

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERO
COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES Y MINIMIZACIÓN DE COSTOS PARA
LA EMPRESA TEXTILERA KIDZ MANÍA UBICADA EN LA CIUDAD DE
ATUNTAQUI.”**

AUTOR:

MIGUEL ANGEL RÍOS NÚÑEZ

DIRECTOR:

LUIS GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

Quito, enero del 2015

AGRADECIMIENTO

A mis maestros:

Por la alteza de su misión, al encaminar mi
camino, cultivando conocimientos y
fortaleciendo la disciplina, responsabilidad
y trabajo

A los ejecutivos de KIDZ MANIA:

Por la mejor disposición brindada, haciendo
Posible el cumplimiento de una meta tan anhelada

DEDICATORIA

A mi esposa:

Por tender sus brazos y sostenerme en las
luchas y caídas, dando una voz de aliento
que me inspira a seguir adelante por la senda del bien.

A mis padres y hermanos:

Por brindarme siempre felicidad y gozo
Humano con su abnegado cariño y amparo.
Mil gracias

A mis amigos:

Por permitirme que cada día no sea más
que una simple convivencia u obligado
compañerismo, brindándome la nobleza
de su amistad y compartir gratos
momentos en estos años

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones de presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de autor.

Quito, diciembre 2014

**Miguel Ángel Ríos Núñez
1717718587**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Modelo de Gestión Financiera	4
1.4 Administración del efectivo.....	5
1.4.1 Retraso de las cuentas por pagar	7
1.4.2 Administración eficiente de inventario-producción	7
1.4.3 Determinación del efectivo mínimo para operaciones	9
1.4.4 Motivos para mantener efectivo.....	9
1.5 Administración de Cuentas por Cobrar	11
1.5.1 Políticas de crédito y cobranza.....	11
1.6 Administración de inventarios	12
1.7 Sistema de Costeo	14
1.8 Administración de cuentas por pagar.....	15
1.9 Financiamiento.....	16
1.10 Presupuesto Maestro	17
CAPÍTULO 2	18
2 ANÁLISIS SITUACIONAL	18
2.1 Análisis interno	18
2.1.1 Análisis orgánico funcional	19
2.1.2 Análisis del área administrativa	20
2.1.3 Análisis del área financiera	21
2.1.4 Análisis del área de ventas	22
2.2 Análisis externo	23
2.2.1 Factor Económico	24
2.2.2 Factor Político	32
2.2.3 Factor Social	33
2.2.4 Factor Jurídico	37
2.3 Análisis FODA	37
CAPÍTULO 3	43

3	DISEÑO DEL MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES	43
3.1	Aspectos generales.....	44
3.2	Administración del efectivo	44
3.2.2	Inversión del efectivo.....	49
3.3	Administración de cuentas por cobrar.....	52
3.3.1	Políticas de crédito.....	53
3.3.2	Financiamiento con cuentas por cobrar.....	58
3.4	Administración de inventarios	59
3.4.1	Política de inventarios.....	64
3.4.2	Proyección de requerimientos de inventarios.....	65
3.4.3	Análisis	66
3.4.4	Financiamiento en relación a inventarios.....	67
3.4.5	Riesgos de la inversión en inventarios	67
3.4.6	Control de los inventarios	67
3.5	Sistema de Costeo	67
3.5.1	Fundamentos del costeo variable	68
3.5.2	Mecanismos del costeo variable	69
3.5.3	Ventajas del costeo variable.....	70
3.5.4	Desventajas	71
3.5.5	Costeo variable y principios de contabilidad	72
3.5.6	Costos estándar y los enfoques de costeo	72
3.6	Administración de cuentas por pagar.....	73
3.6.1	Nivel de Financiamiento de con cuentas por pagar.....	74
3.6.2	Políticas de administración de cuentas por pagar.....	74
3.6.3	Gastos e impuestos acumulados por pagar.....	76
3.7	Financiamiento.....	77
3.7.1	Políticas de financiamiento	77
3.7.2	Requerimientos del capital de trabajo	78
3.7.3	Alternativas de rentabilidad y riesgo.....	80
3.8	Presupuesto maestro.....	81
3.8.1	El proceso del presupuesto.....	81
3.8.2	Ventajas y limitaciones de los presupuestos	82
3.8.3	Desarrollo del presupuesto anual	83
3.9	Estrategias para el Modelo	83
3.9.1	Introducción del análisis micro ambiental de la industria	83
3.9.2	Análisis estructural de las industrias	85
3.9.3	Modelo de estrategias competitivas genéricas	88

3.9.4 Determinación de estrategias del modelo	91
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	96
LISTA DE REFERENCIAS	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión Financiera	5
Figura 2. Gestión Financiera	19
Figura 3. Inflación mensual por Divisiones de Consumo	26
Figura 4. Tasa Activa vs Pasiva	29
Figura 5. PIB Ecuador Trimestres.....	30
Figura 6. Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB	31
Figura 7. PEA.....	35
Figura 8. Análisis estructural	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Control financiero contable.....	21
Tabla 2.	Inflación Anual.....	25
Tabla 3.	Inflación Mensual.....	26
Tabla 4.	Tasa Activa.....	27
Tabla 5.	Tasa Pasiva.....	28
Tabla 6.	Riesgo País.....	29
Tabla 7.	PIB Ecuador	30
Tabla 8.	Desempleo.....	33
Tabla 9.	Fortalezas	38
Tabla 10.	Debilidades.....	39
Tabla 11.	Oportunidades de la empresa	39
Tabla 12.	Amenazas de la empresa	40
Tabla 13.	FODA.....	41
Tabla 14.	Flujo de efectivo.....	47
Tabla 15.	Control de ingresos y egresos mensuales 2012.....	48
Tabla 16.	TMAR	49
Tabla 17.	Flujo con inversión.....	50
Tabla 18.	Diferencias de inversiones a largo y corto plazo	51
Tabla 19.	Control de cartera vencida	58
Tabla 20.	Reporte de cartera vencida	58
Tabla 21.	Financiamiento de Cuentas por cobrar.....	59
Tabla 22.	Control de inventario.....	63
Tabla 23.	Orden de producción.....	68
Tabla 24.	Estado de Resultados	73

RESUMEN

La finalidad de la presente investigación es proponer un Modelo de Gestión Financiero que permita maximizar utilidades y reducir costos, dicha propuesta se ha enfocado principalmente en el comportamiento de las cuentas del activo y del pasivo corriente que son los determinantes en el capital de trabajo, con lo que se busca aportar a que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado con la aplicación de la estrategia competitiva que junto a la aplicación del modelo financiero le permita mejorar su rentabilidad y competitiva en la industria.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se han determinado tres capítulos de desarrollo de la investigación; en base a ello se puede mencionar que el Capítulo I hace referencia a las bases teóricas y metodológicas que darán sustento a la propuesta; posterior a ello en el Capítulo II, se ha realizado un levantamiento de información con el fin de obtener la situación actual de la empresa en cuanto a l manejo de sus activos y pasivos corrientes; y finalmente en el Capítulo III, se ha establecido una propuesta específica para la Empresa Kidz Manía, con la cual se pueda optimizar las utilidades.

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a model of financial management that maximizes profits and reduce costs, this proposal has focused mainly on the behavior of the accounts of assets and current liabilities which are the determinants of working capital , with which seeks to contribute to the company to achieve a higher position in the market with the implementation of competitive strategy by implementing the financial model allows to improve profitability and competitive in the industry.

To fulfill the objectives were determined three strands of research development ; on this basis it can be mentioned that Chapter I refers to the theoretical and methodological bases that will sustain the proposal; back to it in Chapter II , there has been gathering information in order to get the current situation of the company in the management of its assets and liabilities ; and finally in Chapter III , has established a specific proposal for the Company Kidz Mania , with which you can optimize profits.

INTRODUCCIÓN

Inicialmente la industria textil en el Ecuador, se caracterizaba por el predominio de la informalidad y la producción artesanal, sin embargo la capacitación de la mano de obra y la aparición de la tecnología ha permitido que los procesos de confección de prendas de vestir se modernicen hasta alcanzar un nivel de industrialización.

Las empresas dedicadas a las actividades textiles, han emprendido estrategias de diferenciación, resaltando principalmente la innovación permanente en cuanto a diseños. A este marco interno se ha incorporado un factor que alienta la competencia, el actual modelo económico implantado en el Ecuador, ha permitido el ingreso de marcas extranjeras, muchas de ellas con un menor precio que las producidas en nuestro país.

Es así que existiendo en la actualidad una diversidad muy amplia de competidores nacionales e internacionales, Kidz Manía se ve en la necesidad de crear estrategias administrativas y financieras que sean capaces de disminuir sus costos operativos y por ende ofrecer sus productos con precios más competitivos, ya que será la única manera de subsistir en un mercado cada vez más globalizado.

CAPÍTULO 1

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

KIDZ Manía nace formalmente en abril de 2009, bajo la iniciativa del Sr. Marcelo Cazar Guevara, es una empresa radicada en el Cantón Antonio Ante de la provincia de Imbabura, específicamente en Atuntaqui, dicho cantón es muy conocido por ser una zona textilera, donde existen varias empresas con una variedad muy amplia de producción de prendas de vestir de todo tipo; KIDZ Manía se dedica a la producción de prendas de vestir infantiles para varón, inicialmente la empresa contaba el propietario en la dirección administrativa y cinco obreras en la producción de prendas, en la actualidad la empresa está dirigida y administrada por su propietario el Sr. Marcelo cazar, cuenta con 2 vendedores, una contadora y con 28 obreras distribuidas en los diferentes procesos de la línea de producción; la empresa ha tenido un crecimiento considerable y hoy en día es una de las principales proveedoras de cadenas como: Eta Fashion, Unimoda, Modin, Jiretex, Pq Moda catálogo y minoristas en varias ciudades del país; mantienen una producción actual de alrededor de 4000 prendas al mes e ingresos mensuales sobre los 40.000 USD.

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día las organizaciones se manejan en torno a políticas de eficiencia y eficacia, lo cual implica un adecuado manejo de sus recursos, sin embargo, en la mayoría de empresas existen brechas por cubrir y particularmente la empresa KIDZ MANÍA que al no contar con un Modelo de Gestión Financiero no obtiene una maximización de sus utilidades, no existe un enfoque principalmente en el comportamiento de las cuentas del activo y del pasivo corriente que son los determinantes en el capital de trabajo, lo que se busca es aportar a que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado con la aplicación de la estrategia competitiva que junto a la aplicación del modelo de gestión financiero le permita mejorar su rentabilidad y competitividad en la industria.

“La gestión financiera permite medir y mejorar la rentabilidad de las actividades y de los proyectos, prever las necesidades y encontrar los medios necesarios para la vida y

desarrollo de la empresa así como para controlar su funcionamiento” (Gitman, 1990, p. 35)

“Tiene como objetivos: optimizar el patrimonio, captar fondos y recursos para aportaciones y préstamos; coordinar el capital de trabajo, inversiones y resultados; recopilar, estudiar e interpretar los datos e información pasada y futura para tomar decisiones acertadas y alcanzar las metas propuestas y fijadas por la empresa” (Perdomo, 1987, p. 43)

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para la maximización de utilidades y minimización de costos en la Empresa Textilera KIDZ MANÍA ubicada en la ciudad de Atuntaqui, a fin de proporcionar los elementos necesarios de información que faciliten la toma de decisiones. Se busca aportar a que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado con la aplicación de la estrategia competitiva que junto a la aplicación del modelo administrativo financiero le permita mejorar su rentabilidad y competitividad en la industria.

1.2.2 Objetivos específicos

Para poder obtener un resultado óptimo del proyecto propuesto se seguirán los siguientes objetivos:

- Determinar el sustento teórico para la presente propuesta
- Realizar un análisis situacional de la empresa, con el fin de determinar el entorno en el cual se devuelven actualmente, así como también analizar sus perspectivas futuras
- Diseñar el modelo de maximización de utilidades para la empresa y determinar las estrategias para el modelo planteado.

1.3 Modelo de Gestión Financiera

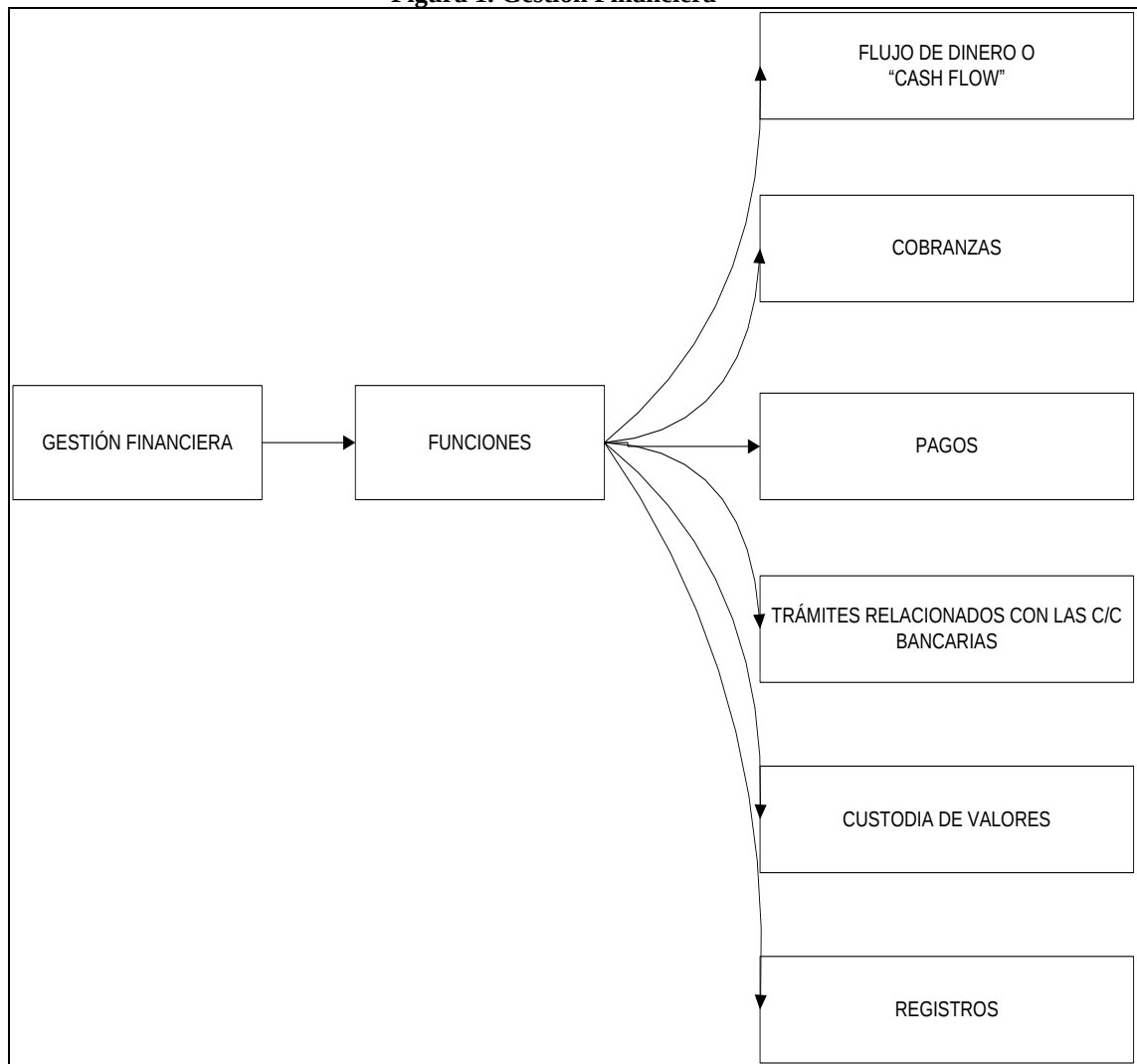
Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración financiera de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El modelo de gestión financiera que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

La gestión financiera se encarga del manejo de fondos de las organizaciones; en las grandes empresas depende del Gerente Financiero; en las medianas empresas del Gerente Administrativo y en las pequeñas empresas del Dueño.

Según (Chiavenato, 2002, p. 39) “El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.), conjuntamente. Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico.”

Figura 1. Gestión Financiera



Elaborado: Miguel Angel Ríos

1.4 Administración del efectivo

Las responsabilidades de Tesorería caen dentro de las áreas de decisión más comúnmente asociadas a la administración financiera: inversión (elaboración de presupuestos de capital, administración de pensiones), financiamiento (relaciones bancarias comerciales y bancarias de inversión, relaciones de inversionistas, desembolso de dividendos) y administración de activos (administración de efectivo y de crédito).

Para llevar a cabo una administración consciente de caja se deben manejar una serie de elementos de forma integrada para lo cual se propone un modelo, el mismo consta

de cinco fases fundamentales que para la consideración de las autoras son imprescindibles en la administración eficiente del efectivo. Este modelo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En la primera fase se realiza un diagnóstico de la posición económico – financiera de la entidad, donde se tienen en cuenta el análisis de la gestión económica y el análisis de la posición financiera.

En la segunda fase se refieren los aspectos económicos de la administración del efectivo, que incluyen los costos asociados con un faltante de efectivo, los costos asociados con un exceso de efectivo y el gasto del manejo y administración del efectivo.

En la tercera fase se exponen los modelos de optimización del efectivo más utilizados en la arena internacional, se plantean dos modelos fundamentales, el modelo Baumol, el modelo Miller-Orr, y además el método propuesto por Lawrence Gitman, para determinar el efectivo requerido.

La cuarta fase se refiere a las estrategias básicas para la administración del efectivo teniendo en cuenta el criterio de Lawrence Gitman.

En la quinta y última fase se realiza una presupuestación del efectivo teniendo en cuenta la determinación del efectivo óptimo o necesario, y la determinación de los flujos de efectivo.

Para el presente estudio se realizará una aplicación de los modelos, además del método diseñado por Lawrence Gitman, buscando una mejor adaptación a las condiciones en que opera la empresa, que aunque este último no optimiza es de más fácil manejo y aplicación.

Las estrategias básicas que deberá seguir KIDZ MANÍA en lo referente a la administración del efectivo son las siguientes:

- 1.1. Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulte favorable.
- 1.2. Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.
- 1.3. Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables para alcanzar este objetivo.

Las implicaciones globales de estas estrategias pueden ponerse de manifiesto observando los ciclos de caja y la rotación del efectivo.

1.4.1 Retraso de las cuentas por pagar

Una estrategia que usan algunas compañías es que retrasan sus cuentas por pagar, es decir, pagan sus deudas lo más tarde posible sin dañar su reputación crediticia. Es importante observar que aunque esta es una estrategia financieramente atractiva, trae consigo un conflicto de tipo ético, pues puede ocasionar una infracción por parte de la empresa en el acuerdo con su proveedor. Es claro que este no tendrá una buena imagen de un cliente que deliberadamente pospone el pago de mercancía o equipo.

1.4.2 Administración eficiente de inventario-producción

Otra forma de reducir al mínimo el efectivo requerido es aumentando la rotación de inventario. Esto puede lograrse mediante cualquiera de los siguientes procedimientos:

- Incrementar la rotación de la materia prima: Mediante el uso de técnicas más eficientes de control del inventario, la empresa puede aumentar su rotación de materia prima.

- Disminuir el ciclo de producción: Con una mejor planeación, programación y técnicas de control de producción, la empresa puede reducir la duración de su ciclo de producción. La reducción de dicho ciclo hará que se incremente la rotación del inventario de trabajo del proceso de la empresa.
- Aumentar la rotación de productos terminados: La empresa puede incrementar su rotación de productos terminados pronosticando mejor la producción a fin de hacer coincidir los dos aspectos. El control más eficaz del inventario de artículos terminados contribuirá a una rotación más rápida del inventario de productos terminados.
- Aceleración de la cobranza de cuentas: Otra forma de reducir el requerimiento de efectivo operacional de la empresa consiste en acelerar la cobranza de las cuentas por cobrar. Dichas cuentas, al igual que el inventario, captan el dinero que podría invertirse en activos adicionales. Estas cuentas son un costo necesario para la empresa, ya que la extensión de crédito a los clientes normalmente permite a la empresa alcanzar niveles más altos de ventas que los alcanzaría operando sobre una base estrictamente de efectivo.

Las condiciones de crédito suelen ser impuestas por el ramo en que opera la empresa. Por lo regular se establecen con relación a la naturaleza del producto a vender, su forma de transportación y de empleo. En las industrias donde se venden productos no diferenciados, las condiciones de crédito pueden ser un factor decisivo en las ventas. Como sucede por lo general en estas industrias, todas sus empresas se adaptan a las mejores condiciones de crédito disponible con el fin de mantener su posición competitiva. En las industrias en las que se venden productos relativamente diferenciados, puede manifestarse una mayor variación en las condiciones de crédito.

El periodo de cobranza de la empresa no solo se ve afectado por sus condiciones de crédito, sino por las políticas de crédito y cobranza. Las políticas de crédito en los criterios que sigue la empresa para determinar a quién debe extenderle un crédito; las políticas de cobranza por su parte, determinan el plazo trazado por la empresa para cobrar sus cuentas pendientes con prontitud. Los cambios en las condiciones y políticas de crédito, así como las de cobranza, pueden emplearse para reducir el nivel

promedio de cobranza sin dejar de mantener o incluso aumentar las utilidades totales. Normalmente la iniciación de un descuento en efectivo por pronto pago, el empleo de políticas de crédito más restrictivas, o al inicio de políticas de cobranza más dinámicas, reducirá el periodo promedio de cobranza.

1.4.3 Determinación del efectivo mínimo para operaciones

Dado que la empresa debe aprovechar las oportunidades que surjan para invertir o para pagar sus deudas a fin de mantener un saldo efectivo, la meta debe ser entonces operar de manera que requiera un mínimo de dinero en efectivo. Deben planearse la cantidad de dinero que permita a la empresa cumplir con los pagos programados de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad para realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas. Dicho efectivo puede mantenerse en forma de depósito a la vista (saldo en cuenta de cheques) o en algún tipo de valor negociable que produzca intereses.

Existen diversas técnicas cuantitativas al igual que reglas empíricas para determinar los saldos óptimos en caja. El presupuesto de caja presenta un método para planear los requerimientos de efectivo, si bien no trata explícitamente el problema del saldo adecuado de caja. Desde luego el nivel óptimo depende tanto de la entrada esperada o no, así como de los desembolsos de efectivo.

El saldo apropiado se establece con frecuencia en un nivel suficiente para cumplir con los requerimientos esperados o inesperados, o para cubrir las necesidades establecidas por los acreedores, cualquiera que sea lo mayor.

1.4.4 Motivos para mantener efectivo

John Maynard Keynes sugirió tres motivos para mantener efectivo: “el motivo de las transacciones, el motivo especulativo, el motivo de precaución. Al hacer a un lado el énfasis de los individuos, se puede utilizar estas tres categorías al describir los motivos de las corporaciones para mantener efectivo”. (Maynard Keynes, 2002, p. 75)

Motivo de transacciones: Hacer frente a pagos que surgen en el curso normal del negocio tales como compras, sueldos, impuestos, y dividendos.

Motivo especulativo: Tomar ventaja de oportunidades temporales, tales como una súbita baja en el precio de una materia prima.

Motivo de precaución: Mantener un colchón de seguridad a un amortiguador para hacer frente a necesidades de efectivo no esperadas. Entre más predecibles sean los flujos de entrada y salida de efectivo para una empresa, menos efectivo necesita mantener para las necesidades de precaución. Tener listo un poder de préstamo para hacer frente a gastos de efectivo de emergencia también reduce la necesidad de este tipo de saldo de efectivo.

Es importante señalar que no todas las necesidades de efectivo de las empresas exigen tener exclusivamente saldos de efectivo. De hecho, pueden hacerse frente a una parte de estas necesidades al poseer valores negociables, activos equivalentes del efectivo. En su mayoría, las empresas no mantienen efectivo con el propósito de la especulación. La situación más probable es que la empresa dependerá del poder de préstamo de reserva en vez de mantener efectivo para propósitos especulativos.

Consecuentemente solo se concentra en los motivos de transacciones y de precaución de la empresa, que hace frente a estas necesidades con saldos mantenidos tanto efectivo como en valores negociables.

La administración de efectivo involucra el cobro y desembolso eficiente del efectivo y la inversión temporal del efectivo mientras este se encuentra dentro de la empresa. Por lo general, la oficina del tesorero de la empresa administra el efectivo. El presupuesto de efectivo, útil para el proceso indica que cantidad de efectivo es probable que se tenga, cuando y durante cuánto tiempo. Por consiguiente, sirve como base para la planeación y el control del efectivo.

Además del presupuesto de efectivo, la empresa necesita información sistemática sobre el efectivo, así como algún tipo de sistema de control.

1.5 Administración de Cuentas por Cobrar

La administración de cuentas por cobrar es una de las herramientas más importantes que tiene al alcance el administrador financiero para optimizar el capital de trabajo y en consecuencia maximizar el valor de la empresa.

1.5.1 Políticas de crédito y cobranza

El administrador financiero debe hacer un profundo análisis sobre el impacto que tiene un cambio en las políticas de crédito y cobranza, sobre la rentabilidad, liquidez y riesgo de la empresa.

La flexibilización de las políticas de crédito (normas crediticias para aceptación de cuentas, términos de crédito: plazo, límites de crédito, descuentos otorgados, términos especiales) puede estimular la demanda, pero genera un costo por llevar cuentas por cobrar adicionales, y un mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables.

La posibilidad de flexibilizar las políticas de crédito encuentra sus límites fundamentalmente en tres variables: (Van Horne, 1996, p. 50)

1. El mercado. Dado que las organizaciones juegan en el mercado, las acciones de los competidores no pueden ser ignoradas ya que van a tener influencia en el impacto que tienen los cambios en la política de crédito sobre las ventas.
2. La capacidad de producción. En la medida que la flexibilización estimula la demanda, esa demanda incremental tiene que poder ser satisfecha.
3. Los flujos de caja. No se puede olvidar que va a haber una mayor demanda en inversión en capital de trabajo.

Con estos elementos básicos se va a sensibilizar una extensión de los términos de crédito y evaluar entonces la conveniencia o no de realizar dichos cambios en función de la mayor o menor rentabilidad que estos generen a la empresa.



Para ello se debe conocer:

- La rentabilidad de las ventas adicionales
- La demanda añadida de producto que surge del relajamiento de las normas de crédito.
- La mayor lentitud del período promedio de cobranza
- El rendimiento requerido sobre la inversión.

1.6 Administración de inventarios

En los negocios existe una realidad reconocida por muchos, pero desafortunadamente racionalizada e implementada por pocos “quien compra bien, vende o produce bien”. El tener una buena política de compras, le va a permitir un manejo fluido a la empresa y disminuir sus costos, lo que obviamente mejorará su rentabilidad. Debido a lo anterior es necesario estudiar los inventarios desde el momento en que se proyecta la compra, es decir involucrarlos en los procesos de planeación de la compañía y en su contrapartida obligatoria, el control.

En la acepción más amplia de la palabra, los inventarios son recursos utilizables que se encuentran almacenados para su uso posterior en un momento determinado. Algunos autores los definen simplemente como bienes ociosos almacenados en espera de ser utilizados. Otros autores los definen como un activo corriente de vital importancia para el funcionamiento de la empresa. Existen múltiples argumentos para justificar la tenencia o no de inventarios, de los cuales se mencionarán algunos argumentos a favor a continuación:

- Prever escasez
- Es preferible ahorrar productos que plata
- Permiten obtener ganancias adicionales cuando hay alzas
- Facilitan desfasar (separar) los diferentes procesos de la empresa.
- Argumentos en contra:
- Inmovilizan recursos que podrían usarse mejor
- Esconden los problemas de la empresa

- Disimulan la ineptitud del tomador de decisiones
- Facilitan esconder los problemas de calidad.

Lo que es indiscutible, es que los inventarios representan un alto porcentaje de los activos en el balance y a las compras les sucede lo mismo con respecto a las utilidades en los estados de resultados, entonces si desde el punto de vista financiero se reconoce esta realidad y no se hace nada con el objeto de mejorar su manejo se está siendo irresponsables con la empresa.

Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario: (Muller, 2004, p. 101)

Minimización de la inversión en inventarios

El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresa, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasara a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso.

Afrontando la demanda

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

1.7 Sistema de Costeo

Para determinar los costos de producción de un artículo en particular, no se puede estar ajenos a aquellos puntos de vista de contabilidad, referentes a que ésta debe adaptarse a la empresa, lo cual quiere decir que el Sistema de Costo de fabricación que se implante, deberá ajustarse a la forma de elaboración y necesidades de control de la industria, servicio, o comercio en cuestión.

Un Sistema de Costos es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de las distintas actividades, y para ello se define lo siguiente:

Los Sistemas de Costos se clasifican de la siguiente manera:

1. Según la forma de producir.

Según la forma de cómo se elabora un producto o se presta un servicio, los costos pueden ser:

- a. **Costos por Órdenes** Se utilizan en aquellas empresas que operan sobre pedidos especiales de clientes, en donde se conoce el destinatario de los bienes o servicios y por lo general él es quien define las características del producto y los costos se acumulan por lotes de pedido. Normalmente, la demanda antecede a la oferta, y por lo tanto a su elaboración. Por ejemplo, la ebanistería, la sastrería, la ornamentación, etc.
- b. **Costos por Procesos.** Se utiliza en aquellas empresas que producen en serie y en forma continua, donde los costos se acumulan por departamentos, son costos promedios, la oferta antecede a la demanda y se acumulan existencias. Por ejemplo, empresas de: gaseosas, cervezas, telas, etc.
- c. **Costos por ensamble.** Es utilizado por aquellas empresas cuya función es armar un producto con base en unas piezas que lo conforman, sin hacerle transformación alguna. Por ejemplo, ensamblaje de automóviles, de bicicletas, etc.

2. Según la fecha de cálculo.

Los costos de un producto o un servicio, según la época en que se calculan o determinan, pueden ser:

- a. **Costos Históricos.** Llamados también reales, son aquellos en los que primero se produce el bien o se presta el servicio y posteriormente se calculan o determinan los costos. Los costos del producto o servicio se conocen al final del período.
- b. **Costos Predeterminados.** Son aquellos en los que primero se determinan los costos y luego se realiza la producción o la prestación del servicio. Se clasifican en Costos Estimados y Costos Estándares.
- c. **Costos Estimados.** Son los que se calculan sobre una base experimental antes de producirse el artículo o prestarse el servicio, y tienen como finalidad pronosticar, en forma aproximada, lo que puede costar un producto para efectos de cotización. No tienen base científica y por lo tanto al finalizar la producción se obtendrán diferencias grandes que muestran la sobre aplicación o sub aplicación del costo, que es necesario corregir para ajustarlo a la realidad. Los costos de un artículo o servicio se conocen al final del período.
- d. **Costos Estándares.** Se calculan sobre bases técnicas para cada uno de los tres elementos del costo, para determinar lo que el producto debe costar en condiciones de eficiencia normal. Su objetivo es el control de la eficiencia operativa. Los costos de un artículo o servicio se conocen antes de iniciar el período.

1.8 Administración de cuentas por pagar

Para una empresa la disponibilidad de financiamiento a corto plazo es de fundamental importancia para su operatividad y en sí para su existencia y razón de ser. De las vías de financiamiento a corto plazo con que puede contar una empresa se encuentra las cuentas por pagar. Normalmente no hay costo implícito vinculado con este pasivo circulante, aunque si existen. Entre los aspectos más importantes de las

cuentas por pagar se encuentran los tipos de condiciones de crédito que ofrecen los proveedores.

Sucede frecuentemente que un proveedor dilate en el tiempo el cobro de su facturación a sus clientes; incluso se ofrece un descuento por pronto pago en el caso de que el cliente abone su deuda en el momento de la transacción comercial.

La cuestión se centra en hallar el costo implícito que conlleva a estos clientes la no aceptación de las condiciones de pronto pago. En este sentido se le presenta hoy al directivo la necesidad de llevar a la práctica, técnicas de gestión que permitan conocer lo anterior y tomar decisiones más acertadas. (Muller, 2004, p. 98)

1.9 Financiamiento

La disponibilidad de financiamiento a corto plazo tiene también una importancia fundamental, si no se puede sostener a futuro no tiene importancia. El financiamiento a corto plazo que consiste en obligaciones que se espera que venzan en un plazo de un año o menos es necesario para sostener una buena parte de los activos circulantes como caja, inventario, cuentas por cobrar. (Muller, 2004, p.99)

Las características de este tipo de financiamiento, sin garantía, consisten en fondos que consigue la empresa sin que se comprometan los activos fijos.

Estas formas de financiamiento pueden aparecer en el balance como cuentas por pagar, pasivos acumulados y documentos por pagar. Las dos primeras se consideran fondos espontáneos a corto plazo porque provienen de las operaciones normales de la empresa, los documentos por pagar son el resultado de préstamos, cualquiera que sea su modalidad.

A medida que aumentan las ventas también lo hacen las cuentas por pagar como consecuencia del aumento necesario en las compras para producir a niveles más altos. Normalmente no hay un costo implícito vinculado con la utilización de esta fuente de financiamiento pero sí existe.

Entre los aspectos más importantes de esta forma de financiamiento están los tipos de condiciones de crédito que ofrecen los proveedores, los costos que resultan de renunciar a descuentos por pronto pago y los resultados finales de dilatar el pago.

Aunque esta es una fuente de financiamiento espontánea, dado que no se paga por su utilización, hay que tener cuidado al evaluar su comportamiento, pues se penaliza cada día que supere el crédito comercial concedido que normalmente puede ser de 30 días.

La otra forma de financiamiento a corto plazo con que puede contar la empresa es el préstamo, cuya esencia es el dinero concedido por el banco, bajo condiciones contractuales, por un tiempo determinado, el cual es tomado en su totalidad por el demandante. Se utiliza para cubrir necesidades financieras eventuales y requiere en cada caso la formalización de un contrato independiente.

1.10 Presupuesto Maestro

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además, en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

CAPÍTULO 2

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis interno

A partir del inicio de las actividades de la empresa el crecimiento en la producción y ventas han sido considerables y sostenibles, no obstante, existen indicios preocupantes en el desenvolvimiento de la empresa.

A medida que se han incrementado las ventas, se han adquirido más compromisos contractuales, ha crecido en todos los campos de acción que le compete, hoy en día dispone de más plazas de trabajo para mano de obra, se han detectado problemas tanto en el corte de telas, como en el armado de prendas.

En cuanto al manejo administrativo financiero se estima que se requiere un reordenamiento de los registros, procesos, y aplicar una estandarización que permita el manejo de rubros tanto a nivel administrativo como financiero.

La falta de una estructura orgánico-funcional apropiada y de los componentes básicos que la conforman, no ha permitido a la empresa contar con el elemento base que permita diferenciar niveles jerárquicos y otorgar la identidad funcional respectiva. Como consecuencia, se pueden mencionar las siguientes carencias:

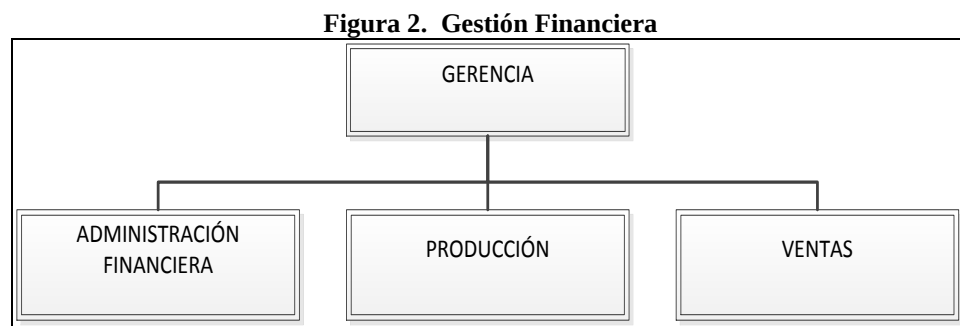
- Una estructura que integre a los recursos a fin de que puedan contribuir al logro de los objetivos.
- Planes y programas de trabajo que proporcionen sugerir medidas de mejoramiento.
- Un diseño de los procedimientos correspondientes a los sistemas existentes, nuevos o modificados.
- La formulación de reglamentos, instructivos y en general todo instrumento administrativo que facilite el control, seguimiento y evaluación de las labores y esfuerzos que se realizan en la empresa.

- La agrupación de funciones o tareas similares y homogéneas precisando las atribuciones, responsabilidades y deberes individuales, que reflejen los objetivos y las funciones básicas de la institución.

De esta manera, la implantación de una organización administrativa podrá tener un concepto integrador, que haga posible “contribuir al mejoramiento administrativo de la organización,... y permita elevar, de una manera sistemática y permanente, la eficiencia de la entidad” (Granda, 1995, p 29)

2.1.1 Análisis orgánico funcional

La estructura organizacional de Kidz Manía está dada desde su creación con un orden jerárquico determinado por su propietario (Gerente), y está compuesta por las siguientes secciones.



Elaborado: Miguel Angel Ríos

La Gerencia representa la toma de decisiones en la empresa y es el ente rector y eje de las operaciones de los diferentes departamentos.

Bajo la supervisión de la gerencia se encuentran tres departamentos que conforman la empresa en su totalidad, los mismos que son:

- Área administración financiera
- Área de producción
- Área de mercadeo y ventas.

2.1.2 Análisis del área administrativa

El área administrativa financiera representa el eje de planificación de la empresa, en tanto que de esta área depende el desarrollo de procesos tanto a niveles de administración, financiero, producción y ventas. En Kidz Manía, los procesos administrativos están coordinados por la gerencia general, a quien se reportan los estados de los procesos o inconvenientes que se presenten en las diferentes operaciones de ésta área.

El área administrativa financiera mantiene contacto directo con clientes y proveedores, y es evidente el buen desempeño de dicha área ya que mantienen un alto cumplimiento y buenas relaciones con sus clientes internos y externos.

En los años de actividad de la empresa no existe ninguna queja o denuncia por incumplimiento en contratos, llevan al día sus pagos tributarios, seguridad social, etc.

2.1.2.1 Procesos críticos del área administrativa

El área administrativa al ser el eje de planificación y control de la empresa, organiza y asigna los recursos para la operatividad de la empresa. La empresa confecciona prendas de vestir para niños, de tal manera que para su fabricación se requiere como principal materia prima el elemento físico que se incorpora al proceso para su transformación en el producto. Los materiales que realmente forman parte del producto terminado se conocen con el nombre de materiales directos. Los que tienen importancia secundaria (pequeños y relativamente baratos) o que no se convierten físicamente en parte del producto terminado, se llaman materiales indirectos y suministros.

Los suministros de fabricación de oficina y de ventas son tipos de materiales que a veces se incluyen bajo la descripción general de "almacén", y a medida que se utilizan, se cargan a las cuentas de costos o gastos apropiados. Cuando se consumen, los suministros de fabricación se cargan a gastos generales de fabricación, que es un costo inventariable.

La inadecuada planeación de inventarios con el volumen del trabajo a realizarse en cada temporada, ocasiona que no se cuente con el material necesario para la confección de las prendas, y en ocasiones se solicita excesivamente el material lo que conlleva a tener un inventario en materiales innecesarios y restan liquidez a la empresa habiendo otras obligaciones que cubrir con imperativa urgencia como sueldos, seguros, etc.

2.1.3 Análisis del área financiera

Cuando la empresa adquiere un compromiso, establece los plazos, formas de pago para iniciar la confección del tipo y cantidad de prendas solicitadas. Se recibe el anticipo el cual se registra como anticipos de clientes y posterior al término del trabajo, estos se registran como ingreso de ventas. En otros casos existe un porcentaje de anticipo y la diferencia se registra a la cuenta por cobrar.

Una vez que se termina el lote de prendas, se emite la factura respectiva, y se solicita el pago del saldo pendiente. Esta información es enviada al área de ventas quienes se encargan del seguimiento para el cobro de los saldos pendientes. La persona que asiste a la gerencia, de manera diaria revisa los saldos disponibles con los que se cuenta para asignarlos a pagos que se requiera cancelar, o para asignación de fondos solicitados para producción o ventas. Según como se disponga de efectivo disponible la gerencia aprueba los pagos o desembolso según la prioridad de los mismos.

Tabla 1. Control financiero contable

INGRESO	PROCESO	RESULTADO
Ingreso de documentos soporte de transacciones realizadas con relación a la actividad de producción de la empresa. (Facturas, comprobantes de retención, notas de crédito o débito)	Registro de transacciones, elaboración de reportes contables y balances. Elaboración de comprobantes de las transacciones realizadas para registro de ingresos y egresos.	Emisión de balances de situación, balances de resultados. Presentación de informes de manejo de inventarios y de cartera.

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos

En el área financiera se reciben todos los documentos que sustentan las transacciones y movimientos realizados con el fin de dar operatividad a la empresa, así como también se registran los ingresos generados por ventas, por financiamiento o aportaciones de accionistas. Toda la información recolectada se procesa en el área financiera, y en base a ello se emiten balances mensuales de resultados como balances generales.

Las transacciones se registran de manera continua y permanente, para obtener reportes actualizados para la toma de decisiones por parte de la gerencia, y también para el cumplimiento de declaraciones mensuales al SRI, y cierres contables mensuales.

2.1.3.1 Determinación de procesos críticos del área financiera

El manejo de los recursos financieros constituye un factor crítico en KIDZ Manía, esto se debe a que, a pesar de existir rentabilidad en ocasiones presente problemas de liquidez, y no cuenta con el recurso necesario oportuno para cubrir los fondos de obligaciones con terceros en las fechas indicadas al proveedor. La empresa no cuenta con algún tipo de sistema que de soporte a los movimientos contables, lo cual limita la dinamización de las operaciones, registros y controles de cruce o análisis de información, ya que lo máximo que se realiza es importar información a Excel, sobre lo cual se deben realizar reportes gerenciales y de tipo analítico.

KIDZ Manía carece de procesos de seguimiento y control de valores que existen en cuentas por cobrar, esto conlleva a que no se realice una gestión adecuada para el cumplimiento de esas cuentas.

2.1.4 Análisis del área de ventas

Por definición se sabe que el área de ventas es la encargada de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de una fuerza de ventas, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Basado en lo anteriormente mencionado, el Gerente es consciente que solo no puede llevar a cabo la estrategia que se plantee para las ventas de las prendas, por lo cual requiere del apoyo de personal capacitado, los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña es un generador riqueza, no obstante, KIDZ Manía carece de programas de capacitación que sustenten las actividades de su fuerza de ventas, de tal manera que se pueda generar un conjunto de creencias y valores, estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

2.1.4.1 Determinación de procesos críticos del área comercial y ventas

El área de ventas tiene una situación crítica debido a la carencia de una estrategia o plan de capacitaciones al personal de ventas que permita al agente de ventas desarrollar total destreza de conocimiento y de ideas para ofrecer al cliente el producto, además de una preparación en negociación que le permita total independencia al cierre de negociaciones o contratos.

Se evidencia además, falta de motivación en el personal de ventas, lo cual limita en gran escala el desenvolvimiento de los mismos y el cumplimiento en general de las metas organizacionales.

2.2 Análisis externo

Debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, es muy importante prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos.

Para el análisis externo se tomará en cuenta el análisis PEST, la cual es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección del negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer el análisis externo en KIDZ Manía, es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

2.2.1 Factor Económico

El Ecuador es un país que sufre las consecuencias del subdesarrollo, consecuencias que se han dado a través de los últimos años y se las ha enfrentado gracias a los precios relativamente altos del petróleo y las remesas de dinero enviadas por los migrantes; es de tal manera que la economía de Ecuador se deduce como una economía poco diversa, relativamente pequeña, que tiene una alta concentración del ingreso en pocas manos. Además se debe mencionar los golpes que ha recibido el país con malos manejos económicos de los gobiernos, golpes de estado, trabas de índole político; problemas que han dejado poco crecimiento empresarial, poca inversión nacional e internacional.

Con el entorno económico se pretende conocer las variables macroeconómicas que envuelven a KIDZ Manía, como son: Inflación, Producto Interno Bruto, Tasa de interés activa, Tasa de interés pasiva y Riesgo País; ya que indicadores como los mencionados son de vital importancia para el desarrollo y permanencia en el mercado.

Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente 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.

Tabla 2. Inflación Anual

INFLACIÓN ANUAL	
AÑOS	INFLACIÓN ANUAL %
2005	3,14
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,82
2009	4,31
2010	3,31
2011	4,46

Nota: BCE (Fuente:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

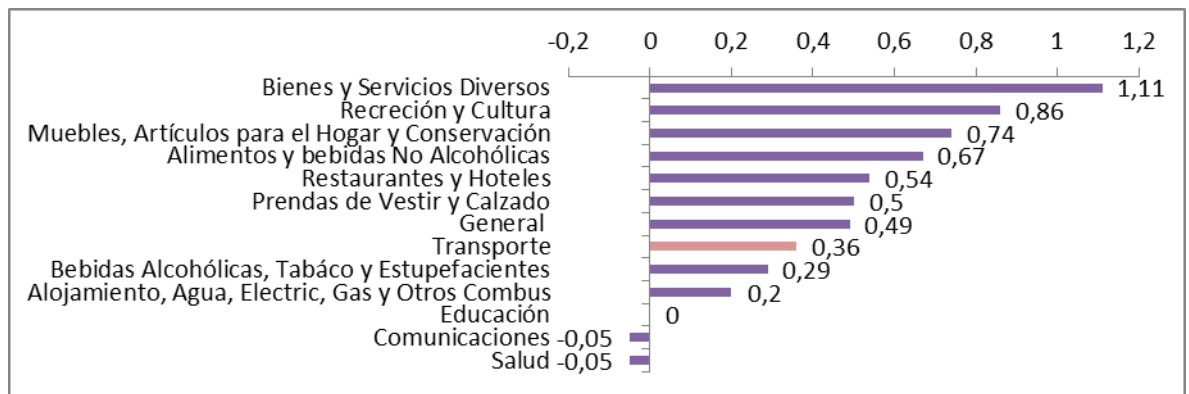
Tabla 3. Inflación Mensual

FECHA	VALOR
Octubre-31-2012	4,94%
Septiembre-30-2012	5,22%
Agosto-31-2012	4,88%
Julio-31-2012	5,09%
Junio-30-2012	5,00%
Mayo-31-2012	4,85%
Abril-30-2012	5,42%
Marzo-31-2012	6,12%
Febrero-29-2012	5,53%
Diciembre-31-2011	5,41%
Noviembre-30-2011	5,53%
Octubre-31-2011	5,50%
Septiembre-30-2011	5,39%
Agosto-31-2011	4,84%
Julio-31-2011	4,44%
Junio-30-2011	4,28%
Mayo-31-2011	4,23%
Abril-30-2011	3,88%
Marzo-31-2011	3,57%
Febrero-28-2011	3,39%
Enero-31-2011	3,17%

Nota: BCE (Fuente:

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Figura 3. Inflación mensual por Divisiones de Consumo

Nota: BCE (Fuente:

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Tasas de interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Tasa de interés activa

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Tabla 4. Tasa Activa

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS REFERENCIALES NOMINALES	
AÑOS	TASA ACTIVA %
2005	8.99
2006	9.86
2007	10.72
2008	9.68
2009	9.19
2010	9.23
2011	8.17

Nota: BCE (Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Esta tasa se ve involucrada en los costos de los créditos que KIDZ Manía podría realizar, para cubrir una posible iliquidez o para cubrir los pagos a sus proveedores cuando el cliente se tarda en cancelar por el servicio. Además, influye en el caso de que los socios deseen renovar sus unidades o a su vez incrementarlas.

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

Tabla 5. Tasa Pasiva

TASAS DE INTERÉS PASIVAS REFERENCIALES NOMINALES	
AÑOS	TASA PASIVA %
2005	4.30
2006	4.87
2007	5.67
2008	5.09
2009	5.24
2010	4.28
2011	4.53*

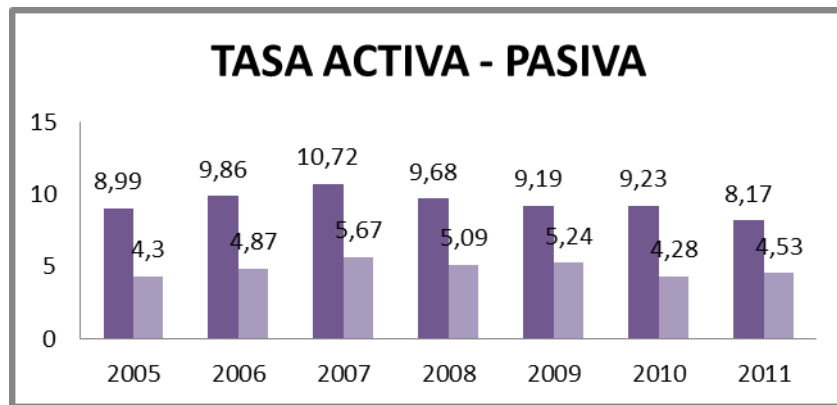
Nota: BCE (Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Esta tasa le sirve a KIDZ Manía, como referencia al analizar posibles inversiones, es decir, la empresa puede determinar el costo de oportunidad de diversas inversiones y también con la tasa pasiva y tomar sus decisiones en torno a eso.

La tasa de interés activa siempre es mayor que la tasa de interés pasiva, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Figura 4. Tasa Activa vs Pasiva



Nota: BCE (Fuente: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/economia/tasas>)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Riesgo País

El concepto de riesgo país, hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados.

Tabla 6. Riesgo País

RIESGO PAIS	
AÑOS	VALOR
2005	669
2006	920
2007	614
2008	4720
2009	775
2010	1006
2011	881

Nota: (Fuente: www.zonaeconomica.com/riesgo-pais)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

PIB (Producto Interno Bruto)

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 los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los consumidores finales. (Banco Central del Ecuador, consultado 15 de noviembre de 2012: www.bce.fin.ec)

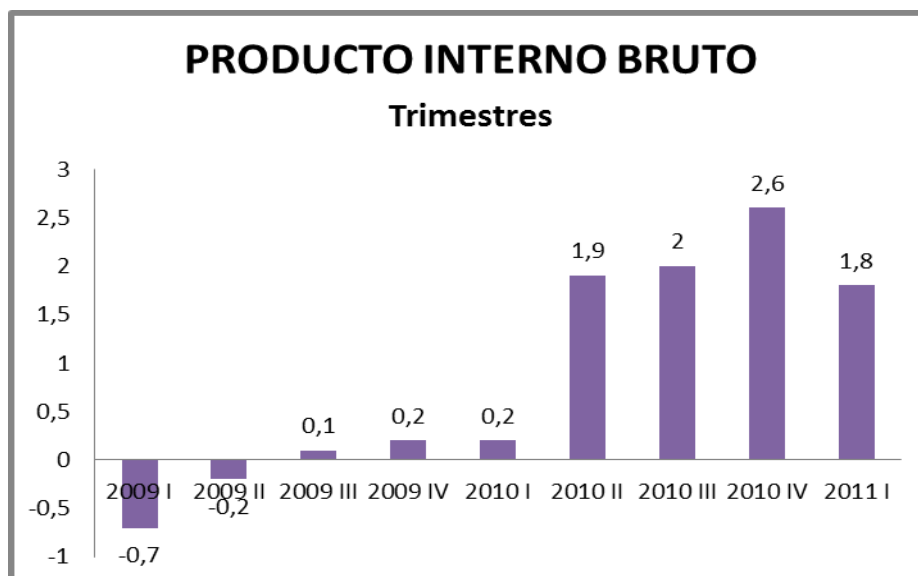
Tabla 7. PIB Ecuador

PRODUCTO INTERNO BRUTO		
AÑOS	PIB EN MILLONES DE DÓLARES	VARIACIÓN %
2007	21.962.130	
2008	22.409.650	2,0%
2009	24.032.489	7,2%
2010	24.119.452	0,4%
2011	25.018.592	3,7%

Nota: BCE (Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

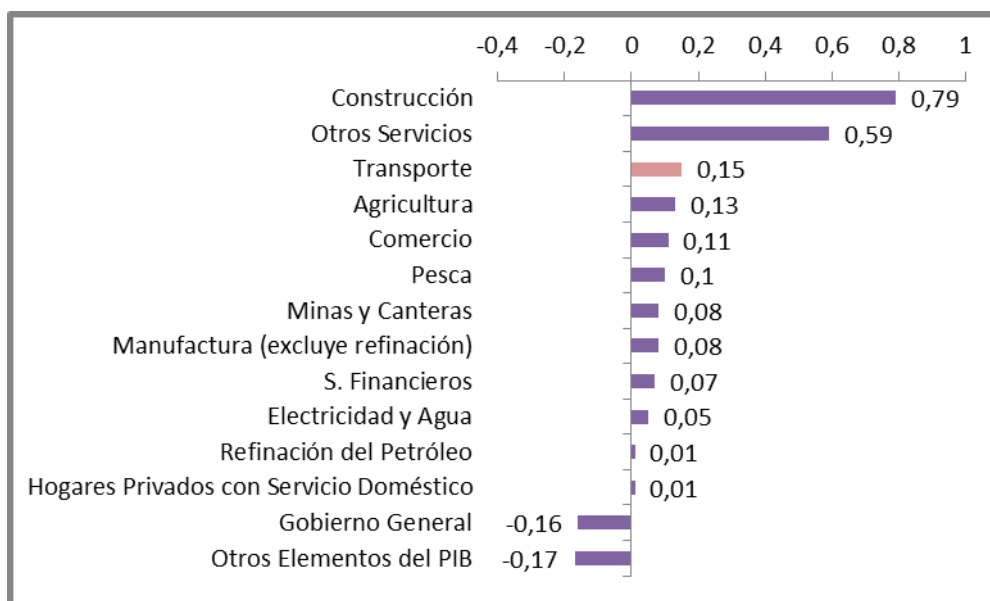
Figura 5. PIB Ecuador Trimestres



Nota: BCE (Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Figura 6. Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB, primer trimestre 2011



Nota: BCE (Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

El crecimiento del PIB del año 2009 fue de 3.7% en relación al año anterior, esto se debió en parte al incremento en el consumo del Gobierno, además del decrecimiento en cuanto a exportaciones e importaciones.

Para el siguiente año se evidencia un incremento, pasó de \$24.119.452 en 2009 a \$25.018.592 en el 2010 con una diferencia de \$899.139, esto se debe a un mayor dinamismo en la inversión pública, sobre todo en petróleo e infraestructuras. (Banco Central del Ecuador, consultado el 3 de octubre de 2012: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno)

El PIB del país, en el primer trimestre del año 2011, registró un incremento de 1.8% respecto al cuarto trimestre de 2010, alcanzando USD 6,577 millones (a precios constantes de 2000), esto responde a factores internos de la economía como el crecimiento de la inversión, de la producción interna, del consumo de los hogares y de las exportaciones. (Banco Central del Ecuador, consultado el 3 de octubre de 2012: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno)

En el primer trimestre de 2011, la Construcción (pública y privada); Otros servicios; Transporte; Agricultura, Comercio (al por mayor y menor) y la Pesca, fueron las industrias que más contribuyeron al crecimiento del PIB.

El PIB en el sector del transporte y almacenamiento se ha incrementado pasando de \$1.792.317 en el 2009 a \$1.837.464 en el 2010, se observa que la aportación del sector sobre el PIB en los últimos años ha aumentado, detonando un fuerte crecimiento, por ende el sector constituye en uno de los principales sectores que aportan a la economía del país. (Banco Central del Ecuador, consultado el 3 de octubre de 2012: www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno)

2.2.2 Factor Político

El Presidente de la República Eco. Rafael Correa tiene dentro de sus políticas económicas, la reestructuración del sector público, mantener en baja el riesgo país e impulsar políticas de empleo para superar el déficit y mejorar así las condiciones de vida del país, además es partidario de una política económica soberana sin intromisiones externas, como la interferencia del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

El mandatario del país está reestructurando el sector público y promueve la regionalización del país para descentralizar y mejorar las políticas sociales con el propósito de brindar una mejor asistencia a los sectores más pobres de Ecuador.

Como parte de su nueva política, el Eco. Rafael Correa está racionalizando las finanzas públicas exponiendo que el principal problema del país no es su inflación, ni es el riesgo país, sino la incapacidad de generar empleo productivo.

Para el gobierno, el subempleo constituye otro tema grave y ha señalado que no escatimará energía y recursos para resolver estos flagelos, que son parte causal de la emigración.

En uno de sus discursos, el Presidente de la República Eco. Rafael Correa dijo *“luego de 30 años el ingreso de los grupos más poderosos se está cerrando y las políticas públicas persiguen desde el 15 de enero del 2007 aplacar la desigualdad”*.

El Eco. Rafael Correa ha mantenido altos niveles de popularidad en sus años de Gobierno.

Del resumen de las políticas económicas del Gobierno del Economista Rafael Correa se puede decir que para pensar en un país diferente se tiene que construir un Ecuador donde se practiquen valores fundamentales como la democracia, la solidaridad, la justicia, la ética y en especial la equidad en los ámbitos: social, económica, ambiental, étnica, de género, etc.

En otro punto la política del gobierno ha sido de maximizar la inversión social, por lo que se ha notado una mejoría en la estructura vial del país que se relaciona directamente a los intereses de la empresa.

2.2.3 Factor Social

Para tratar el factor social es muy importante citar a continuación los más importantes temas que afectan e involucran al mismo.

Tabla 8. Desempleo

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %

Nota: BCE (Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Al analizar la tabla anteriormente citada, se observa que el desempleo urbano de Ecuador se incrementó en tres décimas para el segundo trimestre del presente año, con respecto al primer trimestre del mismo año en curso, hasta colocarse en el 5,19%, según informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

El desempleo en el género femenino supera al género masculino al ser actualmente 5,8% y 4,8 % respectivamente, de acuerdo con los datos del INEC.

Pese a la subida, el mercado laboral urbano tuvo un mejor comportamiento en el segundo semestre que en el mismo período del 2011, cuando el desempleo fue del 6,36 %.

Entre los meses de abril y junio del presente año el porcentaje de personas subempleadas (individuos que trabajan menos de 40 horas semanales) cayó nueve décimas con respecto a los tres meses anteriores y se situó en el 43%.

Según ese estudio, con un desempleo del 6,3% Guayaquil tiene la mayor tasa de desempleo entre las grandes ciudades de Ecuador, y Cuenca la menor, con 3,4%.

Se puede apreciar además que la economía ecuatoriana creció un 7,78% en el año 2011, lo que disminuyó el desempleo urbano del 6,1% en diciembre de 2010 al 5,1% en diciembre de 2011.

Según datos del Banco Central, se prevé una expansión del Producto Interno Bruto (PIB) del 5,3% en presente año 2012.

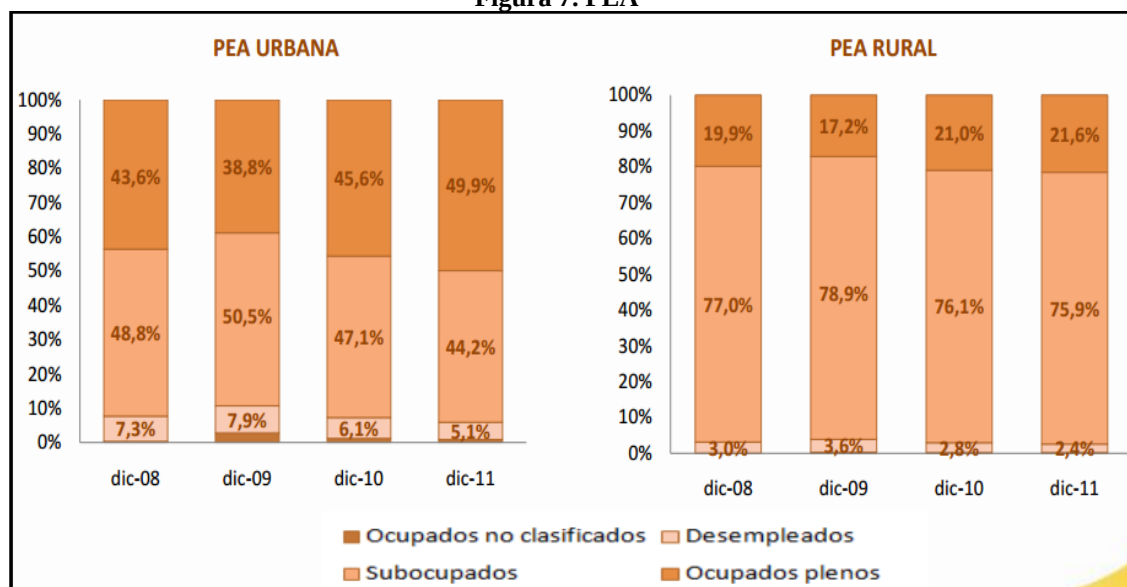
Población Económicamente Activa

La Población en edad de trabajar está constituida mayormente por la PEA en comparación al aporte de la PEI; así, en diciembre de 2011, la PEA urbana y rural fueron del 55.4% y 54.9%, respectivamente. Por su lado, la PEI urbana y rural se ubicaron en 44.6% y 45.1%, respectivamente.

Al mes de diciembre de 2011, la tasa de subocupación representó en el área urbana y rural del país el 44.2% y 75.9% respectivamente; los ocupados plenos el 49.9% y

21.6% de su correspondiente PEA; y, finalmente, los desocupados urbanos representaron el 5.1% de la PEA urbana y los rurales el 2.4% de la PEA rural.

Figura 7. PEA



Nota: BCE (Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/>)

Elaborado: Miguel Angel Ríos

La Migración

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la migración es considerada en Ecuador como una fuente de ingresos y una importante fuente de divisas para el país. Hasta finales del año 2010 se calculaba que más de 3 millones y medio de ecuatorianos vivían en el extranjero, ahuyentados por la crisis económica, política, social y de valores que se vive en el país.

Según datos del Banco Central, se estima que los migrantes envían mensualmente al país un valor mensual que fluctúa entre los 150 y 300 dólares, lo que para el año 2010 represento el ingreso de divisas por más de 1316,7 millones de dólares, monto de recursos económicos que da soporte a la economía nacional. (Conciencia, consultado el 9 de diciembre de 2012: <http://conciencia20.pd2.iup.es/2011/05/12/migracion-una-dura-y-cruel-realidad-que-separa-familias-2>)

En la actualidad la situación que atraviesan la gran mayoría de los migrantes ecuatorianos radicados en España es de incertidumbre y complicada por la desocupación, los problemas hipotecarios y la restricción de derechos sanitarios, así lo mencionó la embajadora de Ecuador en Madrid, Aminta Buenaño. “Es una situación difícil la que se vive en España, una situación complicada por los problemas económicos que está teniendo el estado español y Europa”. (El Comercio, consultado el 9 de diciembre de 2012: <http://www.elcomercio.com/sociedad/migrantes-ecuatorianos-Espana-crisis>)

La Embajadora manifestó que la Secretaría del Migrante y la embajada están prestando auxiliando a los compatriotas ecuatorianos radicados en España a través de mecanismos de retorno al país, asesoría jurídica y políticas de protección.

Ecuador y España a partir de julio de 2011 aplican un convenio en el cual se reconoce la afiliación a la seguridad social de los trabajadores de los dos países. Según estadísticas migratorias, España es el segundo país de destino de la migración ecuatoriana, después de Estados Unidos y antes de Italia.

Delincuencia

Ecuador atraviesa por un grave período de violencia social, que se expresa en forma de violencia delincriminal. Bandas grandes y pequeñas de avezados delincuentes asaltan, violan, secuestran y matan a inermes ciudadanos, creando una creciente angustia social.

“El 29.1% de ecuatorianos que respondieron a un sondeo de opinión realizado en el primer trimestre del 2010, aseguraron haber sido víctimas de un robo, hurto, agresión, fraude, chantaje, extorsión, amenazas o algún otro tipo de acto delincriminal.”

“Estas cifras demuestran un incremento significativo en los últimos diez años, pues en el 2001, el 20.3% de los entrevistados respondieron afirmativamente; mientras que en el 2004, lo hicieron el 18.3%; en el 2006; el 20%; y en el 2008 el 22.6%, de acuerdo a los registros históricos del barómetro”.

“En el 2011 se reportó 1.025 homicidios y asesinatos en el país, robos a viviendas 4.628; asaltos a locales 3592, el robo de vehículos 2.410; el asalto en las carreteras reportó 289 casos; y el robo de motos, 1.972”. (Buró de Análisis, consultado el 14 de diciembre de 2012: <http://www.burodeanalisis.com/2011/04/26/segun-encuesta-ecuador-es-el-segundo-pais-de-la-region-con-mas-victimas-por-la-delincuencia>)

2.2.4 Factor Jurídico

Comprende las variables provenientes del comportamiento legal y a continuación se menciona lo siguiente:

Ley de Equidad Tributaria

El sistema tributario en el Ecuador, constituye un muy importante instrumento de política económica, que a más de brindarle recursos públicos al Estado permite el estímulo de la inversión, el ahorro y una mejor distribución de la riqueza.

Esta Ley rige los tributos que la empresa se ve obligada a cancelar al Estado, producto de las retenciones realizadas y obtenidas durante el desarrollo de sus operaciones y de las utilidades obtenidas al final del ejercicio contable.

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA se ha tomado como herramienta para la formulación de las estrategias que KIDZ Manía requiere para su sostenibilidad en el mercado.

Se han identificado las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades, bajo los siguientes parámetros:

Las principales estrategias que presenta esta matriz son:

- Si se utilizan fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas se disminuye las amenazas externas, así se podrían desarrollar estrategias defensivas para la organización.

- Si se utiliza amenazas externas junto con debilidades internas no es recomendable para ninguna organización, lo que se debería hacer es disminuir las debilidades internas utilizando las amenazas externas.

Después de elegir los factores que ayudaron al análisis ambiental de la empresa, se procedió mediante una entrevista individual, guiados por un formato que ayudó a identificar cada factor de acuerdo a la opinión de cada jefe de área (total de entrevistados 3 personas) sobre la situación actual de la KIDZ Manía, y el panorama que se tiene de la misma (ver Anexo A), al elaborar un listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que ayudaron a crear o reajustar estrategias que puedan dar como resultado un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas.

A continuación se identificó las Fortalezas y Debilidades que afectan directamente a la organización.

Fortalezas:

Tabla 9. Fortalezas

Nº	FORTALEZAS
Fortaleza 1	La empresa cuenta con el conocimiento y el personal calificado en cuanto a técnicas de corte y confección de prendas.
Fortaleza 2	Elabora prendas con calidad reconocida en el mercado.
Fortaleza 3	Cuenta con máquinas y tecnología de punta.
Fortaleza 4	Cuenta con un ambiente de trabajo que brinda seguridad a sus obreros.
Fortaleza 5	La empresa se maneja en un régimen de precios accesibles y competentes en el mercado.
Fortaleza 6	Cuenta con canales de distribución apropiados.
Fortaleza 7	Cuenta con un privilegiado nicho de mercado local.

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos

Debilidades:

Tabla 10. Debilidades

N°	DEBILIDADES
Debilidad 1	Existe un alto nivel de rotación de personal
Debilidad 2	Carencia de procesos en las actividades
Debilidad 3	Carencia de programas de capacitación y motivación al personal
Debilidad 4	Falta de reinversión para mejoras y crecimiento
Debilidad 5	Falta de Alianzas Estratégicas con empresas de productos potencialmente complementarios
Debilidad 6	Falta de contacto con fabricantes de materias primas
Debilidad 7	Falta de contacto con el consumidor final

Nota:

Elaborado: Miguel Angel Ríos

A continuación se identificó las Oportunidades y Amenazas que afectan directamente a la organización

Oportunidades:

Tabla 11. Oportunidades de la empresa

N°	OPORTUNIDADES
Oportunidad 1	Desarrollo de la Industria textil
Oportunidad 2	Desarrollo de la Tecnología
Oportunidad 3	Aumento de la preferencia por el producto nacional
Oportunidad 4	Apoyo gubernamental a la industria textil
Oportunidad 5	Mercado en crecimiento

Nota:

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Amenazas:

Tabla 12. Amenazas de la empresa

N°	AMENAZAS
Amenaza 1	Alto costo de la vida
Amenaza 2	Economía inestable (inflación)
Amenaza 3	Aumento de competidores
Amenaza 4	Competencia con tecnología de punta
Amenaza 5	Incremento del contrabando de textiles
Amenaza 6	Productos importados de China a bajo costo

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos

A continuación se elaboró la Matriz FODA y se colocó las diferentes combinaciones de estrategias que se pueden dar.

Tabla 13. FODA

		FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
		F1. La empresa cuenta con el conocimiento y el personal calificado en cuanto a técnicas de corte y confección de prendas. F2. Elabora prendas con calidad reconocida en el mercado. F3. Cuenta con máquinas y tecnología de punta. F4. Cuenta con un ambiente de trabajo que brinda seguridad a sus obreros. F5. La empresa se maneja en un régimen de precios accesibles y competentes en el mercado. F6. Cuenta con canales de distribución apropiados. F7. Cuenta con un privilegiado nicho de mercado local	D1. Existe un alto nivel de rotación de personal D2. Carencia de procesos en las actividades D3. Carencia de programas de capacitación y motivación al personal D4. Falta de reinversión para mejoras y crecimiento D5. Falta de Alianzas Estratégicas con empresas D6. de productos potencialmente complementarios D7. Falta de contacto con fabricantes de materias primas D8. Falta de contacto con el consumidor final
OPORTUNIDADES - O	O1. Desarrollo de la Industria textil O2. Desarrollo de la Tecnología O3. Aumento de la preferencia por el producto nacional O4. Apoyo gubernamental a la industria textil O5. Mercado en crecimiento	ESTRATEGÍAS – FO F1; O2,O5 F2; O2,O3,O4 F4; O3,O4 F6; O2,O3,O4	ESTRATEGÍAS – DO D1; O2,O3,O4 D3; O1,O2, D5; O2 D6; O2
AMENAZAS - A	A1. Alto costo de la vida A2. Economía inestable (inflación) A3. Competencia con tecnología de punta A4. Incremento del contrabando de textiles A5. Productos importados de China a bajo costo	ESTRATEGÍAS – FA F1; A2,A4 F2; A2 F4; A1,A2,A4 F5; A1 F6; A4	ESTRATEGÍAS – DA D1; A2,A6 D2; A6 D3; A2,A4 D5; A3,A4 D6; A3,A6

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos

Estrategias

E1 Mantener constantemente al personal obrero capacitado en cuanto a los avances tecnológicos de la maquinaria con el fin de mantener un mercado creciente para la empresa.

E2 Por medio de tecnología de punta y mano de obra calificada se pueden diseñar y crear productos de calidad, con el fin de ampliar la aceptación en el público por el producto ecuatoriano.

E3 Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos y de comunicación directa con los clientes, permitiendo un adelanto a las necesidades que tiene el cliente.

E4 Plan de incentivos a los clientes para conseguir su lealtad mediante nuevas promociones y alianzas con locales de mayor concurrencia.

E5. Realización de un plan de incremento del personal operativo según necesidades de las demanda, para evitar vacantes continuamente.

E6 Establecer un plan de capacitación, motivación, servicio al cliente y actualización permanente del talento humano, que evite la rotación del personal.

E7 Realizar un análisis y valoración de las empresas proveedoras de productos potencialmente complementarios para mantener a la empresa con precios al alcance del consumidor fiel y dar mayor diferenciación de la competencia.

E8 Realizar un plan agresivo de publicidad, incluyendo la imagen corporativa de la empresa como nexo para la apertura de nuevos mercados.

E9 Realizar alianzas estratégicas con los diferentes distribuidores de tela e insumos, que permita obtener crédito por mayor tiempo.

CAPÍTULO 3

3 DISEÑO DEL MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES

El modelo para maximización de utilidades persigue la determinación de las necesidades financieras de Kidz Manía en base a los recursos disponibles, a partir de lo cual se analizará la forma más beneficiosa de adquirir financiamiento, además de una utilización adecuada de los recursos que mantengan niveles adecuados de eficiencia y rentabilidad.

El modelo ampara en su operación como pilar fundamental la reducción de los costos, para ello es muy importante comprender que no se trata de reducir los costos totales, sino los costos por unidad de ingreso; la cuestión debe centrarse en el mejoramiento de la productividad de tal forma incluso con incrementos en los costos totales pueden obtenerse incrementos superiores de ingresos.

Cabe recalcar que no se trata en realidad de reducir costos, sino más bien de eliminar sus causas; esto se puede lograr alquilando servicios complementarios en los procesos productivos, con lo cual se abaraten los costos y la empresa pueda deshacerse de inversiones innecesarias, de lo que realmente se trata es de evitar la incorrecta utilización de los recursos.

En Kidz Manía se debe reconocer aquellas situaciones en las cuales la empresa debido a la falta de liquidez se ve forzada a restringir los egresos, y aún en esta situación mejorar la utilización de los recursos de tal forma de generar más ingresos que egresos permitirá superar la falta de liquidez, ello no implica que no deba analizarse la relación de ingresos y egresos en el tiempo, lo cual daría lugar no solo a la necesidad de restringir de manera metódica y sistemática los egresos de forma tal de evitar dañar la solvencia de Kidz Manía, sino además modificar políticas en materia financiera y de ventas (como precios, descuentos por pronto pago, retrasar el pago a proveedores, plazos de pagos a clientes, etc). En estos casos la reducción de costos se da dentro de un proceso de rehabilitación financiera de la empresa, por lo que tan sólo representa uno de sus componentes dentro de la estrategia de recuperación.

3.1 Aspectos generales

Es de fundamental importancia para toda organización la forma en que se estructura su capital de trabajo, ya que adicional a ser un indicador financiero, determina la procedencia y la proyección de los flujos de efectivo.

El capital de trabajo es considerado como el recurso económico requerido para mantener la operatividad inicial de un negocio, además da un margen para la recuperación de la cartera de ventas.

El capital de trabajo permite la inversión en activos a corto plazo y con los componentes como el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

Kidz Manía pretende fomentar un adecuado control de la administración de sus finanzas, específicamente de sus recursos corrientes; persiguiendo de esta manera la optimización de las actividades productivas y comerciales de la empresa, haciendo relación directamente con la adquisición de insumos y materiales, además de los pagos de obligaciones y servicios generales.

Hoy en día, Kidz Manía realiza el manejo de sus ingresos y egresos de forma empírica, no se realizan proyecciones que puedan servir como herramientas para la toma de decisiones en cuanto a requerimientos futuros que pudieran presentarse, razón por la cual la baja liquidez genera un bajo desempeño en las actividades productivas.

3.2 Administración del efectivo

La administración del efectivo ha cambiado significativamente a lo largo de los últimos 20 años como resultado de dos factores, el primero porque durante una gran parte de ese período de tiempo, las tasas de interés han mostrado una tendencia ascendente, lo cual ha incrementado el costo de oportunidad resultante del mantenimiento de efectivo y en segundo lugar, nuevas tecnologías, particularmente los mecanismos electrónicos y computarizados para las transferencias de fondos, han hecho posible el mejoramiento de la administración del efectivo.

Una eficaz administración del efectivo incluye una administración tanto de los flujos de entrada como de los flujos de salida del efectivo de la empresa. De manera más específica, la administración de los flujos de entrada y de salida de efectivo implica la sincronización de los flujos de efectivo, el uso de la flotación, la aceleración de los cobros, la tenencia de fondos disponibles en el momento en que se necesiten y por último el control de los desembolsos.

Desde un punto de vista realista, la administración del efectivo y de los valores negociables no pueden separarse, la administración de una implica la administración de la otra. Los valores negociables proporcionan, generalmente, un rendimiento mucho más bajo que los activos de tipo operativo.

Los valores negociables constituyen un sustituto del efectivo y así algunas empresas mantienen carteras de valores negociables en lugar de mantener fuertes saldos de efectivo, y liquidan una parte de la cartera para incrementar la cuenta de efectivo cuando las salidas de fondos exceden a las entradas, y en tales casos los valores negociables podrían usarse como un sustituto de los saldos para transacciones, aunque en la mayoría de los casos los valores se mantienen principalmente con propósitos de naturaleza preventiva.

El efectivo es considerado como un activo en la organización que no genera utilidades, de tal manera que una organización debe administrarlo de una manera óptima con lo cual se evite dinero ocioso o improductivo, pero que exista lo suficiente para poder cubrir las actividades operativas de la empresa.

“En realidad la administración del efectivo es la partes más importante de la administración del capital de trabajo” (Weston, 1988), porque es el activo más líquido que posee la empresa.

En relación al manejo que la organización tenga sobre el efectivo, ésta mantendrá un cumplimiento de requerimientos en cuanto a transacciones operativas; contar con recurso efectivo permite a la empresa dinamizar su actividad operativa y empresarial.

“En la mayoría de las empresas, las entradas y salidas de efectivo no se encuentran sincronizadas, debido a que principalmente las entradas, no siempre son posibles de predecirlas, ya que cuando se contrae una deuda, la empresa sabe cuándo vencerán los plazos, pero es difícil saber cuándo se podrá convertir en efectivo los activos. En tanto las entradas sean más predecibles y se mantengan en niveles adecuados se necesitará menos capital de trabajo para cubrir los pasivos de corto plazo y no se requerirá de fondos externos” (Gitman, 1990, p. 65)

La administración del activo circulante o capital de trabajo, es de vital importancia para toda organización, aunque se puede minimizar su inversión en activos fijos, arrendando planta y equipos, no se puede evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventario; además debido a que una empresa pequeña tiene un acceso limitado a los mercados de capital a largo plazo, debe usarse sólidamente el crédito comercial y los préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectan al capital del trabajo aumentando los pasivos circulantes.

3.2.1.1 Estado de ingresos y salidas de efectivo

En el presente estado se presenta el movimiento de ingresos y salidas del efectivo en las operaciones de la empresa, se lo prepara en períodos de tiempo convenientes para la empresa.

Actualmente la empresa no enfatiza en los controles mensualizados de los ingresos y egresos de efectivo, simplemente se realizan las cuentas generales anuales con el fin de determinar montos de utilidad para generación de impuestos a la renta y participación de trabajadores; de tal manera que no se optimiza el uso del efectivo ocioso y no se genera ningún tipo de rentabilidad a partir de ello

A continuación se presenta un flujo con varios períodos anuales.

Tabla 14. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO					
Cuenta	2008	2009	2010	2011	2012
(+)Ingreso de operación	267.833,99	311.999,34	319.007,22	456.044,42	355.555,56
(-)Costos de operación	238.299,03	247.822,46	258.290,90	269.201,54	222.889,19
(=)Utilidad antes de impuestos y part.	29.534,96	64.176,88	60.716,32	186.842,88	132.666,36
(-) 15% reparto utilidad trab.	4.430,24	9.626,53	9.107,45	28.026,43	19.899,95
(=)Utilidad antes de Impuestos	25.104,72	54.550,34	51.608,87	158.816,45	112.766,41
23% Impuesto a la Renta	5.774,09	12.546,58	11.870,04	36.527,78	25.936,27
(=)Utilidad antes de reservas	19.330,63	42.003,77	39.738,83	122.288,67	86.830,13
5% Reserva de Capital	966,53	2.100,19	1.986,94	6.114,43	4341,51
(=)Utilidad Neta	18.364,10	39.903,58	37.751,89	116.174,23	82.488,63

Nota:**Elaborado:** Miguel Angel Ríos**Fuente:** Empresa textilera Kidz Manía

Como se puede observar en la tabla anterior existe el detalle de utilidad neta anual, pero no es factible esperar obtener el balance de resultados final con el fin de realizar algún tipo de inversión, sino más bien se puede optimizar la utilidad teniendo un flujo neto mensual bajo una adecuada planificación; el objetivo de la presente propuesta es determinar un monto seguro de inversión mensual que no afecte a la liquidez de la empresa, para lo cual a continuación se presenta la tabla de control de ingresos y egresos mensuales con el fin de determinar efectivo ocioso que pueda ser utilizado en alguna posibilidad de inversión.

Tabla 15. Control de ingresos y egresos mensuales 2012

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS MENSUAL KIDZ MANÍA 2012												
Concepto	Mes											
	enero	febrero	Marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Descripción												
SALDO MES ANTERIOR	29356	23.196,16	12.502,99	476,48	12.449,98	24.423,47	49.730,30	60.222,31	27.158,77	21.947,07	48.735,38	63.671,84
INGRESO POR VENTAS	13333	40000	26667	26667	26667	40000	25185	29630	41481	41481	29630	41481
CAJA	8000	16000	11420	6312	9873	3211	17880	15200	5490	2315	14335	27676
BANCOS	5333	24000	15247	20355	16794	36789	7305	14430	35991	39166	15295	13805
TOTAL INGRESO	42689	63196	39170	27143	39117	64423	74915	89852	68640	63429	78365	105153
Costos de producción	13.979,45	45.179,45	33.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	57.179,45	41.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45
Sueldos	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45
Materia Prima Directa	0,00	36.000,00	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48.000,00	32.000,00	0,00	0,00	0,00
Materia Prima Indirecta	4.800,00											
Gasto de Ventas	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95
Sueldo vendedor	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76
Costo combustible y mantenimiento vehículo	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19
Gastos de Administración	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78
Sueldos Administración	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78
Gasto de Luz	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos de Agua	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Gastos de Internet	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Gasto de Teléfono	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Insumos y suministros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
		-	-					-				
FLUJO UTILIDAD MES	-6.159,84	10.693,17	12.026,51	11.973,49	11.973,49	25.306,83	10.492,01	33.063,54	-5.211,69	26.788,31	14.936,46	26.788,31
FLUJO GENERADO ACUMULADO	23.196,16	12.502,99	476,48	12.449,98	24.423,47	49.730,30	60.222,31	27.158,77	21.947,07	48.735,38	63.671,84	90.460,15

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos
Fuente: Empresa textilera Kidz Manía

Actualmente Kidz Manía no aplica el control de sus ingresos y egresos con periodicidad ni de forma adecuada, es por ello la necesidad de un control riguroso en sus flujos de cuentas, que garantice la optimización del uso en cuanto a excedente o por el contrario la necesidad de crédito o financiamiento de ser necesario.

3.2.2 Inversión del efectivo

Es muy importante que una empresa como Kidz Manía, tenga conocimiento detallado sobre sus necesidades futuras, de tal manera que tenga sustento de y hacia dónde se dirige y la forma en la que se proyecta el negocio con el fin de solventar los requerimientos de recursos que puedan surgir.

A continuación se presentan las diferencias de inversiones a largo y corto plazo, Kidz Manía debe realizar una adecuada planificación en cuanto a su efectivo excedente en cada mes, ya que ello puede ser generador de rentabilidad adicional, a continuación se presenta un flujo de ingresos y egresos del año 2012 integrando algún tipo de inversión que genere rentabilidad sobre el efectivo ocioso de la empresa.

Se realizará un supuesto de inversión basándose como índice anual de rentabilidad la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR); y como base mensual de inversión se ha determinado observando el flujo acumulado generado en la tabla N° 8, que a partir del mes de mayo de 2012 se pudo haber hecho algún tipo de inversión, con un monto inicial de 10.000 dólares y en meses posteriores sus acumulados, siempre dejando un saldo a favor que no afecte a la liquidez de la empresa.

A continuación se presenta el cálculo de la TMAR como índice de rentabilidad anual y mensual y posterior el flujo generado integrando los montos de inversión.

Tabla 16. TMAR

Indicadores	%
Tasa Pasiva	4,53%
Tasa de inflación global de la economía	2,73%
Riesgo del proyecto (mediano)	5,24%
TMAR ANUAL	12,50%
TMAR MENSUAL	1,042%

Nota:

Elaborado: Miguel Ángel Ríos

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 17. Flujo con inversión

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS MENSUAL KIDZ MANÍA 2012												
Concepto	Año											
	enero	febrero	Marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Descripción												
SALDO MES ANTERIOR	29.356,00	23.196,16	12.502,99	476,48	2.449,98	4.527,64	42,80	1.055,64	3.617,10	3.665,82	662,47	1.119,76
INGRESO POR VENTAS	13.333,33	40.000,00	26.666,67	26.666,67	26.666,67	40.000,00	25.185,19	29.629,63	41.481,48	41.481,48	29.629,63	41.481,48
CAJA	8.000,00	16.000,00	11.420,00	6.312,00	9.873,00	3.211,00	17.880,00	15.200,00	5.490,00	2.315,00	14.335,00	27.676,00
BANCOS	5.333,33	24.000,00	15.246,67	20.354,67	16.793,67	36.789,00	7.305,19	14.429,63	35.991,48	39.166,48	15.294,63	13.805,48
INVERSIÓN					10.000,00	20.000,00	50.000,00	60.000,00	25.000,00	20.000,00	50.000,00	65.000,00
TMAR MENSUAL					1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%
RENTABILIDAD INVERSIÓN					104,17	208,33	520,83	625,00	260,42	208,33	520,83	677,08
TOTAL INGRESO	42.689,33	63.196,16	39.169,65	27.143,15	39.220,81	64.735,97	75.748,82	91.310,27	70.359,00	65.355,64	80.812,93	108.278,32
Costos de producción	13.979,45	45.179,45	33.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	57.179,45	41.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45
Sueldos	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45
Materia Prima Directa	0,00	36.000,00	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48.000,00	32.000,00	0,00	0,00	0,00
Materia Prima Indirecta	4.800,00											
Gasto de Ventas	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95
Sueldo vendedor	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76
Costo combustible y mantenimiento vehículo	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19
Gastos de Administración	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78
Sueldos Administración	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78
Gasto de Luz	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos de Agua	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Gastos de Internet	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Gasto de Teléfono	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Insumos y suministros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
FLUJO UTILIDAD MES	-6.159,84	-10.693,17	-12.026,51	11.973,49	11.973,49	25.306,83	10.492,01	-33.063,54	-5.211,69	26.788,31	14.936,46	26.788,31
FLUJO GENERADO ACUMULADO SIN INVERSIÓN	23.196,16	12.502,99	476,48	12.449,98	24.527,64	50.042,80	61.055,64	28.617,10	23.665,82	50.662,47	66.119,76	93.585,15

Nota: Elaborado: Miguel Ángel Ríos

Como se observa en la tabla anterior, al realizar la inversión se optimiza la rentabilidad del efectivo ocioso, teniendo un incremento en el ingreso anual de 3.125,00 dólares en comparación al flujo original, ello denota una alternativa eficiente para el manejo del efectivo en cuanto a inversiones, para lo cual se debe realizar una planificación adecuada sobre el excedente mensual.

Tabla 18. Diferencias de inversiones a largo y corto plazo

DIFERENCIAS	
Mayor facilidad para transformarse en efectivo	Al ser bienes no están disponibles de forma inmediata
Las transacciones de las inversiones permanentes deben manejarse a través de cuentas corrientes. (cheques)	El principal objetivo es incrementar su utilidad, lo cual se puede lograr directamente a través del recibo de dividendos o intereses de su inversión o por alza en el valor de mercado de sus valores, o indirectamente , creando y asegurando buenas relaciones de operación entre las compañías y mejorando así el rendimiento de su inversión.
Están representados por documentos a corto plazo, como certificados de depósito, bonos, y documentos negociables)	Están representados por valores de compañías: bonos de varios tipos, acciones preferentes y acciones comunes.

Nota:

Elaborado: Miguel Angel Ríos

Teniendo conocimiento de las necesidades de la empresa, se proyecta un estimado de manejo del efectivo, puede proyectarse de forma semanal, mensual, anual, etc., con lo cual se tendrá un parámetro que ayude al manejo de los ingresos y egresos.

Como se puede apreciar en el flujo presentado en la tabla 10, Kidz Manía presenta en cada período registrado un flujo positivo de efectivo excedente, lo que quiere decir que existen fondos disponibles para realizar inversiones que favorezcan a la rentabilidad y maximización de las utilidades, lo que se necesita es adaptar ciertas estrategias y políticas de control de ingresos y egresos que permitan realizar dichas inversiones.

Al existir un flujo positivo, lo que se debe hacer, es determinar los requerimientos en cuanto a recursos para la operatividad de un período dado, basados principalmente en

los componentes del costo de producción, es decir basados en el requerimiento de recursos financieros para cubrir las obligaciones con proveedores (materia prima), mano de obra y los demás gastos requeridos para la producción, tomando en cuenta las políticas de aprobación de montos de gastos y costos para compras.

3.3 Administración de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan el derecho exigible que se origina en base a la política de crédito por las ventas de productos y servicios que la empresa llegue a prestar, sin embargo dentro de la empresa existen valores por cobrar a otros partícipes de la operatividad de la empresa así como compañías filiales y a empleados.

El adecuado manejo de las cuentas por cobrar, generará un aporte significativo en el flujo de efectivo de la empresa, específicamente aportará en el desembolso requerido para la operatividad en la producción.

El crédito representa un instrumento que fortalece la competitividad de una empresa, ya que el efecto de ello es el acaparamiento de clientes al darles facilidad de pago y así se evita que prefieran a algún competidor, este factor depende en gran manera de las cantidades de consumo y tiempo.

La medida que se aplica para el análisis del nivel de cuentas por cobrar es la relación de cuentas por cobrar frente al capital de trabajo, lo cual se expresa de la siguiente forma. (Weston, 1988)

$$\text{Cuentas por cobrar} = \text{Cuentas por cobrar netas} / \text{Capital de trabajo}$$

Al aplicar este factor, se puede determinar en qué nivel depende el capital de trabajo en referencia a las cuentas por cobrar, básicamente se puede medir la influencia de dichas cuentas en la composición del capital de trabajo.

Es muy importante que Kidz Manía tenga un manejo adecuado o una idónea administración de las cuentas por cobrar, con el fin de mantener una serie de información clara y oportuna con saldos reales de cobros y fechas, con el detalle

exacto de cada cliente, ello con el fin de poder disponer del dinero en la forma más inmediata, y tener así una gestión óptima en el manejo de dichos recursos.

Kidz Manía debe definir una política de crédito y depurar la información del detalle de las cuentas por cobrar, para contar con una base de información real y poder así realizar la gestión necesaria para el control de dichas cuentas.

Se debe identificar el manejo de exacto de las ventas, así como el registro de los cobros, ello debe ser registrado al momento de la operación y un cierre diario de las operaciones para contar con un informe a siguiente día, de los saldos reales y existentes tanto en efectivo como en la cartera de cuentas por cobrar.

3.3.1 Políticas de crédito

La política que Kidz Manía determine será fundamental en aporte al capital de trabajo requerido, ya que definirá en gran forma el ingreso de efectivo al flujo financiero de la empresa.

La política de crédito pretende maximizar el rendimiento sobre la inversión, otorgando plazos adecuados de pago a los clientes, la norma crediticia debe ser equilibrada para evitar convertirse en una barrera para las ventas y por ende al ingreso de recursos.

“Una política de cobros describe el proceso con el que la empresa cuenta para obtener el cobro de sus cuentas por cobrar, debiendo mantener equilibrio de tal manera que no se tengan inversiones excesivas en cuentas por cobrar, pero al mismo tiempo se conserve la clientela” (Weston, 1985, p. 47)

Existen varios factores que inciden en el establecimiento de una política de crédito que la empresa puede adoptar. Principalmente, se tiene el volumen de ventas, el período promedio de la cobranza, el costo de los intereses, luego están los costos de mantenimiento de la cuenta por cobrar, las condiciones de crédito, los gastos de las posibles demoras e incumplimiento de los clientes, y finalmente otras formas de financiar las cuentas por cobrar, observando aquellas menos costosas.

La implementación de la mejor política de crédito en la empresa, ayuda a esta a maximizar las utilidades y obtener un rendimiento atractivo, sin embargo se deberá tener cuidado que la cantidad de crédito sea la óptima y permita llevar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

Como se explicó anteriormente, para la determinación de la política de cuentas por cobrar, la empresa debe tomar en cuenta los costos en que se incurre, asociados con su mantenimiento. Así se tiene los principales costos son: (Bolten, 1996, p. 67)

- Los de cobranza, por contratar personal, papelería, gastos de correo, uso de computadoras, tiempo, etc.
- Los de capital, cuando la empresa debe obtener recursos para financiar los gastos del crédito y los pagos a proveedores, empleados, pago de los intereses, etc. Además, se debe tener en cuenta el costo de oportunidad por los recursos que se están utilizando para financiar la cuenta por cobrar.
- Los de morosidad de pagos, al momento de enviar recordatorios por escritos y llamadas telefónicas.
- Los de incumplimiento, cuando la empresa debe incurrir en gastos de demandas por vía legal cuando un cliente no paga definitivamente

Con el objetivo de evaluar el riesgo en la entrega de créditos y juzgar la calidad de sus clientes, las empresas cuentan con normas tradicionales denominadas las cinco C. (Weston, 1985, p. 55)

- Capital, que es medido por la posición y estabilidad financiera del cliente.
- Carácter, que trata sobre la probabilidad y determinación de que un cliente realice sus pagos
- Capacidad, que se refiere a la habilidad del cliente para pagar sus obligaciones

- Colateral, que está representando por un atractivo que ofrezca el cliente como garantía
- Condiciones, que involucra los antecedentes crediticios del cliente

“Los cambios que se registren con las variables del crédito afectan al estado de resultados y específicamente en las utilidades. Así se tiene que un incremento en el volumen de ventas podría influir en el incremento del beneficio que obtenga la empresa. En cambio, el efecto contrario se tiene cuando se registra un aumento en los gastos por cuentas incobrables, disminuyendo las utilidades.” (Gitman, 1990, p. 106)

El crédito representa un alto riesgo, ya que en determinadas instancias se pueden generar pérdidas por la apertura de cuentas incobrables, a pesar de tener en cuenta dentro del proceso de cobro la investigación crediticia del cliente, gastos de cobranzas y financiación de las cuentas por cobrar.

Para un adecuado control del proceso crediticio se debe documentar cada valor concedido, al igual que los términos y condiciones del mismo (plazo, tasa de interés regulada por el Banco Central del Ecuador), y un documento que de constancia de la entrega del producto, y que garantice además la gestión de cobranza en caso de llegar a extremos legales.

El análisis de la concesión de la línea de crédito, se basara directamente en la capacidad de pago, garantías, condiciones generales de la economía en que opera.

- Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días de cartera.
- Administrar el crédito que se otorga con procedimientos ágiles y términos competitivos.
- Evaluar el crédito en forma objetiva
- Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación

Además de lo mencionad Kidz Manía deberá tomar en cuenta las siguientes condiciones para el otorgamiento de crédito.

- Evaluaciones de crédito,
- Referencias comerciales y personales,
- Periodos promedio de pago
- Índices financieros

Al realizar el análisis de los estándares se debe tener en cuenta una serie de variables como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

El plazo y montos máximos de financiamiento se han determinado de la siguiente manera:

- Periodos promedio de pago, se establecerá el cupo de crédito que se determinó en el análisis del crédito, y con ello se creará la tabla y fechas de pagos, contemplándose en la política del 50% en efectivo, el 25% a 30 días y el restante 25% en 60 días.

El 50% establecido como pago en efectivo será el valor que cubra los costos de producción.

Kidz Manía manejará además una política de descuentos por pagos anticipados, es decir el pago anticipado de un valor que se vence en el futuro, el descuento varía atendiendo a las características del contrato, la empresa dispondrá según las consideraciones de las negociaciones, el conceder o un porcentaje de descuento por pronto pago.

En cuanto a políticas de cobro, Kidz Manía debe aportar soluciones específicas, esto significa determinar una lucha contra la morosidad tales como las debilidades en la evaluación del crédito.

La empresa determinara su proceso de gestión de cobro en base primero a la información de cartera actualizada diariamente, con clasificación de los días de morosidad en los que se encuentran en los rangos de:

- Menor a 30 días
- Mayor a 30 días hasta 60 días

Siendo estos rangos aceptables que están dentro de la política de crédito.

Los rangos de:

- Mayor a 60 días hasta 90 días
- Mayor a 90 días hasta 120 días

Siendo estos rangos que excede la política establecida, y que demanda ya de un mayor seguimiento y gestión.

- Mayor a 120 días.

A partir de este rango ya es una alerta de total atención y que la gerencia financiera debe dedicar toda su atención.

De acuerdo al reporte realizado por el área de crédito, se tomarán las acciones pertinentes, pudiendo ser estas visitas al cliente, renegociaciones de deuda, documentaciones con el fin de comprometer al cliente en el pago.

Kidz Manía debe perseguir la implementación de un sistema o software basado en un modelo de control y manejo de la cartera, con el cual se tengan a la mano los saldos diarios de cuentas por cobrar respaldado con la información general del cliente, fechas de entrega de documentos, abonos realizados, ajustes de la cuenta; en general información relevante para que la gestión de cobro sea más eficiente.

La persona responsable de recuperación de cartera, deberá ser debidamente capacitada en todas las actividades del negocio, con el fin de dar un seguimiento adecuado a los cobros respectivos.

La empresa deberá manejar un reporte de antigüedad de saldos, sin embargo es necesario que el monitoreo se realice con mayor periodicidad por lo menos quincenalmente.

Tabla 19. Control de cartera vencida

CUENTAS POR COBRAR					
ANTIGÜEDAD DE SALDOS					
FECHA	CLIENTE	DESCRIPCIÓN	N° FACTURA	VALOR PENDIENTE	DÍAS VENCIDOS
11/11/2012	JIRETEX	VARIOS	1025	2300,00	278
01/02/2013	NEW FASHION	VARIOS	1045	320,00	211
06/04/2013	TODO MODA	VARIOS	1052	150,00	45
06/04/2013	KOSILE	CAMISAS	1064	980,00	45

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos
Fuente: Kidz Manía

Se puede aplicar el formato de cartera por rangos de vencimientos para determinar de manera más clara la morosidad de las cuentas, y se puede aplicar el siguiente formato:

Tabla 20. Reporte de cartera vencida

KIDZ MANÍA							
REPORTE DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS							
FECHA	CLIENTE	SALDO	RANGO EN DÍAS				
			1 A 30	31 A 60	61 A 90	91 A 120	MÁS DE 120

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos

3.3.2 Financiamiento con cuentas por cobrar

Al momento de requerir liquidez para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, ésta puede contar con algunas alternativas para el manejo de su cartera

vencida, es decir, Kidz manía puede recurrir al financiamiento con la negociación o venta de sus cuentas por cobrar y así obtener ingresos para el flujo de sus operaciones.

3.3.2.1 Efectos de la inflación sobre las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar al ser activos monetarios porque representan un determinado número de unidades monetarias por cobrar y con el que se proyecta a corto plazo tener un flujo para el capital de trabajo, por lo que no son susceptibles a modificar su monto y por lo tanto no pueden corregirse ya que su importe permanece por el mismo número de unidades que representan.

La administración de la empresa tendrá que decidir la acción a seguir, valorando el costo de una cartera, midiendo con los índices la inflación la pérdida del poder adquisitivo, contra la recuperación inmediata.

Es evidente que las cuentas vencidas por cobrar no pueden representar pérdida para la empresa, es así que basados en el índice de inflación mensual, se financiará la deuda sobre dicho porcentaje, tal como se presenta a continuación en el caso de la deuda de la empresa Jiretex.

Tabla 21. Financiamiento de Cuentas por cobrar

CUENTAS POR COBRAR CASO JIRETEX AÑO 2013 - DÍAS VENCIDOS 278 (9 MESES)									
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
MONTO X COBRAR	2300,00	2394,30	2477,62	2552,20	2629,53	2700,00	2764,53	2827,29	2875,63
% INFLACIÓN	4,10%	3,48%	3,01%	3,03%	2,68%	2,39%	2,27%	1,71%	2,04%
MONTO ACUMULADO	2394,30	2477,62	2552,20	2629,53	2700,00	2764,53	2827,29	2875,63	2934,30
MONTO POR INTERÉS	94,30	83,32	74,58	77,33	70,47	64,53	62,75	48,35	58,66

Nota:

Elaborado: Miguel Angel Ríos

3.4 Administración de inventarios

El principal objetivo del inventario es mantener provista a la empresa de los recursos e insumos necesarios para su normal desempeño, es fundamental para la subsistencia de la empresa ya que de ello depende la forma en la cual será afrontada la demanda.

“Para una empresa es beneficioso mantener inventario porque ayuda a ganar tiempo, se puede hacer frente a la competencia, permite reducir costos, es una protección contra los aumentos de precio y permite enfrentar la posible escasez de materia prima” (Bolten, 1996, p. 111)

“Un adecuado manejo de los inventarios es responsabilidad de varias áreas en la empresa, que deben demostrar su habilidad y coordinación. Así se tiene que se encuentran involucradas las funciones de finanzas, comercialización, producción y compras. El área financiera debe asegurarse que se mantengan las proyecciones de los flujos de efectivo. En comercialización, se encargarán de garantizar el cumplimiento de los pedidos de los clientes. Producción tratará de obtener el nivel de inventarios deseado en el plan de producción, procurando alcanzar el costo unitario mínimo. Finalmente Compras se encargará de las adquisiciones de materias primas a un precio favorable.” (Gitman, 1990, p. 113)

“Los inventarios están clasificados en: materia prima, que comprende los insumos que compran la empresa y su cantidad depende del tiempo de entrega del pedido, la inversión que se necesita y las características de cada material; productos en proceso, formado por los elementos que se encuentran en la etapa intermedia de la elaboración; y productos terminados, que consta de los artículos ya producidos pero no vendidos.” (Gitman, 1990, p. 113)

Cuando se analiza el activo de la empresa, se tiene inmerso en ello la cuenta de inventarios, relacionado directamente con los costos; financieramente hablando el inventario representa efectivo en forma de materiales.

En Kidz Manía el inventario está dado por los materiales principales de la producción, siendo estos: tela, botones, etiquetas, e hilo, dentro de las finanzas no cabe duda que mientras exista menor inventario es mucho mejor ya que refleja la inexistencia de materiales improductivos, y en Kidz manía se debe tomar en cuenta

el inventario existente, ya que hay en existencias grandes cantidades de tela como reserva para 6 meses de producción.

La empresa debe buscar un nivel eficiente en la administración de los inventarios y los responsables de esta área deben controlar todos los niveles considerando que este es una inversión significativa que si no se maneja de una forma adecuada puede convertirse en un problema que afectaría la gestión financiera de la empresa.

La administración financiera y de los inventarios dependen generalmente de la información con la que se dispone, y que tan veraz y oportuna esta sea para tener el conocimiento continuo en lo que respecta a los siguientes puntos:

- El estado de los inventarios
- La localización y estado de la bodega de los inventarios
- La antigüedad de los ítems existentes
- El nivel actual de existencias
- El consumo de ventas anuales
- Lotes óptimos económicos
- Comparación de las existencias con máximos y mínimos
- Costos actuales y sus tendencias
- Precios de las materias primas principales
- Problemas de abastecimiento
- Cualquier otro problema que influya en inventarios

Para la creación y apertura de la base informativa a cerca de los inventarios, Kidz Manía se debe delegar una persona que se encargue permanentemente del manejo y actualización de los inventarios, en períodos cortos de tiempo, involucrando en dicho proceso a las áreas productiva, financiera y de ventas.

La empresa deberá crear un manual de procedimientos, donde se asignen las tareas y responsables incluyendo todos los parámetros pertinentes como tiempos, cantidades, etc.

A partir de la determinación de toda la información relevante en cuanto a inventarios, la administración financiera podrá determinar si la inversión en los inventarios es excesiva, y si se requiere tomar medidas pertinentes y baje la inversión.

Se debe tener en consideración que al aumentar la rotación de los inventarios se puede reducir la inversión, merece una atención principal dentro de la administración del capital de trabajo, el control de la inversión en inventarios que se vuelva baja la rotación creando inversiones que baja su rentabilidad y productividad.

La cantidad de inventarios se determina en relación directa con el volumen de ventas que tenga la empresa, y dependiendo de ello tendrá fluctuación el inventario, Kidz Manía al ser una productora de prendas de vestir, se maneja hasta cierto punto con una producción estacional, ya que en el año existen meses de mayores niveles de ventas (día del niño, navidad, etc.), de tal manera que la empresa mantiene diversos índices de consumo de materias primas.

La inversión en inventarios en Kidz Manía está dada por:

- El nivel de las ventas.
- La moda o estilo estacionales

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa realiza la adquisición de su principal materia prima que es la tela, para seis meses de producción, sin embargo la consecuencia es que exista inventario sobrante de tela y ello además representa pérdida de dinero; a continuación se presenta la tabla que demuestra la adquisición de tela mensual según las necesidades de producción, con ello se demostrará que se puede optimizar la utilidad invirtiendo el efectivo diferencial de la compra de tela.

Tabla 22. Control de inventario

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS MENSUAL KIDZ MANÍA 2012												
Concepto	Año											
	enero	febrero	marzo	Abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Descripción												
SALDO MES ANTERIOR	29.356,00	1.529,49	3.867,57	1.205,65	3.595,81	985,97	3.428,21	4.759,35	2.861,31	1.067,44	4.377,74	2.740,13
INGRESO POR VENTAS	26.666,67	26.666,67	26.666,67	26.666,67	26.666,67	26.666,67	35.555,56	35.555,56	35.555,56	35.555,56	35.555,56	35.555,56
CAJA	16.000,00	10.666,67	11.420,00	6.312,00	9.873,00	3.211,00	17.880,00	15.200,00	5.490,00	2.315,00	14.335,00	27.676,00
BANCOS	10.666,67	16.000,00	15.246,67	20.354,67	16.793,67	23.455,67	17.675,56	20.355,56	30.065,56	33.240,56	21.220,56	7.879,56
INVERSIÓN		35.000,00	35.000,00	40.000,00	40.000,00	45.000,00	45.000,00	55.000,00	65.000,00	75.000,00	80.000,00	90.000,00
TMAR MENSUAL		1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%	1,042%
RENTABILIDAD INVERSIÓN		364,58	364,58	416,67	416,67	468,75	468,75	572,92	677,08	781,25	833,33	937,50
TOTAL INGRESO	56.022,67	63.560,74	65.898,82	68.288,98	70.679,14	73.121,39	84.452,52	95.887,82	104.093,95	112.404,25	120.766,63	129.233,18
Costos de producción	13.979,45	19.179,45	19.179,45	19.179,45	19.179,45	19.179,45	19.179,45	22.512,78	22.512,78	22.512,78	22.512,78	22.512,78
Sueldos	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45	9.179,45
Materia Prima Directa	0,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33	13.333,33
Materia Prima Indirecta	4.800,00											
Gasto de Ventas	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95	1.867,95
Sueldo vendedor	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76	1.345,76
Costo combustible y mantenimiento vehículo	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19	522,19
Gastos de Administración	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78	3.645,78
Sueldos Administración	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78	3.255,78
Gasto de Luz	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Gastos de Agua	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Gastos de Internet	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Gasto de Teléfono	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Insumos y suministros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
FLUJO UTILIDAD MES	7.173,49	1.973,49	1.973,49	1.973,49	1.973,49	1.973,49	10.862,38	7.529,05	7.529,05	7.529,05	7.529,05	7.529,05
FLUJO GENERADO ACUMULADO SIN INVERSIÓN	36.529,49	38.867,57	41.205,65	43.595,81	45.985,97	48.428,21	59.759,35	67.861,31	76.067,44	84.377,74	92.740,13	101.206,68

Nota: **Elaborado:** Miguel Angel Ríos

Como se observa en el flujo anterior, al tener un control adecuado del inventario la empresa puede optimizar la utilidad, tanto así que al adquirir tela según las necesidades de producción mensual se puede realizar inversión de ese efectivo diferencial y como se puede observar en la tabla el rendimiento por intereses asciende a 5.156,25 dólares versus los 3.125,00 obtenido en el flujo original adquiriendo la materia prima para 6 meses anticipados.

3.4.1 Política de inventarios

La política de inventarios que aplicará Kidz Manía, perseguirá maximizar el rendimiento sobre la inversión, sin descuidar el nivel requerido para el proceso de producción y que este cumpla los plazos establecidos de cumplimiento con el cliente.

La empresa debe determinar políticas para cada tipo de prenda, debido que por su naturaleza poseen especiales características propias de cada una y que lo liga con el proveedor específico, proceso de compra y hasta el uso que se le da en el proceso productivo.

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa está manejando un inventario para al menos 6 meses de producción, lo cual representa un desperdicio en recursos ociosos; ello deberá ser corregido y a futuro tener inventario para máximo 3 meses de producción, que es básicamente el tiempo en el que se recupera la mayor parte de la inversión debido a las ventas.

El costo del mantenimiento del inventario incluye principalmente el almacenamiento o bodegaje que se requiere para colocar el inventario, lugar que ofrezca seguridad, manejo, y factores óptimos para que el producto conserve su calidad para el proceso de producción. Además se debe sumar costos como seguro, los valores que se den de baja por el deterioro del producto y el costo de oportunidad del dinero, invertido en la adquisición de materia prima. Los costos de mantenimiento del inventario se pueden expresar como una tasa anual del valor del dinero del inventario.

3.4.2 Proyección de requerimientos de inventarios

Las existencias se consideran necesarias y pueden determinarse con exactitud cuando la materia prima o materiales se consumen bajo un patrón predecible, sin embargo cuando es cambiante y tiene sus temporadas variantes dentro del año, frente a lo que es conveniente absorber las diferencias comprando inventario, en base a las proyecciones que se realice de la situaciones de la económica y de la demanda en el mercado, antes que cambiar la política de inversión.

“La determinación de un nivel óptimo de existencias es importante, debido a que ayuda a trazar las utilidades que se aspira alcanzar a largo plazo. El inventario óptimo está relacionado con el costo mínimo, considerando todos los costos en que incurre la empresa para mantener el inventario y que son los siguientes”: (Bolten, 1996, p. 77)

- Los costos del pedir que están asociados a aquellos cuando se formula un pedido, para lo cual se debe tener en cuenta los costos de la orden de requisición, gastos administrativos, utilización de computadoras, etc.
- Los costos de manejo que están relacionados con el financiamiento, almacenamiento y conservación del inventario. Así se tiene pago de impuestos, servicios de vigilancia, seguros, etc.

“Para determinar el nivel de existencias básicas que equilibre las entradas y salidas se deben establecer teóricamente límites que ayuden a la determinación de un nivel óptimo de inventarios” (Torregrosa, 2009, p. 87)

- El margen de seguridad, que permite mantener un stock que sirve solamente como previsión.
- La existencia mínima, que representa la cantidad mínima que permitirá cubrir la demanda del producto durante el período de reposición.
- La existencia máxima, que indica el límite máximo de unidades condicionado a la capacidad física y financiera de la empresa.

Existen varias técnicas que el gerente financiero puede utilizar para el análisis de existencias, y en la mayoría de los casos los software son de gran ayuda y facilita el control de inventarios.

“Entre las técnicas más comunes se tiene:” (Gitman, 1990, p. 79)

- El sistema ABC, que consiste en determinar que inventarios requieren más atención
- El modelo básico de cantidad económica de pedido, que busca el nivel en el que la empresa minimiza el costo del inventarios a través del método grafico o método analítico
- El punto de reformulación , que consiste en establecer el nivel de inventario que indica el momento de hacer un pedido

La mejor forma de determinar las existencias que serán necesarias para la producción de la empresa, se determinarán cifras de años anteriores que sirvan como sustento a los cálculos que determinarán las cantidades proyectadas actuales y a futuro.

3.4.3 Análisis

Dentro del capital de trabajo existen técnicas de análisis de inventarios, éstos son parte fundamental de la liquidez y solvencia financiera; generalmente, el costo de ventas es el realizado durante el año y que está registrado en la contabilidad. La inversión en inventarios es para satisfacer la demanda del mercado en donde comercializa la empresa sus productos, por lo tanto debe ser medida contra el costo de ventas futuro, pero se puede comparar contra el costo de venta pasado obteniéndose una medida que señala la tendencia o porcentaje de los inventarios tienen sobre el costo de ventas.

Rotación de inventarios=Inventarios (Netos)/Costo de ventas (futuras)

3.4.4 Financiamiento en relación a inventarios

Kidz Manía debe realizar negociaciones con sus proveedores, con el fin de conseguir plazos convenientes para la empresa, cabe recalcar que el financiamiento que otorgan los proveedores no representa ningún costo para la empresa, sin embargo, es importante que la empresa haga esfuerzos para cumplir con un pronto pago lo cual represente descuentos y por ende ahorro.

3.4.5 Riesgos de la inversión en inventarios

Realmente la empresa enfrenta un riesgo potencial al realizar inversiones en materias primas, específicamente en tela, ya que la industria textil está sujeta a variables que pueden cambiar dependiendo de la estacionalidad o época, inclusive el paso del tiempo aunque no dañe el material puede ser una materia prima con texturas o colores que pasen de moda, y que ya transformados no cubran las expectativas cambiantes del consumidor.

3.4.6 Control de los inventarios

El control de los inventarios es un factor fundamental para Kidz Manía, ya que debido al volumen de utilización y demanda, se requieren políticas que establezcan procesos idóneos y que ejerzan un control adecuado para la inversión en inventarios.

La empresa deberá establecer tanto el control contable, físico y de nivel de inversión de inventarios, así como contar con un sistema computarizado que cumpla con la demanda de información, control y accesos del manejo de la información de los inventarios.

3.5 Sistema de Costeo

La globalización de la cual ha sido víctima el sistema económico y más específico al campo de actividades de Kidz Manía la especialización e industrialización, ha creado la necesidad de que los conceptos que se manejaban en lo referente a costos de los procesos productivos de la empresa se expandan y se creen otras ramificaciones en lo

que es conceptos de costos directos o indirectos de fabricación, donde se evidencia la diferencia de los costos de producción fijos y los variables.

Kidz Manía maneja órdenes de producción con lo cual prepara la materia prima con el fin de cumplir con el pedido realizado, con ello se puede complementar el control con un proceso de registro y de totalización de costos por proyectos, realizando una liquidación de todos los componentes del coste de la producción del trabajo realizado.

Tabla 23. Orden de producción

ORDEN DE PRODUCCIÓN				
DESCRIPCIÓN PRODUCTO		Camisa Marco		
CÓDIGO	MC001			
CANTIDAD	100			
LOTE				
FECHA				
DESCRIPCIÓN MATERIA PRIMA	CANTIDAD		COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
TELA VILLELA	1,2	M	5,3	6,36
BOTÓN BLANCO LABRADO	13	unid	0,0234	0,3042
ETIQUETAS	3	unid	0,0751	0,2253
RIATA	0,2	M	0,0343	0,00686
HILO	6	M	0,001	0,006
FUNDA EMPAQUE	1	unid	0,006	0,006
CARTÓN EMPAQUE	1	unid	0,06	0,06
MANO DE OBRA				0,44
TOTAL UNITARIO				7,40836
TOTAL PEDIDO				740,836
FIRMA RESPONSABLE				

Nota:

Elaborado: Miguel Ángel Ríos

3.5.1 Fundamentos del costeo variable

Existe el costo por procesos que incluye todos los costos que están involucrados en el proceso productivo, por lo que se considera tanto el costo fijo como variable, ya que son los dos los que se requieren para llevar a cabo la actividad productiva de la

empresa, y generar los productos, resaltando que los ingresos deben cubrir los dos tipos de costos para a futuro poder reemplazar y reponer el activo.

Sin embargo, para algunos especialistas proponen el costeo directo, por el cual manifiesta que el costo fijo esta relacionados con la capacidad instalada y que su utilidad está en función de un periodo y no en función del volumen de producción. Ya que el contar con una determina capacidad instalada genera el costo fijo, independiente del volumen que se produzca, este costo permanece constante en un tiempo determinado. (Weston, 1985, p. 59)

El costeo directo también puede verse como una aplicación del concepto de análisis marginal ya que subraya el margen de contribución para cubrir los costos fijos y la generación de utilidades. El costeo directo tiene los siguientes supuestos.

- Una perfecta división entre costos variables y fijos
- Linealidad en el comportamiento de los costos
- El precio de venta, los costos fijos dentro de una escala relevante y el costo variable por unidad permanecen constantes.

Los dos métodos difieren en el tratamiento que dan a los costos que se incluyen en el inventario, en la clasificación y en la presentación que se emplea, coinciden en que los gastos de venta y administración, variables y fijos, son costos de periodo y que los costos variables de producción son costos del producto. Se propone que el sistema de costeo directo es el más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos.

3.5.2 Mecanismos del costeo variable

Es un método de la contabilidad de costos que se basa en el análisis del comportamiento de los costos de producción y operación, para clasificarlos en costos fijos y en costos variables con el objeto de proporcionar suficiente información relevante a la dirección de la empresa para su proceso de planeación estratégica.

El volumen de ventas es igual al volumen de producción en el periodo de los costos, las utilidades en los métodos son iguales.

3.5.3 Ventajas del costeo variable

- El manejar con una estructura manejable de información en cuanto a los costos de producción facilita la planeación utilizando el método costo volumen-utilidad, con la aplicación del sistema de costeo directo en la presentación del estado de resultados del periodo operativo de la empresa.
- La información de los estados de resultados facilita a la administración el identificar las áreas que presentan excesos en los costos involucrados en su proceso productivo, afectando al margen de contribución que afectan más significativamente los costos, permite que los administradores tomen decisiones adecuadas, basándose en el criterio de márgenes de contribución que sean rentables a la empresa y competitivos en el mercado.
- Aporta a un adecuado análisis marginal de las diferentes líneas de productos que se producen en la empresa para determinar cuál es la composición óptima que se debe establecer como objetivo al departamento de ventas, la misma que se transforma como un referente de efectividad de la gestión de ventas.
- El análisis marginal de las líneas ayuda a determinar los productos que dejan un aceptable margen de contribución que deba fortalecerlos, o si se determina que un producto presenta un margen de contribución bajo que representan más un costo operativo que la rentabilidad que aporta a la utilidad, se debe determinar el eliminarlo o bajar su producción.
- Igualmente apoya a la evaluación de opciones como reducciones de precios, descuentos especiales, campañas publicitarias con el fin de incrementar las ventas, realizando un análisis de ingresos incrementales versus costos incrementales.
- Esta permite aprovechar la realización de pedidos especiales a precios inferiores de lo normal, hechos con la idea de utilizar la capacidad que no se está utilizando de esta manera ociosa, de tal forma que ayuden a cubrir los costos fijos.

- Se convierte en una herramienta referencial para la toma de decisiones donde se puede reducir el margen de contribución, para lo que se toma acciones de reajuste en negociaciones de comprar o fabricar, fabricar o alquilar, lanzar menos líneas de productos, ventas de exportación, etc.
- Se facilita la valoración de los inventarios ya que solo considera los costos variables.
- Suministra un mejor presupuesto de efectivo, debido a que normalmente los costos variables implica desembolsos.

3.5.4 Desventajas

- La separación de costos de producción tanto en los que son variables y fijos es una tarea muy compleja, ya que se necesita de base conocer cuál es el proceso de producción y cómo interactúan los diferentes materiales, mano de obra o recursos que se necesita para la producción, de lo contrario por desconocimiento y realizar la clasificación de manera inadecuada generaría errores en la valuación de los inventarios, es la determinación de precios y, por consiguiente en la determinación de la utilidad.
- La separación y clasificación de los costos variables y fijos debe hacerse tomando en cuenta todos los aspectos influyen para determinar su concepto, ya que en ocasiones cierto elemento del costo puede tener características fijas por existir capacidades no utilizadas.
- Cuando existen partidas de características semivariabales, la política recomendable es incluirlas en el costo o en los resultados de operación dependiendo de su grado de variabilidad.
- El análisis marginal a largo puede ser perjudicial para fijar los precios a corto plazo, bajándoles en ocasiones con el fin de que generen un mínimo margen de contribución; como no es posible alcanzar la recuperación necesaria de los costos fijos de la capacidad instalada, se genera una pérdida de potencial productivo a largo plazo.

3.5.5 Costeo variable y principios de contabilidad

En la actualidad existen una amplia diversidad de técnicas de contabilidad, considerando la actividad de cada tipo de negocio y las circunstancias a las que éstas pueden enfrentar, se puede obtener información más acorde a las necesidades con la aplicación de un sistema que se ajuste a la operatividad de la empresa, y se considera que la valoración de las operaciones de inventarios puede hacerse por medio de costeo absorbente o costeo directo y estos a su vez llevarse sobre la base de costeo histórico bajo condiciones normales de fabricación.

El costeo directo específicamente puede ser utilizado para fines externos, no obstante, no es posible la presentación de balances con este método, en general, las empresas no suelen presentar en forma detallada sus costos (fijos y variables) ya que ello revelaría la estructura utilizada que es una variable fundamental para competir, por ello las empresas utilizan el costeo absorbente para fines externos, y se recomienda a la empresa manejar de manera interna el método directo.

3.5.6 Costos estándar y los enfoques de costeo

Para mostrar con detalle los resultados obtenidos en la operación productiva existe un problema al utilizar el costeo directo, es como tratar las variaciones de estándares, por ejemplo, en precio de materiales, el uso de materiales, en eficiencia de mano de obra, en los gastos indirectos de fabricación, etc.

Tabla 24. Estado de Resultados

KIDZ MANÍA			
ESTADO DE RESULTADOS ENERO-DICIEMBRE 2012			
COSTEO ABSORVENTE			
VENTAS			288.230,32
(-) COSTO DE VENTAS			
INVENTARIO INICIAL MAT. PRIMA		11200	
(+) COMPRAS MAT. PRIMA		23800	
DISPONIBLE MAT. PRIMA		35000	
(-) INVENTARIO FINAL DE MAT. PRIMA		25600	
COSTO VTA. VARIABLE MAT. PRIMA		9400	
COSTO MANO DE OBRA DIRECTA		124999	
GASTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN		12655	
(+) AJUSTE POR VARIACIÓN DE CAPACIDAD	0		
(+) VARIACIÓN DE PRECIOS MATERIALES	976		
(+) VARIACIÓN DE EFICIENCIA DE MANO DE OBRA	0		
TOTAL DE VARIACIONES		976	
COSTO DE VENTA AJUSTADO			157.430,00
UTILIDAD BRUTA			130.800,32
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTA			97.560,00
VARIABLES		58536	
FIJOS		39.024,00	
UTILIDAD OPERACIONAL			33.240,32

Nota: **Elaborado:** Miguel Ángel Ríos

La manera en que se deben tratar las variaciones es muy clara, ya que deben llevarse a resultados por medio del costo de ventas, en la misma forma que el costeo absorbente, ya que las mencionadas variaciones son generadas por efectos o variables independientes del sistema de costeo que elija la empresa.

3.6 Administración de cuentas por pagar

Las cuentas por pagar están conformadas por todas las obligaciones generadas como consecuencia de las transacciones y operaciones realizadas, tales como: adquisición de materias primas, servicios, etc., adquirida por medio de financiamiento de bienes que están constituidos en el activo y representada en contrapartida en el flujo operativo.

Kidz Manía en su cartera cuenta con montos relativamente elevados las cuales representan obligaciones de corto plazo, que es el conjunto de valores adeudados por la adquisición de materia prima, materiales, insumos o servicios adquiridos para las operaciones de producción, de ventas, y de en si para lo que involucra la operatividad

del negocio, originados en el manejo de la actividad administrativa, financiera, comercial y que aporta a la generación del giro del negocio.

El nivel del crédito que se logre con los proveedores depende en gran parte de la situación económica, de la oferta y la demanda del mercado, así de factores de negociaciones, descuentos que se obtenga por pronto pago, siendo este tipo de financiamiento el ideal para la productividad de la empresa, por no generar un gasto adicional por el uso de recursos en el corto tiempo.

Este concepto de las cuentas por pagar estará administrado por la gerencia financiera con una política establecida en función a la operatividad de la empresa y con relación a la rotación y política de generación y entrada de ingresos y de los recursos colocados como cuentas por cobrar.

3.6.1 Nivel de Financiamiento de con cuentas por pagar

El nivel de financiamiento otorgado a Kidz Manía se determina por el nivel de compras de inventarios, además en ello se integran todos los gastos de servicios o rubros que se deban cancelar, lo cual afecta de manera directa al inventario y en consecuencia a la operatividad de Kidz Manía.

Las decisiones que tome el área financiera en cuanto a cancelar dichos valores o dejarlos pendientes, dependerá de la liquidez existente en ese momento.

Cuando Kidz manía realiza compras significativamente grandes, es muy importante llegar a términos convenientes de negociación con el objetivo de conseguir el mayor financiamiento o un tratamiento especial en el crédito que se le otorgue; ello será concedido a Kidz Manía con el fin de aprovisionarse de inventarios y así anticiparse a la época de ventas más alta del año que es el mes de Diciembre.

3.6.2 Políticas de administración de cuentas por pagar

Kidz Manía aplicará una estrategia de negociación con los proveedores, lo cual consiga el máximo de financiamiento y que además no genere un gasto adicional por

el uso del recurso; la empresa deberá conseguir en la negociación contratos especiales, descuentos por pronto pago, etc.

Para bienes de consumo duradero como máquinas, equipos, etc., se logra créditos documentados y negociados con el proveedor.

Para la empresa es necesario que se analice la solvencia moral del proveedor y la seriedad de sus operaciones, y negociaciones, para evaluar el nivel de seguridad que existe para el cumplimiento en los contratos, tanto en aspectos de calidad, precio y servicio.

Cuando Kidz Manía obtenga algún contrato significativo o un pedido considerable de prendas, evidentemente mantendrá una dependencia directa con un proveedor, de tal manera que será de vital importancia realizar un análisis a cerca de la estabilidad financiera y su trayectoria en cuanto a permanencia en el mercado de dicho proveedor, con el fin de asegurar el suministro de materia prima en forma permanente y garantizada.

La gerencia financiera junto al área de compras tendrá la responsabilidad de crear, coordinar y controlar que las políticas de financiamiento y pagos para proveedores se cumplan. El administrador financiero coordinara las fechas de los pagos tanto de proveedores como de las cuentas por pagar a nivel general.

Las principales políticas que se establece para Kidz Manía son:

- Todos los proveedores deberán presentar sus productos incluyendo en sus propuestas las características de los mismos y los términos en cuanto a garantía, calidad, precios, descuentos, formas de pago, plazos del crédito.
- El área de producción o el área financiera serán las encargadas de negociar con los proveedores los términos de créditos y montos a manejarse en las compras de productos, dejando por escrito la vigencia y los términos del convenio, para información tanto de compras como para el área financiera contable.

- Para la obtención de crédito con proveedores se fijara un parámetro en los días de crédito a aplicarse, siendo el pago asignado según el monto y la fecha entrega de la factura. Es así que montos inferiores a US\$ 500.00 serán cancelados a fin de mes siempre y cuando la factura haya sido entregada hasta el día 15 del mes corrido, montos superiores a los US\$ 500.00 y hasta US\$ 1000.00 a un mes plazo, y para pagos superiores a US\$ 1000 se realizara según autorización de la gerencia financiera un abono del 50% a 30 días y la diferencia a 60% días.
- El responsable del área financiera será el encargado de la negociación de descuentos por pronto pago, siempre tomando en cuenta la regla general que debe negociarse si el descuento es mayor al costo de oportunidad del mercado.
- Kidz Manía debe estar pendiente en todo momento del nivel de endeudamiento que mantiene con los proveedores en base a los límites de solvencia de la empresa, en la relación de los pasivos con el capital contable de la empresa, generalmente se mantendrá en un nivel normal de 45% pasivos versus 55% capital.

3.6.3 Gastos e impuestos acumulados por pagar

Debido a la operatividad de Kidz Manía se van generando obligaciones por pagar, las cuales están sujetas a normativa legal de tipo fiscal, tributario y de seguridad social.

En la contabilidad de la empresa serán generadas subcuentas que irán registrando dichas obligaciones generadas y las que deben ser pagas en el periodo establecido por la norma legal.

Las obligaciones por pagar de tipo legal, y los regidos por la norma se constituyen obligaciones importantes y que no puede ser postergadas de la fecha indicada, por lo cual la gerencia financiera debe dar la prioridad necesaria en la fecha que debe emitirse el pago correspondiente. La NIC 12 que trata los impuestos diferidos las diferencias temporales.

3.7 Financiamiento

Como toda empresa, el objetivo primordial es impulsar el bienestar económico y social por medio de una acertada inversión de su capital, mismo que genere el mayor rendimiento. En general, todas las empresas para el desarrollo de su operatividad necesitan de recursos financieros; dichos recursos pueden ser internos o externos obtenidos a corto, mediano y largo plazo y se los conoce como fuentes de financiamiento.

3.7.1 Políticas de financiamiento

El área financiera será la responsable de la elaboración de las políticas para el financiamiento a corto plazo, la determinación de políticas aportará y fortalecerá hacia la eficiencia de la administración y decisión sobre el financiamiento a corto plazo.

Es importante que Kidz Manía no utilice los recursos circulantes para el financiamiento a largo plazo, ya que como consecuencia se tendría una iliquidez y afectaría para el pago de las obligaciones como sueldos, salarios, materia prima, etc.

El área financiera referente a financiamientos a corto plazo tiene que fijar políticas específicas, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

3.7.1.1 Financiamiento moderado

Kidz Manía con el fin de llevar a cabo sus actividades operativas, y además de ello aplicar las estrategias necesarias para incrementar su mercado y la mantención de sus obligaciones requerirá cierto nivel de financiamiento, lo cual fortalecerá el negocio y ayudará al aprovechamiento de oportunidades que se presenten el mercado.

El financiamiento moderado sirve básicamente para cubrir el capital de trabajo, para lo cual se acude principalmente a fondos propios, recursos de los socios y de proveedores. En este esquema casi no se acude al endeudamiento a instituciones financieras ni el corto ni largo plazo.

3.7.1.2 Financiamiento agresivo

En el escenario de financiamiento agresivo se utiliza un mayor nivel de financiamiento a corto plazo con mayor rendimiento pero también con un riesgo mucho mayor.

La característica de este tipo de financiamiento es que la empresa acude a préstamos en el corto plazo, donde la tasa de interés es menor y su tiempo de vencimiento es de un año, de tal manera que el pago por intereses es mucho menor que en créditos a largo plazo; sin embargo, este tipo de financiamiento puede generar un alto riesgo ya que se puede incurrir en el incumplimiento de los montos pactados, ya que la capacidad de pago estará en función a la eficiencia del cobro de su cartera, para que la empresa cuente con los recursos financieros por el monto del crédito, para que lo pueda cancelar, siendo una gran responsabilidad y que requiere una planificación del manejo de flujo de efectivo para contar con el recurso para el pago.

3.7.1.3 Financiamiento conservador

Se caracteriza principalmente por ser más cauteloso, ya que principalmente son créditos a largo plazo, sin embargo este tipo de financiamiento al tener un menor nivel de riesgo también genera un mayor monto en el gasto por intereses.

La empresa puede considerar que su recuperación de cartera no garantiza contar con los recursos efectivos en un corto plazo ya que requiere que estos recursos también abastezcan el capital de trabajo diario, y con ello es bajo el nivel de recursos efectivos libres que se pueden destinar al pago del préstamo, por lo que con el análisis de los flujos de efectivo y las obligaciones tanto del corto como de largo plazo, determinara que por la situación financiera actual de la empresa solo puede solicitar un crédito de largo plazo.

3.7.2 Requerimientos del capital de trabajo

Para toda empresa existe el requerimiento del financiamiento a corto plazo lo que representa un pasivo circulante significativo que en situaciones de iliquidez para el capital de trabajo y en situaciones de inflación cuando la moneda pierde su poder de

compra, la empresa tiene que acudir a ese financiamiento para obtener efectivo y para hacer frente a la demanda del mercado y a los ciclos de producción y venta que se están operando en la empresa en el corto plazo.

Dependiendo del giro de la empresa y estrategias para el mercado pueden requerir fondos en ciertos meses del año un financiamiento. Por ejemplo en el caso que la empresa requiera una producción especial y puntual para fin de año, demandara de un préstamo de corto plazo, que se estima cubrirlo al vencimiento con la recaudación de las cuentas por cobrar de las mismas ventas de esa producción específica. Entonces al efectuar la cobranza al principio del año siguiente se liquida el préstamo solicitado, cerrando así la obligación del corto plazo y se inicia un nuevo ciclo operativo.

Se debe determinar el porcentaje que significa el financiamiento a corto plazo determinando porcentualmente la relación con el capital de trabajo, se determina mediante la aplicación del siguiente índice: (Gitman, 1990, p. 82)

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	=	$\frac{\text{DEUDA A CORTO PLAZO}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}$
---------------------------------	---	--

El resultado representa la dependencia que el capital de trabajo tiene con los financiamientos a corto plazo en la estructura financiera del capital de trabajo.

De igual forma se puede realizar un breve análisis de relación de los financiamientos del corto plazo con el total del pasivo circulante.

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO	=	$\frac{\text{DEUDA A CORTO PLAZO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$
---------------------------------	---	---

El resultado representa la importancia que la deuda a corto plazo tiene en el total del pasivo circulante, ya que la buena o mala administración de los financiamientos a corto plazo afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo de efectivo.

El capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, y la forma más común de definirlo es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo de una empresa. Su administración “determina la posición de liquidez de la empresa necesaria para la sobrevivencia” (Weston, 1988, p.89)

Como se indicó anteriormente, los textos definen al capital de trabajo como la diferencia entre los activos y pasivos de corto plazo, sin embargo Park lo define de una manera más estructurada pero no diferente, “exceso del activo líquido de una empresa (efectivo, cuentas por cobrar, existencias, por ejemplo) sobre las deudas actuales (a los empleados por concepto de sueldos y salarios, cuentas por pagar, impuestos fiscales y otras) (Park, 1963, p. 54)

Cualquier negocio necesita capital, es decir, dinero invertido en instalaciones, maquinaria, cuentas por cobrar y todos los demás activos necesarios para que un negocio funcione eficientemente.

Normalmente, estos activos no se compran todos de una vez, sino que se obtiene gradualmente a lo largo del tiempo. El vencimiento de las obligaciones que adquirió

3.7.3 Alternativas de rentabilidad y riesgo

El sistema de control debe asegurar la captación exacta de las operaciones realizadas. Se apoya en forma importante y de manera conjunta al concepto económico de las operaciones tomando en cuenta la base en que se sustenta que es la partida doble en donde un pasivo aumenta con un aumento de activo o una disminución de capital o de otro pasivo, y los pasivos disminuyen por una disminución del activo o por un aumento de capital o de otro pasivo.

Deben asegurarse del control existente de los financiamientos a corto plazo, para ello deben poder contestar varias preguntas encaminadas proporcionar información suficiente sobre si los financiamientos y que están administrados en forma eficiente, tanto en los financiamientos de corto como los de largo plazo.

3.8 Presupuesto maestro

Una de las herramientas más útiles para una empresa es la elaboración de presupuestos, los cuales dan una visión más clara hacia una organización más competitiva, con una planeación estratégica que a través de esto sea posible determinar claramente a donde quiere ir de tal manera que partiendo de donde se encuentra pueda fijar las metas necesarias para lograr su misión.

En conjunto con la planeación estratégica se establecerá la proyección de los presupuestos, donde se determinara los escenarios así como el plan de mercados, el plan de insumos, y el plan financiero. Se convertirá en un reto proyectar la situación a futuro para establecer y diseñar la estrategia que en el mercado y directamente la competencia tendrá en sus diferentes comportamientos atendiendo a los cambios a nivel cultural, económico, de moda y cambios sociales. En si todo las variantes de los factores económicos, sociales, y culturales tanto interno y externos del país.

Los presupuestos siguen siendo una medida valiosa que sirve de guía, ayudando a monitorear lo implementado y verificando que se logren los resultados esperados, este estará desarrollado junto a la planeación en función de lo que el cliente busca y requiere del mercado.

3.8.1 El proceso del presupuesto

Los presupuestos son considerados constituyen una herramienta fundamental para la administración, siendo un plan integrador y coordinador de todas las áreas operativas - administrativas que requieren de la previsión para analizar alternativas y poder tomar las decisiones correctas en términos financieros y de recursos.

A continuación se presenta las fases que constituyen la planeación:

1. Formulación, donde se establecen los objetivos, metas y políticas a seguir en cada área de actividad.

2. Discusión, en cada nivel administrativo usted mide el alcance y cuantifican las metas a lograr.

3. Elaboración, una vez cada área define sus metas y las cuantifica, se integran las mismas en un solo Proyecto del Presupuesto.

4. Aprobación y ejecución, es la parte donde el Proyecto del Presupuesto recibe la aprobación del organismo jerárquico de mayor relevancia de la empresa, quien da su aprobación para su ejecución, estableciéndose la responsabilidad a cada encargado de área para el seguimiento de los planes establecidos para el periodo a que corresponda.

3.8.2 Ventajas y limitaciones de los presupuestos

Para una empresa elaborar un presupuesto es tan necesario ya que permitirá encaminar sus acciones, no obstante, siempre existen ventajas y limitaciones en su elaboración, lo cual se cita a continuación.

Ventajas

- Medir logros de la Gerencia y facilita el control administrativo.
- Dar participación a todas las áreas de su empresa, logrando la cooperación e integración de todas las áreas hacia una meta común.
- Indicar tendencias y análisis periódicos para lograr eficiencia en sus operaciones.

Limitaciones

- Se basa en estimaciones, por lo que se trata de utilizar datos estadísticos para reducir la incertidumbre al mínimo.
- Es una herramienta dinámica para ser adaptada a cambios o variaciones de sus condiciones.
- Su ejecución implica un análisis ponderado de las variaciones que resulten entre lo que se presupuesta y los datos reales.

El resultado final del proceso de planeación es el Estado de Resultados Proforma o Proyectado, Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo o de Caja para el próximo período.

3.8.3 Desarrollo del presupuesto anual

El presupuesto de operación, que está compuesto:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de materia prima y compras
- Presupuesto de gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de gastos de operación

El presupuesto financiero, que está compuesto de:

- Presupuesto de efectivo
- Estados financieros proyectados

3.9 Estrategias para el Modelo

3.9.1 Introducción del análisis micro ambiental de la industria

La actividad textilera ecuatoriana en los últimos seis años ha tenido un crecimiento considerable, mediante las salvaguardias puestas por el Gobierno Nacional y posteriormente al propio desarrollo del sector.

La implantación tecnológica y el mejoramiento de procesos productivos han permitido la dinamización de la industria textil, sin embargo aún no se ha logrado un resultado positivo en la sustitución de importaciones en lo que se refiere a telas, maquinaria e insumos.

Los países vecinos siguen siendo muy fuertes en sus exportaciones, pues la variedad de materias primas e insumos para la confección es superior a la del Ecuador, creando así un déficit en la balanza comercial y a la vez un reto para los empresarios nacionales, quienes buscan mejoras de calidad y eficiencia en la productividad.

A pesar de ello, existen expertos que aseguran que aún falta impulso para que esta industria en el país empiece a levantar vuelo. Ello, debido a que los involucrados en esta área productiva del país aseguran que están en desventaja frente a la industria internacional.

Como la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) siempre ha sostenido, la principal motivación entre quienes conforman el país es contar con un empleo estable que permita, en la medida de lo posible, cubrir las necesidades básicas de todos.

Las oportunidades de empleo se generan cuando existe estabilidad para la inversión. El empleo sostenible, el que perdura en el tiempo, es el que tiene como pilar fundamental la empresa privada.

La empresa privada, aquella unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, requiere de un ambiente propicio para los negocios, que permita tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, garantizando así puestos de empleo directo e indirecto.

No obstante, si las condiciones no se dan, se ve como muchos sectores de la empresa privada luchan por sobrevivir el día a día, sin poder pensar ni en un horizonte de 2 años, peor aún a más largo plazo.

Es así como se presenta un pobre desempeño del sector manufacturero en el 2012, con un crecimiento real del 3,44% frente al 2011. Pocos sectores ligados al gasto público (metalmecánico) o aquellos vinculados con las necesidades básicas de consumo masivo (alimentos y bebidas) crecen por encima del 5%.

La manufactura intensiva en mano de obra, la que podría crear más plazas de empleo para los ecuatorianos, creció en promedio 2,79%; siendo la textil y confección una de las que menos despuntó el año pasado, con tan solo 1,2% de crecimiento. Las alarmas están encendidas, dependerá de cuán proactiva quiera ser la empresa privada y cuán receptivo quiera ser el gobierno para dar un giro drástico a esta realidad que menoscaba el desarrollo social y económico del Ecuador.

Atuntaqui, considerada como la más grande en Industria Textilera quien brinda trabajo al 80% de la población con sus varias fábricas textiles, la gente trabaja y atienden amablemente en especial a los turistas.

Esta ciudad, a través de sus almacenes detalladamente decorados para el visitante, así como también de la feria textil de los días viernes y la movilización de sus productores a las principales ciudades del país para comercializar el excelente producto; la exportación de éste a países como Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Argentina, entre otros, demuestran el verdadero potencial industrial que es la ciudad de Atuntaqui y, que con justa razón y esforzado trabajo es reconocida como el “Centro Industrial de la Moda”.

Dentro de la industria textil existen grandes empresas productoras y comercializadoras de una gran diversidad de prendas de vestir, entre las cuales se pueden citar las siguientes.

3.9.2 Análisis estructural de las industrias

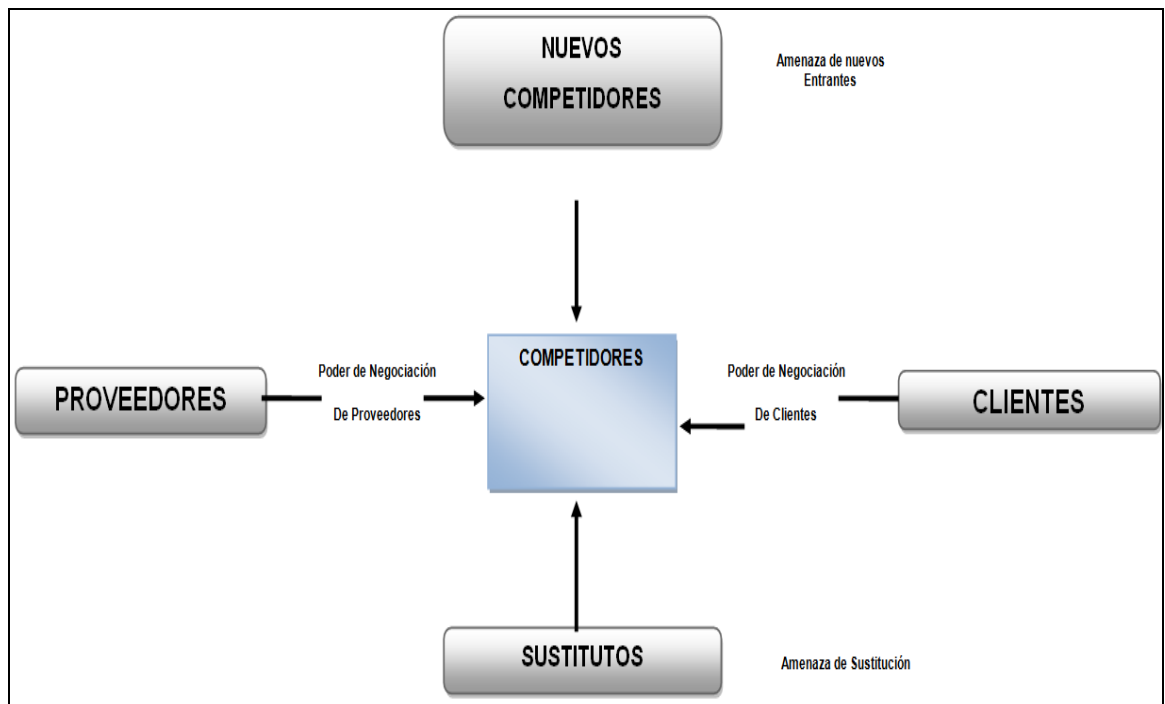
La intensidad de la competencia en la industria textil depende en gran parte de la situación económica interna como la economía de las familias. También estará en función de la oferta, de la competencia que exista en el mercado.

Según Porter (1990), la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas y estas son: (Porter, 1990, p. 28)

- a) La rivalidad entre las empresas que compiten.
- b) La entrada potencial de competidores nuevos.

- c) El desarrollo potencial de productos sustitutos.
- d) El poder de negociación de los proveedores.
- e) El poder de negociación de los consumidores

Figura 8. Análisis estructural



Elaborado: Miguel Angel Ríos

En el sector textil, ser competitivo supone incrementar la presencia en el mercado nacional, dando un valor agregado al producto.

Estas mejoras son el resultado de adoptar la innovación y el aprendizaje como la estrategia para competir, utilizando una ventaja en costos que consiste en la posibilidad de lograr costos inferiores a los de la competencia.

A continuación se realiza el análisis respectivo para Kidz Manía.

3.9.2.1 La rivalidad entre las empresas que compiten

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la producción de textiles es alto, debido a que en Ecuador existen varias empresas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son competidores directos para la empresa. Existen varias empresas que se encuentran en la provincia de Imbabura, específicamente en Atuntaqui que es el mayor centro de producción textil del país.

3.9.2.2 La entrada potencial de competidores nuevos

El desempeño económico y tecnológico de las empresas locales depende de lo que exige la industria textil. La demanda, las tendencias de crecimiento y sus niveles tecnológicos son factores determinantes para la competitividad.

El obstáculo más importante que se presenta en este negocio es la falta de capital, ya que es un capital elevado, en su totalidad las máquinas y equipos de trabajo son importados y representan elevados costos para las empresas dedicadas a esta industria.

3.9.2.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos

En la actualidad las empresas dedicadas a la producción textil, han logrado posicionarse de manera notable en el mercado y ello debido a una agresiva campaña a favor del consumo de la producción nacional, sin embargo Kidz Manía, debe preocuparse por la actualización de tecnología de punta y mano de obra calificada para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y todos sus requerimientos, además de ello por las personas que proporcionan dicho producto de manera irregular (contrabando de textiles chinos, peruanos, etc.) sin estar bajo algún régimen de constitución, mismos que al ver una oportunidad en el mercado ofertan dichos productos a más bajos costos.

3.9.2.4 El poder de negociación de los proveedores

En esta industria es importante trazar alianzas estratégicas o conseguir proveedores adecuados para poder adquirir materias primas y equipos de trabajo y repuestos que

puedan dar estabilidad a la empresa y preferencia de elección en el momento de comparar costos.

3.9.2.5 El poder de negociación de los consumidores

Los clientes en el medio textil tienen un poder de negociación alto debido a que el producto que ofrece cada empresa dedicada a esta actividad, no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que estos representan una fuerza importante en el mercado.

3.9.3 Modelo de estrategias competitivas genéricas

El modelo de estrategia competitiva busca dar herramientas a la empresa para aportar a la toma de acciones tanto defensivas u ofensivas frente al mercado, a la competencia y los clientes para establecer una posición defendible en la industria textil para así afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas, con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa.

Kidz Manía puede conseguir una posición ventajosa frente a las estrategias que las empresas competidoras adopten en busca del crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado, y frente a los cambios que se dan en el mundo globalizado.

Los administradores de la empresa consciente de la actual situación, darán paso y adoptar iniciativas que les produzcan resultados y mejoramiento, por lo que las estrategias competitivas serán el punto de enfoque para las medidas que se adoptaran a los procesos de la empresa, con el fin de aplicar los cambios requeridos en los procesos de producción o administrativos financieros que se aplican en la empresa.

Se busca implementar en el corto plazo estrategias competitivas pero para esto es indispensable que se cuente con la aprobación del dueño de la empresa, administrador y la disponibilidad de los empleados para ejecutar los planes, enfocados en la finalidad de lograr las metas planificadas que la empresa ha establecido en el corto plazo con aportan a la consecución de los de largo plazo.

3.9.3.1 Tres estrategias genéricas

La estrategia competitiva son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa busca aplicar y crear una posición defendible dentro de una industria, esto es una respuesta a las cinco fuerzas competitivas que son parte de la naturaleza de a la empresa, como resultado busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Las tres estrategias genéricas identificadas por Porter pueden utilizarse individualmente o en conjunto, para crear en el corto plazo una posición ventaja competitiva que sobrepase el desempeño de los competidores en la industria.

A continuación las tres estrategias:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

Las tres estrategias genéricas son las que la operatividad de la empresa demanda ya que son los puntos clave y básico que se ha podido determinar en el análisis previo que se ha realizado, que la empresa debe aplicar en el desarrollo de sus procesos.

3.9.3.2 Liderazgo global de costos

Esta será una estrategia necesaria debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia y conocimiento del giro del negocio, que busca mantener el costo más bajo frente a los competidores, sin descuidar la calidad y logrando que aumente el volumen de ventas, estimado necesario para la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, serán materia de controles permanentes y constante. Las ventas de rendimiento marginal serán analizadas y según los casos se aprobaran con el fin de buscar la minimización de costos en las áreas de

investigación, desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se esperara que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. Dentro de la industria la empresa y sus competidores lucharán por mantener precios bajos y que sean competitivos en el mercado, con lo que sus utilidades se afectarán hasta un nivel próximo al de sus competidores, siendo más eficientes y que en cierto nivel creen una barrera para la competencia.

Obviamente, los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir las presiones competitivas. Lograr una posición de costo total bajo, requerirá una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría la empresa exigirse en el diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para sus pedidos entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

3.9.3.3 Diferenciación

Permanentemente Kidz Manía deberá innovar en sus modelos de prendas, fusionando estilos que generen cosas atractivas para el consumidor, ello puede ser considerado como la barrera protectora contra la competencia creada a nivel de la lealtad de los clientes a la marca y al estilo de trabajo diferenciado, la que debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse tanto por los productos y servicios significa lograr una mayor participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente por medio de la atención personalizada y enfocada a lo que el cliente busca obtener.

La empresa debe distinguirse y adoptar alguna forma de diferenciación que le permita atraer la atención del mercado y especialmente del cliente que busca

innovaciones de productos y servicios siempre manejados con altos estándares de calidad.

3.9.4 Determinación de estrategias del modelo

Las estrategias que se debe establecer conjuntamente al modelo financiero administrativo, son pasos estratégicos que permitan conocer la información fuentes junto a la cual deben irse acoplándose las actividades estratégicas para el logro de los resultados.

3.9.4.1 Direccionamiento estratégico

A partir del diagnóstico de Kidz Manía, se procede a elaborar el direccionamiento de la organización, es decir, se debe tener muy claro lo que en este momento está realizando la organización y qué pretende hacer o hacia donde ir en el futuro.

El direccionamiento estratégico se compone por: los Principios Corporativos, la Visión, la Misión de la organización y se establecen los Objetivos Estratégicos.

3.9.4.2 Principios corporativos

Son el soporte de la visión y la misión de la empresa. Están encargados de establecer el modelo de vida corporativa que va a seguir la organización.

Los principios que debe seguir la empresa son los siguientes:

- **Prosperidad para todos:** La prosperidad en Kidz Manía, debe ser integral, es decir, referirse a todos los aspectos de la existencia: personal, económico y profesional.
- **Excelencia en el servicio:** La satisfacción total de los clientes. Servir con alegría y de una forma estandarizada es lo que diferencia y marca el cambio hacia el éxito.

3.9.4.3 Políticas

Contienen los lineamientos que la organización necesita de gerentes y empleados, las reglas y los procedimientos establecidos para fortalecer las actividades y así poder alcanzar los objetivos anuales planteados. Además son utilizadas de guía para la toma de decisiones, afrontan situaciones que presente el entorno y ayudan a implantar estrategias.

A continuación se definen las políticas que permitirán la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización.

- **Presentación:** Todo empleado debe tener en cuenta que el aseo y la presentación personal son una puerta abierta al éxito. Además recordar que siempre, sin importar el cargo que ocupe ante los demás, está representando a la empresa y por ende a todas las personas que laborarán en Kidz Manía.
- **Disciplina:** Ninguna empresa podrá sostenerse y mucho menos progresar si en ella todos los empleados pudieran crear sus propios reglamentos o decidir cuándo y a quién obedecer. Al recibir una orden se debe recordar que quién se la está dando sólo cumple con su deber. Si no se entiende alguna orden o indicación es importante solicitar que sea aclarada ya que así ahorrará más tiempo y energía. Por último siempre debe existir la mayor cordialidad y respeto tanto con superiores como con el resto de compañeros de trabajo.
- **Puntualidad:** Todo el personal que labore en la empresa deberá acogerse a los horarios establecidos tanto de entrada como de salida, además deberá cumplir con sus tareas en los tiempos designados dentro de la jornada de trabajo.
- **Responsabilidad:** Todo colaborador debe responder por su trabajo, concentrándose para realizar de la mejor manera posible y cumpliendo con las metas que anualmente se plantean dentro de la organización, al mismo tiempo no se puede olvidar que el trabajo que realiza es muy importante para el buen funcionamiento de toda la empresa.

- **Actitud Positiva:** Es muy importante mantener una actitud positiva en la jornada de trabajo, con predisposición para realizar las tareas de la mejor manera. Para obtener un ambiente de trabajo agradable se debe tratar con respeto a todas las personas presentes, entrar saludando, pidiendo las cosas de favor, procurar no poner apodos o utilizar vocabulario impropio, peor con los clientes.

3.1.1.2. Valores

Los valores son la íntegra muestra de responsabilidad, ética y moral social que presenta cada miembro de la organización en el desempeño de su trabajo.

- **Responsabilidad:** Capacidad de cumplir con todas las funciones y obligaciones adquiridas dentro del tiempo establecido.
- **Calidad:** Cumplir el trabajo dirigido hacia la satisfacción de sus interesados, solucionando requerimientos con actitud positiva.
- **Trabajo en Equipo:** Contribuir con su trabajo individual pero dentro de un trabajo y objetivo de equipo, ayudando a los otros miembros y apoyando a mantener un buen clima organizacional.
- **Respeto y Humildad:** Respeto al pensamiento de todas las personas, reconocer limitaciones propias y tener disponibilidad para aprender y ser cada vez mejor.
- **Honestidad:** Tener un alto sentido de rectitud, honradez, integridad y decoro en todas las acciones que se realicen.
- **Puntualidad:** Uno de los principales valores de la organización. Este valor es indispensable para dar un servicio de calidad y oportuno.
- **Liderazgo:** Renovar conocimientos y así poder mejorar su propio trabajo y el de su equipo, para lograr los objetivos establecidos, transmitiendo entusiasmo a sus compañeros y colaboradores.

- **Pertenencia:** Reconocer que forma parte de la organización con lealtad y compromiso, asumiendo los objetivos y metas planteados.
- **Creatividad e Innovación:** Ser creadores de nuevas metodologías de trabajo dando como resultado el mejoramiento continuo de la organización.

3.9.4.4 Misión

Kidz Manía, es una empresa dedicada a ofrecer productos textiles de alta calidad, utilizando tecnología avanzada y creatividad ecuatoriana, logrando prácticas que generen confianza y preferencia en nuestros clientes.

3.9.4.5 Visión

Ser la empresa líder en la industria textil, convirtiéndose en la preferencia inmediata al momento de elección del cliente por la calidad del producto; contará con un grupo humano de excelencia, teniendo como resultado una empresa eficiente, sólida y teniendo un posicionamiento total en el mercado.

3.9.4.6 Objetivos estratégicos

A continuación se enumeraran los objetivos estratégicos planteados:

- Desarrollar el talento humano: capacitado, motivado y comprometido con los objetivos organizacionales y capaces de agregar valor a Kidz Manía, incrementando su capacidad productiva en un 50%.
- Incrementar la utilidad del ejercicio contable en un 25% hasta diciembre de 2013.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes actuales, a través del conocimiento de sus necesidades; dando un valor agregado en las prendas que actualmente ofrece la empresa al menos en un 25% de la base actual que tiene la empresa para diciembre de 2013.

Conclusiones

- Kidz Manía ha logrado un posicionamiento dentro del mercado y el gusto del consumidor, con una cartera de clientes calificada el 90% como buena y es reconocida por la calidad de sus productos.
- Kidz manía utiliza materias primas nacionales y extranjeras pero de excelente calidad, además su mano de obra tiene experiencia en la elaboración de prendas por lo cual la empresa ofrece productos de buena calidad, aunque podrían ser mejorados con la aplicación de estrategias competitivas.
- Kidz Manía en su operatividad cuenta con fuerzas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, por lo que los directivos quieren que su organización este en una posición donde pueda sacar provecho a las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Sus fortalezas son la calidad de sus productos, los clientes satisfechos con el producto en cuanto al asesoramiento técnico y profesional en lo que el cliente busca y quiere ver plasmado en los terminados de las prendas.
- Se ha podido realizar un modelo administrativo financiero, con aplicación para el corto plazo, por lo que se enfoca en mejorar el índice del capital de trabajo. Kidz Manía busca establecer un mejor control de la administración financiera y básicamente de los recursos efectivos y corrientes, para un mejoramiento en las actividades relacionadas al proceso de producción y comercialización del producto de la empresa

Recomendaciones

- Con el análisis administrativo financiero que se ha realizado a los balances de la empresa y con el desarrollo del modelo, se recomienda a la empresa su aplicación en el corto plazo, ya le permitirá mejorar los resultados operativos y financieros de las operaciones, y mejorar eventualmente los resultados del periodo aplicado y controlado.
- La estrategia competitiva permitirá a la empresa que en el corto plazo mejorar sus niveles de eficiencia en recursos componentes del capital de trabajo. La fecha que se estima para que se revise este documento es el último trimestre del 2014, con la participación de los Gerentes Financiero, de Ventas y de Producción de la empresa para exponer claramente el modelo y puedan sembrar inicios para la aplicación.
- Con el desarrollo y formulación de políticas como de controles de las diferentes áreas de la empresa como producción, ventas, facturación, tesorería, y contabilidad entre las principales se propone se adopten los modelos de procesos, políticas de inventarios, crédito, pagos, y controles a los procesos involucrados de la cuentas determinantes del capital de trabajo, sugeridos en este trabajo, lo cual permitirá que los procesos sean más ordenados que disminuya el porcentaje de errores, y mejores los resultados de los procesos y de información.
- Se recomienda establecer claramente las estrategias competitivas a aplicar en el corto plazo, en lo principal la estrategia de diferenciación, para lo cual debe trabajarse con todo el personal tanto para definir las exactamente como determinar las actividades a realizar, los controles que se aplicara. Los gerentes de la empresa serán los responsables de planificar la realización, información, aplicación y seguimiento de las estrategias competitivas de

LISTA DE REFERENCIAS

1. Bolten, S. (1996). Administración Financiera. Mexico: Limusa.
2. Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill .
3. Ecuador, B. C. (s.f.). Pagina Web.
4. Gitman, L. (1990). Administración Financiera Básic. Mexico: Harla.
5. Granda, G. (1995). Organización y Métodos. Ecuador: Espe.
6. Maynard Keynes, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico: McGraw-Hill.
7. Muller, M. (2004). Fundamentos De Administracion De Inventarios. Bogota: Grupo Editorial Norma.
8. Park, C. (1963). Capital de Trabajo. Mexico: Centro Regional de Ayuda.
9. Perdomo, A. (1987). Planeación Financiera en toma de decisiones. Mexico: Ecasa Segunda Edicion.
10. Torregrosa, M. (2009). Control De Mercaderias. Revista Gerencia.
11. Van Horne, J. (1996). Administracion Financiera, Decima Edicion. México: Pearson.
12. Weston, F. (1985). Guía de Gestión Financiera. España: Deusto.
13. Weston, F. (1988). Fundamentos de Administración Financiera. Mexico: Interamericana.