorio para el pueblo ecuatoriano porque su economía sigue estancada en su producción. Lo que obedece a que este ha crecido más por el lado de los precios que por la misma productividad anualmente.

Gran parte de este incremento se debe a los altos precios en el petróleo y la demanda de productos nacionales en el extranjero, como son el plátano, camarón, flores, cacao, entre otros, el PIB petrolero ocupa un 40% aproximadamente del total, año tras año se nota un incremento de un 4% aproximado en el total del PIB, gracias a los incentivos crediticios que el Estado promueve, para hacer crecer el mercado agropecuario, industrial, con lo que la economía del país mantiene un crecimiento adecuado.

PIB PER CAPITA

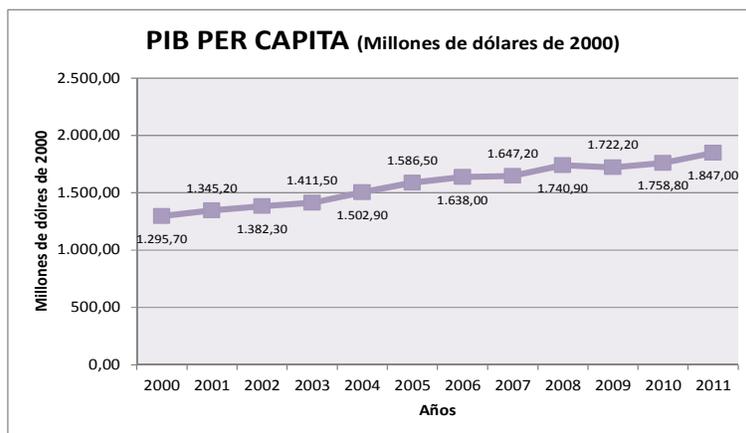
“También conocido como Renta per cápita o por habitante, es la relación que hay entre el Producto Interno Bruto (PIB) de un país y su cantidad de habitantes, es un indicador comúnmente usado para estimar la riqueza económica de un país y está positivamente correlacionada con la calidad de vida de los habitantes de un país. Para conseguirlo, hay que dividir el PIB de un país entre la población de éste”¹¹

¹¹ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

GRAFICO N°3

Comportamiento del PIB per Cápita

Periodo: año 2000 – 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Johanna Mena A.

A partir del año 2000 se ha evidenciado un incremento del PIB Per Cápita, a raíz de que el país adoptó el modelo de la dolarización. El mayor crecimiento que se registró fue del 6%, al pasar de USD 1.411,50 en el 2003, a USD1.502,90 en el 2004. Para el 2001 y el 2005 también se presentaron incrementos importantes del 4%, respectivamente. Esta evolución ha representado un aumento del poder adquisitivo de los ecuatorianos.

El PIB Per Cápita, reafirma la tendencia creciente que ha presentado desde el 2000, cuando se estableció en USD1.295,70 por persona hasta llegar a USD1.740, por persona, en el 2008, lo que representó un crecimiento promedio anual durante estos últimos nueve años del 3%. Cabe señalar que durante el 2008 el PIB Per Cápita fue de 5.32%, presentan un aumento de 2,83 puntos porcentuales, en comparación con el 2007, esto se originó principalmente por los ingresos petroleros, al tener el barril del petróleo el valor más alto.

En el 2009 existe un decremento del 1,09%, originado principalmente por la disminución del precio del petróleo a partir de los últimos meses del año 2008 y por la crisis mundial que se da. En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2,12% (al pasar de \$1.722,20 en 2009 a \$1.758,80 en 2010), resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. Finalmente en el año 2011 se nota un crecimiento del 5,01% con respecto al año 2010.

Al existir un crecimiento del PIB Total de la misma manera crece el PIB per Cápita lo que significaría una mayor capacidad de pago de las personas pero la realidad no es así, ya que por la variación de precios se ha disminuido el poder de adquisición de los productos, que afectan la rentabilidad de las empresas.

TASAS DE INTERÉS

Constituyen el precio del dinero en el mercado financiero, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés; la tasa activa y la tasa pasiva que influyen en cada área productiva y económica del país

TASA DE INTERÉS ACTIVA

”Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios

de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

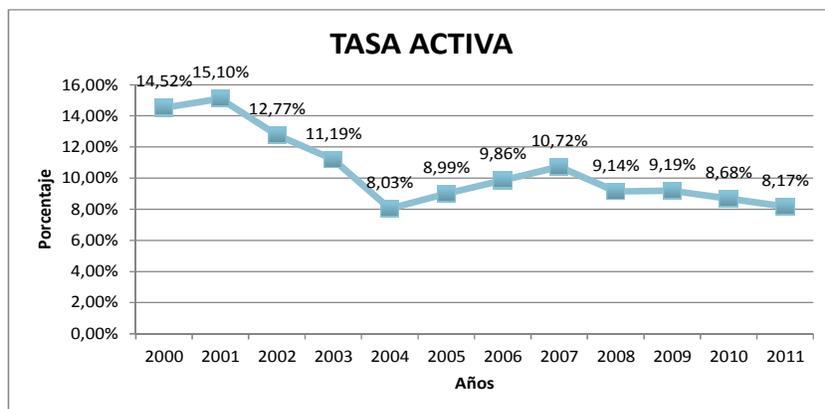
La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. »¹²

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

GRAFICO N° 4

Comportamiento de la tasa activa referencial

Periodo: año 2000 – 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Johanna Mena A.

¹² Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

Al igual que la inflación en el año 2000 la tasa de interés activa se incrementaron debido al proceso de dolarización, para el año 2001 llegó hasta el 15.10%; para los siguientes años hasta el 2004 en los gobiernos en curso la tasa de interés activa fue disminuyendo llegando a un 8,03%, uno de los motivos por los que se dio esta reducción fue que se reactivaron los créditos especialmente los del sector productivo, logrando así una mayor accesibilidad para los créditos, a partir del 2005 empezó a crecer nuevamente debido a problemas políticos por cambios de gobierno y por la especulación del mercado llegando así para el 2007, a una tasa del 10,72%.

En el gobierno de Rafael Correa en el 2007 se inicia con el proyecto de la Asamblea Constituyente que controlaría la banca con el fin de disminuir las tasas de interés logrando así una baja de la tasa de interés hasta el 8,17% en el 2011, mediante un mayor control sobre las instituciones financieras. La tendencia decreciente que ha mantenido la tasa de interés activa se debe a que por decretos se han bajado dicha tasa.

La disminución de las tasas de interés activas favorece a SANTÉ, ya que el costo financiero por financiamiento es menor; sin duda alguna la empresa puede trabajar con cualquier fuente de financiamiento a menor costo.

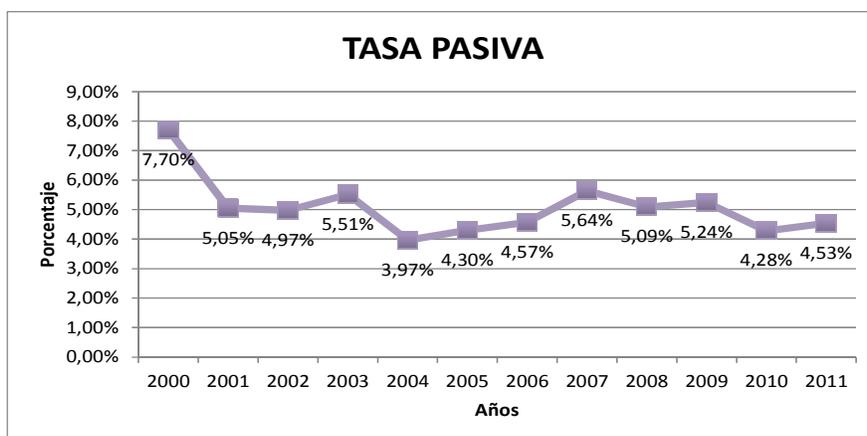
TASA DE INTERÉS PASIVA

“La tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado”¹³. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

GRAFICO N°5

Comportamiento de la Tasa Pasiva referencial

Periodo: año 2000- 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Johanna Mena A.

Como podemos ver a partir del proceso de dolarización la tasa de interés pasiva para el 2000 fue de 7.70% que fue decreciendo hasta el 2004 llegando a un 3,97%, algunos de los factores que dieron efecto a que la tasa de interés pasiva decreciera fue por el periodo post dolarización donde se mantuvo la preferencia del público por los depósitos a la vista frente a los depósitos a plazo, estas captaciones de corto plazo generan un menor costo.

¹³ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

Desde el 2005 hasta el 2007 la tasa de interés pasiva fue subiendo hasta llegar 5,64% y a partir del 2008 hasta el 2011, la tasa de interés pasiva tiene una tendencia decreciente.

Los excedentes de dinero se podrían invertir de manera temporal aprovechando las tasas de interés pasivas, generando un nuevo ingreso que podría ayudar a la rentabilidad. SANTÉ podría enfocarse a inversiones que favorezcan a su actividad comercial sin llegar a las especulaciones por ganar dinero.

BALANZA COMERCIAL

“Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período; el saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones, es decir, es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países.”¹⁴

Hay dos tipos:

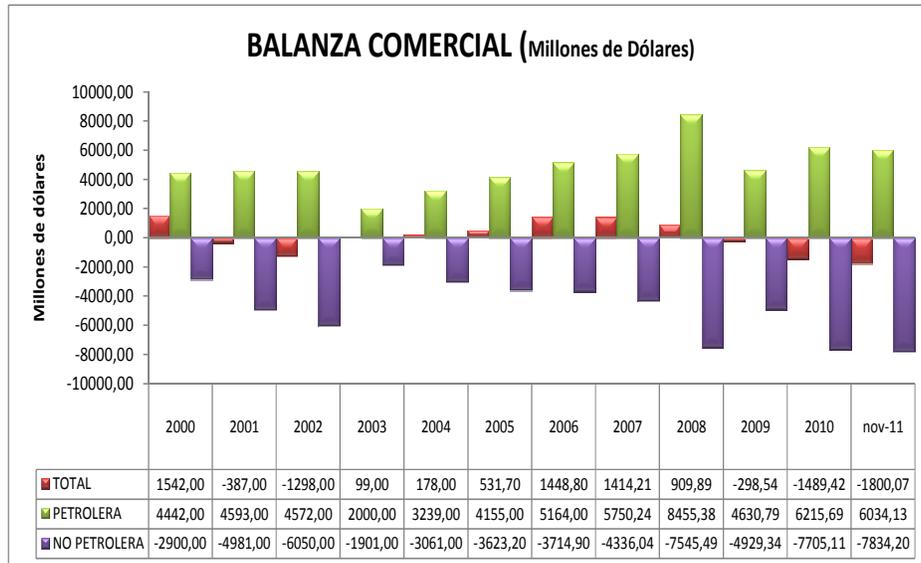
- **Positiva:** Cuando el valor de las compras es menor que el de las ventas.(Vendes más que compras)
- **Negativa:** Cuando el valor de las ventas es menos que el de las compras. (Compras y no vendes todo)

¹⁴ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

GRAFICO N° 6

Comportamiento de la Balanza Comercial

Periodo: año 2000 – 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Johanna Mena A.

Como podemos observar la balanza comercial del Ecuador en los últimos diez años ha variado considerablemente. Para el año 2000 se obtuvo un superávit de 1542,00 millones de dólares teniendo una drástica caída en el 2002 obteniendo un déficit de 1298,00 millones de dólares.

Para el 2003 se obtiene nuevamente superávit manteniéndose así por los 5 años siguientes, teniendo un alto superávit en el año 2006 de 1448,80 millones de dólares; esto se debe al incremento en las exportaciones debido al alto precio del petróleo.

Para el año 2009 se obtiene nuevamente déficit continuando hasta noviembre de 2011 donde se obtiene un déficit de 1800,07 millones de dólares; esto se debe a que las exportaciones disminuyeron producto de la caída del precio del petróleo.

IMPORTACIONES

“La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.”¹⁵

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen o que tengan un menor costo y/o mayor calidad; esto hace que se libere el dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando las herramientas para la producción y la riqueza de la población. Pero a su vez hace fuerte competencia a la industria nacional.

¹⁵Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

GRAFICO N° 7

Comportamiento de las Importaciones

Periodo: año 2000 – 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Johanna Mena A.

Como podemos observar las importaciones al Ecuador en los últimos años mantienen una tendencia creciente. Para el año 2003 se obtuvo un FOB de 6102,00 millones de dólares con un crecimiento hasta el año 2008 de un FOB de 17423,99 millones de dólares; las importaciones caen para el año 2009 obteniendo un FOB de 14072,10 millones de dólares, lo que significó una disminución total en valor de USD -3,343.24 millones el año 2008. Este comportamiento responde a una caída de los precios de los productos en el -18.51%, entre los que se destaca el de los Combustibles y Lubricantes (-36.16%); y, Materias Primas (-14.61%).

En el año 2010, el valor FOB de las importaciones alcanza un valor de 18668,70 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 32,66% con respecto al 2009. Este comportamiento se da porque se incrementaron los Bienes de Consumo en valor unitario en 17.28%; asimismo, las importaciones de Materias Primas ascendieron en precio unitario un 12.87%. Para el año 2011 se mantiene la tendencia creciente.

A pesar de las reformas para las restricciones de las importaciones implantadas por el Gobierno, se nota un crecimiento en las mismas. La empresa SANTÉ importa sus telas y parte de otras materias primas para producir sus prendas de vestir con el fin de que una mayor producción puede ayudar a disminuir la balanza comercial negativa.

2.4.1.3 Factores Sociales

Los factores sociales también influyen dentro de las actividades de SANTE por lo que analizaremos las que directamente afectan:

OCUPACIÓN PLENA

“La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas.”¹⁶

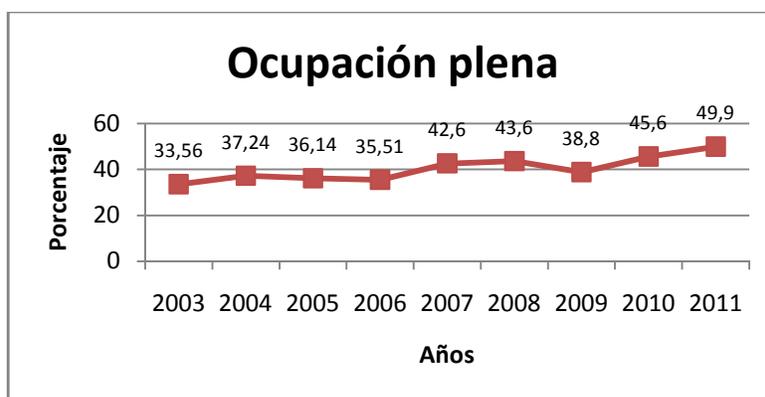
¹⁶ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

Es el indicador que muestra la cantidad de personas activas que se encuentran laborando y ejercen sus funciones en empresas públicas o privadas. En otras palabras, es la población que está desarrollando sus actividades profesionales acorde a sus estudios y aptitudes.

GRAFICO N° 8

Comportamiento de la tasa de ocupación plena

Periodo: 2003 – 2011



Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: Johanna Mena A.

Según los datos estadísticos presentados en el INEC, se ha dado un crecimiento de la ocupación plena de un 33,56% en el 2003 hasta la actualidad a un 49,90%, lo que es favorable para el desarrollo del país ya que los habitantes están desarrollando sus actividades acorde a su preparación profesional.

Hay que considerar que desde el 2003 hasta el 2008 se mantiene una tendencia creciente con una tasa inicial de 33.56% y final de 43.6%; para el 2009 hay un decremento de 4.8% debido a la crisis económico mundial que golpeo a varios países incluido al Ecuador.

DESEMPLEO

“El desempleo es el porcentaje de la mano de obra que no está empleada y que actualmente se encuentran buscando una ocupación, los motivos que conllevan al desempleo pueden ser: porque existe disminución en la cantidad de empleos, por movimiento del mercado laboral, y por la caída del ritmo de expansión económica”¹⁷

La tasa de desempleo se define como el coeficiente de la fuerza laboral que se encuentra desempleada sobre la PEA, este indicador mide la oferta laboral, es decir la proporción de la población en edad de trabajar que participa activamente en el mercado laboral y es igual al cociente entre la PEA y la población en edad de trabajar (PET).

En otras palabras, es la situación en la que se encuentran las personas, que teniendo la edad, capacidad y deseo de trabajar no han logrado conseguir un trabajo por lo cual se han visto sometidos a una situación de paro forzoso.

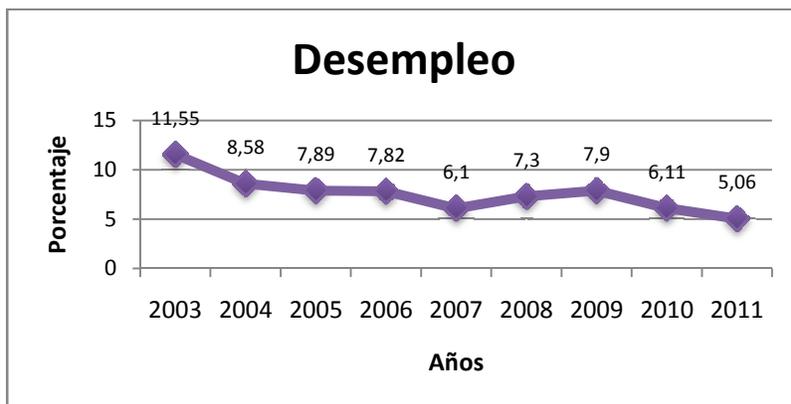
La sociedad cuenta con una población inactiva compuesta por aquellos miembros de la población que no están en disposición de trabajar, sea por estudios, edad - niños y población anciana o jubilada-, enfermedad o cualquier otra causa legalmente establecida.

¹⁷ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

GRAFICO N° 9

Comportamiento de la tasa de desempleo

Periodo: 2003 - 2011



Fuente: INEC

Elaborado por: Johanna Mena A.

En el país el nivel de desempleo ha ido disminuyendo en los últimos años de un 11,55 % en el 2000 a un 5,06 % en el 2011, mostrándose un escenario alentador para el país y su desarrollo.

Se nota que existe una tendencia decreciente en los últimos 10 años, con sus incrementos pero poco considerables. Como se noto en la tasa de ocupación plena en el año 2009 la tasa de desempleo se eleva al 7,9%; esto debido a la crisis mundial por la que se atravesó.

El desempleo afecta a todas las actividades económicas, ya que la sociedad deja de percibir ingresos para poder gastar; para SANTÉ este problema social es una gran amenaza.

SUBEMPLEO

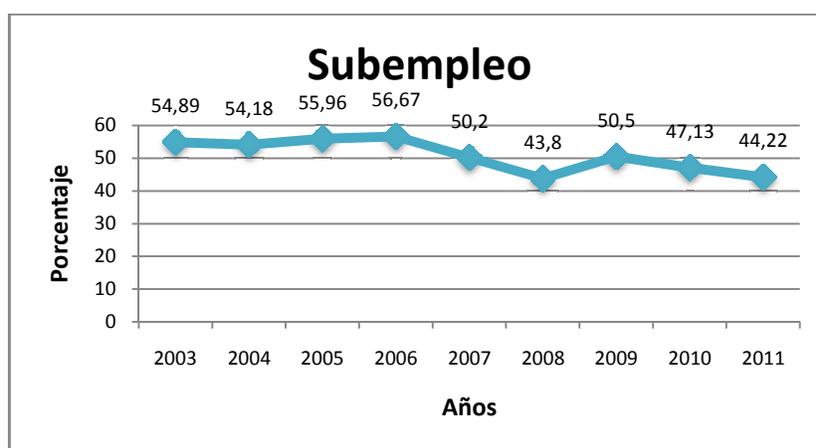
“El subempleo es el porcentaje de ocupados que reúne las tres características simultáneas; desea trabajar más horas, es decir tener un empleo u otros empleos adicionales, a fin de aumentar sus horas de trabajo o reemplazar cualquiera de sus empleos; estar disponibles para trabajar más horas, para poder efectivamente hacerlo en un período posterior, en función de las oportunidades que se presenten y haber trabajado menos de 40 horas a la semana anterior.”¹⁸

El subempleo se entiende como una ocupación con insuficiente nivel de ingresos y/o jornada de trabajo.

GRAFICO N° 10

Comportamiento de la tasa de subempleo

Periodo: 2003 – 2011



Fuente: INEC
Elaborado por: Johanna Mena A.

¹⁸ Banco Central del Ecuador, *PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS*

El nivel de subempleo se ha mantenido más o menos estable, en torno al 50% de la PEA; tomando en cuenta la tendencia decreciente que tiene.

Desde el 2003 al 2006 la tasa de subempleo no ha tenido variaciones significativas con un valor inicial de 54,89% y un final de 56,67%; a partir del año 2007 se una tendencia decreciente hasta llegar al 43,8% en el 2008, esto debido a la difícil situación económica del país. Para el 2009, la tasa se incrementa al 50,50% tendiendo a la baja para el 2011 a un 44,22%.

El subempleo se lo puede ver como una oportunidad para SANTÉ ya que las personas aunque no ejerzan sus profesiones o para lo cual se encuentran preparados tienen un ingreso para gastar.

2.4.2 MICROAMBIENTE

El microambiente es todo lo relacionado con la empresa, sus proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos que son las principales fuerzas que pueden ser controladas a través de las cuales se pretende lograr los objetivos empresariales y la óptima toma de decisiones

En base a este análisis se podrá determinar las fortalezas y las debilidades para la empresa SANTÉ.

2.4.2.1 Proveedores

SANTÉ mantiene negocios con proveedores determinados que son indispensables para el giro del negocio, bajo los cuales maneja especificaciones en cuanto a los productos solicitados para la confección de las prendas de vestir; es así que se toma en cuenta el tiempo de respuesta de cada proveedor al entregar los requerimientos.

La empresa financia la adquisición de la materia prima e insumos a través de créditos a corto plazo realizados en el Banco Pichincha, por lo que no tiene mucho endeudamiento.

SANTE clasifica a sus proveedores por:

PROVEEDORES DE TELAS

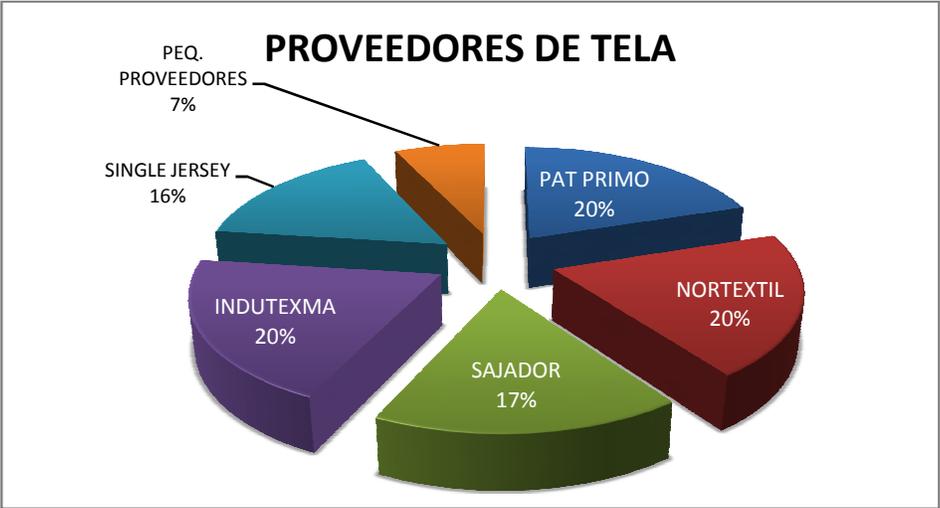
Son aquellos que entregan telas planas, telas de punto en 100% algodón; telas de poliéster/algodón 65/35, tela viscosa, tela lycra, entre otras.

SANTÉ cuenta con 20 proveedores de tela, los principales son empresas colombianas las cuales manejan una gran variedad de telas y tendencias de la moda actual; las más destacadas son Pat Primo, Sajador, Protela y a nivel nacional Indutexma, Nortextil y Single Jersey.

El pago a los proveedores se lo realiza en las fechas acordadas por ambas partes, en el caso de los proveedores de tela se tienen plazos de pago de 90 y 110 días.

GRAFICO N° 11

Participación de los Proveedores de Tela



Fuente: SANTE
Elaborado por: Johanna Mena A.

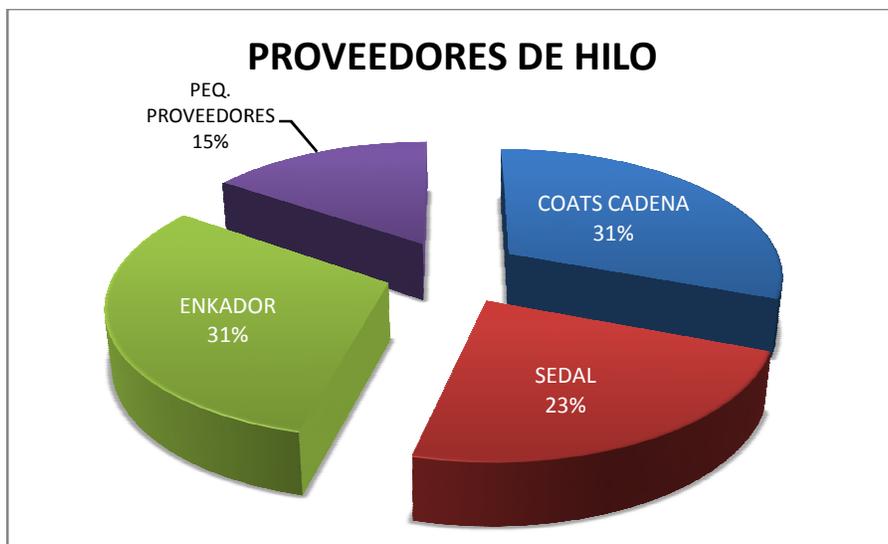
PROVEEDORES DE HILOS

Son aquellos que entregan hilos de coser de poliéster, algodón entre otros. La empresa cuenta con 10 proveedores de hilos, los principales son: Coats Cadena y Sedal S.A, que son fábricas colombianas que entregan alta calidad y a nivel nacional se encuentran Enkador S.A.

El pago a los proveedores se lo realiza en las fechas acordadas por ambas partes, en el caso de los proveedores de hilos se tienen plazos de pago de 30 y 60 días.

GRAFICO N° 12

Participación de los Proveedores de Hilo



Fuente: SANTE
Elaborado por: Johanna Mena A.

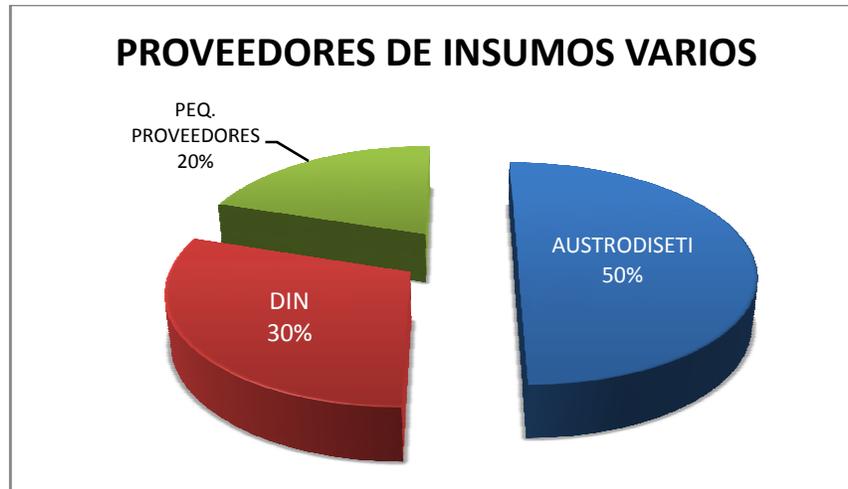
PROVEEDORES DE INSUMOS VARIOS

Son aquellos que entregan insumos como botones, elásticos, accesorios, etiquetas, entre otras. Cuenta con 10 proveedores grandes y pequeños pero las que destacan son: Autrodiseti Cia. Ltda. y DIN Cía. Ltda.

El pago a los proveedores se lo realiza en las fechas acordadas por ambas partes, en el caso de los proveedores de tela se tienen plazos de pago de 15y 30 días.

GRAFICO N° 13

Participación de los Proveedores de Insumos varios



Fuente: SANTE
Elaborado por: Johanna Mena A.

Una de las desventajas de SANTÉ es que no cuenta con una base de posibles proveedores que pueden reemplazar a sus actuales vendedores en caso de que éstos fallen en sus entregas o en la calidad de sus insumos.

2.4.2.2 Clientes

Los clientes de SANTÉ son una parte fundamental dentro del proceso de confección de las prendas de vestir ya que los productos están sujetos a una última aprobación por parte de ellos, es decir que participan de las creaciones; estrategia muy bien empleada para atraer clientes.

Gracias al prestigio y al Goodwill, SANTÉ ha logrado atraer a grandes cadenas de almacenes a nivel nacional por lo que se ha convertido en uno de los principales proveedores de ETAFASHON, ALBY STORE, SUPER ÉXITO, NIVI, UNIMODA; además de otros clientes pequeños.

Hay que recalcar que la empresa llega a personas particulares a través de sus cuatro locales propios ubicados en la ciudad de Atuntaqui, donde se comercializan todas sus líneas Santé Junior y Santé Kids.

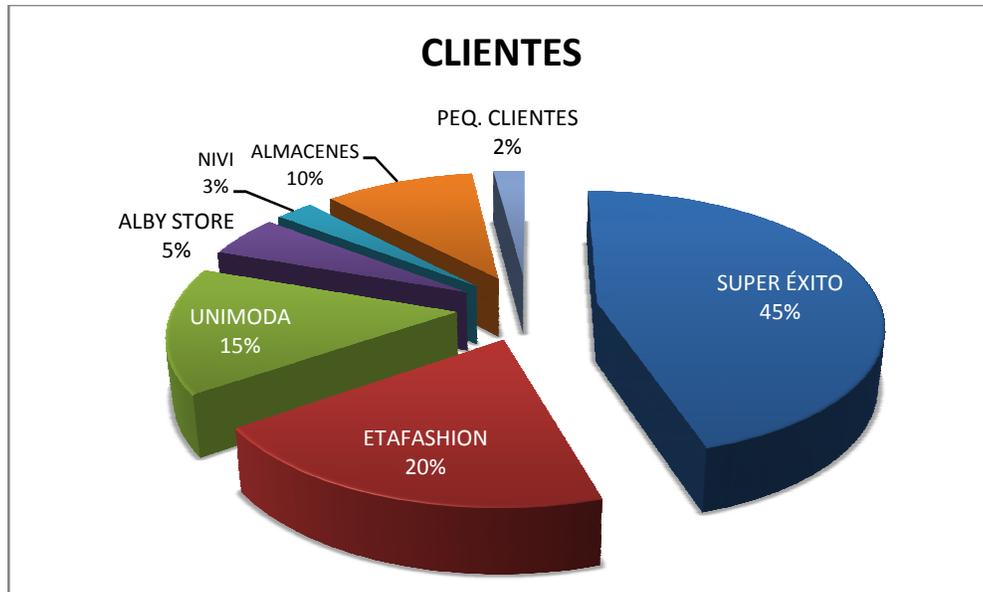
Todos sus clientes, sin importar su tamaño son tratados de la misma manera lo cual ha hecho que los lazos comerciales cada vez se fortalezcan más; sin embargo únicamente se concentra toda la atención en estos clientes sin tener una perspectiva de llegar a nuevos clientes.

SANTÉ tiene como cliente a empresas que ya cuentan con una marca propia como es el caso de SUPER ÉXITO y NIVI, lo que se puede considerar como amenaza ya que no le permite a la empresa posicionarse como marca.

Los clientes tienen 60 y 90 días como plazos para realizar sus pagos, los mismos que son mediante transferencias bancarias o cheques.

GRAFICO N° 14

Participación de los Clientes



Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

2.4.2.3 Competencia

La empresa enfrenta una fuerte competencia ya que en Atuntaqui existen varias fábricas que confeccionan prendas de vestir similares en material y calidad. Entre su principal competencia se encuentran empresas consolidadas como ANITEX y CONGA pero sin duda alguna, los que dan mayor competencia son las pequeñas fábricas textiles que son las que logran bajar los precios por no contar con tanto personal como lo necesitan las grandes empresas.

Al estar dentro de una industria textil, la competencia se vuelve muy fuerte ya que hay empresas pequeñas que quieren ingresar al mercado en el que SANTÉ se desarrolla. Es por eso que la empresa se preocupa por conservar sus clientes dando un producto de buena calidad y en el tiempo acordado; aspecto por el que hay mayor número de queja por parte del cliente.

Entre las ventajas competitivas que SANTÉ tiene ante su competencia se encuentran:

- La versatilidad del personal ya que la mayoría son persona polifuncionales es decir se adaptan a los cambios de actividad con rapidez.
- Existe una variedad de modelos ya que cuentan con un departamento de diseño que siempre está la expectativa de la moda.
- Se confecciona con una variedad de telas importadas y colores que hacen que los productos sean aceptados en el mercado local y nacional.
- Se trabaja con maquinaria de tecnología de punta que hace que las prendas se confeccionen perfectamente.

Hay que señalar que actualmente una amenaza para SANTÉ es la competencia del exterior, es decir la entrada al mercado nacional de textiles chinos, colombianos, peruanos a menores costos; también la utilización de maquila del interior y exterior que permite bajar los costos por producción de una prenda de vestir.

2.5 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de SANTÉ nos permitirá conocer de manera más profunda los recursos con los que cuenta y conocer cuál es su situación actual para así determinar estrategias que lleven a una mejora.

2.5.1 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 necesario para el funcionamiento correcto.

SANTÉ se encuentra organizada bajo una estructura plana horizontal compuesta por 110 personas donde cada departamento cuenta con su personal especializado y es independiente ya que tiene sus funciones bien definidas, es decir que cada líder dirige a sus colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

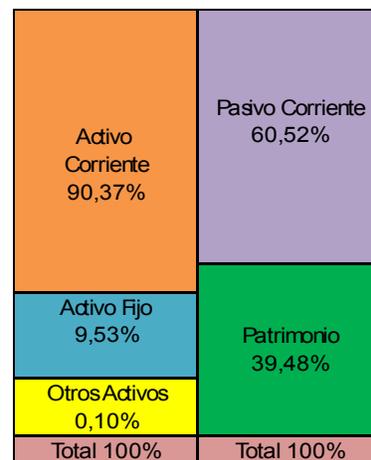
Los líderes de cada área son profesionales calificados con altos conocimientos lo que les permiten desempeñar sus funciones sin problema alguno. Además forman parte de SANTÉ, obreros capacitados que tienen las habilidades y destrezas para confeccionar prendas de calidad y así lograr satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado.

2.5.2 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”.¹⁹

La distribución del balance general al 31 de diciembre de 2011 se encuentra de la siguiente manera: Activos Corrientes USD 780.579,94, Activos Fijos USD 82.324,33, Pasivos Corrientes USD 522.779,49 y Patrimonio USD 340.987,71.

Conforme a la estructura del Balance General se puede determinar que la empresa financia sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo, es decir que maneja una Estrategia de Financiamiento Dinámica o Agresiva. Una necesidad estacional se da cuando se requiere de fondos para



los activos corrientes que varían en el transcurso del año y una necesidad permanente se da cuando se requiere financiar los activos fijos que no varían en el transcurso del año.

SANTÉ busca ser más rentable ya que al financiar sus operaciones con fondos de terceros es más barato que financiar sus operaciones adquiriendo obligaciones con instituciones financieras.

¹⁹<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

SANTÉ
BALANCE GENERAL
USD

CUENTA	DESCRIPCION	2011
<u>1</u>	<u>ACTIVOS</u>	
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 780.579,94
1.1.01	EFFECTIVO	\$ 46.503,26
1.1.01.01	Efectivo en Caja	\$ 2.561,91
1.1.01.02	Efectivo en Bancos	\$ 43.941,35
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 346.906,36
1.1.02.01	Clientes	\$ 346.906,36
1.1.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 140.463,09
1.1.03.01	Empleados	\$ 27.956,63
1.1.03.04	Crédito Tributario IVA	\$ 96.492,00
1.1.03.05	Crédito Tributario IR	\$ 16.014,46
1.1.04	INVENTARIOS	\$ 230.692,77
1.1.04.01	Materia Prima y Materiales	\$ 109.393,14
1.1.04.02	Productos en Proceso	\$ 83.803,32
1.1.04.03	Productos Terminados	\$ 27.332,61
1.2	ACTIVO FIJO	\$ 82.324,33
1.2.01	COSTO HISTORICO	\$ 222.325,95
1.2.01.01	Edificio	\$ 89.550,29
1.2.01.02	Muebles y Enseres	\$ 4.719,06
1.2.01.03	Equipo de Oficina	\$ 5.508,97
1.2.01.04	Equipo de Computación	\$ 5.385,97
1.2.01.05	Herramientas y Aux. de Producción	\$ 3.651,62
1.2.01.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 76.210,04
1.2.01.07	Vehículos	\$ 37.300,00
1.2.02	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 140.001,62
1.2.02.01	Edificios	\$ 34.569,53
1.2.02.02	Muebles y Enseres	\$ 2.326,93
1.2.02.03	Equipo de Oficina	\$ 3.246,08
1.2.02.04	Equipo de Computación	\$ 9.128,14
1.2.02.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 2.331,50
1.2.02.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 64.699,44
1.2.02.07	Vehículos	\$ 23.700,00
1.3	OTROS ACTIVOS	\$ 862,93
1.3.01	GASTOS ANTICIPADOS	\$ 862,93
1.3.01.01	Póliza de Seguros	\$ 862,93
	TOTAL DEL ACTIVO	\$ 863.767,20

<u>2</u>	<u>PASIVO</u>	
2.1	PASIVO DE CORTO PLAZO	\$ 522.779,49
2.1.01	BANCOS Y FINANCIAMIENTO	\$ 31.250,00
2.1.01.01	Deuda de Corto Plazo	\$ 31.250,00
2.1.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 466.083,98
2.1.02.01	Proveedores	\$ 306.030,18
2.1.02.02	Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 160.053,80
2.1.03	IMPUESTO POR PAGAR	\$ 25.445,51
2.1.03.01	Retenciones Impuesto a la Renta por pagar	\$ 953,14
2.1.03.02	Retenciones IVA por pagar	\$ 2.866,75
2.1.03.03	IVA en Ventas	\$ 21.625,62
	TOTAL DEL PASIVO	\$ 522.779,49
<u>3</u>	<u>PATRIMONIO</u>	
3.1	CAPITAL	\$ 209.427,43
3.1.01	CAPITAL	\$ 209.427,43
3.2	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 131.560,28
3.2.01	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 131.560,28
3.2.01.01	Resultados del Ejercicio	\$ 41.798,38
3.2.01.02	Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 89.761,91
	TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 340.987,71
	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 863.767,20

SANTÉ
ESTADO DE RESULTADOS
USD

CUENTA	DESCRIPCION	2011
4	<u>INGRESOS</u>	
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.704.206,62
4.1.01	VENTAS	\$ 1.704.206,62
4.1.01.01	Ventas Fábrica	\$ 1.601.446,08
4.1.01.02	Ventas Almacenes	\$ 102.760,54
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.540,80
4.2.01	OTROS INGRESOS	\$ 1.540,80
4.2.01.01	Ingresos por Venta de Desperdicios	\$ 1.054,17
4.2.01.02	Ingresos Varios	\$ 486,63
	TOTAL INGRESOS	\$ 1.705.747,42
6	<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN</u>	
6.1	MATERIA PRIMA	\$ 537.188,26
6.1.01	Tela	\$ 397.293,81
6.1.02	Materiales e insumos	\$ 139.894,45
6.2	MANO DE OBRA	\$ 354.599,28
6.2.01	Corte	\$ 56.334,48
6.2.02	Confección	\$ 167.741,76
6.2.03	Control de Calidad	\$ 58.769,52
6.2.04	Empaque	\$ 71.753,52
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 211.548,72
6.3.01	Materiales Indirectos	\$ 103.174,08
6.3.02	Mano de Obra Indirecta	\$ 47.741,52
6.3.03	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	\$ 30.322,32
6.3.04	Repuestos y Accesorios	\$ 20.384,64
6.3.05	Lubricantes	\$ 4.414,92
6.3.02	Energía Eléctrica	\$ 5.511,24
6.4	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 62.949,06
6.4.01	Costo de Productos en Proceso	\$ 58.587,37
6.4.02	Costo de Productos Terminados	\$ 9.255,23
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.171.178,86

5	<u>GASTOS</u>	
5.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 423.516,79
5.1.01	GASTOS DE PERSONAL	\$ 382.258,00
5.1.01.01	Sueldos	\$ 217.632,71
5.1.01.02	Aporte Patronal IESS	\$ 26.442,37
5.1.01.03	Décimo Tercer Sueldo	\$ 96.932,92
5.1.01.04	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 41.250,00
5.1.02	SERVICIOS GENERALES	\$ 4.512,00
5.1.02.01	Agua Potable	\$ 768,00
5.1.02.02	Luz Eléctrica	\$ 1.740,00
5.1.02.03	Teléfono	\$ 1.128,00
5.1.02.04	Internet	\$ 876,00
5.1.03	GASTO SUMINISTROS	\$ 2.241,87
5.1.03.01	Suministros de Oficina	\$ 850,62
5.1.03.02	Suministros de Aseo	\$ 750,63
5.1.03.03	Medicinas	\$ 640,62
5.1.04	DEPRECIACIONES	\$ 31.335,92
5.1.04.01	Edificios	\$ 6.205,99
5.1.04.02	Muebles y Enseres	\$ 690,83
5.1.04.03	Equipo de Oficina	\$ 800,25
5.1.04.04	Equipo de Computación	\$ 2.849,58
5.1.04.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 598,32
5.1.04.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 14.090,95
5.1.04.07	Vehículos	\$ 6.100,00
5.1.05	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.169,00
5.1.05.01	Aportes Gremiales	\$ 660,00
5.1.05.02	Gastos Judiciales	\$ 144,00
5.1.05.03	Servicios Profesionales	\$ 1.465,00
5.1.05.04	Gastos Varios	\$ 900,00
5.2	GASTOS DE VENTAS	\$ 69.365,32
5.2.01	Viáticos y Movilización Vendedores	\$ 3.200,00
5.2.02	Comisiones	\$ 2.055,21
5.2.03	Transporte Ventas	\$ 12.983,91
5.2.04	Descuento en Ventas	\$ 51.126,20
5.3	GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.781,61
5.3.01	Servicios Bancarios	\$ 187,81
5.3.02	Intereses financieros	\$ 4.593,80
	TOTAL GASTOS	\$ 497.663,72
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 36.904,84

2.5.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La maquinaria con la que cuenta SANTÉ es de tecnología de punta de origen extranjero en diferentes marcas. Tiene una capacidad de producción de 50.000 prendas mensuales pero únicamente se confecciona 25.000 prendas al mes las cuales tienen aproximadamente 25 min de SAM (Cuánto tiempo se demora en confeccionar cada prenda por sus siglas en inglés), es decir, que varias de las máquinas se encuentran paradas o en subutilizadas.

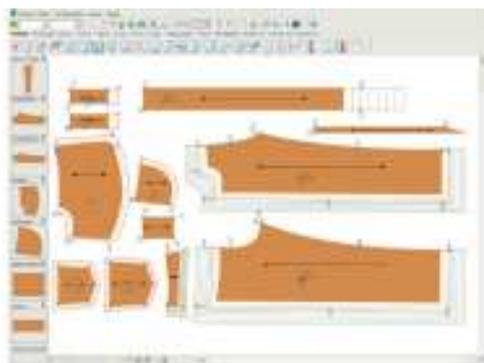
La clasificación de maquinaria utilizada es:

MAQUINARIA DE DISEÑO

Para el diseño de las prendas y colecciones se cuenta con 6 computadoras cargadas con software de diseño llamado AUDACES, que permite realizar principalmente los patrones para la confección.

FIGURA N°1

Software AUDACES



Se cuenta con un Plotter marca GERBER para la impresión y corte de moldes, usa un rollo continuo de papel para imprimir y cortar piezas de moldes y acepta a velocidades hasta de 1.131 mm/seg. (44.5 ips).

FIGURA N°2

Plotter GERBER



MAQUINARIA DE CORTE

Para realizar los cortes en las telas SANTÈ cuenta con tres (3) máquinas cortadoras de tela verticales marca KM, las mejores de su clase.

FIGURA N°3

Maquina Cortadora de Tela



Además cuenta con una Punzonadora para tela y dos máquinas cortadoras de sesgo

FIGURA N°4

Punzonadora de tela



FIGURA N°5

Máquina Cortadora de sesgo



MAQUINARIA DE CONFECCIÓN

Para realizar la confección de sus prendas de vestir SANTÈ cuenta con diferentes tipos de máquinas que se detallan a continuación:

De acuerdo a Creative Publishing International en su libro EL ABC DE LA COSTURA, las máquinas de coser que definen como:

- **Máquinas Rectas.-** Son 43 máquinas en total, las cuales son llamada también pespuntadora, existen de 1, 2 y 3 agujas que realizan una costura cerrada más conocida como lokstitch. Cuando la máquina es de dos o tres agujas se le conoce como, Plana.

FIGURA N°6

Máquina Recta



- **Máquinas Overlock.**-Son 45 máquinas en total, las cuales son llamada también como Remalladora u Overedge. Esta máquina realiza una costura de sobrehilado evitando que los cantos del tejido se deshilachen.

FIGURA N°7

Máquina Overlock



- **Máquinas Recubridoras.**-Son 33 máquinas en total, las cuales son de costura plana para dobladillar bastas y faldones, realizar costuras centradas y pespunte, está diseñado para trabajar con tejidos de punto.

FIGURA N°8

Máquina Recubridora



- **Máquinas Elásticas.**-Son 4 máquinas en total, las cuales sirven para colocar elásticos en cintura, lencería, puños, etc.

FIGURA N°9

Máquina Elástica



- **Máquina Atracadora.**-Es una máquina en total, la cual es utilizada para reforzar o asegurar las partes tirantes de conjuntos, pantalones vaqueros, uniformes, ropas de trabajo, lencería, etc., y en los extremos redondeados del ojal, es decir presillas, bolsillos y aberturas.

FIGURA N°10

Máquina Atracadora



- **Máquinas Botoneras.**- Son dos máquina en total, la cual es utilizada para colocar botones en las prendas.

FIGURA N°11

Máquina Botonera



- **Máquina Ojaladora.-** Es una máquina en total, la cual sirve para hacer ojales y cortar en forma automática. Se aplica para confección de ojales en todas las clases de soporte: algodón, fibra, paño, en telas delgadas y gruesas. La longitud y la anchura de los ojales, y los números de la puntada son ajustables. Cuenta con tijera automática y sistema lubricante.

FIGURA N°12

Máquina Ojaladora



- **Máquina Collareta.-** Es una máquina en total, la cual es similar a la recubridora trabaja con un embudo por donde ingresará la cinta que es doblada, para hacer fileteados o ribeteados de zonas curvas como cuellos, sisas, mangas, etc.

FIGURA N°13

Máquina Collareta



- **Máquina Bordadora.-** Es una máquina en total, la cual permite realizar bordados en las diferentes prendas de vestir.

FIGURA N°14

Máquina Bordadora



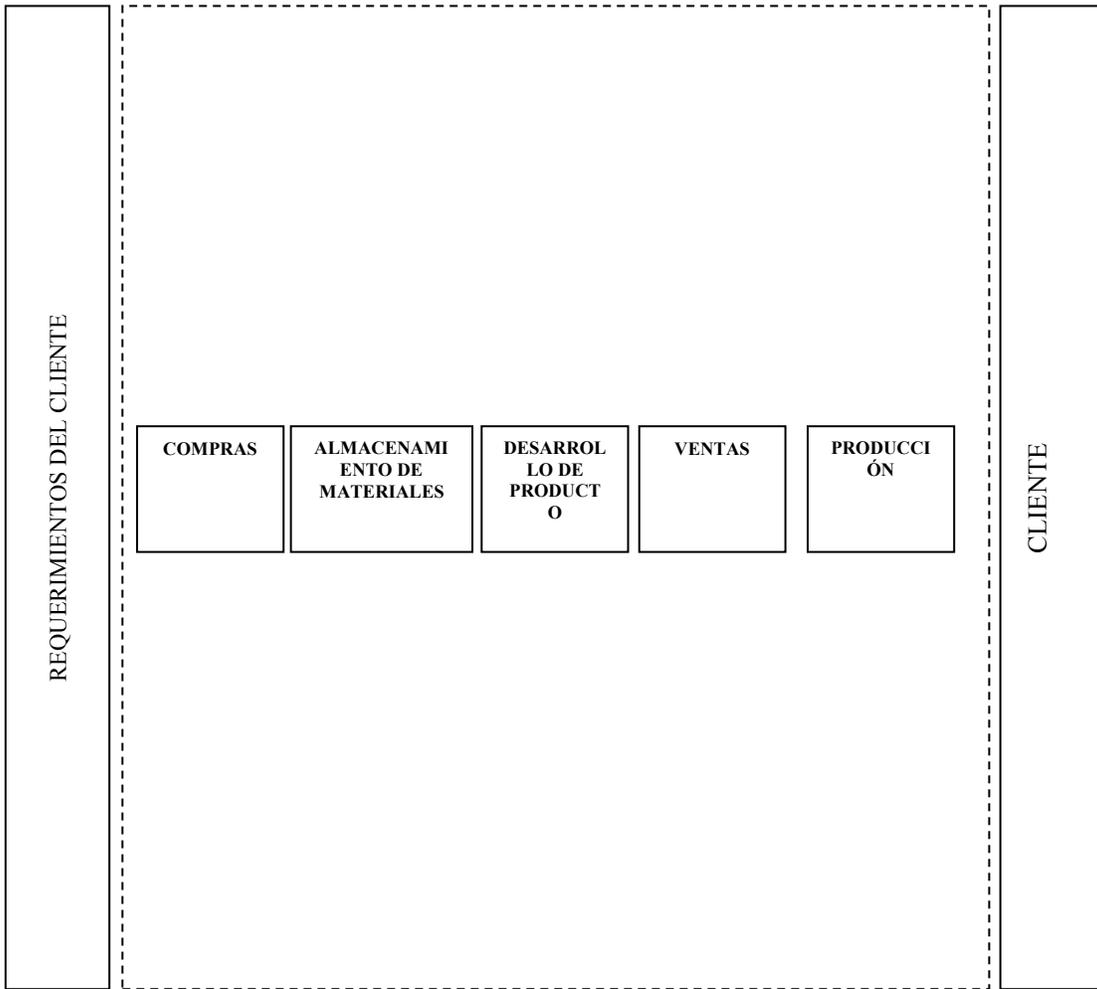
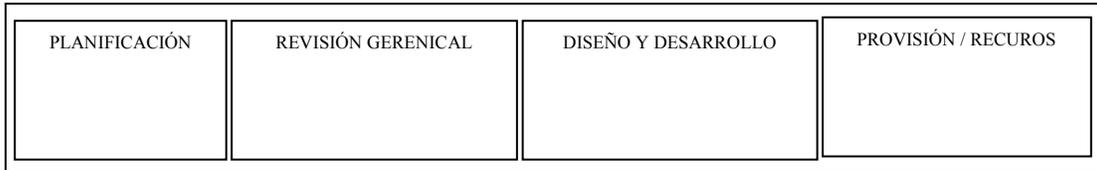
PROCESO DE CONFECCIÓN

El proceso de confección de SANTÉ arranca con el desarrollo de Producto, la elaboración de muestras y el Proceso de Fabricación, Producción y Entrega de pedidos.

A continuación podemos observar el mapa de Procesos:

MAPA DE PROCESOS

PROCESOS GERENCIALES



PROCESOS DE APOYO

DISEÑO DE PRENDAS

El cliente puede requerir mantener el diseño de las prendas que viene utilizando, realizar algunas variaciones sobre éstas o apostar por un diseño totalmente diferente.

El Departamento de Diseño, compuesto por experimentada diseñadora, patronistas y modelistas, estudian diferentes propuestas y realizan el desarrollo de producto, mediante la elaboración las muestras correspondientes, que se presentan al cliente con el fin de seleccionar las prendas y determinar las fases de la provisión.

PROVISIÓN INICIAL

Con el fin de dotar a todo el personal con la nueva uniformidad en el menor tiempo posible, SANTÉ cuenta con la suficiente maquinaria y desarrollo tecnológico para agilizar los procesos de elaboración de la producción.

MEDIDAS ESTÁNDAR

SANTÉ cuenta con mordería básica estándar que ha sido desarrollada en base a la experiencia y a la obtención de información técnica por parte de la Diseñadora.

FORMALIZACIÓN DEL PEDIDO

En función de las medidas asignadas, cada cliente tiene oportunidad de decidir cuáles serán las prendas de la colección que adquirirá y la curva del pedido.

ENTREGA DEL ABASTECIMIENTO

En la forma y plazos acordados, ya sea mediante la entrega del pedido en los lugares determinados o mediante entrega de forma personalizada.

2.6 ANÁLISIS FODA

“El Análisis "FODA", es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas”²⁰

Con este análisis se puede obtener un diagnóstico exacto de la situación de la empresa que permita identificar puntos estratégicos para poder convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

²⁰ Zambrano Barrios, Adalberto, *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con una diseñadora profesional • Sus clientes son grandes cadenas de almacenes • Cuenta con personal polifuncionales • Tiene una variedad de modelos que siempre están bajo la tendencia de la moda. • Se utiliza telas importadas y colores de excelente calidad. • Cuenta maquinaria de tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una base de posibles proveedores que pueden remplazar a sus actuales vendedores en caso de que éstos fallen en sus entregas o en la calidad de sus insumos. • Concentra toda la atención en sus principales cliente sin tener una perspectiva de llegar a nuevos clientes. • Falta de promoción para llegar a más clientes • Subutilización de capacidad instalada de la maquinaria
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de Atuntaqui como la ciudad de la moda • Tasas de interés activas bajas • Pedidos personalizados • Promoción que realizan los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas reformas tributarias • Restricción a las importaciones • Ingreso de textiles chinos y colombianos a menores costos. • Elevación de los costos de las materias primas • Confecciones de fábricas pequeñas a menor costo. • Manejo de una gran nómina de personal.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 MISIÓN

Confeccionar y vender prendas de vestir de excelente calidad y al mejor precio, para satisfacer las exigencias de nuestros clientes y convertirnos así en una empresa cada vez más competitiva y eficiente a través de procesos de mejoramiento continuo, que aseguren nuestro proceso y permanencia en el mercado, incrementando al mismo tiempo el bienestar de nuestros trabajadores y nuestro aporte a la sociedad.

3.2 VISIÓN

Para el 2015 ser reconocida como la empresa Líder en la creación y confección de prendas de vestir en el ámbito local y nacional, además ingresar al ámbito internacional, garantizado productos de calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes, mediante la garantía de una certificación internacional de calidad ISO 9001-2000.

3.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES

3.3.1 Objetivo General

Trabajar continuamente en un producto de calidad con el mejor diseño y precio mediante el estudio de las nuevas tendencias de la moda y la implementación de tecnología de punta para así satisfacer las expectativas de los clientes.

3.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Optimizar los tiempos de confección de las prendas de vestir con el fin de reducir los costos.
- ❖ Innovar constantemente la maquinaria conforme a los requerimientos del cliente mejorando la tecnología utilizada.
- ❖ Alcanzar un posicionamiento a nivel nacional con el fin de que nuestras prendas sean aceptadas en el territorio nacional.

3.4 POLÍTICAS

- ❖ Realizar todas las actividades laborales con excelencia.

- ❖ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncionales; por lo tanto ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que se encuentre capacitado.
- ❖ Brindar un trato justo y equitativo a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- ❖ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ❖ Todo el personal de la empresa debe mantener un comportamiento fundamentado en la ética.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- ❖ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la sociedad en todo trabajo.
- ❖ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

3.5 PRINCIPIOS

- ❖ **Integridad.-** La lealtad comercial es entendida como la base de la gestión empresarial, resguardando los intereses de los clientes, mediante la aplicación y

práctica de principios fundamentales como la ética, transparencia y reserva que nos permiten construir una sólida y duradera relación comercial.

- ❖ **Creatividad e Innovación.-** Estamos siempre atentos a los cambios tecnológicos constantes, en búsqueda de las nuevas técnicas y maquinarias que nos permitan mejorar cada uno de nuestros productos. Además se combina la creatividad, conocimiento y tecnología para obtener siempre los mejores resultados.

- ❖ **Deseo 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 para el ámbito laboral como para el desarrollo profesional de cada uno de sus integrantes.

3.6 VALORES

- ❖ **Puntualidad:** Entregar al cliente en el tiempo pactado todo su pedido.

- ❖ **Honestidad:** Nos guiamos por la confianza y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de verdad y transparencia, tanto con la organización como con los clientes manteniendo el respeto a la conducta moral y social que se considera apropiada.

- ❖ **Respeto:** Sabemos valorar los intereses y necesidades de nuestros clientes, reconociendo y aceptando sus derechos y su dignidad.

- ❖ **Responsabilidad:** Cumplimos con las obligaciones y compromisos adquiridos, teniendo cuidado al hacer el trabajo y además asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones.

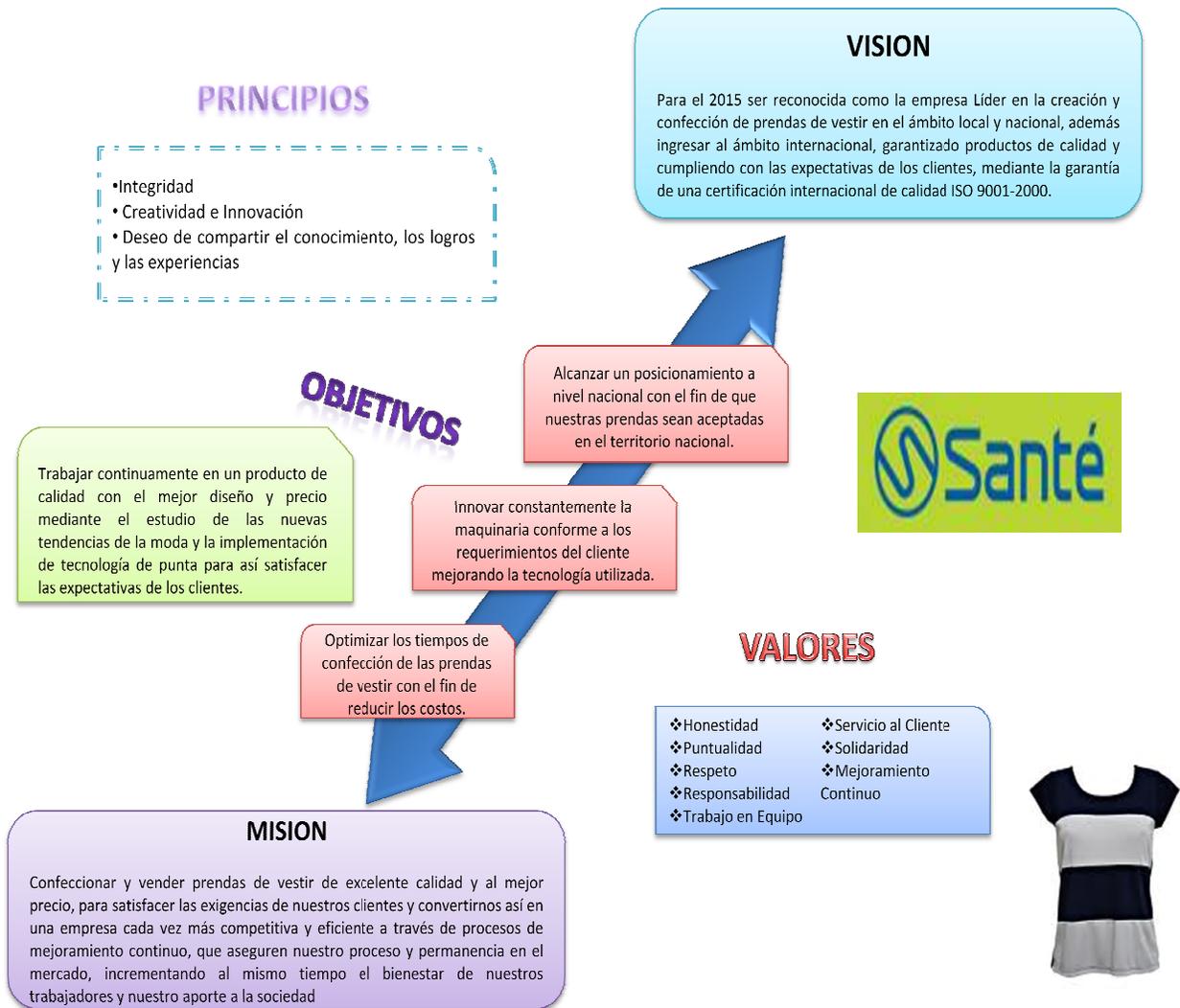
- ❖ **Trabajo en Equipo:** Trabajamos en armonía, utilizando métodos de trabajo en la que prevalece la comunicación permanente. Somos un equipo comprometido con la empresa por lo que unimos cada uno de nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos y así obtener resultados positivos.

- ❖ **Servicio al Cliente:** Superamos las expectativas de nuestros clientes tanto externos como internos a través de sus sugerencias para el desarrollo de nuestros productos y así satisfacer sus necesidades, logrando así un ambiente de fidelidad y confianza.

- ❖ **Solidaridad:** Realizamos obra social en los asilos de ancianos y personas de escasos recursos.

- ❖ **Mejoramiento Continuo:** Siempre estamos en busca de la excelencia en nuestros productos por lo que estamos en constante mejora para sí elevar los niveles de satisfacción de nuestros clientes.

3.7 MAPA ESTRATÉGICO



CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

4.1 ANÁLISIS FINANCIERO

“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”²¹

4.1.1 ANÁLISIS VERTICAL

“Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual 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.”²²

²¹Lara A. Juan; *CURSO PRÁCTICO DE FINANZAS*, 2007, Quito

²²Tanaka Nakasone Gustavo, *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES*

SANTÉ
BALANCE GENERAL

ANÁLISIS VERTICAL

CUENTA	DESCRIPCION	2010	%	2011	%
1	ACTIVOS				
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 471.567,38	76,97%	\$ 780.579,94	90,37%
1.1.01	EFFECTIVO	\$ 28.848,94	4,71%	\$ 46.503,26	5,38%
1.1.01.01	Efectivo en Caja	\$ 2.387,71	0,39%	\$ 2.561,91	0,30%
1.1.01.02	Efectivo en Bancos	\$ 26.461,23	4,32%	\$ 43.941,35	5,09%
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 257.671,27	42,06%	\$ 346.906,36	40,16%
1.1.02.01	Clientes	\$ 257.671,27	42,06%	\$ 346.906,36	40,16%
1.1.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 75.659,08	12,35%	\$ 140.463,09	16,26%
1.1.03.01	Empleados	\$ 11.329,71	1,85%	\$ 27.956,63	3,24%
1.1.03.04	Crédito Tributario IVA	\$ 54.007,20	8,82%	\$ 96.492,00	11,17%
1.1.03.05	Crédito Tributario IR	\$ 10.322,17	1,68%	\$ 16.014,46	1,85%
1.1.04	INVENTARIOS	\$ 109.388,09	17,85%	\$ 230.692,77	26,71%
1.1.04.01	Materia Prima y Materiales	\$ 55.931,06	9,13%	\$ 109.393,14	12,66%
1.1.04.02	Productos en Proceso	\$ 25.215,95	4,12%	\$ 83.803,32	9,70%
1.1.04.03	Productos Terminados	\$ 22.439,07	3,66%	\$ 27.332,61	3,16%
1.2	ACTIVO FIJO	\$ 140.112,96	22,87%	\$ 82.324,33	9,53%
1.2.01	COSTO HISTORICO	\$ 248.778,67	40,61%	\$ 222.325,95	25,74%
1.2.01.01	Edificio	\$ 95.756,29	15,63%	\$ 89.550,29	10,37%
1.2.01.02	Muebles y Enseres	\$ 3.895,55	0,64%	\$ 4.719,06	0,55%
1.2.01.03	Equipo de Oficina	\$ 5.932,93	0,97%	\$ 5.508,97	0,64%
1.2.01.04	Equipo de Computación	\$ 5.242,99	0,86%	\$ 5.385,97	0,62%
1.2.01.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 4.249,93	0,69%	\$ 3.651,62	0,42%
1.2.01.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 90.300,98	14,74%	\$ 76.210,04	8,82%
1.2.01.07	Vehículos	\$ 43.400,00	7,08%	\$ 37.300,00	4,32%
1.2.02	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 108.665,71	17,74%	\$ 140.001,62	16,21%
1.2.02.01	Edificios	\$ 28.363,54	4,63%	\$ 34.569,53	4,00%
1.2.02.02	Muebles y Enseres	\$ 1.636,10	0,27%	\$ 2.326,93	0,27%
1.2.02.03	Equipo de Oficina	\$ 2.445,84	0,40%	\$ 3.246,08	0,38%
1.2.02.04	Equipo de Computación	\$ 6.278,56	1,02%	\$ 9.128,14	1,06%
1.2.02.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 1.733,18	0,28%	\$ 2.331,50	0,27%
1.2.02.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 50.608,49	8,26%	\$ 64.699,44	7,49%
1.2.02.07	Vehículos	\$ 17.600,00	2,87%	\$ 23.700,00	2,74%
1.3	OTROS ACTIVOS	\$ 976,71	0,16%	\$ 862,93	0,10%
1.3.01	GASTOS ANTICIPADOS	\$ 976,71	0,16%	\$ 862,93	0,10%
1.3.01.01	Póliza de Seguros	\$ 976,71	0,16%	\$ 862,93	0,10%
	TOTAL DEL ACTIVO	\$ 612.657,05	100,00%	\$ 863.767,20	100,00%

<u>2</u>	<u>PASIVO</u>				
2.1	PASIVO DE CORTO PLAZO	\$ 334.230,52	54,55%	\$ 522.779,49	60,52%
2.1.01	BANCOS Y FINANCIAMIENTO	\$ 0,00	0,00%	\$ 31.250,00	3,62%
2.1.01.01	Deuda de Corto Plazo	\$ 0,00	0,00%	\$ 31.250,00	3,62%
2.1.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 321.303,35	52,44%	\$ 466.083,98	53,96%
2.1.02.01	Proveedores	\$ 232.685,85	37,98%	\$ 306.030,18	35,43%
2.1.02.02	Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 88.617,50	14,46%	\$ 160.053,80	18,53%
2.1.03	IMPUESTO POR PAGAR	\$ 12.927,17	2,11%	\$ 25.445,51	2,95%
2.1.03.01	Retenciones Impuesto a la Renta por pagar	\$ 542,65	0,09%	\$ 953,14	0,11%
2.1.03.02	Retenciones IVA por pagar	\$ 1.558,90	0,25%	\$ 2.866,75	0,33%
2.1.03.03	IVA en Ventas	\$ 10.825,62	1,77%	\$ 21.625,62	2,50%
	TOTAL DEL PASIVO	\$ 334.230,52	54,55%	\$ 522.779,49	60,52%
<u>3</u>	<u>PATRIMONIO</u>				
3.1	CAPITAL	\$ 178.665,51	29,16%	\$ 209.427,43	24,25%
3.1.01	CAPITAL	\$ 178.665,51	29,16%	\$ 209.427,43	24,25%
3.2	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 99.761,02	16,28%	\$ 131.560,28	15,23%
3.2.01	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 99.761,02	16,28%	\$ 131.560,28	15,23%
3.2.01.01	Resultados del Ejercicio	\$ 62.584,70	10,22%	\$ 41.798,38	4,84%
3.2.01.02	Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 37.176,31	6,07%	\$ 89.761,91	10,39%
	TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 278.426,53	45,45%	\$ 340.987,71	39,48%
	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 612.657,05	100,00%	\$ 863.767,20	100,00%

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

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

Activo:

✚ **2010:** El Activo Corriente representó el 76.97% del total de activos principalmente por las cuentas por cobrar que son las de mayor relevancia y el Activo Fijo que representa el 22.87%, reflejando que existe un gran circulante para la empresa.

✚ **2011:** El Activo Corriente representa el 90.37% manteniendo las cuentas por cobrar como relevantes y el activo fijo representa el 9.53% del total de activos, esto debido a que la maquinaria va perdiendo su valor.

Pasivo y Patrimonio:

✚ **2010:** El Pasivo Corriente representa un 54.55% considerando que la cuenta de Proveedores es la más significativa al constituir el 37.98% y en cuanto al Patrimonio que conforma el 45.45%, la cuenta significativa es el Capital con un 29,16%.

✚ **2011:** El Pasivo Corriente representa el 60.52% incremento que se da porque la empresa adquirió una deuda a corto plazo y el Patrimonio al 39.48% por la situación presentada.

Se nota que de año a año los inventarios de manera porcentual incrementan considerablemente, esto debido a que los costos de la materia prima incrementaron por reformas implantadas en el país y por ende los inventarios de productos en proceso incrementan.

SANTÉ
ESTADO DE RESULTADOS

ANÁLISIS VERTICAL

CUENTA	DESCRIPCION	2010	%	2011	%
4	<u>INGRESOS</u>				
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.098.578,59	99,91%	\$ 1.704.206,62	99,91%
4.1.01	VENTAS	\$ 1.098.578,59	99,91%	\$ 1.704.206,62	99,91%
4.1.01.01	Ventas Fábrica	\$ 1.032.216,88	93,87%	\$ 1.601.446,08	93,89%
4.1.01.02	Ventas Almacenes	\$ 66.361,71	6,04%	\$ 102.760,54	6,02%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.022,83	0,09%	\$ 1.540,80	0,09%
4.2.01	OTROS INGRESOS	\$ 1.022,83	0,09%	\$ 1.540,80	0,09%
4.2.01.01	Ingresos por Venta de Desperdicios	\$ 762,91	0,07%	\$ 1.054,17	0,06%
4.2.01.02	Ingresos Varios	\$ 259,92	0,02%	\$ 486,63	0,03%
	TOTAL INGRESOS	\$ 1.099.601,42	100,00%	\$ 1.705.747,42	100,00%
6	<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN</u>				
6.1	MATERIA PRIMA	\$ 281.492,92	25,60%	\$ 537.188,26	31,49%
6.1.01	Tela	\$ 206.202,10	18,75%	\$ 397.293,81	23,29%
6.1.02	Materiales e insumos	\$ 75.290,82	6,85%	\$ 139.894,45	8,20%
6.2	MANO DE OBRA	\$ 238.397,89	21,68%	\$ 354.599,28	20,79%
6.2.01	Corte	\$ 35.419,72	3,22%	\$ 56.334,48	3,30%
6.2.02	Confección	\$ 108.473,81	9,86%	\$ 167.741,76	9,83%
6.2.03	Control de Calidad	\$ 39.651,54	3,61%	\$ 58.769,52	3,45%
6.2.04	Empaque	\$ 54.852,82	4,99%	\$ 71.753,52	4,21%
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 135.087,25	12,29%	\$ 211.548,72	12,40%
6.3.01	Materiales Indirectos	\$ 66.383,82	6,04%	\$ 103.174,08	6,05%
6.3.02	Mano de Obra Indirecta	\$ 36.529,81	3,32%	\$ 47.741,52	2,80%
6.3.03	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	\$ 18.720,91	1,70%	\$ 30.322,32	1,78%
6.3.04	Repuestos y Accesorios	\$ 5.872,80	0,53%	\$ 20.384,64	1,20%
6.3.05	Lubricantes	\$ 2.671,09	0,24%	\$ 4.414,92	0,26%
6.3.02	Energía Eléctrica	\$ 4.908,82	0,45%	\$ 5.511,24	0,32%
6.4	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 18.775,21	1,71%	\$ 62.949,06	3,69%
6.4.01	Costo de Productos en Proceso	\$ 12.973,20	1,18%	\$ 58.587,37	3,43%
6.4.02	Costo de Productos Terminados	\$ 7.970,41	0,72%	\$ 9.255,23	0,54%
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 675.921,67	61,47%	\$ 1.171.178,86	68,66%

5 GASTOS					
5.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 329.983,22	30,01%	\$ 423.516,79	24,83%
5.1.01	GASTOS DE PERSONAL	\$ 292.444,06	26,60%	\$ 382.258,00	22,41%
5.1.01.01	Sueldos	\$ 167.491,12	15,23%	\$ 217.632,71	12,76%
5.1.01.02	Aporte Patronal IESS	\$ 20.350,17	1,85%	\$ 26.442,37	1,55%
5.1.01.03	Décimo Tercer Sueldo	\$ 74.529,56	6,78%	\$ 96.932,92	5,68%
5.1.01.04	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 30.073,21	2,73%	\$ 41.250,00	2,42%
5.1.02	SERVICIOS GENERALES	\$ 4.032,00	0,37%	\$ 4.512,00	0,26%
5.1.02.01	Agua Potable	\$ 888,00	0,08%	\$ 768,00	0,05%
5.1.02.02	Luz Eléctrica	\$ 1.260,00	0,11%	\$ 1.740,00	0,10%
5.1.02.03	Teléfono	\$ 1.248,00	0,11%	\$ 1.128,00	0,07%
5.1.02.04	Internet	\$ 636,00	0,06%	\$ 876,00	0,05%
5.1.03	GASTO SUMINISTROS	\$ 1.083,42	0,10%	\$ 2.241,87	0,13%
5.1.03.01	Suministros de Oficina	\$ 715,72	0,07%	\$ 850,62	0,05%
5.1.03.02	Suministros de Aseo	\$ 0,00	0,00%	\$ 750,63	0,04%
5.1.03.03	Medicinas	\$ 367,70	0,03%	\$ 640,62	0,04%
5.1.04	DEPRECIACIONES	\$ 27.875,74	2,54%	\$ 31.335,92	1,84%
5.1.04.01	Edificios	\$ 6.205,99	0,56%	\$ 6.205,99	0,36%
5.1.04.02	Muebles y Enseres	\$ 553,17	0,05%	\$ 690,83	0,04%
5.1.04.03	Equipo de Oficina	\$ 800,25	0,07%	\$ 800,25	0,05%
5.1.04.04	Equipo de Computación	\$ 2.051,77	0,19%	\$ 2.849,58	0,17%
5.1.04.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 507,30	0,05%	\$ 598,32	0,04%
5.1.04.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 11.657,26	1,06%	\$ 14.090,95	0,83%
5.1.04.07	Vehículos	\$ 6.100,00	0,55%	\$ 6.100,00	0,36%
5.1.05	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4.548,00	0,41%	\$ 3.169,00	0,19%
5.1.05.01	Aportes Gremiales	\$ 540,00	0,05%	\$ 660,00	0,04%
5.1.05.02	Gastos Judiciales	\$ 90,00	0,01%	\$ 144,00	0,01%
5.1.05.03	Servicios Profesionales	\$ 3.168,00	0,29%	\$ 1.465,00	0,09%
5.1.05.04	Gastos Varios	\$ 750,00	0,07%	\$ 900,00	0,05%
5.2	GASTOS DE VENTAS	\$ 33.148,62	3,01%	\$ 69.365,32	4,07%
5.2.01	Viáticos y Movilización Vendedores	\$ 1.200,00	0,11%	\$ 3.200,00	0,19%
5.2.02	Comisiones	\$ 1.327,23	0,12%	\$ 2.055,21	0,12%
5.2.03	Transporte Ventas	\$ 8.649,81	0,79%	\$ 12.983,91	0,76%
5.2.04	Descuento en Ventas	\$ 21.971,57	2,00%	\$ 51.126,20	3,00%
5.3	GASTOS FINANCIEROS	\$ 131,61	0,01%	\$ 4.781,61	0,28%
5.3.01	Servicios Bancarios	\$ 131,61	0,01%	\$ 187,81	0,01%
5.3.02	Intereses financieros	\$ 0,00	0,00%	\$ 4.593,80	0,27%
	TOTAL GASTOS	\$ 363.263,45	33,04%	\$ 497.663,72	29,18%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 60.416,30	5,49%	\$ 36.904,84	2,16%

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

✚ Para el año 2010, las ventas representan el 99.91% del total de los ingresos que tiene la empresa destacándose las ventas de fábrica que forma el 99,87%, el costo de producción constituye el 61.47% tomando como relevante la materia prima utilizada; con lo que respecta a los gastos se nota que los administrativos forman el 30.01% siendo los más significativos ya que los gastos de venta componen el 3.01%; y como resultado la Utilidad del Ejercicio es el 5.49%.

✚ Para el año 2011, las ventas representan el 99.91% del total de los ingresos que tiene la empresa destacándose las ventas de fábrica que forma el 99,89%, el costo de producción constituye el 68.66% tomando como relevante la materia prima utilizada; con lo que respecta a los gastos se nota que los administrativos forman el 24.83% siendo los más significativos ya que los gastos de venta componen el 4.07%; y como resultado la Utilidad del Ejercicio es el 2.16%.

Como se observa que la utilidad disminuye del año 2010 al 2011 esto debido a que se incrementan los costos de producción especialmente por la elevación de los precios en la materia prima; así como el aumento en los costos por productos es proceso como resultado de la elevación de la materia prima.

4.1.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

“El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.”²³

SANTÉ BALANCE GENERAL

ANÁLISIS HORIZONTAL

CUENTA	DESCRIPCION	2010	2011	2011-2010	
				Variación Relativa	Variación Absoluta
1	<u>ACTIVOS</u>				
1.1	ACTIVO CORRIENTE	\$ 471.567,38	\$ 780.579,94	65,53%	\$ 309.012,56
1.1.01	EFFECTIVO	\$ 28.848,94	\$ 46.503,26	61,20%	\$ 17.654,32
1.1.01.01	Efectivo en Caja	\$ 2.387,71	\$ 2.561,91	7,30%	\$ 174,20
1.1.01.02	Efectivo en Bancos	\$ 26.461,23	\$ 43.941,35	66,06%	\$ 17.480,12
1.1.02	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 257.671,27	\$ 346.906,36	34,63%	\$ 89.235,09
1.1.02.01	Clientes	\$ 257.671,27	\$ 346.906,36	34,63%	\$ 89.235,09
1.1.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 75.659,08	\$ 140.463,09	85,65%	\$ 64.804,01
1.1.03.01	Empleados	\$ 11.329,71	\$ 27.956,63	146,76%	\$ 16.626,92
1.1.03.04	Crédito Tributario IVA	\$ 54.007,20	\$ 96.492,00	78,67%	\$ 42.484,80
1.1.03.05	Crédito Tributario IR	\$ 10.322,17	\$ 16.014,46	55,15%	\$ 5.692,29
1.1.04	INVENTARIOS	\$ 109.388,09	\$ 230.692,77	110,89%	\$ 121.304,68
1.1.04.01	Materia Prima y Materiales	\$ 55.931,06	\$ 109.393,14	95,59%	\$ 53.462,08
1.1.04.02	Productos en Proceso	\$ 25.215,95	\$ 83.803,32	232,34%	\$ 58.587,37
1.1.04.03	Productos Terminados	\$ 22.439,07	\$ 27.332,61	21,81%	\$ 4.893,54
1.2	ACTIVO FIJO	\$ 140.112,96	\$ 82.324,33	-41,24%	-\$ 57.788,63
1.2.01	COSTO HISTORICO	\$ 248.778,67	\$ 222.325,95	-10,63%	-\$ 26.452,72
1.2.01.01	Edificio	\$ 95.756,29	\$ 89.550,29	-6,48%	-\$ 6.206,00
1.2.01.02	Muebles y Enseres	\$ 3.895,55	\$ 4.719,06	21,14%	\$ 823,51
1.2.01.03	Equipo de Oficina	\$ 5.932,93	\$ 5.508,97	-7,15%	-\$ 423,96
1.2.01.04	Equipo de Computación	\$ 5.242,99	\$ 5.385,97	2,73%	\$ 142,98
1.2.01.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 4.249,93	\$ 3.651,62	-14,08%	-\$ 598,31
1.2.01.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 90.300,98	\$ 76.210,04	-15,60%	-\$ 14.090,94
1.2.01.07	Vehículos	\$ 43.400,00	\$ 37.300,00	-14,06%	-\$ 6.100,00

²³Tanaka Nakasone Gustavo, *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES*

1.2.02	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 108.665,71	\$ 140.001,62	28,84%	\$ 31.335,91
1.2.02.01	Edificios	\$ 28.363,54	\$ 34.569,53	21,88%	\$ 6.205,99
1.2.02.02	Muebles y Enseres	\$ 1.636,10	\$ 2.326,93	42,22%	\$ 690,83
1.2.02.03	Equipo de Oficina	\$ 2.445,84	\$ 3.246,08	32,72%	\$ 800,24
1.2.02.04	Equipo de Computación	\$ 6.278,56	\$ 9.128,14	45,39%	\$ 2.849,58
1.2.02.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 1.733,18	\$ 2.331,50	34,52%	\$ 598,32
1.2.02.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 50.608,49	\$ 64.699,44	27,84%	\$ 14.090,95
1.2.02.07	Vehículos	\$ 17.600,00	\$ 23.700,00	34,66%	\$ 6.100,00
1.3	OTROS ACTIVOS	\$ 976,71	\$ 862,93	-11,65%	-\$ 113,78
1.3.01	GASTOS ANTICIPADOS	\$ 976,71	\$ 862,93	-11,65%	-\$ 113,78
1.3.01.01	Póliza de Seguros	\$ 976,71	\$ 862,93	-11,65%	-\$ 113,78
	TOTAL DEL ACTIVO	\$ 612.657,05	\$ 863.767,20	40,99%	\$ 251.110,15
2	<u>PASIVO</u>				
2.1	PASIVO DE CORTO PLAZO	\$ 334.230,52	\$ 522.779,49	56,41%	\$ 188.548,97
2.1.01	BANCOS Y FINANCIAMIENTO	\$ 0,00	\$ 31.250,00	100,00%	\$ 31.250,00
2.1.01.01	Deuda de Corto Plazo	\$ 0,00	\$ 31.250,00	100,00%	\$ 31.250,00
2.1.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 321.303,35	\$ 466.083,98	45,06%	\$ 144.780,64
2.1.02.01	Proveedores	\$ 232.685,85	\$ 306.030,18	31,52%	\$ 73.344,33
2.1.02.02	Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 88.617,50	\$ 160.053,80	80,61%	\$ 71.436,31
2.1.03	IMPUESTO POR PAGAR	\$ 12.927,17	\$ 25.445,51	96,84%	\$ 12.518,33
2.1.03.01	Retenciones Impuesto a la Renta por pagar	\$ 542,65	\$ 953,14	75,65%	\$ 410,49
2.1.03.02	Retenciones IVA por pagar	\$ 1.558,90	\$ 2.866,75	83,90%	\$ 1.307,84
2.1.03.03	IVA en Ventas	\$ 10.825,62	\$ 21.625,62	99,76%	\$ 10.800,00
	TOTAL DEL PASIVO	\$ 334.230,52	\$ 522.779,49	56,41%	\$ 188.548,97
3	<u>PATRIMONIO</u>				
3.1	CAPITAL	\$ 178.665,51	\$ 209.427,43	17,22%	\$ 30.761,92
3.1.01	CAPITAL	\$ 178.665,51	\$ 209.427,43	17,22%	\$ 30.761,92
3.2	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 99.761,02	\$ 131.560,28	31,88%	\$ 31.799,27
3.2.01	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 99.761,02	\$ 131.560,28	31,88%	\$ 31.799,27
3.2.01.01	Resultados del Ejercicio	\$ 62.584,70	\$ 41.798,38	-33,21%	-\$ 20.786,33
3.2.01.02	Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 37.176,31	\$ 89.761,91	141,45%	\$ 52.585,59
	TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 278.426,53	\$ 340.987,71	22,47%	\$ 62.561,18
	TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 612.657,05	\$ 863.767,20	40,99%	\$ 251.110,15

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

Al realizar el análisis horizontal del Balance General se obtuvieron las siguientes variaciones:

✚ **Activos Corrientes:** Indica una evolución favorable al analizar resultados del año 2010 al 2011 debido a que los Inventarios han incrementado en un 110.89%, valor representativo que refleja un aumento de \$121.304,68. De igual forma las Cuentas por Cobrar incrementaron un 35.63% y las otras cuentas por cobrar un 85,65%; siendo las cuentas por cobrar la más representativa con un aumento de \$89.235,09.

✚ **Activo Fijo Neto:** Indica que para el año 2011 se presentó una disminución del 41,24% en cuanto al Activo Fijo Neto se refiere representando un valor de \$57.788,53 dólares, esto debido a la depreciación acumulada, considerando que no se han adquirido activos fijos.

✚ **Pasivos Corrientes:** El Balance General muestra que en el año 2011 se aumentaron nuestras obligaciones con respecto del año 2010, esto se puede evidenciar claramente cuando notamos que la cuenta Proveedores incrementó en 31.52% lo cual sugiere \$73.344,33 USD, con respecto al año 2010; este incremento se debe

principalmente al aumento de nuestras compras a crédito debido al incremento de la producción. De igual forma se evidencia un incremento en los Sueldos y Beneficios Sociales con un 80.61% que corresponde a \$71.436,31 dólares.

 **Patrimonio:** Revela un incremento del 22.47% sustentado en los Resultados Acumulados de Ejercicios Anteriores, las cuales registran \$52.585,59 USD de aumento, con respecto al 2010.

En este análisis igual se puede evidenciar el incremento de los precios de la materia prima ya que se refleja el aumento de año a año.

Como se observa, el crecimiento de la empresa reflejada en el incremento de sus activos fue financiado en mayor porcentaje por los Pasivos (56,41%) que con el Patrimonio (22,47%); notando que la empresa se financia a corto plazo.

Con esta situación, es recomendable buscar fuentes de financiamiento adecuadas que permitan un mejor apalancamiento y que el costo de dicho financiamiento sea más barato para la empresa. Hay que recalcar que el crecimiento del Patrimonio debe ser por aportes de socios y no por los resultados acumulados.

SANTÉ
ESTADO DE RESULTADOS

ANÁLISIS HORIZONTAL

CUENTA	DESCRIPCION	2010	2011	2011-2010	
				Variación Relativa	Variación Absoluta
4	<u>INGRESOS</u>				
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.098.578,59	\$ 1.704.206,62	55,13%	\$ 605.628,03
4.1.01	VENTAS	\$ 1.098.578,59	\$ 1.704.206,62	55,13%	\$ 605.628,03
4.1.01.01	Ventas Fábrica	\$ 1.032.216,88	\$ 1.601.446,08	55,15%	\$ 569.229,20
4.1.01.02	Ventas Almacenes	\$ 66.361,71	\$ 102.760,54	54,85%	\$ 36.398,83
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.022,83	\$ 1.540,80	50,64%	\$ 517,97
4.2.01	OTROS INGRESOS	\$ 1.022,83	\$ 1.540,80	200,00%	\$ 517,97
4.2.01.01	Ingresos por Venta de Desperdicios	\$ 762,91	\$ 1.054,17		
4.2.01.02	Ingresos Varios	\$ 259,92	\$ 486,63	87,22%	\$ 226,71
	TOTAL INGRESOS	\$ 1.099.601,42	\$ 1.705.747,42	55,12%	\$ 606.146,00
6	<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN</u>				
6.1	MATERIA PRIMA	\$ 281.492,92	\$ 537.188,26	90,84%	\$ 255.695,34
6.1.01	Tela	\$ 206.202,10	\$ 397.293,81	92,67%	\$ 191.091,71
6.1.02	Materiales e insumos	\$ 75.290,82	\$ 139.894,45	85,81%	\$ 64.603,63
6.2	MANO DE OBRA	\$ 238.397,89	\$ 354.599,28	48,74%	\$ 116.201,39
6.2.01	Corte	\$ 35.419,72	\$ 56.334,48	59,05%	\$ 20.914,76
6.2.02	Confección	\$ 108.473,81	\$ 167.741,76	54,64%	\$ 59.267,95
6.2.03	Control de Calidad	\$ 39.651,54	\$ 58.769,52	48,21%	\$ 19.117,98
6.2.04	Empaque	\$ 54.852,82	\$ 71.753,52	30,81%	\$ 16.900,70
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 135.087,25	\$ 211.548,72	56,60%	\$ 76.461,47
6.3.01	Materiales Indirectos	\$ 66.383,82	\$ 103.174,08	55,42%	\$ 36.790,26
6.3.02	Mano de Obra Indirecta	\$ 36.529,81	\$ 47.741,52	30,69%	\$ 11.211,71
6.3.03	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	\$ 18.720,91	\$ 30.322,32	61,97%	\$ 11.601,41
6.3.04	Repuestos y Accesorios	\$ 5.872,80	\$ 20.384,64	247,10%	\$ 14.511,84
6.3.05	Lubricantes	\$ 2.671,09	\$ 4.414,92	65,29%	\$ 1.743,83
6.3.02	Energía Eléctrica	\$ 4.908,82	\$ 5.511,24	12,27%	\$ 602,42
6.4	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 18.775,21	\$ 62.949,06	235,28%	\$ 44.173,85
6.4.01	Costo de Productos en Proceso	\$ 12.973,20	\$ 58.587,37	351,60%	\$ 45.614,17
6.4.02	Costo de Productos Terminados	\$ 7.970,41	\$ 9.255,23	16,12%	\$ 1.284,82
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 675.921,67	\$ 1.171.178,86	73,27%	\$ 495.257,19

5**GASTOS**

5.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 329.983,22	\$ 423.516,79	28,34%	\$ 93.533,57
5.1.01	GASTOS DE PERSONAL	\$ 292.444,06	\$ 382.258,00	30,71%	\$ 89.813,94
5.1.01.01	Sueldos	\$ 167.491,12	\$ 217.632,71	29,94%	\$ 50.141,59
5.1.01.02	Aporte Patronal IESS	\$ 20.350,17	\$ 26.442,37	29,94%	\$ 6.092,20
5.1.01.03	Décimo Tercer Sueldo	\$ 74.529,56	\$ 96.932,92	30,06%	\$ 22.403,36
5.1.01.04	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 30.073,21	\$ 41.250,00	37,17%	\$ 11.176,79
5.1.02	SERVICIOS GENERALES	\$ 4.032,00	\$ 4.512,00	11,90%	\$ 480,00
5.1.02.01	Agua Potable	\$ 888,00	\$ 768,00	-13,51%	-\$ 120,00
5.1.02.02	Luz Eléctrica	\$ 1.260,00	\$ 1.740,00	38,10%	\$ 480,00
5.1.02.03	Teléfono	\$ 1.248,00	\$ 1.128,00	-9,62%	-\$ 120,00
5.1.02.04	Internet	\$ 636,00	\$ 876,00	37,74%	\$ 240,00
5.1.03	GASTO SUMINISTROS	\$ 1.083,42	\$ 2.241,87	106,93%	\$ 1.158,45
5.1.03.01	Suministros de Oficina	\$ 715,72	\$ 850,62	18,85%	\$ 134,90
5.1.03.02	Suministros de Aseo	\$ 0,00	\$ 750,63	100,00%	\$ 750,63
5.1.03.03	Medicinas	\$ 367,70	\$ 640,62	74,22%	\$ 272,92
5.1.04	DEPRECIACIONES	\$ 27.875,74	\$ 31.335,92	12,41%	\$ 3.460,18
5.1.04.01	Edificios	\$ 6.205,99	\$ 6.205,99	0,00%	\$ 0,00
5.1.04.02	Muebles y Enseres	\$ 553,17	\$ 690,83	24,89%	\$ 137,66
5.1.04.03	Equipo de Oficina	\$ 800,25	\$ 800,25	0,00%	\$ 0,00
5.1.04.04	Equipo de Computación	\$ 2.051,77	\$ 2.849,58	38,88%	\$ 797,81
5.1.04.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 507,30	\$ 598,32	17,94%	\$ 91,02
5.1.04.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 11.657,26	\$ 14.090,95	20,88%	\$ 2.433,69
5.1.04.07	Vehículos	\$ 6.100,00	\$ 6.100,00	0,00%	\$ 0,00
5.1.05	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 4.548,00	\$ 3.169,00	-30,32%	-\$ 1.379,00
5.1.05.01	Aportes Gremiales	\$ 540,00	\$ 660,00	22,22%	\$ 120,00
5.1.05.02	Gastos Judiciales	\$ 90,00	\$ 144,00	60,00%	\$ 54,00
5.1.05.03	Servicios Profesionales	\$ 3.168,00	\$ 1.465,00	-53,76%	-\$ 1.703,00
5.1.05.04	Gastos Varios	\$ 750,00	\$ 900,00	20,00%	\$ 150,00
5.2	GASTOS DE VENTAS	\$ 33.148,62	\$ 69.365,32	109,26%	\$ 36.216,70
5.2.01	Viáticos y Movilización Vendedores	\$ 1.200,00	\$ 3.200,00	166,67%	\$ 2.000,00
5.2.02	Comisiones	\$ 1.327,23	\$ 2.055,21	54,85%	\$ 727,98
5.2.03	Transporte Ventas	\$ 8.649,81	\$ 12.983,91	50,11%	\$ 4.334,10
5.2.04	Descuento en Ventas	\$ 21.971,57	\$ 51.126,20	132,69%	\$ 29.154,63
5.3	GASTOS FINANCIEROS	\$ 131,61	\$ 4.781,61	3533,17%	\$ 4.650,00
5.3.01	Servicios Bancarios	\$ 131,61	\$ 187,81	42,70%	\$ 56,20
5.3.02	Intereses financieros	\$ 0,00	\$ 4.593,80	100,00%	\$ 4.593,80
	TOTAL GASTOS	\$ 363.263,45	\$ 497.663,72	37,00%	\$ 134.400,28
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 60.416,30	\$ 36.904,84	-38,92%	-\$ 23.511,47

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Al realizar el análisis horizontal del Estado de Resultados se obtuvieron las siguientes variaciones:

✚ **Ventas:** Para el año 2011 se produjo un aumento en las ventas del 55,13% en comparación al año 2010, lo que significa un valor de \$605.628,03 dólares; esta situación se da principalmente por las nuevas ventas de fábrica que se ha logrado conseguir.

✚ **Costo de Producción:** Indica un crecimiento relativo del 73.27% para el año 2011, lo cual se debe principalmente al aumento en las ventas que se ha tenido durante este período. Los aumentos más relativos se dan en la materia prima utilizada y en la mano de obra.

Hay recalcar que los precios de la materia prima se elevaron como resultado de las nuevas reformas tributarias implantadas por el Gobierno en turno, tomando en cuenta que la empresa trabaja con telas e insumos importados.

✚ **Gastos de Ventas:** Al realizar la comparación entre los períodos analizados, este rubro presenta un incremento del 109.26%, gasto sugerido debido al incremento de las ventas.

✚ **Gastos Administrativos:** Muestran un incremento del 28,34%, esto debido al incremento relativo que se da dentro de nuestros rubros como son: Gasto Empleados, Gasto IESS, Depreciaciones como se puede notar en el Estado de Resultado.

✚ **Utilidad Neta:** A pesar del incremento de las ventas se ha disminuido en un 38.92% la utilidad del 2011 con respecto al 2010, esto se debe incremento del costo de producción por la materia prima utilizada y la mano de obra que han sido afectadas por las nuevas reformas implantadas en el país .

4.1.3 RAZONES FINANCIERAS

SANTÉ INDICES FINANCIEROS

INDICES	2010	2011	
RAZONES DE LIQUIDEZ			
Capital de Trabajo Neto	137.336	257.800	
Razón Corriente	1,41	1,49	Veces
Razón Acida	1,08	1,05	Veces
RAZONES DE ACTIVIDAD			
Rotación de Cuentas por Cobrar	5,23	5,30	Veces
Plazo Promedio de Cobro	69	68	Días
Rotación de Inventario Total	6,93	6,89	Veces
Plazo Promedio de Inventario Total	52	52	Días
Rotación de Cuentas por pagar	2,76	2,59	Veces
Plazo Promedio de Pago	130	139	Días
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
Razones de endeudamiento total	0,55	0,39	
Razón de Pasivo a Patrimonio	1,20	1,53	
Endeudamiento de Corto Plazo	0,55	0,61	
Endeudamiento de Largo Plazo	0,00	0,00	
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre Ventas	5,57	2,22	
Rentabilidad sobre activos	9,86	4,27	
Rentabilidad sobre el Patrimonio	21,70	10,82	

4.1.3.1 RAZONES DE LIQUIDEZ

Capital de Trabajo

SANTÉ contó con \$257.800 dólares en el año 2011, mientras que en el 2010 contó con 137.336 dólares como capital de trabajo, es decir, tanto en el año 2010 como 2011 la empresa pudo solventar sus operaciones y actividades sin tener necesidad de ningún tipo de endeudamiento, ya que los activos superan con más del 100% de los pasivos. Por esta razón la empresa debería orientar sus esfuerzos hacia algún tipo de inversión, de esta manera aumentaría sus ingresos y no existiría recursos ociosos ya que la acumulación de estos puede afectar la rentabilidad de la empresa.

Razón Corriente

La capacidad de pago que tuvo la empresa ante sus obligaciones corrientes para el 2011 y 2010 fue de 1.49 y 1.41 veces respectivamente, es decir, que para el año 2011 por cada dólar que debía a corto plazo contó con \$1,49 dólares para cubrir las mismas, por otra parte en el año 2010 contó 1,41 dólares para cubrir sus deudas, rubros que se encuentran en un rango aceptable. El aumento de la razón se da por el incremento de los inventarios como se puede constatar en el balance general.

Razón Ácida

La empresa cuenta con una liquidez inmediata estable ya que por cada dólar que adeuda a corto plazo dispone de 1.05 y 1.08 dólares en el año 2011 y 2010 respectivamente, lo que quiere decir que la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en dinero es favorable.

4.1.3.2 RAZONES DE ACTIVIDAD

Rotación de Cuentas por Cobrar y Plazo Medio de Cobro

El plazo promedio de cobro en el año 2011 fue de 68 días y para el 2010 fue de 69 días; considerando que la cartera se recupera de 60 a 90 días como política establecida se puede decir que la recuperación es efectiva ya que los clientes pagan sus obligaciones dentro de los días establecidos lo que podría significar que la empresa cuenta con una política estricta de cobro o que cuenta con clientes que pagan oportunamente.

Rotación del Inventario Total, Análisis en días

El Inventario Total se convirtió en efectivo o cuentas por cobrar 6,93 veces en el año 2010 y para el año 2012 se convirtió 6,86 veces, lo que nos permite conocer cada cuántos días se invierte en los inventarios, como se nota la empresa para el año 2010 realizó inversiones

cada 52 días lo que para el 2011 se mantuvo en un número igual; notando que la empresa mantiene una política de rotación de inventarios.

Rotación de Cuentas por Pagar y Plazo Promedio de Pago

Para el año 2011 podemos ver que los proveedores fueron flexibles en las fechas de pago ya que nos concedieron un plazo máximo de 139 días para el pago de nuestras obligaciones, mientras que en el 2010 fueron un poco más exigentes ya que tan se obtuvo 130 días plazo para realizar los pagos pertinentes, esto ocurrió ya que en el 2011 se negociaron de manera efectiva los términos con nuestros proveedores, de igual manera esto pudo darse debido a que se compro más como efecto del aumento de la demanda.

4.1.3.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Endeudamiento Total

La empresa contó con una capacidad de pago de sus obligaciones del 39%, es decir que por cada \$100 que tenía en sus activos, \$39 dólares se pagaban a terceros en el año 2011, al comparar estos resultados con el año anterior, se nota que la empresa tenía una capacidad de pago del 45% ya que su endeudamiento fue el 55%. Esta variación durante el año 2011 se dio por el incremento de sueldos y pago a proveedores.

Razón de Pasivo Total a Patrimonio

SANTÉ se encuentra trabajando casi exclusivamente con recursos de terceros ya que para el 2011 mantiene una relación 1.53 valor mayor con respecto al año 2010 que fue de 1.20, es decir que se está reduciendo la participación de los propietarios en el funcionamiento del negocio.

Endeudamiento de Corto Plazo

La empresa contó con una capacidad de pago de sus obligaciones a corto plazo del 39%, es decir que por cada \$100 que tenía en sus activos, \$39 dólares se pagaban en el año 2011, al comparar estos resultados con el año anterior, se nota que la empresa tenía una capacidad de pago del 45% ya que su endeudamiento fue el 55%. Esta variación durante el año 2011 se dio por el incremento de sueldos y pago a proveedores.

Endeudamiento de Largo Plazo

SANTÉ no mantiene endeudamiento en el largo plazo ya que tiene como política el endeudamiento a corto plazo; de ser necesario una mayor deuda para inversiones posteriores se recomienda que la empresa se endeude a largo plazo y no a corto plazo.

4.1.3.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre Ventas

La rentabilidad sobre las ventas para el año 2010 fue de 5.57%, es decir que por cada \$100 dólares vendidos se tuvo una utilidad de \$5,57 dólares pero para el año 2011, la situación es distinta ya que la rentabilidad disminuyó teniendo una utilidad de \$2,22 dólares por cada \$100 dólares vendidos.

Rentabilidad sobre Activos

Para el año 2010, SANTÉ mantuvo una rentabilidad del 9,86% sobre sus activos, es decir, que por cada \$100 dólares que tenía invertido en su activo obtenía \$9,86 dólares de utilidad pero para el año 2011 la rentabilidad disminuye al 4,27% con lo que se deduce que no se están aprovechando los recursos de la empresa.

Rentabilidad sobre Patrimonio

Para el año 2010, SANTÉ mantuvo una rentabilidad del 21,70% sobre su patrimonio, es decir, que por cada \$100 dólares que tenía invertido en su patrimonio obtenía \$21,70 dólares de utilidad pero para el año 2011 la rentabilidad disminuye al 10,82%.

4.2 PREPARACIÓN DEL COSTEO DE CADA LÍNEA DEL NEGOCIO

El costo total de un producto está compuesto por tres componentes que son: la Materia Prima, la Mano de Obra y los Costos Indirectos de Fabricación; a este costo se le aplica un margen de utilidad y así se obtiene el precio de venta al público.

La materia prima que se utiliza en la elaboración de la ropa de punto es:

- **ALGODÓN.-** El algodón es una fibra vegetal natural de gran importancia económica como materia prima para la fabricación de tejidos y prendas de vestir. La generalización de su uso se debe sobre todo a la facilidad con que la fibra se puede trenzar en hilos.
- **HILO.-** Es una hebra o material fibroso, largo y delgado, formado mediante las diversas operaciones de hilatura. Se caracteriza por su regularidad, su diámetro y su peso; estas dos especificaciones últimas determinan el número o título del hilo.
- **LYCRA.-** Fibra sintética, elástica e indeformable que se utiliza para fabricar tejidos transpirables que se adaptan perfectamente al cuerpo.
- **POPELINA.-** Tela fina con alta densidad de terminación suave pero con cuerpo, para camisas de hombre y mujer, es súper delgada, ideal para el verano.

- **TELA.-** Es una estructura laminar flexible, resultante de la unión de hilos o fibras de manera coherente al entrelazarlos o al unirlos por otros medios. A la industria que fabrica telas tejidas a partir de hilos se le llama en general tejeduría.
- **TELA LYCRA.-** Es la marca comercial del tejido de Spandex, nombre utilizado para describir una tela de tejido de punto compuesta por nylon y Spandex; es usado en trajes de baño y lencería.

4.2.1 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA CASUAL MUJER

La línea de ropa casual de mujer cuenta con tres tallas: S, M y L, las que para su elaboración utilizan en distintos porcentajes la materia prima; a continuación se indica el costo de todo lo relacionado con la producción de esta línea de ropa así como su margen de utilidad para poder establecer posibles estrategias.

TABLA N° 1

Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
S	\$ 5,08	\$ 0,05	\$ 5,74	\$ 1,72	\$ 12,59	\$ 16,34	\$ 3,75
M	\$ 5,74	\$ 0,06	\$ 5,74	\$ 1,72	\$ 13,26	\$ 16,34	\$ 3,08
L	\$ 6,12	\$ 0,06	\$ 5,74	\$ 1,72	\$ 13,64	\$ 16,34	\$ 2,70

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Los costos totales por Materia Prima y Desperdicio según la talla son:

- ❖ **Casual Mujer Talla S:** Materia Prima USD 5,08 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.
- ❖ **Casual Mujer Talla M:** Materia Prima USD 5,74 y Desperdicio USD 0,06 ctvs.
- ❖ **Casual Mujer Talla L:** Materia Prima USD 6,12 y Desperdicios USD 0,06 ctvs.

El costo total de mano de obra directa para las tres tallas es de USD 5,74 y los costos indirectos de fabricación para las tres tallas es de USD 1,72.

El costo total de la producción de la línea de ropa casual de mujer con utilidad en las distintas tallas es el siguiente:

- ❖ **Casual Mujer Talla S:** El Costo total es USD 12,59 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 16,34 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,75.
- ❖ **Casual Mujer Talla M:** El Costo total es USD 13,26 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 16,34 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,08.
- ❖ **Casual Mujer Talla L:** El Costo total es USD 13,64 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 16,34 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,70.

4.2.2 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA CASUAL HOMBRE

La línea de ropa casual de hombre cuenta con tres tallas: S, M y L, las que para su elaboración utilizan en distintos porcentajes la materia prima; a continuación se indica el costo de todo lo relacionado con la producción de esta línea de ropa así como su margen de utilidad para poder establecer posibles estrategias.

TABLA N° 2

Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
S	\$ 7,62	\$ 0,08	\$ 4,65	\$ 1,12	\$ 13,47	\$ 17,12	\$ 3,65
M	\$ 8,08	\$ 0,08	\$ 4,65	\$ 1,12	\$ 13,93	\$ 17,12	\$ 3,19
L	\$ 8,73	\$ 0,09	\$ 4,65	\$ 1,12	\$ 14,59	\$ 17,12	\$ 2,53

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Los costos totales por Materia Prima y Desperdicio según la talla son:

- ❖ **Casual Hombre Talla S:** Materia Prima USD 7,62 y Desperdicio USD 0,08 ctvs.
- ❖ **Casual Hombre Talla M:** Materia Prima USD 8,08 y Desperdicio USD 0,08 ctvs.
- ❖ **Casual Hombre Talla L:** Materia Prima USD 8,73 y Desperdicios USD 0,09 ctvs.

El costo total de mano de obra directa para las tres tallas es de USD 4,65 y los costos indirectos de fabricación para las tres tallas es de USD 1,12.

El costo total de la producción de la línea de ropa casual de hombre con utilidad en las distintas tallas es el siguiente:

- ❖ **Casual Hombre Talla S:** El Costo total es USD 13,47 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 17,12 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,65.
- ❖ **Casual Hombre Talla M:** El Costo total es USD 13,93 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 17,12 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,19.
- ❖ **Casual Hombre Talla L:** El Costo total es USD 14,59 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 17,12 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,53.

4.2.3 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA CASUAL NIÑOS

La línea de ropa casual de niños cuenta con tres tallas: 0, 2, 4, 6, 8, 10 las que para su elaboración utilizan en distintas porcentajes la materia prima; a continuación se indica el costo de todo lo relacionado con la producción de esta línea de ropa así como su margen de utilidad para poder establecer posibles estrategias.

TABLA N° 3**Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad**

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
0	\$ 3,87	\$ 0,04	\$ 8,62	\$ 2,16	\$ 14,69	\$ 19,00	\$ 4,31
2	\$ 4,08	\$ 0,04	\$ 8,62	\$ 2,16	\$ 14,90	\$ 19,00	\$ 4,10
4	\$ 4,52	\$ 0,05	\$ 8,62	\$ 2,16	\$ 15,35	\$ 19,00	\$ 3,65
6	\$ 4,82	\$ 0,05	\$ 8,62	\$ 2,16	\$ 15,65	\$ 19,00	\$ 3,35
8	\$ 5,01	\$ 0,05	\$ 8,62	\$ 2,16	\$ 15,84	\$ 19,00	\$ 3,16
10	\$ 5,36	\$ 0,05	\$ 8,62	\$ 2,16	\$ 16,19	\$ 19,00	\$ 2,81

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Los costos totales por Materia Prima y Desperdicio según la talla son:

- ❖ **Casual Niños Talla 0:** Materia Prima USD 3,87 y Desperdicio USD 0,04 ctvs.
- ❖ **Casual Niños Talla 2:** Materia Prima USD 4,08 y Desperdicio USD 0,04 ctvs.
- ❖ **Casual Niños Talla 4:** Materia Prima USD 4,52 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.
- ❖ **Casual Niños Talla 6:** Materia Prima USD 4,82 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.
- ❖ **Casual Niños Talla 8:** Materia Prima USD 5,01 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.
- ❖ **Casual Niños Talla 10:** Materia Prima USD 5,36 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.

El costo total de mano de obra directa para las tres tallas es de USD 8,62 y los costos indirectos de fabricación para las tres tallas es de USD 2,16.

El costo total de la producción de la línea de ropa casual de niños con utilidad en las distintas tallas es el siguiente:

- ❖ **Casual Niños Talla 0:** El Costo total es USD 14,69 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 19,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 4,31.
- ❖ **Casual Niños Talla 2:** El Costo total es USD 14,90 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 19,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 4,10.
- ❖ **Casual Niños Talla 4:** El Costo total es USD 15,35 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 19,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,65.
- ❖ **Casual Niños Talla 6:** El Costo total es USD 15,65 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 19,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,35.
- ❖ **Casual Niños Talla 8:** El Costo total es USD 15,84 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 19,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,16.
- ❖ **Casual Niños Talla 10:** El Costo total es USD 16,19 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 19,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,81.

4.2.4 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA DEPORTIVA MUJER

La línea de ropa deportiva de mujer cuenta con tres tallas: S, M y L, las que para su elaboración utilizan en distintos porcentajes la materia prima; a continuación se indica el costo de todo lo relacionado con la producción de esta línea de ropa así como su margen de utilidad para poder establecer posibles estrategias.

TABLA N° 4

Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
S	\$ 4,08	\$ 0,04	\$ 4,15	\$ 1,10	\$ 9,37	\$ 12,13	\$ 2,76
M	\$ 4,91	\$ 0,05	\$ 4,15	\$ 1,10	\$ 10,21	\$ 12,13	\$ 1,92
L	\$ 5,74	\$ 0,06	\$ 4,15	\$ 1,10	\$ 11,05	\$ 12,13	\$ 1,08

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Los costos totales por Materia Prima y Desperdicio según la talla son:

- ❖ **Deportiva Mujer Talla S:** Materia Prima USD 4,08 y Desperdicio USD 0,04 ctvs.

- ❖ **Deportiva Mujer Talla M:** Materia Prima USD 4,91 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.

- ❖ **Deportiva Mujer Talla L:** Materia Prima USD 5,74 y Desperdicios USD 0,06 ctvs.

El costo total de mano de obra directa para las tres tallas es de USD 4,15y los costos indirectos de fabricación para las tres tallas es de USD 1,10.

El costo total de la producción de la línea de ropa casual de mujer con utilidad en las distintas tallas es el siguiente:

- ❖ **Deportiva Mujer Talla S:** El Costo total es USD 9,37 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 12,13 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,76.
- ❖ **Deportiva Mujer Talla M:** El Costo total es USD 10,21 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 12,13 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 1,92.
- ❖ **Deportiva Mujer Talla L:** El Costo total es USD 11,05 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 12,13 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 1,08.

4.2.5 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA DEPORTIVA HOMBRE

La línea de ropa deportiva de hombre cuenta con tres tallas: S, M y L, las que para su elaboración utilizan en distintas porcentajes la materia prima; a continuación se indica el costo de todo lo relacionado con la producción de esta línea de ropa así como su margen de utilidad para poder establecer posibles estrategias.

TABLA N° 5

Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
S	\$ 6,15	\$ 0,06	\$ 3,92	\$ 1,00	\$ 11,13	\$ 14,00	\$ 2,87
M	\$ 7,04	\$ 0,07	\$ 3,92	\$ 1,00	\$ 12,03	\$ 14,00	\$ 1,97
L	\$ 7,82	\$ 0,08	\$ 3,92	\$ 1,00	\$ 12,82	\$ 14,00	\$ 1,18

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Los costos totales por Materia Prima y Desperdicio según la talla son:

❖ **Deportiva Hombre Talla S:** Materia Prima USD 6,15 y Desperdicio USD 0,06 ctvs.

❖ **Deportiva Hombre Talla M:** Materia Prima USD 7,04 y Desperdicio USD 0,07 ctvs.

❖ **Deportiva Hombre Talla L:** Materia Prima USD 7,82 y Desperdicios USD 0,08 ctvs.

El costo total de mano de obra directa para las tres tallas es de USD 3,92y los costos indirectos de fabricación para las tres tallas es de USD 1,00.

El costo total de la producción de la línea de ropa casual de hombre con utilidad en las distintas tallas es el siguiente:

- ❖ **Deportiva Hombre Talla S:** El Costo total es USD 11,13 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 14,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,87.
- ❖ **Deportiva Hombre Talla M:** El Costo total es USD 12,03 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 14,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 1,97.
- ❖ **Deportiva Hombre Talla L:** El Costo total es USD 12,82 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 14,00 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 1,18.

4.2.6 COSTEO DE LA LINEA DE ROPA DEPORTIVA NIÑOS

La línea de ropa deportiva de niños cuenta con tres tallas: 0, 2, 4, 6, 8, 10 las que para su elaboración utilizan en distintas porcentajes la materia prima; a continuación se indica el costo de todo lo relacionado con la producción de esta línea de ropa así como su margen de utilidad para poder establecer posibles estrategias.

TABLA N° 6

Costos Totales, Precio de Venta y Margen de Utilidad

TALLA	MATERIA PRIMA	DESPERDICIO 1%	MANO DE OBRA	CIF	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE UTILIDAD
0	\$ 3,64	\$ 0,04	\$ 6,78	\$ 1,24	\$ 11,70	\$ 15,42	\$ 3,72
2	\$ 4,04	\$ 0,04	\$ 6,78	\$ 1,24	\$ 12,10	\$ 15,42	\$ 3,32
4	\$ 4,58	\$ 0,05	\$ 6,78	\$ 1,24	\$ 12,65	\$ 15,42	\$ 2,77
6	\$ 4,93	\$ 0,05	\$ 6,78	\$ 1,24	\$ 13,00	\$ 15,42	\$ 2,42
8	\$ 5,01	\$ 0,05	\$ 6,78	\$ 1,24	\$ 13,08	\$ 15,42	\$ 2,34
10	\$ 5,48	\$ 0,05	\$ 6,78	\$ 1,24	\$ 13,55	\$ 15,42	\$ 1,87

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Los costos totales por Materia Prima y Desperdicio según la talla son:

- ❖ **Deportiva Niños Talla 0:** Materia Prima USD 3,64 y Desperdicio USD 0,04 ctvs.
- ❖ **Deportiva Niños Talla 2:** Materia Prima USD 4,04 y Desperdicio USD 0,04 ctvs.
- ❖ **Deportiva Niños Talla 4:** Materia Prima USD 4,58 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.
- ❖ **Deportiva Niños Talla6:** Materia Prima USD 4,93 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.
- ❖ **Deportiva Niños Talla8:** Materia Prima USD 5,01 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.
- ❖ **Deportiva Niños Talla 10:** Materia Prima USD 5,48 y Desperdicio USD 0,05 ctvs.

El costo total de mano de obra directa para las tres tallas es de USD 6,78 y los costos indirectos de fabricación para las tres tallas es de USD 1,24.

El costo total de la producción de la línea de ropa deportiva de niños con utilidad en las distintas tallas es el siguiente:

- ❖ **Deportiva Niños Talla0:** El Costo total es USD 11,70 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 15,42 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,72.
- ❖ **Deportiva Niños Talla2:** El Costo total es USD 12,10 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 15,42 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 3,32.
- ❖ **Deportiva Niños Talla4:** El Costo total es USD 12,65 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 15,42 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,77.
- ❖ **Deportiva Niños Talla6:** El Costo total es USD 13,00 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 15,42 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,42.
- ❖ **Deportiva Niños Talla8:** El Costo total es USD 13,08 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 15,42 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 2,34.
- ❖ **Deportiva Niños Talla10:** El Costo total es USD 13,55 y el Precio de Venta sin impuestos es USD 15,42 manteniendo un Margen Neto de Utilidad de USD 1,87.

ANÁLISIS

Los costos de mano de obra se determinan conforme al SAM, siglas en inglés que significa cuanto tiempo se demora en confeccionar cada prenda; cabe indicar que el SAM para la línea de ropa de niños es más alto que para las líneas de hombre y mujer ya que es mucho más difícil manipular las prendas pequeñas en el momento de la confección por lo tanto producir ropa de niños se demora más tiempo.

El precio de venta de cada línea de ropa es igual para todas las tallas ya que se debe mantener un estándar de precios.

Como podemos observar las líneas de ropa deportiva de hombre y mujer son las menos rentables para la empresa pero las líneas de ropa tanto casual como deportiva de niños son las que mejor rentabilidad dan a SANTÉ.

4.3 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA

SANTÉ utiliza tecnología de punta en su maquinaria por lo tanto sus prendas de vestir son confeccionadas de manera adecuada y con la más alta calidad; es por esto que ha logrado posicionarse en el mercado nacional y ha llegado a grandes cadenas de tiendas comerciales como son SUPER ÉXITO y ETAFASHION cuyos pedidos son los más grandes.

TABLA N° 7

Capacidad Instalada y Ocupada de SANTÉ

MAQUINARIA	LINEAS DE PRODUCCIÓN					
	CASUAL MUJER	CASUAL HOMBRE	CASUAL NIÑOS	DEPORTIVA MUJER	DEPORTIVA HOMBRE	DEPORTIVA NIÑOS
CAPACIDAD INSTALADA (Prendas de Vestir)						
RECTA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
OVERLOCK	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
RECUBRIDORA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
ELASTIQUERA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
ATACADORA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
BOTONERA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
OJALADORA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
COLLATERA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
BORDADORA	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
CAPACIDAD OCUPADA						
RECTA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
OVERLOCK	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
RECUBRIDORA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
ELASTIQUERA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
ATACADORA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
BOTONERA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
OJALADORA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
COLLATERA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
BORDADORA	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
PORCENTAJE	50%	50%	50%	50%	50%	50%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

La capacidad instalada con la que cuenta SANTÉ es de 50.000 prendas de vestir mensuales, que se distribuyen en las distintas líneas de ropa que mantiene la empresa pero únicamente se logra utilizar el 50% con los pedidos realizados.

Al analizar la situación actual de la empresa se estima que se puede utilizar un 35% mas la capacidad instalada, lo que generaría mayor producción y por ende un mayor margen de utilidad.

4.4 ANÁLISIS DE CADA LÍNEA DEL NEGOCIO FRENTE A LA COMPETENCIA

Al realizar una investigación de mercado y un análisis minucioso se determinó el margen de utilidad de la competencia con productos de iguales características a las que fabrica SANTÉ.

Para determinar dicho margen de utilidad se trabajo con el precio de venta de cada empresa y con los costos de cada línea de producción de SANTE.

4.4.1 Análisis de la Línea de ropa Casual de Mujer frente a la competencia

La línea de ropa Casual de Mujer es una producción que compite en el mercado local con distintas empresas que presentan productos de similares características y calidad.

Esta línea de ropa frente a la competencia mantiene valores similares en cuanto a precio de venta, pero se muestra una clara variación en el margen de utilidad con respecto al costo de ventas de SANTÉ.

TABLA N° 8

Línea de ropa Casual de Mujer frente a la competencia

LINEA DE PRODUCCION	TALLA	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE UTILIDAD	PORCENTAJES	
					PVP	COSTO
<u>CONGA</u>						
CASUAL MUJER	S	19,35	12,59	6,76	35%	54%
CASUAL MUJER	M	19,35	13,26	6,09	31%	46%
CASUAL MUJER	L	19,35	13,64	5,71	30%	42%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						47%
<u>ANITEX</u>						
CASUAL MUJER	S	18,00	12,59	5,41	30%	43%
CASUAL MUJER	M	18,00	13,26	4,74	26%	36%
CASUAL MUJER	L	18,00	13,64	4,36	24%	32%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						37%
<u>CONFECCIONES KATTY</u>						
CASUAL MUJER	S	17,50	12,59	4,91	28%	39%
CASUAL MUJER	M	17,50	13,26	4,24	24%	32%
CASUAL MUJER	L	17,50	13,64	3,86	22%	28%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						33%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD EMPRESAS DE SIMILAR CALIDAD						39%
<u>SANTE</u>						
CASUAL MUJER	S	16,34	12,59	3,75	23%	30%
CASUAL MUJER	M	16,34	13,26	3,08	19%	23%
CASUAL MUJER	L	16,34	13,64	2,70	17%	20%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						24%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Con el análisis realizado se puede determinar que en un promedio las empresas CONGA, ANITEX y CONFECCIONES KATTY generan un mayor margen de utilidad 39% con respecto al de SANTÉ que es del 24% concluyendo que la competencia tiene un 15% más de rentabilidad.

4.4.2 Análisis de la Línea de ropa Casual de Hombre frente a la competencia

La línea de ropa Casual de Hombre es una producción que compite en el mercado local con distintas empresas que presentan productos de similares características y calidad.

TABLA N° 9

Línea de ropa Casual de Hombre frente a la competencia

LINEA DE PRODUCCION	TALLA	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE UTILIDAD	PORCENTAJES	
					PVP	COSTO
<u>CONFEL</u>						
CASUAL HOMBRE	S	18,45	13,47	4,98	27%	37%
CASUAL HOMBRE	M	18,45	13,93	4,52	24%	32%
CASUAL HOMBRE	L	18,45	14,59	3,86	21%	26%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						32%
<u>ANITEX</u>						
CASUAL HOMBRE	S	18,75	13,47	5,28	28%	39%
CASUAL HOMBRE	M	18,75	13,93	4,82	26%	35%
CASUAL HOMBRE	L	18,75	14,59	4,16	22%	29%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						34%
<u>ELAN</u>						
CASUAL HOMBRE	S	17,68	13,47	4,21	24%	31%
CASUAL HOMBRE	M	17,68	13,93	3,75	21%	27%
CASUAL HOMBRE	L	17,68	14,59	3,09	17%	21%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						26%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD EMPRESAS DE SIMILAR CALIDAD						31%
<u>SANTE</u>						
CASUAL HOMBRE	S	17,12	13,47	3,65	21%	27%
CASUAL HOMBRE	M	17,12	13,93	3,19	19%	23%
CASUAL HOMBRE	L	17,12	14,59	2,53	15%	17%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						22%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Esta línea de ropa frente a la competencia mantiene valores similares en cuanto a precio de venta, pero se muestra una clara variación en el margen de utilidad con respecto al costo de ventas de SANTÉ.

Con el análisis realizado se puede determinar que en un promedio las empresas CONFFEL, ANITEX y ELAN generan un mayor margen de utilidad 31% con respecto al de SANTÉ que es del 22% concluyendo que la competencia tiene un 9% más de rentabilidad.

4.4.3 Análisis de la Línea de ropa Casual de Niños frente a la competencia

La línea de ropa Casual de Hombre es una producción que compite en el mercado local con distintas empresas que presentan productos de similares características y calidad.

Esta línea de ropa frente a la competencia mantiene valores similares en cuanto a precio de venta, pero se muestra una clara variación en el margen de utilidad con respecto al costo de ventas de SANTÉ.

Con el análisis realizado se puede determinar que en un promedio las empresas CONGA, ANITEX y CONFFEL generan un mayor margen de utilidad 35% con respecto al de SANTÉ que es del 23% concluyendo que la competencia tiene un 12% más de rentabilidad.

TABLA N° 10

Línea de ropa Casual de Niños frente a la competencia

LINEA DE PRODUCCION	TALLA	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE UTILIDAD	PORCENTAJES	
					PVP	COSTO
CONGA						
CASUAL NIÑOS	0	21,75	14,69	7,06	32%	48%
CASUAL NIÑOS	2	21,75	14,90	6,85	31%	46%
CASUAL NIÑOS	4	21,75	15,35	6,40	29%	42%
CASUAL NIÑOS	6	21,75	15,65	6,10	28%	39%
CASUAL NIÑOS	8	21,75	15,84	5,91	27%	37%
CASUAL NIÑOS	10	21,75	16,19	5,56	26%	34%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						41%
ANITEX						
CASUAL NIÑOS	0	20,75	14,69	6,06	29%	41%
CASUAL NIÑOS	2	20,75	14,90	5,85	28%	39%
CASUAL NIÑOS	4	20,75	15,35	5,40	26%	35%
CASUAL NIÑOS	6	20,75	15,65	5,10	25%	33%
CASUAL NIÑOS	8	20,75	15,84	4,91	24%	31%
CASUAL NIÑOS	10	20,75	16,19	4,56	22%	28%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						35%
CONFFEL						
CASUAL NIÑOS	0	19,75	14,69	5,06	26%	34%
CASUAL NIÑOS	2	19,75	14,90	4,85	25%	33%
CASUAL NIÑOS	4	19,75	15,35	4,40	22%	29%
CASUAL NIÑOS	6	19,75	15,65	4,10	21%	26%
CASUAL NIÑOS	8	19,75	15,84	3,91	20%	25%
CASUAL NIÑOS	10	19,75	16,19	3,56	18%	22%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						28%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD EMPRESAS DE SIMILAR CALIDAD						35%
SANTE						
CASUAL NIÑOS	0	19,00	14,69	4,31	23%	29%
CASUAL NIÑOS	2	19,00	14,90	4,10	22%	28%
CASUAL NIÑOS	4	19,00	15,35	3,65	19%	24%
CASUAL NIÑOS	6	19,00	15,65	3,35	18%	21%
CASUAL NIÑOS	8	19,00	15,84	3,16	17%	20%
CASUAL NIÑOS	10	19,00	16,19	2,81	15%	17%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						23%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

4.4.4 Análisis de la Línea de ropa Deportiva de Mujer frente a la competencia

La línea de ropa Deportiva de Mujer es una producción que compite en el mercado local con distintas empresas que presentan productos de similares características y calidad.

TABLA N° 11

Línea de ropa Deportiva de Mujer frente a la competencia

LINEA DE PRODUCCION	TALLA	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE UTILIDAD	PORCENTAJES	
					PVP	COSTO
TAVI SPORT						
DEPORTIVA MUJER	S	14,65	9,37	5,28	36%	56%
DEPORTIVA MUJER	M	14,65	10,21	4,44	30%	43%
DEPORTIVA MUJER	L	14,65	11,05	3,60	25%	33%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						44%
MONNY						
DEPORTIVA MUJER	S	13,60	9,37	4,23	31%	45%
DEPORTIVA MUJER	M	13,60	10,21	3,39	25%	33%
DEPORTIVA MUJER	L	13,60	11,05	2,55	19%	23%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						34%
ANITEX						
DEPORTIVA MUJER	S	14,15	9,37	4,78	34%	51%
DEPORTIVA MUJER	M	14,15	10,21	3,94	28%	39%
DEPORTIVA MUJER	L	14,15	11,05	3,10	22%	28%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						39%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD EMPRESAS DE SIMILAR CALIDAD						39%
SANTE						
DEPORTIVA MUJER	S	12,13	9,37	2,76	23%	29%
DEPORTIVA MUJER	M	12,13	10,21	1,92	16%	19%
DEPORTIVA MUJER	L	12,13	11,05	1,08	9%	10%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						19%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Esta línea de ropa frente a la competencia mantiene valores similares en cuanto a precio de venta, pero se muestra una clara variación en el margen de utilidad con respecto al costo de ventas de SANTÉ.

Con el análisis realizado se puede determinar que en un promedio las empresas TAVI SPORT, MONNY y ANITEX generan un mayor margen de utilidad 39% con respecto al de SANTÉ que es del 19% concluyendo que la competencia tiene un 20% más de rentabilidad.

4.4.5 Análisis de la Línea de ropa Deportiva de Hombre frente a la competencia

La línea de ropa Deportiva de Hombre es una producción que compite en el mercado local con distintas empresas que presentan productos de similares características y calidad.

Esta línea de ropa frente a la competencia mantiene valores similares en cuanto a precio de venta, pero se muestra una clara variación en el margen de utilidad con respecto al costo de ventas de SANTÉ.

TABLA N° 12

Línea de ropa Deportiva de Hombre frente a la competencia

LINEA DE PRODUCCION	TALLA	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE UTILIDAD	PORCENTAJES	
					PVP	COSTO
<u>CONFEL</u>						
DEPORTIVA HOMBRE	S	15,10	11,13	3,97	26%	36%
DEPORTIVA HOMBRE	M	15,10	12,03	3,07	20%	26%
DEPORTIVA HOMBRE	L	15,10	12,82	2,28	15%	18%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						26%
<u>ANITEX</u>						
DEPORTIVA HOMBRE	S	14,45	11,13	3,32	23%	30%
DEPORTIVA HOMBRE	M	14,45	12,03	2,42	17%	20%
DEPORTIVA HOMBRE	L	14,45	12,82	1,63	11%	13%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						21%
<u>TAVI SPORT</u>						
DEPORTIVA HOMBRE	S	15,75	11,13	4,62	29%	41%
DEPORTIVA HOMBRE	M	15,75	12,03	3,72	24%	31%
DEPORTIVA HOMBRE	L	15,75	12,82	2,93	19%	23%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						32%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD EMPRESAS DE SIMILAR CALIDAD						26%
<u>SANTE</u>						
DEPORTIVA HOMBRE	S	14,00	11,13	2,87	20%	26%
DEPORTIVA HOMBRE	M	14,00	12,03	1,97	14%	16%
DEPORTIVA HOMBRE	L	14,00	12,82	1,18	8%	9%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						17%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Con el análisis realizado se puede determinar que en un promedio las empresas TAVI SPORT, CONFEL y ANITEX generan un mayor margen de utilidad 26% con respecto al de SANTÉ que es del 17% concluyendo que la competencia tiene un 9% más de rentabilidad.

4.4.6 Análisis de la Línea de ropa Deportiva de Niños frente a la competencia

La línea de ropa Deportiva de Niños es una producción que compite en el mercado local con distintas empresas que presentan productos de similares características y calidad.

TABLA N° 13

Línea de ropa Deportiva de Niños frente a la competencia

LINEA DE PRODUCCION	TALLA	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE UTILIDAD	PORCENTAJES	
					PVP	COSTO
<u>TAVI SPORT</u>						
CASUAL NIÑOS	0	18,25	11,70	6,55	36%	56%
CASUAL NIÑOS	2	18,25	12,10	6,15	34%	51%
CASUAL NIÑOS	4	18,25	12,65	5,60	31%	44%
CASUAL NIÑOS	6	18,25	13,00	5,25	29%	40%
CASUAL NIÑOS	8	18,25	13,08	5,17	28%	40%
CASUAL NIÑOS	10	18,25	13,55	4,70	26%	35%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						44%
<u>XIOMAC</u>						
CASUAL NIÑOS	0	17,55	11,70	5,85	33%	50%
CASUAL NIÑOS	2	17,55	12,10	5,45	31%	45%
CASUAL NIÑOS	4	17,55	12,65	4,90	28%	39%
CASUAL NIÑOS	6	17,55	13,00	4,55	26%	35%
CASUAL NIÑOS	8	17,55	13,08	4,47	25%	34%
CASUAL NIÑOS	10	17,55	13,55	4,00	23%	29%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						39%
<u>CONFEL</u>						
CASUAL NIÑOS	0	16,20	11,70	4,50	28%	39%
CASUAL NIÑOS	2	16,20	12,10	4,10	25%	34%
CASUAL NIÑOS	4	16,20	12,65	3,55	22%	28%
CASUAL NIÑOS	6	16,20	13,00	3,20	20%	25%
CASUAL NIÑOS	8	16,20	13,08	3,12	19%	24%
CASUAL NIÑOS	10	16,20	13,55	2,65	16%	20%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						28%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD EMPRESAS DE SIMILAR CALIDAD						37%

SANTE						
CASUAL NIÑOS	0	15,42	11,70	3,72	24%	32%
CASUAL NIÑOS	2	15,42	12,10	3,32	22%	27%
CASUAL NIÑOS	4	15,42	12,65	2,77	18%	22%
CASUAL NIÑOS	6	15,42	13,00	2,42	16%	19%
CASUAL NIÑOS	8	15,42	13,08	2,34	15%	18%
CASUAL NIÑOS	10	15,42	13,55	1,87	12%	14%
PROMEDIO MARGEN DE UTILIDAD PORCENTAL						22%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Esta línea de ropa frente a la competencia mantiene valores similares en cuanto a precio de venta, pero se muestra una clara variación en el margen de utilidad con respecto al costo de ventas de SANTÉ.

Con el análisis realizado se puede determinar que en un promedio las empresas TAVI SPORT, CONFFEL y XIOMAC generan un mayor margen de utilidad 37% con respecto al de SANTÉ que es del 22% concluyendo que la competencia tiene un 15% más de rentabilidad.

4.5 DIAGNÓSTICO FINANCIERO GENERAL

Como se nota en el análisis financiero la empresa financia sus activos con pasivo; se evidencia que mantiene endeudamiento a corto plazo lo que nos genera costos elevados. De la misma manera se presenta un incremento de los inventarios que se da como resultado del aumento en los precios de la materia prima por reformas arancelarias implantadas en el país visto que la empresa compra tela importada.

A pesar del incremento de las ventas se nota una disminución de las utilidades debido a que de igual manera se incrementan los gastos y costos; esto se da principalmente por las nuevas políticas y reformas dictadas en el país por el Gobierno de turno como son la restricción a las importaciones y la obligación de la afiliación al seguro general a los maestros de taller que obliga a que los precios de las telas importadas que utiliza SANTÉ y los valores por aportaciones al IESS se eleven.

Conforme a los índices financieros se evidencia que la empresa a pesar de mantener un alto capital de trabajo depende mucho de los inventarios; sin embargo no son indicadores preocupantes para SANTÉ; lo que si son preocupantes son los índices de rentabilidad que del 2010 al 2011 han disminuido de manera considerable. Como se nota las políticas de pago y cobro se mantiene dentro de los parámetros.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis de los costos, precios y margen de utilidad de las líneas de producción de la empresa así como la comparación frente a los de la competencia y se evidencia claramente que el margen de utilidad de SANTÉ frente a otras empresas que fabrican productos con características similares es bajo; esto se debe a que la empresa mantiene como estrategia de ventas colocar un precio de venta estándar a cada línea de producción sin considerar los costos que generan las diferentes tallas lo que hace que algunas no sean tan rentables. Así también se demuestra que la empresa utiliza el 50% de la capacidad instalada que mantiene.

CAPITULO V

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION FINANCIERA

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

El objetivo principal de la gestión financiera es ayudar en la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.”²⁴

La Gestión Financiera se basa en la elaboración de Estrategias Financieras que permiten la expansión y desarrollo de la empresa a través de un apropiado manejo y control financiero que permita mejorar la calidad del giro del negocio y sobre todo la maximización de sus utilidades; garantizando así la permanencia de la empresa dentro del mercado.

²⁴Miró, Loring y varios – *LA GESTIÓN FINANCIERA*.

Hoy por hoy, la Gestión Financiera es considerada una herramienta imprescindible para el desarrollo financiero y social de una organización encaminado por la ardua gestión de los altos directivos, ya que son ellos quienes toman las decisiones en base a estrategias financieras; mismas que permitirán añadir grandes beneficios a las empresas.

5.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

5.1.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA VENTAS

Se va a definir estrategias financieras para incrementar las ventas de las líneas de producción más rentables que tiene la empresa utilizando la capacidad instalada que no se utiliza.

5.1.1.1 Línea de Ropa Casual de Mujer

La línea de ropa Casual de Mujer contiene prendas de vestir diseñadas para adolescentes y jóvenes mujeres que les gusta estar a la moda; son confeccionadas con telas de la más alta calidad y diseños exclusivos. Esta línea de ropa es fabricada en un mayor porcentaje para las grandes cadenas comerciales, siendo un porcentaje mucho menor para los almacenes propios.

La estrategia financiera se la establece en un escenario positivo para obtener un crecimiento de los ingresos de los almacenes propios en un 3% adicional; lo que consiste en incrementar el volumen de producción en 1.000 prendas de vestir mensuales para el primer

año y un aumento progresivo año tras año del 5% adicional. En un escenario negativo se proyecta que se cumpla con un 50% de la estrategia.

5.1.1.2 Línea de Ropa Casual de Hombre

La estrategia financiera para obtener un crecimiento de los ingresos es comenzar a vender esta línea en los almacenes propios, ya que, la línea casual de hombre únicamente se confecciona para ventas de fábrica es decir para las cadenas comerciales.

Se establece un escenario positivo del 2% adicional de la producción total; lo que consiste en incrementar el volumen de producción en 800 prendas de vestir mensuales, para el primer año y un aumento progresivo año tras año del 5% adicional. En un escenario negativo se proyecta que se cumpla con un 50% de la estrategia para las ventas en los almacenes propios de la empresa.

5.1.1.3 Línea de Ropa Casual de Niños

La línea de ropa Casual de Niños está compuesta por prendas de vestir diseñadas especialmente para los pequeños de la casa; son confeccionadas con los más altos estándares de calidad. Esta línea de ropa es fabricada es un mayor porcentaje para los almacenes propios de la empresa, siendo en porcentajes menores para las cadenas comerciales.

La estrategia financiera es ofrecer esta línea de producción a las cadenas comerciales; se la establece en un escenario positivo para obtener un crecimiento de los ingresos de las ventas de fábrica en un 6% adicional; lo que consiste en incrementar el volumen de producción en 1.800 prendas de vestir mensuales, para el primer año y un aumento progresivo año tras año del 5% adicional. En un escenario negativo se proyecta que se cumpla con un 50% de la estrategia para las ventas en las cadenas comerciales.

5.1.1.4 Línea de Ropa Deportiva de Niños

La estrategia financiera para obtener un crecimiento de los ingresos es ofrecer esta línea a las grandes cadenas comerciales, ya que, la línea deportiva de niños se confecciona para los almacenes propios.

Se establece un escenario positivo del 4% adicional de la producción total; lo que consiste en incrementar el volumen de producción en 1.500 prendas de vestir mensuales, para el primer año y un aumento progresivo año tras año del 5% adicional. En un escenario negativo se proyecta que se cumpla con un 50% de la estrategia para las ventas en las cadenas comerciales.

5.1.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA COSTOS Y GASTOS

Buscar proveedores nacionales de materias primas que ofrecen la misma calidad a menor precio; logrando reducir en un 2% los costos generados por la utilización de la materia prima para el primer año y una reducción del 1% adicional progresivamente para los siguientes años.

Confeccionar a través de Maquila las líneas de producción menos rentables como son la línea de Ropa Deportiva de Mujer y Deportiva de Hombre, logrando reducir en un 5% los costos unitarios de mano de obra por este proceso y una reducción del 1% adicional progresivamente para los siguientes años.

Planificar un mantenimiento mensual de la maquinaria de la empresa para detectar con prontitud los defectos que tienen y de esa manera evitar incurrir en gastos altos por concepto de repuestos y mantenimiento; lo que disminuiría en el 1% para el primer año y progresivamente el 1% adicional para los siguientes años.

Adquirir líneas de crédito a largo plazo para el financiamiento necesario que ofrecen tasa de interés más bajas; logrando reducir en un 5% los gastos financieros que generan estos productos para el primer año y los años subsecuentes un 2% adicional.

5.2 APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ESTADO DE RESULTADOS

Al aplicar las estrategias se conocerá como inciden en el Estado de Resultados manteniendo un escenario positivo y un negativo según el cumplimiento de las mismas.

5.2.1 APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS

Este análisis indica los ingresos que se generarían al ejecutar las estrategias y la cantidad adicional de prendas de vestir a fabricarse.

TABLA N° 14

Aplicación de la estrategia en escenarios positivo y negativo

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	TIPO VENTA	CAPACIDAD INSTALADA							INGRESOS GENERADOS						
		CAPACIDAD DISPONIBLE	ESCENARIO POSITIVO			ESCENARIO NEGATIVO			P. VENTA PROM.	ESCENARIO POSITIVO			ESCENARIO NEGATIVO		
			2012	2013	2014	2012	2013	2014		2012	2013	2014	2012	2013	2014
Casual Mujer	Almacén	25.000	1.000	1.050	1.103	500	525	551	\$ 16,34	\$ 16.340,00	\$ 17.157,00	\$ 18.014,85	\$ 8.170,00	\$ 8.578,50	\$ 9.007,43
Casual Hombre	Almacén	25.000	800	840	882	400	420	441	\$ 17,12	\$ 13.072,00	\$ 13.725,60	\$ 14.411,88	\$ 6.536,00	\$ 6.862,80	\$ 7.205,94
Casual Niños	Fábrica	25.000	1.800	1.890	1.985	900	945	992	\$ 19,00	\$ 29.412,00	\$ 30.882,60	\$ 32.426,73	\$ 14.706,00	\$ 15.441,30	\$ 16.213,37
Deportiva Niños	Fábrica	25.000	1.500	1.575	1.654	750	788	827	\$ 15,42	\$ 24.510,00	\$ 25.735,50	\$ 27.022,28	\$ 12.255,00	\$ 12.867,75	\$ 13.511,14
TOTAL										\$ 83.334,00	\$ 87.500,70	\$ 91.875,74	\$ 41.667,00	\$ 43.750,35	\$ 45.937,87

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

Dentro del Estado de Resultados, la estrategia permitirá que se incrementen en un 4,89% en un escenario positivo para el primer año, 5.13% para el segundo año y 5.39% para el tercer año. En un escenario negativo en un 2.44%, 2.57% y 2.70% respectivamente con respecto a las ventas.

TABLA N° 15

Porcentaje de incremento en escenarios positivo y negativo

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	INCREMENTO EN VENTAS					
	ESCENARIO POSITIVO			ESCENARIO NEGATIVO		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Casual Mujer	0,96%	1,01%	1,06%	0,48%	0,50%	0,53%
Casual Hombre	0,77%	0,81%	0,85%	0,38%	0,40%	0,42%
Casual Niños	1,73%	1,81%	1,90%	0,86%	0,91%	0,95%
Deportiva Niños	1,44%	1,51%	1,59%	0,72%	0,76%	0,79%
TOTAL	4,89%	5,13%	5,39%	2,44%	2,57%	2,70%

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

5.2.2 APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COSTOS Y GASTOS

Las estrategias financieras para costos y gastos se han diseñado con el fin de reducir el impacto de los mismos en la utilidad dentro del Estado de Resultados.

5.2.2.1 Reducir Costos de Materia Prima

Al buscar proveedores nacionales de materia prima se espera que los costos de materia prima disminuyan en el 2% en el primer año, representando un ahorro de \$7.945,88 dólares, para los siguientes años se obtendría un ahorro del 1% adicional, lo que en valor monetario es de \$11.918,81 y \$15.891,75 dólares.

TABLA N° 16

Reducción Costos de Materia Prima

MATERIA PRIMA	COSTO	% DISMINUCIÓN			AHORRO		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014
Tela	\$ 397.293,81	2%	3%	4%	\$ 7.945,88	\$ 11.918,81	\$ 15.891,75
Materiales e insumos	\$ 139.894,45	2%	3%	4%	\$ 2.797,89	\$ 4.196,83	\$ 5.595,78

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

5.2.2.2 Maquila en líneas de menor rentabilidad

Al confeccionar mediante maquila las líneas deportivas de hombre y mujer cuya rentabilidad no es alta se espera que los costos unitarios de mano de obra para la línea deportiva de mujer disminuyan en el 5% en el primer año, representando un ahorro de \$0,21 por prenda y en el costo total por las 2.000 unidades que se confeccionan un valor de \$415,00 dólares y para los siguientes años se obtendría un ahorro del 1% adicional, por lo que el costo unitario disminuiría en \$0,25 y \$0,29 respectivamente y por costo total valores de \$498,00 y \$581,00 dólares.

Para la línea deportiva de hombre disminuirán el 5% en el primer año, representando un ahorro de \$0,20 por prenda y en el costo total por las 1.500 unidades que se confeccionan un valor de \$294,00 dólares y para los siguientes años se obtendría un ahorro del 1% adicional, por lo que el costo unitario disminuiría en \$0,24 y \$0,27 respectivamente y por costo total valores de \$352,80 y \$411,60 dólares.

TABLA N° 17

Reducción Costos de Mano de Obra

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	COST. UNI M.OBRA PROM	% DISMINUCIÓN			AHORRO COSTO UNITARIO			UNIDADES			AHORRO COSTO TOTAL		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Deportiva Mujer	\$ 4,15	5%	6%	7%	\$ 0,21	\$ 0,25	\$ 0,29	2.000	2.000	2.000	\$ 415,00	\$ 498,00	\$ 581,00
Deportiva Hombre	\$ 3,92	5%	6%	7%	\$ 0,20	\$ 0,24	\$ 0,27	1.500	1.500	1.500	\$ 294,00	\$ 352,80	\$ 411,60
TOTAL											\$ 709,00	\$ 850,80	\$ 992,60

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

5.2.2.3 Mantenimiento y Repuestos

Al planificar el mantenimiento de la maquinaria de la empresa se espera que los costos por mantenimiento disminuyan en el 1% en el primer año, representando un ahorro de \$303,22 dólares y para los siguientes años se obtendría un ahorro del 1% adicional, por lo que el ahorro sería de \$606,45 y \$909,67 dólares.

Los costos por repuestos disminuirán en el 1% en el primer año, representando un ahorro de \$203,85 dólares y para los siguientes años se obtendría un ahorro del 1% adicional, por lo que el ahorro sería de \$407,69 y \$611,54 dólares.

TABLA N° 18

Reducción Costos por Mantenimiento y Repuestos

CONCEPTO	COSTO	% DISMINUCIÓN			AHORRO		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014
Mantenimiento Maquinaria y Equipo	\$ 30.322,32	1%	2%	3%	\$ 303,22	\$ 606,45	\$ 909,67
Repuestos y Accesorios	\$ 20.384,64	1%	2%	3%	\$ 203,85	\$ 407,69	\$ 611,54

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

5.2.2.4 Reducción Gastos Financieros

Al adquirir nuevas líneas de crédito especialmente a largo plazo se espera que los gastos por intereses financieros disminuyan en el 5% en el primer año, representando un ahorro de \$1.516,12 dólares y para los siguientes años se obtendría un ahorro del 2% adicional, por lo que el ahorro sería de \$2.122,56 y \$2729,01 dólares.

TABLA N° 19

Reducción Gastos Financieros

CONCEPTO	COSTO	% DISMINUCIÓN			AHORRO		
		2012	2013	2014	2012	2013	2014
Intereses Financieros	\$ 4.593,80	5%	7%	9%	\$ 1.516,12	\$ 2.122,56	\$ 2.729,01

Fuente: SANTE

Elaborado por: Johanna Mena A.

5.2.2.5 Estado de Resultados aplicado estrategias

SANTÉ ESTADO DE RESULTADOS USD

CUENTA	DESCRIPCION	2012		2013		2014	
		ESC. POSITIVO	ESC. NEGATIVO	ESC. POSITIVO	ESC. NEGATIVO	ESC. POSITIVO	ESC. NEGATIVO
4	<u>INGRESOS</u>						
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.787.540,62	\$ 1.745.873,62	\$ 1.791.707,32	\$ 1.747.956,97	\$ 1.796.082,36	\$ 1.750.144,49
4.1.01	VENTAS	\$ 1.787.540,62	\$ 1.745.873,62	\$ 1.791.707,32	\$ 1.747.956,97	\$ 1.796.082,36	\$ 1.750.144,49
4.1.01.01	Ventas Fábrica	\$ 1.655.368,08	\$ 1.628.407,08	\$ 1.658.064,18	\$ 1.629.755,13	\$ 1.660.895,09	\$ 1.631.170,58
4.1.01.02	Ventas Almacenes	\$ 132.172,54	\$ 117.466,54	\$ 133.643,14	\$ 118.201,84	\$ 135.187,27	\$ 118.973,91
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.540,80					
4.2.01	OTROS INGRESOS	\$ 1.540,80	\$ 1.540,80	\$ 1.540,80	\$ 1.540,80	\$ 1.540,80	\$ 1.540,80
4.2.01.01	Ingresos por Venta de Desperdicios	\$ 1.054,17	\$ 1.054,17	\$ 1.054,17	\$ 1.054,17	\$ 1.054,17	\$ 1.054,17
4.2.01.02	Ingresos Varios	\$ 486,63	\$ 486,63	\$ 486,63	\$ 486,63	\$ 486,63	\$ 486,63
	TOTAL INGRESOS	\$ 1.789.081,42	\$ 1.747.414,42	\$ 1.793.248,12	\$ 1.749.497,77	\$ 1.797.623,16	\$ 1.751.685,29

6 COSTOS DE PRODUCCIÓN							
6.1	MATERIA PRIMA	\$ 526.444,49	\$ 526.444,49	\$ 521.072,61	\$ 521.072,61	\$ 515.700,73	\$ 515.700,73
6.1.01	Tela	\$ 389.347,93	\$ 389.347,93	\$ 385.375,00	\$ 385.375,00	\$ 381.402,06	\$ 381.402,06
6.1.02	Materiales e insumos	\$ 137.096,56	\$ 137.096,56	\$ 135.697,62	\$ 135.697,62	\$ 134.298,67	\$ 134.298,67
6.2	MANO DE OBRA	\$ 353.890,28	\$ 353.890,28	\$ 353.748,48	\$ 353.748,48	\$ 353.606,68	\$ 353.606,68
6.2.01	Corte	\$ 56.334,48	\$ 56.334,48	\$ 56.334,48	\$ 56.334,48	\$ 56.334,48	\$ 56.334,48
6.2.02	Confección	\$ 167.032,76	\$ 167.032,76	\$ 166.890,96	\$ 166.890,96	\$ 166.749,16	\$ 166.749,16
6.2.03	Control de Calidad	\$ 58.769,52	\$ 58.769,52	\$ 58.769,52	\$ 58.769,52	\$ 58.769,52	\$ 58.769,52
6.2.04	Empaque	\$ 71.753,52	\$ 71.753,52	\$ 71.753,52	\$ 71.753,52	\$ 71.753,52	\$ 71.753,52
6.3	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	\$ 211.041,65	\$ 211.041,65	\$ 210.534,58	\$ 210.534,58	\$ 210.027,51	\$ 210.027,51
6.3.01	Materiales Indirectos	\$ 103.174,08	\$ 103.174,08	\$ 103.174,08	\$ 103.174,08	\$ 103.174,08	\$ 103.174,08
6.3.02	Mano de Obra Indirecta	\$ 47.741,52	\$ 47.741,52	\$ 47.741,52	\$ 47.741,52	\$ 47.741,52	\$ 47.741,52
6.3.03	Mantenimiento Maquinaria y Equipo	\$ 30.019,10	\$ 30.019,10	\$ 29.715,87	\$ 29.715,87	\$ 29.412,65	\$ 29.412,65
6.3.04	Repuestos y Accesorios	\$ 20.180,79	\$ 20.180,79	\$ 19.976,95	\$ 19.976,95	\$ 19.773,10	\$ 19.773,10
6.3.05	Lubricantes	\$ 4.414,92	\$ 4.414,92	\$ 4.414,92	\$ 4.414,92	\$ 4.414,92	\$ 4.414,92
6.3.02	Energía Eléctrica	\$ 5.511,24	\$ 5.511,24	\$ 5.511,24	\$ 5.511,24	\$ 5.511,24	\$ 5.511,24
6.4	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 67.842,60					
6.4.01	Costo de Productos en Proceso	\$ 58.587,37	\$ 58.587,37	\$ 58.587,37	\$ 58.587,37	\$ 58.587,37	\$ 58.587,37
6.4.02	Costo de Productos Terminados	\$ 9.255,23	\$ 9.255,23	\$ 9.255,23	\$ 9.255,23	\$ 9.255,23	\$ 9.255,23
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.159.219,03	\$ 1.159.219,03	\$ 1.153.198,27	\$ 1.153.198,27	\$ 1.147.177,52	\$ 1.147.177,52

5 GASTOS							
5.1	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 423.516,79					
5.1.01	GASTOS DE PERSONAL	\$ 382.258,00	\$ 382.258,00	\$ 382.258,00	\$ 382.258,00	\$ 382.258,00	\$ 382.258,00
5.1.01.01	Sueldos	\$ 217.632,71	\$ 217.632,71	\$ 217.632,71	\$ 217.632,71	\$ 217.632,71	\$ 217.632,71
5.1.01.02	Aporte Patronal IESS	\$ 26.442,37	\$ 26.442,37	\$ 26.442,37	\$ 26.442,37	\$ 26.442,37	\$ 26.442,37
5.1.01.03	Décimo Tercer Sueldo	\$ 96.932,92	\$ 96.932,92	\$ 96.932,92	\$ 96.932,92	\$ 96.932,92	\$ 96.932,92
5.1.01.04	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 41.250,00	\$ 41.250,00	\$ 41.250,00	\$ 41.250,00	\$ 41.250,00	\$ 41.250,00
5.1.02	SERVICIOS GENERALES	\$ 4.512,00	\$ 4.512,00	\$ 4.512,00	\$ 4.512,00	\$ 4.512,00	\$ 4.512,00
5.1.02.01	Agua Potable	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00	\$ 768,00
5.1.02.02	Luz Eléctrica	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00
5.1.02.03	Teléfono	\$ 1.128,00	\$ 1.128,00	\$ 1.128,00	\$ 1.128,00	\$ 1.128,00	\$ 1.128,00
5.1.02.04	Internet	\$ 876,00	\$ 876,00	\$ 876,00	\$ 876,00	\$ 876,00	\$ 876,00
5.1.03	GASTO SUMINISTROS	\$ 2.241,87	\$ 2.241,87	\$ 2.241,87	\$ 2.241,87	\$ 2.241,87	\$ 2.241,87
5.1.03.01	Suministros de Oficina	\$ 850,62	\$ 850,62	\$ 850,62	\$ 850,62	\$ 850,62	\$ 850,62
5.1.03.02	Suministros de Aseo	\$ 750,63	\$ 750,63	\$ 750,63	\$ 750,63	\$ 750,63	\$ 750,63
5.1.03.03	Medicinas	\$ 640,62	\$ 640,62	\$ 640,62	\$ 640,62	\$ 640,62	\$ 640,62
5.1.04	DEPRECIACIONES	\$ 31.335,92	\$ 31.335,92	\$ 31.335,92	\$ 31.335,92	\$ 31.335,92	\$ 31.335,92
5.1.04.01	Edificios	\$ 6.205,99	\$ 6.205,99	\$ 6.205,99	\$ 6.205,99	\$ 6.205,99	\$ 6.205,99
5.1.04.02	Muebles y Enseres	\$ 690,83	\$ 690,83	\$ 690,83	\$ 690,83	\$ 690,83	\$ 690,83
5.1.04.03	Equipo de Oficina	\$ 800,25	\$ 800,25	\$ 800,25	\$ 800,25	\$ 800,25	\$ 800,25
5.1.04.04	Equipo de Computación	\$ 2.849,58	\$ 2.849,58	\$ 2.849,58	\$ 2.849,58	\$ 2.849,58	\$ 2.849,58
5.1.04.05	Herramientas y Aux de Producción	\$ 598,32	\$ 598,32	\$ 598,32	\$ 598,32	\$ 598,32	\$ 598,32
5.1.04.06	Maquinaria y Equipo de Producción	\$ 14.090,95	\$ 14.090,95	\$ 14.090,95	\$ 14.090,95	\$ 14.090,95	\$ 14.090,95
5.1.04.07	Vehículos	\$ 6.100,00	\$ 6.100,00	\$ 6.100,00	\$ 6.100,00	\$ 6.100,00	\$ 6.100,00

5.1.05	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3.169,00	\$ 3.169,00	\$ 3.169,00	\$ 3.169,00	\$ 3.169,00	\$ 3.169,00
5.1.05.01	Aportes Gremiales	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00
5.1.05.02	Gastos Judiciales	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00	\$ 144,00
5.1.05.03	Servicios Profesionales	\$ 1.465,00	\$ 1.465,00	\$ 1.465,00	\$ 1.465,00	\$ 1.465,00	\$ 1.465,00
5.1.05.04	Gastos Varios	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
5.2	GASTOS DE VENTAS	\$ 69.365,32					
5.2.01	Viáticos y Movilización Vendedores	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
5.2.02	Comisiones	\$ 2.055,21	\$ 2.055,21	\$ 2.055,21	\$ 2.055,21	\$ 2.055,21	\$ 2.055,21
5.2.03	Transporte Ventas	\$ 12.983,91	\$ 12.983,91	\$ 12.983,91	\$ 12.983,91	\$ 12.983,91	\$ 12.983,91
5.2.04	Descuento en Ventas	\$ 51.126,20	\$ 51.126,20	\$ 51.126,20	\$ 51.126,20	\$ 51.126,20	\$ 51.126,20
5.3	GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.265,49	\$ 3.265,49	\$ 2.659,05	\$ 2.659,05	\$ 2.052,60	\$ 2.052,60
5.3.01	Servicios Bancarios	\$ 187,81	\$ 187,81	\$ 187,81	\$ 187,81	\$ 187,81	\$ 187,81
5.3.02	Intereses financieros	\$ 3.077,68	\$ 3.077,68	\$ 2.471,24	\$ 2.471,24	\$ 1.864,79	\$ 1.864,79
	TOTAL GASTOS	\$ 496.147,61	\$ 496.147,61	\$ 495.541,16	\$ 495.541,16	\$ 494.934,71	\$ 494.934,71
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 133.714,79	\$ 92.047,79	\$ 144.508,69	\$ 100.758,34	\$ 155.510,92	\$ 109.573,05

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- ❖ Al analizar 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 fabrican productos similares. Existen dos líneas del negocio que representan a la empresa una rentabilidad muy baja.
- ❖ Se pudo determinar que el principal factor que incide en la disminución de las utilidades es la materia prima, ya que al ser importada sus costos se elevan por las reformas arancelarias implantadas por el Gobierno del Eco. Rafael Correa.
- ❖ En un análisis detallado se pudo determinar que SANTÉ cuenta con maquinaria y tecnología adecuada para la confección de sus prendas de vestir, sin embargo la capacidad de las mismas está siendo subutilizada, ya que del 100% solo se utiliza el 50%; por lo que se convierte en un motivo del bajo margen de utilidad que se presenta.
- ❖ La empresa mantiene un endeudamiento a corto plazo haciendo que los gastos financieros por éste sean altos, mismos que inciden de manera directa en las utilidades bajas que se presentan.

- ❖ SANTÉ al contar con maquinaria de origen extranjero genera costos altos por su mantenimiento y especialmente por los repuestos que se deben importar; este es otro factor para que la rentabilidad de la empresa disminuya.

6.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Confeccionar las líneas de ropa deportiva de hombre y mujer a través de maquilas, que permitan reducir los costos por mano de obra de este proceso y por ende generar un incremento en las utilidades de la empresa.
- ❖ Negociar con proveedores nacionales la entrega de materias primas de calidad similar a la que se utiliza para evitar los cargos por la importación y así obtener precios más baratos que hagan que los costos generados por la utilización de la misma sean menores y así generar una rentabilidad más alta.
- ❖ Incrementar el uso de la capacidad instalada al 85% que permita aumentar los volúmenes de producción de las líneas más rentables, logrando así aumentar el margen de utilidad.
- ❖ Si la empresa requiere financiamiento, es recomendable que sea a largo plazo ya que los costos son más baratos que mantener un endeudamiento a corto plazo y por ende influyen en el aumento de las utilidades.

- ❖ Elaborar y aplicar un plan de mantenimiento mensual de la maquinaria de la empresa para detectar a tiempo los defectos y así evitar incurrir en gastos elevados por concepto de mantenimiento y repuestos; de esta manera se reduciría estos gastos y se apoyaría al incremento de las utilidades.

- ❖ Se recomienda la aplicación de este Modelo de Gestión Financiera en la empresa SANTÉ, ya que las utilidades mejoran con la aplicación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

1. Boland Lucrecia, Carro Fernanda, Stancatti María Jesús, Gismano Yanina, Banchieri Lucía, *FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN – TEORÍA Y PRÁCTICA*, 2007
2. Chang Richard Y. y Niedzwiecki Matthew E., *LAS HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD: VOLUMEN I*
3. Creative Publishing International, *EL ABC DE LA COSTURA*, SINGER
4. Daft Richard L. y Marcic Dorothy, *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN*, 4ta Edición.
5. De Gregorio José, *MACROECONOMÍA: TEORÍA Y POLÍTICAS*, Pearson Educación, México 2007
6. Lara A. Juan; *CURSO PRÁCTICO DE FINANZAS*, 2007, Quito
7. Miró, Loring y varios – *LA GESTIÓN FINANCIERA*.
8. Salvat O. Taleva, *COMO HACER UNA SOCIEDAD DE HECHO*, 3era Edición
9. Tanaka Nakasone Gustavo, *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES*
10. Zambrano Barrios, Adalberto, *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*
11. Zapata, Pedro: *CONTABILIDAD DE COSTOS HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES* - Editorial McGraw-Hill. Bogotá , D.C., Colombia

Fuentes Documentales

12. Banco Central del Ecuador, PÁGINA WEB - ESTADÍSTICAS
13. Servicio de Rentas Interna, PAGINA WEB

Otras Fuentes

14. Apuntes de clase. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II. Econ. Marcelo Cruz