

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de un modelo de gestión financiera enfocada en PYMES del sector
textil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Economista

Presentado por:

Ana Paula Reyes Alvarado

Jimmy Ariel Balcázar Romero

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2022

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mi familia por todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria. Y sobre todo a mis tíos, aquellos que están y los que no, siempre han hecho saber que me apoyan incondicionalmente. En resumidas palabras, va dedicado a todas aquellas personas que formaron parte de este proceso.

Ana Reyes Alvarado

Dedico este trabajo a mi familia por el apoyo brindado durante todos mis años de estudio, así como a la ESPOL por las enseñanzas inculcadas y que me permitió realizar el proyecto con los conocimientos adquiridos.

Jimmy Ariel Balcázar Romero

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a nuestra tutora la Econ. Mariela Pérez, y al Econ. Omar Villacis por la guía en este proceso y el apoyo para la culminación de nuestro proyecto integrador. Le agradezco a esa persona especial en mi vida que siempre me apoyo y ayudo en cada paso que di. Gracias a todas aquellas personas que, con su experiencia me ayudan a crecer como profesional.

Ana Paula Reyes Alvarado

A mi padre: Por su comprensión, por sus palabras en cada noche de motivación, por sus historias, por siempre mostrar el lado positivo de las cosas aun cuando no parecía tenerlo, por el cariño mostrado desde que tengo memoria, por todos los juegos y por mostrarme que somos capaces de dar más, por su arduo trabajo para que no nos faltara nada, por su amor y por ser mi principal ejemplo para seguir.

A mi madre: Por su amor, por su dedicación a la familia, por el desayuno de cada mañana levantándose a las 5am cada día, por dejar de hacer sus cosas para apoyarnos en las nuestras, por ser una inspiración para nosotros, por ser la me enseñó a escribir mi nombre cuando era pequeño y enseñarme la importancia

de la responsabilidad y dedicación que debo poner en cada actividad que deseé realizar.

A mis hermanos: Por brindarme su confianza, por apoyarme en diversas tareas, gracias a Christian y a Erick por ser confidentes y estar conmigo en los momentos malos y felices que he tenido durante todo este tiempo.

A mi abuelita: Por ser mi segunda madre, por todos los consejos que me ha brindado, por llevarme de la mano a comprar a la tienda cuando era pequeño, por preocuparse por la mínima cosa que nos pase, por brindarme esas medicinas de abuelita que me ayudaron mucho cuando tenía dolores, por estar conmigo en los momentos más bonitos y por ser un pilar fundamental en mi familia.

A mi mejor amigo: Por ser mi amigo desde pequeños, a Sebastián por todos los consejos que me brindó desde colegio, por escucharme cuando tenía problemas, por alentarme a seguir adelante y siempre ver por mi futuro, ayudarme a no estancarme, por esas pláticas hasta tarde que ayudaban a despejarme y por su eterna competencia conmigo que ayudaban a querer ser mejor.

A mi mejor amiga: Por estar conmigo a pesar de no vernos siempre, por ser mi compañera en cualquier locura que se me

venía a la mente, por ayudarme en los primeros años de universidad cuando hacíamos tareas juntos, por alentarme a ser mejor y ver que puedo siempre dar más, por permitirme seguir en su vida. Agradezco a Angie por cada experiencia hermosa, hasta la más simple salida a comer papas y contar sobre nuestros problemas.

Jimmy Balcázar Romero

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Ana Paula Reyes Alvarado* y *Jimmy Ariel Balcázar Romero* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Ana Reyes Alvarado



Jimmy Balcázar Romero

EVALUADORES

MARIELA
MONSERRAT
AT PEREZ
MONCAYO

Firmado
digitalmente por
MARIELA
MONSERRAT
PEREZ MONCAYO
Fecha: 2023.02.13
12:10:05 -05'00'

Nombre del Profesor y Tutor

MARIELA PÉREZ

RESUMEN

Este trabajo se basa en el diseño de un modelo de gestión financiera focalizado en las Pymes del sector textil. Trabajando en conjunto con Modatextil para mejorar el desempeño económico-financiero y la rentabilidad de la compañía. Por lo que el diseño de un modelo de gestión financieras es esencial en el éxito empresarial.

Para la investigación se realizaron entrevistas a los diferentes departamentos de la empresa, y el análisis de los estados financieros. Además, se vio la necesidad de ahondar en las ventas y compras mensuales de al menos 3 años para así obtener una visión más amplia de la compañía. Recopilando la información más relevante para realizar un mapa estratégico en base a las 4 perspectiva de un cuadro de mando.

Se obtuvieron objetivos según las perspectivas a analizar a partir del mapa estratégico, en las cuales se añadió metas e indicadores para cada una de ellas. Adicional, se realizó un plan de acción según las metas propuestas y los responsables en la ejecución del plan y el encargado de la supervisión de las acciones a tomar y los indicadores para presentar a gerencia un reporte.

Según los análisis realizados, la empresa tuvo caídas en su índice de liquidez y ratio de endeudamiento por un cambio de enfoque, aparición de la pandemia del covid-19 y otras externalidades. Por lo que es necesario que las perspectivas del cuadro de mando interactúen entre sí, enfocándose en las metas propuestas. Y de ser necesario modificarlas según la necesidad de la gerencia.

Palabras Clave: Gestión financiera, cuadro de mando, rentabilidad.

ABSTRACT

This project is based on the design of a financial management model focused on SMEs in the textile sector. Working together with Modatextil to improve the economic-financial performance and profitability of the company. Therefore, the design of a financial management model is essential for business success.

For the research, interviews were conducted with the different departments of the company, and the analysis of the financial statements. In addition, it was necessary to delve into the monthly sales and purchases for at least 3 years to obtain a broader view of the company. Gathering the most relevant information to make a strategic map based on the 4 perspectives of a scorecard.

Objectives were obtained according to the perspectives to be analyzed from the strategic map, in which goals and indicators were added for each one of them. Additionally, an action plan was made according to the proposed goals and those responsible for the execution of the plan and the person in charge of supervising the actions to be taken and the indicators to present a report to management.

According to the analyses carried out, the company had drops in its liquidity index and debt ratio due to a change of focus, the appearance of the covid-19 pandemic and other externalities. Therefore, it is necessary that the perspectives of the scorecard interact with each other, focusing on the proposed goals. And if necessary, modify them according to the management's need.

Keywords: Financial management, scorecard, profitability.

Índice General

EVALUADORES.....	7
RESUMEN.....	I
<i>ABSTRACT</i>	II
ABREVIATURAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
CAPÍTULO 1	8
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Descripción del problema	9
1.2 Justificación del problema.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Marco Teórico.....	12
1.4.1 Origen de la industria textil en Ecuador.....	12
1.4.2 Antecedentes de la empresa.....	13
1.4.3 Modelo de gestión financiera	21
CAPÍTULO 2.....	26
2. Metodología	26
2.1 Diseño de la investigación	26
2.1.1 Investigación cualitativa	27
2.1.2 Investigación cuantitativa	30
2.2 Estudios previos	31
2.3 Diseño del modelo de gestión financiero	32
2.3.1 Mapa estratégico del CMI	32

2.3.2	Cuadro de mando integral.....	32
CAPÍTULO 3.....		34
3.	Resultados Y ANÁLISIS.....	34
3.1	Diagnóstico de la empresa	34
3.2	Mapa estratégico del CMI	35
3.3	Cuadro de mando integral	37
3.3.1	Perspectiva financiera	39
3.3.2	Perspectiva clientes	40
3.3.3	Perspectiva de procesos operativos internos.....	41
3.3.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	42
3.3.5	Presupuesto	43
CAPÍTULO 4.....		44
4.	Conclusiones Y Recomendaciones.....	44
	Conclusiones	44
	Recomendaciones	45
BIBLIOGRAFÍA.....		46
APÉNDICES		47

ABREVIATURAS

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

NACE National Association of Corrosion Engineer

Pymes Pequeñas y Medianas Empresas

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

SUPERCIAS Superintendencia de Bancos

CMI Cuadro de Mando Integral

PIB Producto Interno Bruto

SRI Servicio de Rentas Internas

FODA Fortaleza Oportunidades Debilidades Amenazas

PyG Pérdidas y Ganancias

KPI Key Performance Indicator

KRI Key Risk Indicators

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.....	14
Figura 1.2.....	14
Figura 1.3.....	17
Figura 1.4.....	18
Figura 1.5.....	19
Figura 2.1.....	26
Figura 3.1.....	34
Figura 3.2.....	35
Figura 3.3.....	37
Figura 3.4.....	38
Figura 3.5.....	39
Figura 3.6.....	40
Figura 3.7.....	41
Figura 3.8.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	15
Tabla 1.2	20
Tabla 1.3	23
Tabla 2.1	27

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Entre los principales sectores industriales que tiene Ecuador a lo largo de su historia se encuentra la industria alimenticia, manufacturera, textil y automotriz. De ellas la industria textil forma parte de uno de los sectores productivos más antiguos y con mayor influencia. Este sector aporta cerca del 7% al PIB manufacturero nacional. También genera 158 mil plazas de empleo formal según datos del Instituto Nacional Estadísticas y Censos (INEC), además de tener un encadenamiento con aproximadamente 33 ramas productivas del país, generando empleos indirectos.

A finales de 2018 el gasto total en Ecuador en consumo de prendas de vestir fue de 3.351 millones de dólares, lo que reveló un aumento del 7,2% durante los años comprendidos entre 2016-2019 según datos de la consultora Euromonitor. Por lo que a base de esta información se puede inferir que la industria de la moda está en crecimiento y en el mercado surgen nuevas empresas dedicadas a satisfacer esta necesidad. Por ello, estas firmas comerciales deben mantener un control en su área financiera para procurar un rendimiento estable. Además de trabajar de forma integrada con aquellas áreas que repercuten y contribuyen de manera directa o indirecta en sus finanzas.

En esta investigación se aborda el caso de Modatextil S.A, una empresa mediana que cuenta con más de 50 trabajadores, que fue construida en el 2017 y hasta la actualidad no cuenta con un modelo de gestión financiera que le ayude con un control de costos y gastos, para seguir los procesos internos que las fábricas textiles requieren.

En Modatextil existen ineficiencias de producción, control, planificación, entre otros. Sin embargo, se identifica como mayor problema la falta de liquidez. La empresa no cuenta con las herramientas suficientes para mantener una gestión eficiente para el manejo de la información disponible. Según el índice de liquidez, en el año 2019 fue de 0,99, pero para el 2020 decreció en un 11% y para el 2021 tiene un decrecimiento del 9,5%, según datos de la Superintendencia de Bancos.

Por esta razón, es necesario tomar medidas que contribuyan a evitar riesgos financieros que en el futuro puedan provocar el quiebre de la empresa. Siendo así, este estudio plantea una propuesta de modelo de gestión financiera que controle y

defina la situación actual y futura de Modatextil para tomar las mejores decisiones a partir de la información que el sistema brinde.

Surgieron varias interrogantes al momento de plantear esta propuesta como: ¿Cuál es la situación actual de Modatextil? ¿Qué estrategias serían óptimas para el desarrollo de este modelo aplicado al sector textil? ¿Cuáles son las necesidades en el contexto de finanzas que requiere la empresa? ¿Cómo se gestionan los recursos financieros dentro de Modatextil? ¿Qué componentes de gestión financiera son relevantes para la empresa? ¿Qué indicadores son necesarios para la gestión financiera en el sector textil?

Las respuestas a todas estas preguntas se van a desarrollar a lo largo de los diferentes capítulos. En lo que se refiere al capítulo I se describe la problemática en la que el proyecto se desarrolla, además de incluir los objetivos tanto generales como específicos. También abarcará el marco teórico, donde se tendrá información relevante del sector textil y la empresa a tratar, brindando información contable de los últimos años para obtener un panorama de la evolución de la empresa más amplio.

En relación con el capítulo II, se describirá la metodología, explicando las herramientas o instrumentos que se necesitaran para la obtención de resultados eficientes, además de definir los datos que se requerirán para que el análisis se desarrolle de una manera adecuada. Con relación a lo mencionado en el capítulo III, se desarrollará los resultados obtenidos del análisis según la metodología explicada en el capítulo anterior. Y se mostrara el modelo de gestión financiera concluido.

Por último, con el capítulo IV, se explica las conclusiones que se obtuvieron de los resultados obtenidos además de las recomendaciones para futuros cambios en el sector textil.

1.1 Descripción del problema

El sector textil sufrió un golpe en las actividades comerciales a causa de la pandemia en el año 2020, que afectó económicamente a un gran porcentaje de las Pymes en Ecuador. Las ventas se redujeron en un 36% en este periodo. La facturación en el 2019 fue de 1.387 millones y en el 2020, de 886 millones, solo en el mercado local según datos tomados del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Dicho impacto generó desorientación en todas aquellas actividades dentro de los departamentos de Modatextil debido a una falta de liquidez, y según este índice, que mide la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones durante un año dividiendo los pasivos corrientes con los activos corrientes, vemos que para el 2019 se tiene un valor aproximado a 1. Esto nos indica que las deudas a corto plazo son similares a los recursos que se disponen, más para el 2020 tuvo una caída, el valor fue de 0,879 lo que indica un problema de liquidez ya que existen dificultades para afrontar las deudas a corto plazo.

A pesar de que en el 2021 creció en comparación del año previo no alcanza a llegar a 1, manteniendo esta problemática y perjudicando el rendimiento de los recursos económicos-financieros, lo que provoca un bajo crecimiento empresarial y afectación en su rentabilidad.

El inadecuado control en la gestión financiera genera altos costos de operación y abre una brecha al descontrol en la capacidad productiva, desaprovechando los beneficios de crecimiento sin tener que generar un gasto adicional. La gestión financiera está relacionada estrechamente con la toma de decisiones y reducción de costos o gastos innecesarios, ya que de esta depende el incremento en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, pudiendo afectar el desarrollo de esta.

Modatextil S.A. es una empresa que fabrica prendas de vestir y es objeto de las problemáticas que ocurren en el sector, lo que se sumado a la ausencia de un modelo financiero, conlleva a una falta de proyección en objetivos a largo plazo que estén alineados al rendimiento de su capacidad.

Además, no se ha podido mantener un adecuado registro tanto de entradas y salidas de inventario por faltas de políticas y técnicas de manejo de stock, ocasionando una acumulación de materia prima. Esta situación hace que se tenga un alto nivel de inversión en bodega, limitando su uso en áreas que demandan mayor financiamiento.

Por lo tanto, es necesario el desarrollo de un modelo de gestión financiera para evitar el incremento en la falta de liquidez y el nivel de inversión mal administrado, de tal manera que no se frene el crecimiento de la compañía dentro del mercado textil.

1.2 Justificación del problema

Modatextil es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir y ventas al por mayor a distintas comercializadoras dentro del mercado ecuatoriano, que también fue afectada agresivamente por la pandemia Covid-19. A pesar de este escenario incierto, la empresa se ha mantenido a flote, pero sus intentos por mantener una administración sin un sistema adecuado de control financiero son insuficientes en la actualidad. El sector textil está reactivándose de manera progresiva, por lo tanto, las ventas generadas postpandemia generan mayores ingresos y gastos, por lo que esta realidad hace notoria la necesidad de llevar un control financiero más riguroso. Entonces, al tener un crecimiento en la empresa es necesario direccionar adecuadamente los recursos financieros para una mejor gestión.

Como se evidenció previamente existió falta de liquidez dentro de la compañía en los años 2020 y 2021 la cual fue menor a 1, es decir que no tiene la capacidad de afrontar las deudas de corto plazo, ya que a las compañías con una liquidez baja se les dificulta la obtención de efectivo para mantener en marcha sus operaciones. Además, según la ratio de endeudamiento, que se obtiene de la división entre el pasivo total y el activo total, como se observa más adelante en la tabla 1.1 y según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercias), la empresa Modatextil durante los 3 años analizados su ratio es bastante elevada por lo que está perdiendo autonomía financiera y asume un nivel alto de riesgo.

Por otro lado, la rotación de inventario en base a información obtenida de los estados financieros, que resulta de la división de las ventas con el inventario promedio, da para el 2019 una rotación de 55,97. Para el 2020 esta rotación aumentó a 66.488, en el 2021 disminuyó considerablemente al 23.667 lo que indica que el inventario está estancado ya que no se han renovado las existencias.

Por esta razón, es necesario diseñar un modelo de gestión financiero que permita controlar y administrar las diferentes cuentas que maneja la compañía

en conjunto con la reestructuración del área financiera; con la finalidad de afrontar las proyecciones del futuro y generar una mayor rentabilidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión financiera aplicado al sector textil para la mejora del desempeño económico-financiero y el nivel de la rentabilidad de la empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar la situación financiera mediante el análisis de la información contable de Modatextil.
- b) Desarrollar un cuadro de mando enfocándonos en la necesidad de Modatextil, tomando en consideración los indicadores más relevantes para el sector.
- c) Crear políticas según las áreas involucradas en el desempeño financiero.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Origen de la industria textil en Ecuador

La industria textil ecuatoriana tiene sus inicios en la época de la colonia, en la que se usaba la lana de ovejas como obrajes en la fabricación de tejidos, esta fibra se usó hasta la década de 1950. En la actualidad, se usan diferentes tipos de fibras como: algodón, poliéster, acrílicos, seda, entre otros.

Este tipo de industria se ubican en diferentes ciudades del país, pero la mayoría se encuentra en las provincias del Guayas, Pichincha, Azuay, Imbabura y Tungurahua. Así también, fueron creadas las fábricas no solo de hilados y tejidos, sino la producción de prendas de vestir.

La mayoría de las ventas de las empresas textiles se generan en el mercado local, pese a esto, a partir del año 2000 existió un incremento

de exportaciones del 8,14%. Para llegar a índices más altos de producción y así satisfacer la demanda nacional e internacional, es necesario invertir en maquinarias nuevas lo que generaría que el sector textil crezca, y a consecuencia se generen más plazas de empleo para los ecuatorianos.

1.4.2 Antecedentes de la empresa

Modatextil S.A. es una empresa en etapa de crecimiento se dedica a la fabricación y venta de prendas de vestir. Se fundó a inicios del mes de julio del 2017 en Guayaquil, y es considerada una empresa mediana, pues genera más de 50 plazas de empleo. Manufactura diferentes categorías de ropa, aunque su mayor venta la genera a través de confección de vestimenta femenina para distintos retailers como Etafashion y Rio Store.

A raíz de la crisis económica del año 2020 causada por la pandemia del Covid-19, diversificaron sus prendas, añadiendo a su catálogo ropa masculina y de bebés, con la finalidad de incrementar sus ventas al aumentar su cartera de clientes.

A pesar de la recesión económica, la compañía ha logrado mantenerse en el mercado hasta la actualidad y se espera que la industria crezca, aumentando su rentabilidad, a medida que el sector textil se estabiliza por completo.

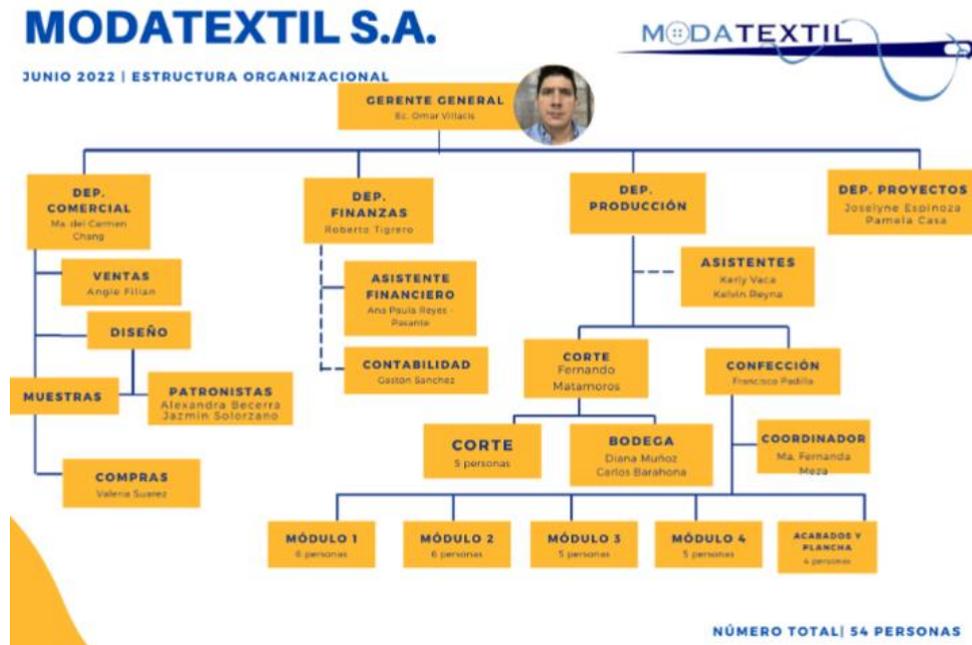
1.4.2.1 Organigrama organizacional

Modatextil está conformada por cuatro departamentos: Comercial, Finanzas, Producción y Proyectos. El departamento Comercial tiene 3 áreas operativas, las cuales se dividen en Ventas, Diseño y Compras; mientras que el departamento de Producción consta de 3 áreas operativas que son Corte, Confección y Despacho. Todas estas dependencias están a cargo del Gerente General, quien tiene como responsabilidad que toda la información fluya correctamente. A continuación, en

la figura 1.1 se muestra un mapa que evidencia cuál es la estructura organizacional de la empresa.

Figura 1.1

Estructura Organizacional de MODATEXTIL



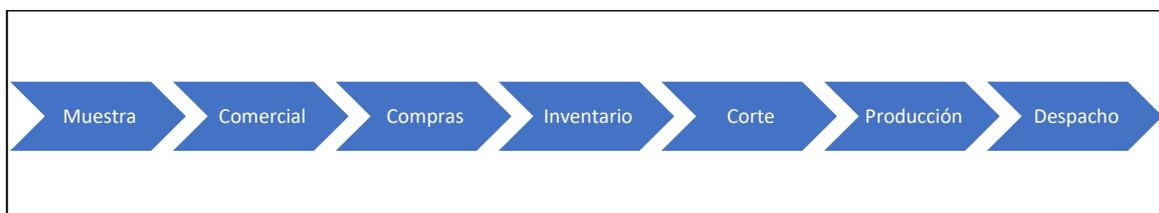
Nota: La figura muestra la estructura en la que se divide organizacionalmente la empresa Modatextil. Fuente: Modatextil S.A.

1.1.1.1. Flujo de la información de la empresa

Modatextil es una empresa que se encuentra en constante mejora; actualmente, se trabaja en la definición del sistema de flujo de la información para el manejo adecuado de los procesos en las distintas áreas que la componen, desde el prototipado de la prenda hasta el despacho (Véase Figura 1.2).

Figura 1.2

Flujo de información por áreas de Modatextil



Fuente: Modatextil S.A.

Cabe enfatizar que lo que se evidencia en la Figura 1.2 es una referencia de cómo se debería manejar la información, ya que, en la actualidad, no se cumple en su totalidad por diversas circunstancias incluida la falta del sistema de gestión financiera.

1.4.2.2 Estados financieros

Se han tomado datos de la SUPERCIAS para realizar un análisis preliminar de la evolución antes de la crisis del 2020 y su reactivación en el siguiente año. La información que se utilizó fue la siguiente: estados financieros, balance general y estado resultado. Del balance general se seleccionaron los activos, pasivos y patrimonio, mientras que del estado resultado se analizaron las ventas, costos y gastos, verificando su incremento o decremento en comparación con el periodo anterior.

Tabla 1.1

Cifras de los estados financieros 2019-2021

	2017	2018	2019	2020	2021	Variación 2019-2020	Variación 2020-2021
Activos							
Corrientes	\$90.9239,42	\$112.216,56	\$295.174,21	\$251.051,66	\$334.464,71	-14,95%	33,23%
Activos No							
Corrientes	\$132.527,13	\$124.879,10	\$96.809,59	\$92.741,69	\$144.853,64	-4,20%	56,19%
Pasivo							
Corriente	\$110.922,00	\$194.965,78	\$313.074,23	\$224.070,67	\$299.576,90	-24,43%	33,70%
Pasivo no							
Corriente	\$95.500,00	\$41.329,88	\$41.329,88	\$56.329,88	\$-	36,29%	-100,00%
Patrimonio	\$16.987,33	\$800,00	\$37.579,69	\$63.392,80	\$179.741,45	68,69%	183,54%
Ventas	\$49.234,58	\$239.827,29	\$498.537,01	\$340.324,00	\$544.372,00	-31,74%	59,96%
Costos	\$45.630,80	\$215.836,50	\$297.023,83	\$246.528,07	\$343.805,00	-17,00%	39,46%
Gastos	\$62.416,45	\$121.275,22	\$194.757,00	\$87.212,00	\$177.635,00	-55,22%	103,68%
Utilidad	\$-58.812,67	\$-97.284,43	\$56.009,19	\$6.583,93	\$22.932,00		

Fuente: Supercias

En la Tabla 1.2 se comparan datos del 2020 con el 2019, año en el que se evidenció el decrecimiento de las ventas en un 31%, por lo que, los costos y gastos también bajaron significativamente. En los activos, tanto como corrientes y no corrientes, decrecieron en un 15% y 4%, respectivamente. Con respecto a los pasivos, se visualiza que existe un decremento del 24% en los corrientes y un aumento del 34%, mientras que en el patrimonio de 37 mil dólares pasó a 63 mil dólares.

En la última columna se señala cómo han variado los estados financieros para el 2021 en comparación con el 2020, evidenciando una reactivación del mercado, pues las ventas, costos y gastos se modificaron positivamente en 60%, 40% y 103% respectivamente. Así también, los datos provenientes del balance general aumentaron considerablemente a excepción de los pasivos no corrientes, los cuales fueron nulos para este año.

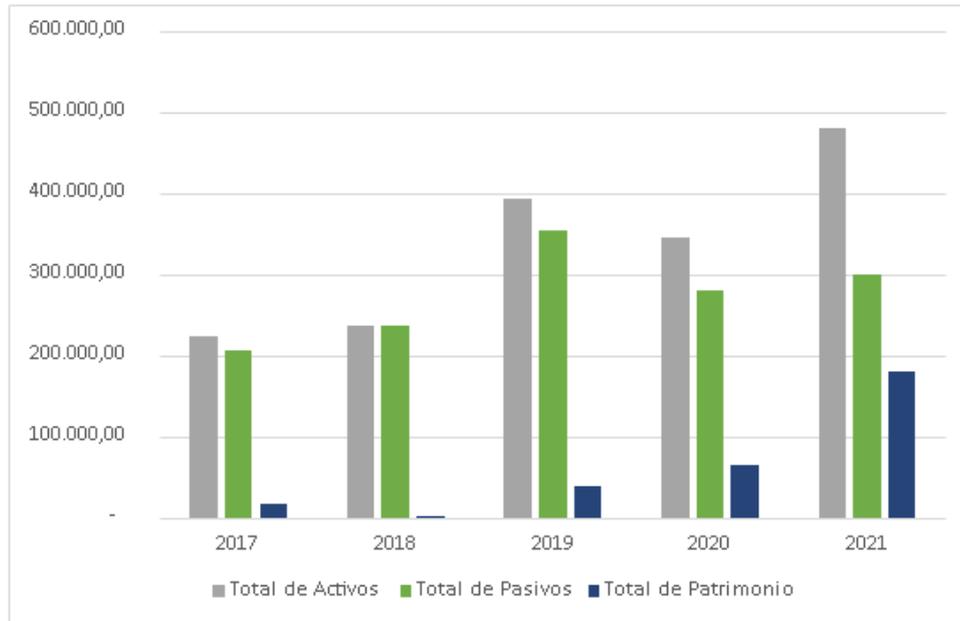
1.1.1.2. Diagnóstico de los estados financieros

El diagnóstico financiero permite la visualización de la realidad económica que afronta la empresa en un determinado periodo según el análisis de la información que se presente en los estados financieros.

Se observa en la figura 1.3 que la compañía ha tenido un crecimiento en los activos para el año 2021, en especial los activos no corrientes, como consecuencia de la adquisición de activos fijos, la misma que ocasiona un incremento en el patrimonio. Por otro lado, el pasivo se encuentra en un crecimiento lento debido a la disminución del pasivo no corriente, ya que, para este año no se acreditó deudas a largo plazo.

Figura 1.3

Gráfico del balance general

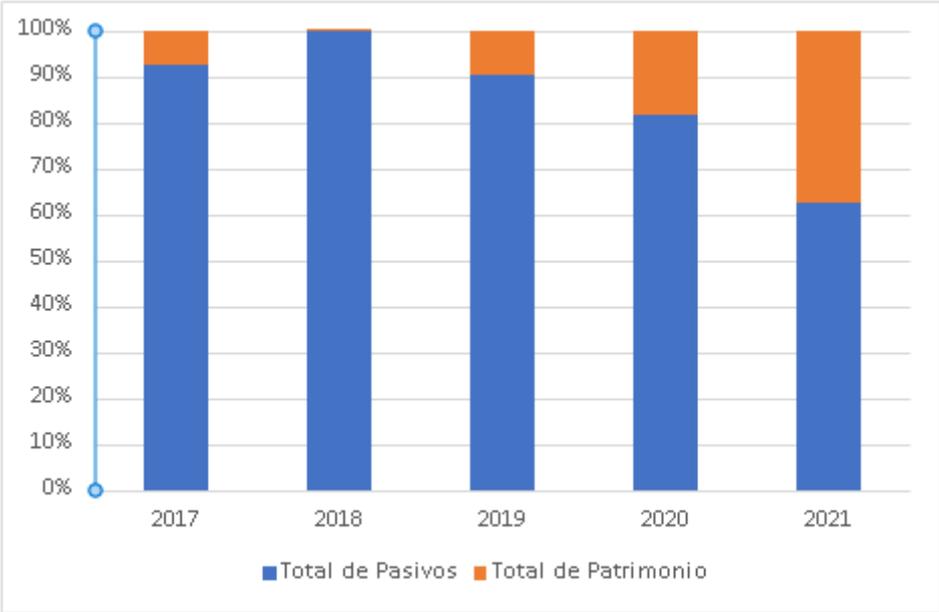


Nota: Datos obtenidos de los estados financieros de Modatextil S.A.

La financiación para el activo en el periodo del 2017-2020 se compone de más del 81% del pasivo, de manera que está compuesto por deudas y obligaciones financieras a corto plazo. Sin embargo, para el 2021, el activo se compone en más de un 62% del pasivo, disminuyendo sus obligaciones considerablemente (Véase figura 1.4).

Figura 1.4

Financiación del activo

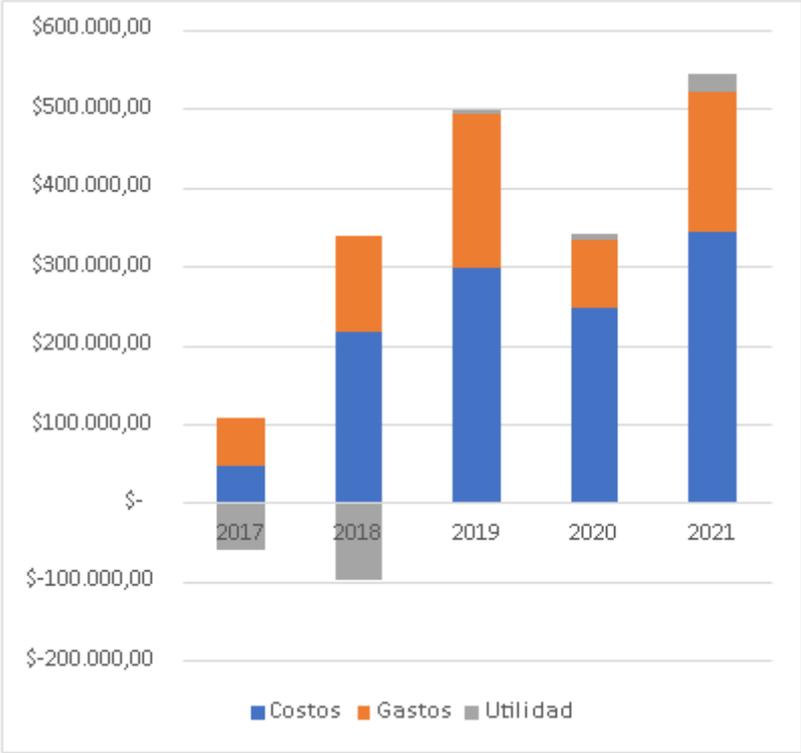


Nota: Datos obtenidos de los estados financieros de Modatextil S.A.

El análisis de los estados resultados evidencia variaciones considerables en los últimos 3 años. Como se observa en la figura 1.5, que los ingresos oscilan entre 35.000 dólares y 55.000 dólares. El decremento inesperado del 2020 se debió a la pandemia causada por la Covid-19. Ahora bien, a pesar de que la pandemia no concluyo definitivamente en el 2021, se incrementó las ventas por la reactivación progresiva del mercado, superando las ventas de 2019. Cabe recalcar que la compañía a pesar de tener un incremento en las ventas, hasta la actualidad, no genera una utilidad mayor al 4%. Las causas principales son la suma de costos y gastos (aproximadamente el 90% de las ventas) y tener, durante los primeros 2 años una utilidad negativa.

Figura 1.5

Composición de las ventas



Nota: Datos obtenidos de los estados financieros de Modatextil S.A.

1.4.2.3 Razones financieras

Existen indicadores financieros que se usan como herramienta para medir elementos de información para su posterior análisis. Estos verifican la condición financiera en la que se encuentra la empresa en un plazo determinado. A partir de ellos se realiza un análisis para la mejora de la compañía.

En la siguiente tabla se visualiza distintos indicadores según información obtenida de los estados financieros de Modatextil, en conjunto con su fórmula. Se realizó el cálculo de estos indicadores en los 3 años analizados.

Tabla 1.2*Ratios financieros de Modatextil*

INDICADORES	FORMULA	2017	2018	2019	2020	2021
Índice de liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	0,82	0,58	0,94	1,12	1,12
Prueba Acida	(Activo Corriente- Inventario) / Pasivo Corriente	0,73	0,51	0,93	1,10	0,98
Rotación de Inventario	Ventas / Inventario promedio	53,97	54,97	55,97	66,49	23,67
Rotación de Activos Totales	Ventas / Activos Totales	0,22	1,01	1,27	0,99	1,14
Ratio de Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0,92	1,00	0,90	0,82	0,63

Nota: Datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos

Se evidencia un decrecimiento en la mayoría de los índices para el año 2020, a excepción de la rotación de inventario, mientras que para el año 2021 se registra un acercamiento a los índices del 2019, sin embargo, no llega a un nivel óptimo de regularización.

El índice de liquidez denota la dificultad de la compañía para enfrentar el pago de sus obligaciones en el corto plazo. Cuando este índice se encuentra en un rango menor a 1, la empresa no puede afrontar dicho problema. Como se visualiza en la tabla 1.3, en los 3 primeros años este índice se encuentra por debajo de 1 y, en 2020, el índice se encuentra al límite de 1, debido a la existencia de la pandemia. En esa época, el pasivo corriente disminuyó al igual que los activos corrientes.

Por otro lado, la prueba ácida es un indicador que mide la liquidez de manera que no se use el inventario, por lo que determina la capacidad en que el flujo de efectivo a corto plazo se genera. Cuando su índice se encuentra en un rango mayor que 1, quiere decir que la empresa puede atender sus obligaciones con los activos corrientes al corto plazo, situación que en Modatextil solo ocurre en el 2020.

El índice de rotación de inventario evidencia el nivel de renovación de la mercadería. Como mayor sea el índice, los inventarios se renuevan en mayor nivel. Ahora bien, para el 2021 este índice decrece sustancialmente, de lo que se puede inferir que el inventario no rotó lo suficiente. Con respecto a la rotación de activos totales, su función es demostrar qué tan eficiente es la empresa para generar ventas nuevas. Lo ideal es que este índice sea mayor a 1. Para el año inicial, este índice se encuentra demasiado bajo, por lo que se puede inferir que posiblemente no se logró las ventas en función de la inversión realizada.

Finalmente, el ratio de endeudamiento indica el total de la deuda que la empresa tiene a la altura de su autonomía financiera. Como los valores de este índice son elevados, diagnostican una deuda muy elevada. Cabe destacar que para una buena salud financiera el índice promedio debe ubicarse entre 0.6 y 0.4.

1.4.3 Modelo de gestión financiera

1.4.3.1 Origen del modelo de gestión financiera

Diferentes autores definen a la gestión financiera como la administración de recursos en una empresa con la finalidad de solventar los gastos de funcionamiento de cada área de estas (Cibrán et al, 2013; Fajardo & Soto, 2017; Van & Wachowicz, 2010). Por su parte, Ramírez & Castaño (2009) definen a la gestión financiera como un proceso en el que las organizaciones son direccionadas al cumplimiento de objetivos trazados por diferentes variables acorde a una revisión financiera empresarial.

Si bien es cierto, el desarrollo de un modelo de gestión financiera ayuda a diagnosticar o identificar el inicio del proceso administrativo financiero, es evidente que el manejo y la dirección debe ser diferente para cada sector y cada empresa. Es por eso que no se establece pasos estandarizados para la implementación y mejora de controles empresariales.

Sin embargo, se cuenta con diferentes herramientas para el inicio de un estudio administrativo de las empresas. Entre los métodos más relevantes para una gestión financiera eficaz se encuentra el cuadro de mando, flujos de caja, control matricial y análisis FODA, entre otras.

1.4.3.2 Origen del cuadro de mando

En Ecuador no se ha instaurado y difundido un mecanismo para el manejo y control de una gestión financiera enfocado en las Pymes que tenga como finalidad obtener mayores niveles de productividad y riqueza. Es así que para la implementación de un modelo de gestión financiera es necesario revisar qué es un Cuadro de Mando Integral (CMI), puesto que, es la herramienta principal que ayuda al desarrollo del sistema. No obstante, el CMI, propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992, es un sistema de indicadores, siendo el más completo que se había planteado hasta ese momento.

Estos autores agregan que el CMI no es solo un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión. Su objetivo es motivar la mejora en el desempeño competitivo mediante la identificación de indicadores financieros. Estos indicadores se generan con el fin de analizar la actuación pasada de la empresa y desarrollar su actuación futura (Kaplan & Norton, 1993).

Siguiendo la misma línea de estos autores, el CMI utiliza la visión y estrategia de una empresa para transformarlos en objetivos e indicadores, ya que no solo es importante formular una estrategia sino también la capacidad de medir y calcular sus resultados. De ahí nacen

las 4 perspectivas del CMI: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento que ayudan a convertir la estrategia de la empresa en objetivos medibles que van de la mano con indicadores y estos van juntos con las acciones empresariales (Véase table 1.3).

Tabla 1.3

Cuadro de mando

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Iniciativa o planes de actuación
Financiera	-Crecimiento ingresos	-%aumento cuota		Acorde al sector y los objetivos de la compañía
	-Mejora productividad	-Reducción costes		
Clientes	-Fidelización	-% de crecimiento del negocio con los clientes actuales		
	-Satisfacción	-Encuestas -N° quejas clientes		
Procesos	-Asegurar calidad producto/servicio	Indicadores para: -PR. De innovación		
	-Mejorar capacidad respuesta	-PR. Operativos -PR. Post- venta		
Aprendizaje y Crecimiento	-Aumentar la Formación	-Capacidad personal -Capacidad S. información		
	-Comunicación interna	-Clima laboral: motivación		

Fuente: Ros, A. (2022). Estructura de un cuadro de mando integral (mapa). <https://alfonsoros.com/cuadro-de-mando-integral/>

Profundizando en la perspectiva financiera, se tiene como objetivo maximizar las utilidades usando indicadores financieros para visualizar los resultados, estos pueden ser medidores de ingresos o de productividad. Desde la perspectiva del cliente, el objetivo es ofrecerle un valor agregado para que opte por comprar más, utilizando indicadores como satisfacción del cliente o retención del cliente.

Tomando en cuenta la perspectiva de procesos internos, se prioriza proporcionar productos de valor, mejorando procesos y reduciendo costos. Y, por último, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se busca describir los activos intangibles y el papel que cumplen en la estrategia, que pueden ser capital humano, capital de información y capital organizacional.

Los objetivos de cada perspectiva mencionada están entrelazados mediante la relación causa y efecto. Los resultados financieros, es decir, más dinero o ingresos, se van a obtener si los clientes están satisfechos. Por lo tanto, esta satisfacción se originará si se le brinda una propuesta de valor al producto ofertado, y este producto o servicio se volverá valioso cuando se optimice los procesos internos. Para obtener un mejor manejo de los procesos es fundamental poseer un activo intangible óptimo, como por ejemplo contar con un personal capacitado o con un sistema de información eficiente.

1.4.3.3 Casos aplicativos del modelo de gestión financiero

Conocer estos conceptos sobre las perspectivas del CMI es clave para crear valor y tener una estrategia focalizada. En consecuencia, en este trabajo se expone algunas empresas que han dado paso a la experimentación con esta técnica, que continúa siendo bastante novedosa.

Una de ellas es la agencia de viajes Kapital Tours que, reconoció el aumento de destinos emergentes y visitantes, por lo que, decidió que debía implementar una reestructuración para establecer acciones correctivas a partir de la aplicación del CMI (Arteaga, 2016). Los

problemas que tenía la agencia de viajes Kapital Tours era contar con personal limitado en el área de ventas, no tener un parqueo propio y no poseer un buscador de compras en línea en su página web (Arteaga, 2016). Es por ello que nace la propuesta de analizar los productos y servicios para identificar las necesidades de mejora y ofrecer excelentes alternativas para los clientes. Se obtuvo como resultado la creación de un departamento de Marketing para la determinación de los procesos de publicidad (Arteaga,2016).

Analizando otro ejemplo, se tiene a la empresa Itam-Plas, fabricadora de artículos de plásticos que implementó el CMI para encontrar aspectos negativos en la dirección de la empresa que puedan mejorarse. Un factor encontrado fue la no existencia de metodologías para la construcción de un sistema de indicadores que faciliten el control de rendimiento de la empresa (Cáceres, 2012). Con la implementación del CMI, las metas e indicadores de gestión fueron acordadas con el director de Itam-Plas para que fueran cifras reales y alcanzables. Así mismo, se decidió implementar actividades de publicidad y promoción para nuevos productos y mercados (Cáceres, 2012).

CAPÍTULO 2

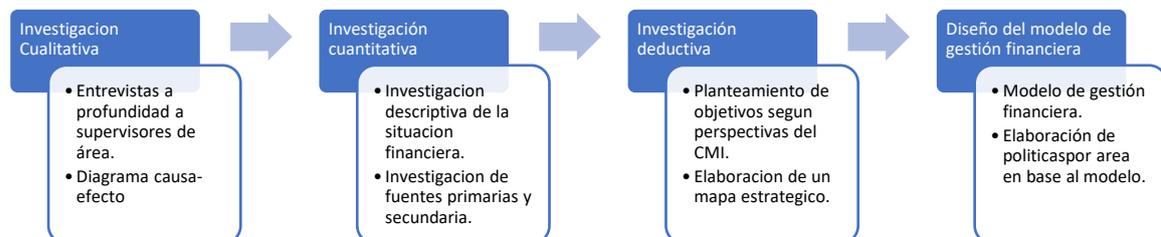
2. METODOLOGÍA

El proyecto se enfoca en la elaboración de un modelo de gestión financiera que ayude a las Pymes del sector textil. Puesto que, una de las metas de toda empresa es el crecimiento económico, por lo que este sistema es de gran importancia para dirigir y controlar las finanzas de Modatextil en todo su desarrollo. En esta sección se desarrollan las diversas fases mediante las cuales se realizó el diseño del modelo para esta empresa en específica, optimizando el cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación se considera de ámbito cuantitativo y cualitativo, ya que por la naturaleza del proyecto se aplica finanzas y matemáticas, y para poder abarcar de manera eficiente el planteamiento del problema se necesitará el levantamiento de información detallada utilizando herramientas fiables de medición y control.

Figura 2.1

Diagrama del proceso de construcción del modelo de gestión financiera.



Nota: Proceso a seguir con la finalidad de elaborar el diseño de modelo de gestión financiera.

2.1 Diseño de la investigación

Se inició con una investigación en el marco organizacional que ha mantenido la empresa durante los años de funcionamiento. Debido a que al elaborar un modelo nuevo de gestión financiera es importante conocer las variables que maneja cada departamento junto con la relevancia que se les brinda a todas ellas. Posteriormente, se identificó los departamentos a tratar para el análisis de cada uno, en los que tenemos: comercial, finanzas y producción.

Al identificar cada área, se requirió reconocer a los responsables de cada una de ellas, para dividir las preguntas que se realizaron, ya que cada uno de ellos maneja información diferente pero correlacionada entre sí, así como las funciones específicas de cada uno.

2.1.1 Investigación cualitativa

Las metodologías de investigaciones cualitativas que se aplicó para confirmar la información descrita con anterioridad fue las entrevistas a profundidad no estructuradas, como investigación primaria y los casos de estudios previos como investigación secundaria.

Tabla 2.1

Objetivos para entrevistas según la división de departamentos

Departamento	Objetivo de la investigación	Instrumento	Actor
Financiero	Analizar la cobertura que tiene el departamento financiero con respecto a los demás departamentos y a la empresa en general para verificar en que actividades o áreas no se lleva un riguroso control.	Entrevista a profundidad	Jefe de financiero
Comercial	Analizar el control de ventas y compras que posee la empresa para verificar el nivel de control y eficiencia del departamento	Entrevista a profundidad	Jefe de comercial
Producción	Analizar la interacción entre sus áreas y demás departamentos, para comprobar su eficiencia de producción.	Entrevista a profundidad	Jefe de producción

2.1.1.1 Entrevista a profundidad (supervisores por área).

Debido al nivel de obtención de información que se requirió para la elaboración de un modelo de gestión financiera, se consideró necesario formular un conjunto de preguntas de investigación previas, con el fin de clasificarlas según el área y poder derivar las preguntas

a cada responsable, el objetivo principal de esta herramienta es poder profundizar en las funciones que cada departamento tiene asignado. A continuación, se describen los objetivos de las entrevistas por departamento, preguntas y la clasificación requerida.

Preguntas generales para cada departamento:

1. ¿Cuáles son las principales funciones de su departamento?
2. Las metas u objetivos del departamento: ¿Quiénes elaboran o diseñan las metas u objetivos en su departamento? ¿Cuándo son establecidos estos objetivos? ¿Cuáles son las metas propuestas por su departamento para este año?
3. ¿Con cuanto personal trabaja en su departamento? ¿Cuántas personas están destinadas para las distintas funciones?
4. ¿Cada cuánto tiempo se hace revisión del nivel de cumplimiento de las metas propuestas?
5. ¿Lleva un control en los gastos de su departamento, en caso de ser si, tiene un estimado del gasto mensual y que incluye?

Preguntas específicas al departamento financiero

1. ¿Tiene identificado los costos y gastos fijos de la empresa? ¿Cuáles son? ¿Y los gastos y costos variables cuáles son? ¿Se identifican las compras con facilidad entre costos, gastos y activos?
2. ¿Cuáles son los gastos promedios en el mes por parte de la empresa (nomina, servicios)?
3. Posee líneas de financiamiento con instituciones financieras. ¿Cuáles?
4. ¿Cuándo presenta una necesidad de financiación, se recurre a las instituciones financieras o a la inyección de capital?
5. ¿Tiene algún sistema de costeo de los pedidos o prendas producidas? ¿En qué consiste?

6. ¿Cómo y cada que periodicidad reciben información financiera, comercial y producción de las otras áreas? Y ¿cuáles son los responsables de entregarles esa información?
7. ¿Quién realiza el pago de impuestos y demás obligaciones financieras?
8. ¿Existe algún sistema o procedimiento de reporte entre los jefes de áreas y el Gerente General?
9. ¿Cuáles son las políticas de ventas con los clientes? Como crédito, descuentos, etc.

Preguntas específicas al departamento comercial

1. ¿Cuál es el promedio de ventas logradas por mes?
2. ¿Hay estacionalidad en las ventas de la empresa? ¿Cuáles son los períodos altos y bajos?
3. ¿Cuál es el número de clientes que la empresa cuenta actualmente? Menciónelos de acuerdo con el orden de importancia ¿Considera que tiene concentración de ventas en pocos clientes? ¿Cuántos?
4. ¿Existen rangos de margen de ganancia por tipo de prendas? O ¿Cuál es la política de precio para las prendas?
5. Tiempo estimado para la presentación de las muestras a los clientes.
6. Con cuanto tiempo de anticipación se compran los insumos antes de iniciar la producción.
7. ¿Cuántos proveedores de materia prima poseen y su procedencia?
8. ¿Cuánto tiempo de anticipación se compran la tela antes de iniciar su proceso de producción?
9. Luego de entregar una muestra al cliente, ¿Cuánto tiempo en promedio, toma la confirmación de un pedido?

Preguntas específicas al departamento de producción

1. ¿Cuál cree que es tiempo estimado que se debe tener con anticipación la compra de insumos y tela en bodega?
2. ¿En caso de existir una falla en la prenda, el área de producción a que áreas notifica y porque medio?
3. ¿Cuánto tiempo pasa una referencia en las áreas?
4. ¿Cómo se toma un pedido de producción y como se reporta su nivel de avance?
5. ¿Cómo se registra el costo de producción de un pedido?

2.1.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se basa en la recopilación de datos de manera estructurada a través de herramientas estadísticas con el fin de poder cuantificar la problemática y así poder verificar de manera matemática el crecimiento de la información analizada, por lo que se vio la necesidad de examinar con más profundidad los estados financieros, en específico el balance general y el modelo de pérdidas y ganancias. Adicional se consideró el modelo de costeo que debería tener la empresa por el tipo de naturaleza.

2.1.2.1 Balance General

El balance general es un documento el cual contiene información financiera dando a conocer la situación económica y patrimonial en la que se encuentra dicha compañía, durante un periodo determinado. Conocer la situación financiera de Modatextil fue un punto clave para evaluar el funcionamiento del negocio y que dirección es la que se quiere seguir para mejorar la rentabilidad.

2.1.2.2 Modelo PYG

El modelo PyG, muestra de manera clara y breve los resultados de esta compañía en sus actividades durante un momento determinado. Se mostró el resultado financiero obtenido de las operaciones financieras, es decir a partir de los ingresos, costos y gastos. Y como parte de la investigación se examinó para poder

evaluar si la empresa incurrió en gastos innecesarios o compras prematuras.

2.1.2.3 Modelo de coste ABC

Es una necesidad de toda empresa que su modelo de costeo sea lo más riguroso posible ya que permite la estimación de recursos económicos destinados a la fabricación del producto, y así no incurrir en pérdidas al momento de las ventas o en ciertos casos verificar que productos devuelven una menor rentabilidad que los otros y poder tomar decisiones de manera más eficiente. El modelo de costeo ABC, designa el costo a los productos según las actividades realizadas para su fabricación y distribuye los costos indirectos con mayor precisión.

2.2 Estudios previos

Se tomó en consideración el ejemplo antes mencionado en el capítulo 1 sección de casos aplicativos la agencia de viajes Kapital Tours, en la que se realizó un estudio para verificar su estado financiero y desempeño en los diferentes campos de interés. En dicha gestión se aplicó el modelo de Kaplan y Norton, recopilando fuentes de información primaria y secundaria para detallar diferentes propuestas de solución.

Entre las propuestas surgió la creación de un departamento que esté encargado de la organización de la publicidad y propaganda, ya que anteriormente esa índole era gestionada por otra empresa y era un gasto significativo. Así mismo, se planteó nuevas propuestas de misión, visión y valores acorde a la nueva dirección y objetivos que tenían planteados anteriormente con el fin de corregir las labores que desempañaba cada departamento.

Cada propuesta planteada nace por el CMI en el que se recopila información de diferentes departamentos, objetivos, metas e indicadores para la obtención de medidores que supervisen el cumplimiento de las nuevas estrategias. En este modelo de gestión planteado, empezamos a realizar diferentes acciones previas como entrevistas a cada departamento con el fin de obtener información sobre

los procesos administrativos y poder diseñar un mapa estratégico para condensarlo en un nuevo modelo de gestión.

2.3 Diseño del modelo de gestión financiero

Stoner (2004) define al modelo de gestión financiera como un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto para administrarlo. Así mismo, Serna (2002), lo señala como aquel que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de la empresa.

2.3.1 Mapa estratégico del CMI

Kaplan y Norton (1993) comentan que el CMI no es solo un sistema de medidas de desempeño, sino un sistema de gestión. Para esto, se utiliza la visión y estrategias antes definidas por la empresa para transformarlos en objetivos claros e indicadores medibles de resultados.

Una vez recopilado las respuestas de cada departamento y el análisis efectuado, se procuró realizar un diseño de mapa en la que se divide por segmentos importantes de estudio de la empresa como son: financiero, clientes, procesos operativos internos, y aprendizaje y crecimiento. Por cada una de las 4 segmentaciones se procuró identificar los objetivos que se plantean para llegar a un indicador que mida la supervisión y el resultado de estos.

2.3.2 Cuadro de mando integral

Una vez claro los objetivos estratégicos se traslada a un CMI que contiene objetivos por cada tema y perspectiva, adicionando los indicadores – metas que regirán para el cumplimiento y medición de cada objetivo planteado anteriormente junto con su grado de avance.

Por cada objetivo o estrategia trazada se propuso un responsable para cada área que oriente las actividades de la organización y que su ejecución sea efectiva. Para que este sistema genere una respuesta optima y resultados esperados debe existir además un sistema de mediciones que permita su evaluación. En este caso incorporaremos los

indicadores claves de resultado (KRI) y claves de desempeño (KPI). Los KRI nos dicen como se ha desempeñado en una perspectiva, y los KPI nos dicen que hacer para incrementar el desempeño dramáticamente.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

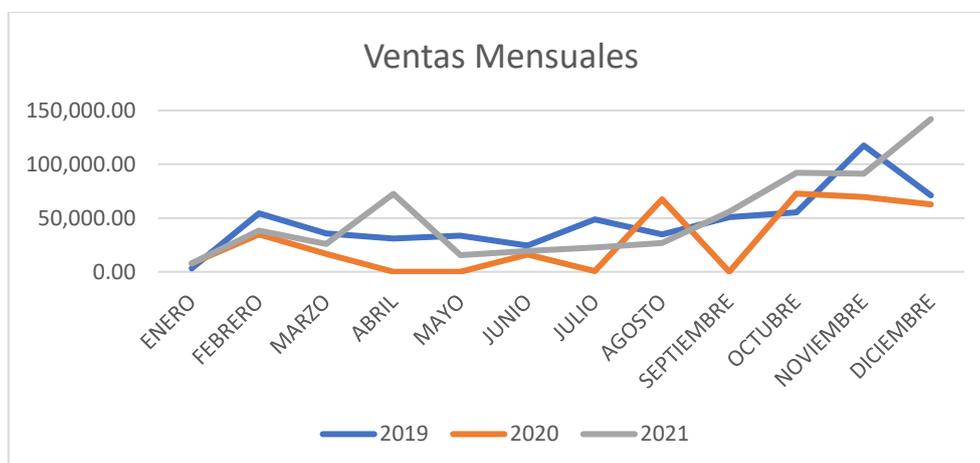
3.1 Diagnóstico de la empresa

En los capítulos anteriores, surgió la necesidad de requerir los balances generales y estados de situación financiera de Modatextil para poder entender la situación financiera de la empresa por la que ha pasado en los últimos 4 años. Fue necesario para una mejor comprensión de estos estados financieros realizar una investigación exhaustiva de las ventas y gastos que han tenido mensualmente durante los últimos años analizados y así ahondar en la estacionalidad tanto de las ventas como las compras.

Como vemos en la figura 3.1 en la que se muestran las ventas de manera mensual de los años comprendidos desde el 2019 al 2021, podemos decir que el mayor volumen de ventas estuvo en el último trimestre de cada año, esto se debió a las festividades navideñas que potencian las ventas, dándoles un ingreso mayor a las empresas textiles comparadas con los meses posteriores. A pesar de la caída brutal que se tuvo en el 2020, la estacionalidad de las ventas se mantuvo para este año también. Estos datos coinciden con las entrevistas realizadas al departamento comercial, acerca de la estacionalidad de las ventas las cuales se pueden ver en el apéndice A.

Figura 3.1

Ventas mensuales del periodo 2019-2021

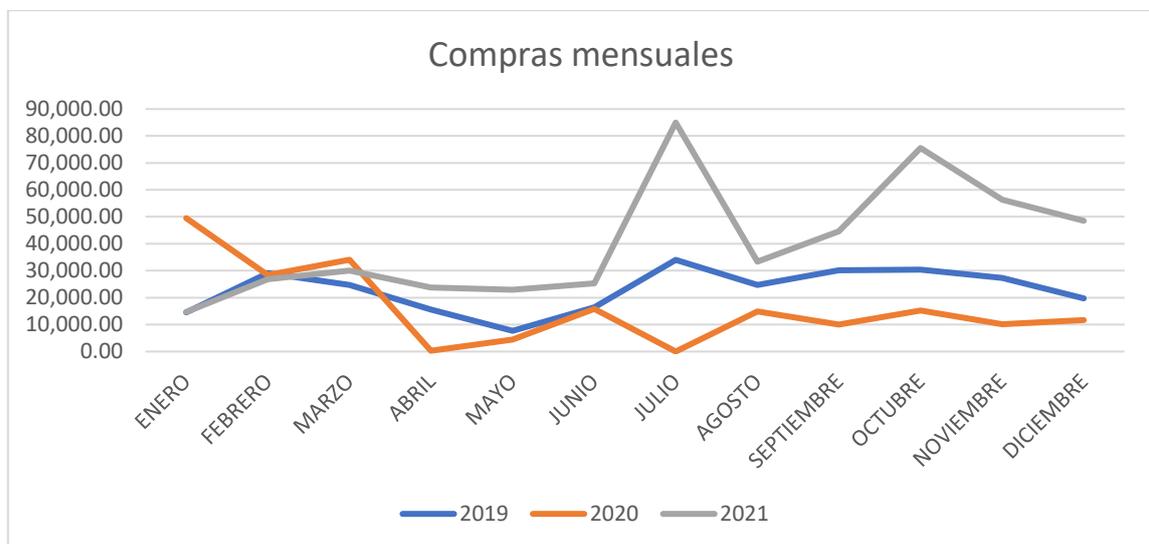


Fuente: Modatextil

En cuanto a las compras, realizando el mismo análisis mensual mostrado en la figura 3.2 y su comparación anual desde el 2019 al 2021, vemos que las compras no tienen un patrón muy claro, pero aun así tanto en el 2019 y 2021 vemos que tienen un alto nivel en los meses de julio y agosto, más en 2020 se mostró que su mayor nivel de compras se dio a inicio del año en enero. Según la entrevista del departamento comercial, las compras se las puede realizar al menos de uno a dos meses previos a la venta más esto no suele pasar siempre, ya que existen compras que se realizaron en el mismo mes según la necesidad. Esta información obtenida de las entrevistas verificó por qué no hay una estacionalidad de las compras más notorias como el de las ventas.

Figura 3.2

Compras mensuales del periodo 2019-2021



Fuente: Modatextil

3.2 Mapa estratégico del CMI

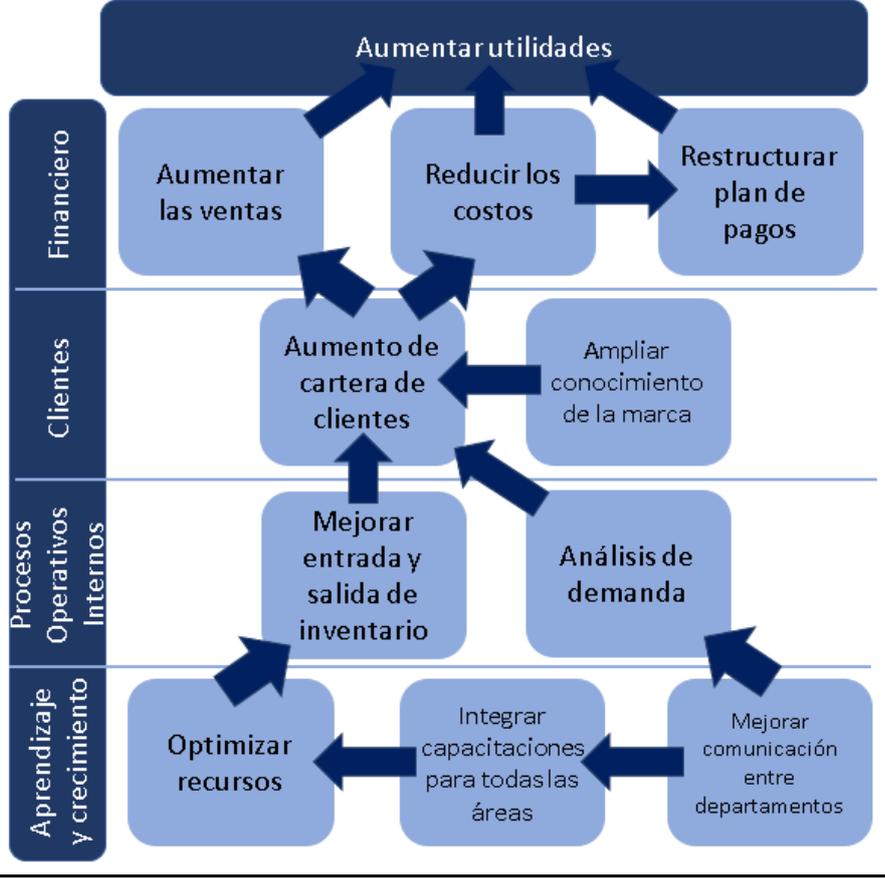
En base a las entrevistas realizadas a los diferentes departamentos como financiero, comercial y producción las cuales se pueden visualizar en el apéndice A, se recopiló información relevante para poder construir un mapa

estratégico. Mediante el cual se tuvo una representación visual de los objetivos y metas de la organización y las áreas principales que requieren atención.

El mapa estratégico consta de 4 perspectivas entrelazadas por una relación de causa y efecto. La perspectiva financiera se obtiene bajo la satisfacción de los compradores, por lo que la segunda perspectiva es la de clientes. Para llegar este punto es prioridad para la empresa brindar un producto valioso el cual se obtendrá de la optimización de los procesos internos, dándonos nuestra tercera perspectiva. Y para un proceso exitoso es esencial que cada persona de los diferentes departamentos este capacitada para brindar eficacia en sus funciones a desempeñar.

Bajo esta relación de causa y efecto, se planteó un objetivo principal estratégico según la situación financiera y procesos de la compañía, aumentar la utilidad y de esta manera tener una mejor estabilidad económica. Para ello es necesario, realizar una proyección en los ingresos y mientras aumenten las ventas se pueda reducir los costos, y con eso reestructurar el plan de pagos con los proveedores. El aumento en los ingresos se generará al dar a conocer la marca a nuevos clientes, y mantenerlos fieles a la misma. En la perspectiva de los procesos operativos, un análisis de demanda conlleva un buen control en los inventarios provocando el aumento en ventas y reducción de costos. Por otro lado, en aprendizaje y crecimiento, la comunicación efectiva entre departamentos y las capacitaciones en las funciones de cada uno provocara una optimización de recursos dando como resultado el objetivo principal del mapa estratégico como se visualiza en la Figura 3.1.

Figura 3.3
Mapa estratégico



3.3 Cuadro de mando integral

En el CMI se integraron los objetivos obtenidos del mapa estratégico para poder visualizar de mejor manera la información correspondiente como indicadores, metas y valores a alcanzar. La figura 3.2 muestra el desarrollo del modelo de gestión financiera dividida en 4 perspectivas las cuales están relacionadas entre sí, por lo que al realizar el plan de acción y ponerlos en marcha se obtendrá el objetivo principal del cuadro que es aumentar la rentabilidad de la empresa fruto de un manejo adecuado de la gestión financiera.

El ser eficiente y eficaz con los recursos que posee la empresa actualmente es primordial para afrontar cambios y facilitar la toma de decisiones.

Figura 3.4

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	CUADRO DE MANDO INTEGRAL					PLAN DE ACCIÓN		
	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	METAS	VALOR ALCANZABLE	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	PLANES DE ACTUACION
Financiera	Aumentar utilidades Aumentar las ventas	Margen de ventas	$(\text{ventas} - \text{costo de las ventas}) / \text{ventas}$	Crecimiento de ventas semestralmente	5%	Mensualmente	Jefe de financiero	Aumentar la capacidad productiva
	Reducir costos	Costo total de producción	$\text{costo fijo} + \text{costo variable}$	Reducción de costos al cabo de un año	10%	Mensualmente		Programa Just in time
	Reestructurar plan de pagos	Ratio de endeudamiento	$\text{Pasivo} / \text{Patrimonio neto}$	Reducir los pagos pendientes que llevan más tiempo	Rango entre 20% - 40%	Mensualmente		Priorizar los pagos según el valor de la deuda
Cliente	Ampliar conocimiento de Marca	Participación de mercado		Aumento de participación en mercado de proveedores de ropa para marcas nacionales		Mensualmente	Departamento comercial	Supervisar reportes de ventas nacionales del sector textil en relación con las ventas de la empresa
		Conciencia de marca				Mensualmente		Programar encuestas sobre conocimiento de marca
	Aumento de cartera de clientes	Tasa de retención del cliente	$(\# \text{ de clientes al final del periodo} - \# \text{ de clientes nuevos}) / \# \text{ de clientes al comienzo de un periodo}$	Incremento de clientes a nivel de zonas provinciales trimestralmente	5%	Mensualmente		Presentar programa de producción a nuevos comerciantes
		Incremento de clientes nuevos	$\text{Cantidad de clientes en un periodo} / \text{Cantidad de cliente en el periodo anterior}$			Mensualmente		
Procesos operativos internos	Mejorar entrada y salida de inventario	Tasa de rotación de inventario	$\text{costo de las ventas} / \text{promedio del inventario}$	La rotación de inventario debe incrementar semestralmente	>2	Mensualmente	Departamento comercial/ producción	Programa de gestión de inventario ABC
		Costos de inventario	$\text{Costo de pedido} + \text{Costo de mantenimiento} + \text{Costo de escasez}$	Disminución de costos de inventario semestralmente	5%	Mensualmente		
	Análisis de demanda	Rendimiento del producto		Poseer la lista de productos más y menos vendidos		Mensualmente		Reporte de ventas por SKU en un tiempo determinado y solicitudes de
Aprendizaje y crecimiento	Optimizar los recursos	Productividad por unidad de tiempo	$\text{Producción total} / \text{Tiempo fijado}$	Incremento de productividad semestralmente	10%	Mensualmente	Departamento Financiero/ Proyecto	Programa de presentación de labores entre departamentos
	Mejorar la comunicación entre departamentos	Tasa de resolución de problema	$\text{Casos resueltos} / \text{Total de casos}$	Aumento de tasa de resolución de problemas al cabo de un año	50%	Mensualmente		
	Integración de capacitaciones por área	Tasa de errores	$\# \text{ de errores} / \text{Unidades Producidas en un tiempo determinado}$	Disminución de tasa de errores trimestralmente	12%	Mensualmente		Incentivos por eficiencia

3.3.1 Perspectiva financiera

Para tener éxito financiero en la empresa esta dependerá de cómo se manejen las finanzas, ya que el descontrol y la falta de información financiera son errores que las Pymes suelen cometer. Se espera que con los objetivos propuestos aumente la utilidad y liquidez.

Figura 3.5

Perspectiva Financiera del CMI

	Financiera			
OBJETIVOS	Aumentar utilidades	Aumentar las ventas	Reducir costos	Reestructurar plan de pagos
INDICADOR	Margen de ventas		Costo total de producción	Ratio de endeudamiento
METAS	Crecimiento de ventas semestralmente		Reducción de costos al cabo de un año	Reducir los pagos pendientes que llevan más tiempo

- **Plan de acción**

Responsables de la ejecución:

- Jefe de comercial: aumentar las ventas, evitando la estacionalidad baja durante un año.
- Jefe de producción: aumentar la capacidad productiva sin generar costos adicionales, cumpliendo las metas de ventas propuestas del departamento comercial. Sacar la mayor cantidad de prendas en el menor tiempo posible, reduciendo costos de fabricación.
- Jefe de compras: realizar las compras según el programa just in time, definiendo normas para la llegada de los insumos o telas a la fábrica. Evitar mantener el inventario sin movimiento y con un valor elevado en él.
- Jefe de finanzas: priorizar los pagos según el valor total de la deuda y la que genere mayores intereses, por lo que se

terminará de totalizar los pagos en aquellos pasivos sin generan un valor elevado de perdidas por concepto de interés.

Responsables en supervisión:

- Jefe de finanzas: como es el encargado de la emisión de facturas a clientes, centro de costos y receptor las facturas de los proveedores, puede llevar un control en las ventas, costo de inventario y el costo total de producción.

3.3.2 Perspectiva clientes

La perspectiva de clientes es de suma relevancia como las demás debido a que el incremento en las ventas depende gran parte de que se lleguen a concretar. Por lo que los objetivos de esta perspectiva se basan en tener mayores oportunidades diversificando los retailers con los que se trabaja.

Figura 3.6

Perspectiva de Clientes del CMI

	Cliente			
OBJETIVOS	Ampliar conocimiento de Marca		Aumento de cartera de clientes	
INDICADOR	Participacion de mercado	Conciencia de marca	Tasa de retencion del cliente	Incremento de clientes nuevos
METAS	Aumento de participación en mercado de proveedores de ropa para marcas nacionales		Incremento de clientes a nivel de zonas provinciales trimestralmente	

• **Plan de acción**

Responsable de la ejecución:

- Jefe de comercial: es el encargado de ampliar el conocimiento de la marca mediante la presentación a nuevos retailers acerca de la producción que tenemos mensual y la calidad de nuestro producto. Además, debe realizar las

encuestas de satisfacción con los distintos clientes para verificar como se encuentra la empresa posicionada frente a otros competidores.

Responsable de la supervisión:

- Jefe de finanzas: supervisar los reportes de ventas mensuales para relacionarlo con las ventas totales del sector textil según datos obtenidos de las Supercias y tener un control y conocimiento de la participación que tiene Modatextil en el mercado y su progreso.

3.3.3 Perspectiva de procesos operativos internos

Los procesos operativos son utilizados para lograr el objetivo final del cuadro de mando, desde adentro de la empresa. Se pretende mejorar la productividad y control interno como en el área de inventario o la demanda con la que se cuenta.

Figura 3.7

Perspectiva de Procesos Operativos Internos del CMI

Procesos operativos internos			
OBJETIVOS	Mejorar entrada y salida de inventario		Analisis de demanda
INDICADOR	Tasa de rotacion de inventario	Costos de inventario	Rendimeinto del producto
METAS	La rotación de inventario debe incrementar semestralmente	Disminución de costos de inventario semestralmente	Poseer la lista de productos mas y menos vendidos

- **Plan de acción**

Responsable de ejecución:

- Jefe de compras: gestionar el inventario ABC junto al programa just in time con los proveedores en artículos más recurrentes y que se tenga disponibilidad de aquellos

productos que se usan más frecuente y no acumular inventario que no se utilice.

Responsable de supervisión:

- Jefe de finanzas: Gestionar un reporte sobre las ventas según las cantidades vendidas en un tiempo determinado y las posibles compras que los clientes nos quieran hacer.

3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se logra en esta perspectiva la creación de una estructura consolidada la cual garantice de mejor manera los resultados a corto o largo plazo. Además de crear valor en un futuro.

Figura 3.8

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del CMI

	Aprendizaje y crecimiento		
OBJETIVOS	Optimizar los recursos	Mejorar la comunicación entre departamentos	Integración de capacitaciones por area
INDICADOR	Porudctividad por unidad de tiempo	Tasa de resolución de problema	Tasa de errores
METAS	Incremento de productividad semestralmente	Aumento de tasa de resolución de problemas al cabo de un año	Disminución de tasa de errores trimestralmente

• **Plan de acción**

Responsable de ejecución:

- Jefes de cada departamento: Presentar un programa de labores entre departamentos, y conozcan sus obligaciones dentro del área donde se encuentran y las tareas de los demás.

Responsable de supervisión:

- Jefe de finanzas: Incentivar según la eficiencia de cada área, no necesariamente tiene que ser monetizado, pero es

importante que sientan los trabajadores que su esfuerzo es recompensado y valorado.

3.3.5 Presupuesto

Es necesario que una persona está encargada del control de esta gestión financiera, por lo que es recomendable tener una persona dedicada a evaluar y analizar los avances y metas cumplidas en los plazos determinados. Se considero el contratar una persona especializada en el campo de finanzas, administración o economía. El valor para invertir al contratar la persona será durante el primer año un salario básico más obligaciones del empleador como el pago del seguro, decimos, y vacaciones dándonos un total aproximado de \$575 mensual. En caso de no requerir personal nuevo, este presupuesto se puede llegar reducir en un 100% usando el recurso que ya se dispone y tanto el gerente general como los jefes de departamentos serán los encargados de poner los planes en acción, y evaluar los indicadores correspondientes y el gerente general realizar revisiones al menos durante el primer año mensualmente.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En base al diagnóstico realizado a la empresa se demostró que en los primeros años la utilidad fue afectada de manera negativa, ya que se realizaron inversiones en compra de maquinarias y el cierre de una tienda propia. Por tal razón los índices de liquidez para estos años no han logrado demostrar que la empresa tiene solvencia financiera.

Como siguiente paso se procedió a realizar entrevistas a los diferentes departamentos con el fin de levantar información que ayude a identificar problemas internos y plantear objetivos específicos para el enfoque del modelo de gestión financiera que iniciaría con la elaboración del mapa estratégico.

Este mapa presentaba facilidades para poder clasificar los objetivos en base a las diferentes perspectivas como financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y control.

El control de la gestión financiera se llevará a cabo mediante la interacción de las perspectivas del cuadro de mando siendo una herramienta de gran ayuda para la toma de decisiones y realizar ciertos análisis dentro de la empresa ya que proporciona una visión completa de la gestión

El diseño del cuadro de mando se basa en un diagnóstico previo de la empresa según su información contable, y proponer las metas a donde se quiere llegar y poder analizar a la empresa prediciendo los sucesos a ocurrir y así tomar las debidas precauciones. Además, te ayuda a identificar los actores relevantes para cada tarea planteada.

El modelo da la facilidad de presentar reporte financiero según el objetivo y tomar medidas para ajustar el proceso y verificar que el rendimiento de la compañía sea el esperado. Es necesaria que las pymes lleven un control en su gestión financiera para poder crecer de manera adecuada.

Además, el cuadro de mando integral se modifica según las necesidades de la empresa y ayuda a la comprensión de los objetivos, por lo que se consideró un modelo dinámico y sea adaptable según las variaciones del sector.

Recomendaciones

Capacitar a los departamentos sobre las funciones que realizan los demás con el fin de que conozcan cada uno sus propias obligaciones.

Asignar un Controller que se encargue de la supervisión de metas por cada departamento, cumplimiento de proyectos y asignación de tareas para la resolución de problemas que se presenten.

Modificar el método de control de inventario para tener una mayor información detallada sobre la materia prima y productos destinados para la entrega y evitar el almacenamiento por tiempo prolongado.

Llevar un registro más detallado sobre la información de compra y ventas de manera que se llegue a la conclusión de los productos y materia prima más solicitados.

Organizar un equipo de estrategia para la presentación a clientes potenciales sobre la calidad de nuestros productos, así como la cantidad de producción de la empresa.

Se recomienda que la empresa Modatextil S.A. implemente el proyecto de cuadro de mando integral con el enfoque en las cuatro perspectivas mencionadas en capítulos anteriores: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, A. (22 de 10 de 2020). *APPVIZER*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/cuadro-de-mando-integral>
- CF, M. (11 de Marzo de 2017). *Planeación estratégica*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/9-implementacion-de-la-estrategia/f-cuadro-de-mando-integral>
- Molina, J. C. (2012). Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- Orbe Aguirre, A. (2012). Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador.
- Paola, A. C. (2016). DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA DE TURISMO KAPITAL TOURS S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

APÉNDICES

Apéndice A: Transcripción de las entrevistas a los departamentos de Modatextil

Departamento	Transcripción de la entrevista
Financiero	<p>Buen día, por motivo de investigación para la tesis “Diseño de modelo de gestión financiera enfocado en Pymes en el sector Textil” que se está realizando para culminación de la carrera de grado de Economía de la ESPOL, ha surgido la necesidad de ahondar en las funciones e interacción entre las áreas que el departamento de producción que se tiene en Modatextil.</p> <p>Para empezar, quisiera saber cuales son las principales funciones de su departamento de producción.</p> <p>Bueno entre las principales funciones esta el cumplir tanto con las cantidades y fecha de entrega que el departamento comercial nos brinda por producción de referencia. Otra de las funciones es capacitar y controlar según el área donde se encuentren el personal operativo. Ah y también el saber controlar el tiempo que se lleva por producción para cumplir con la planificación de producción al mes y no incurrir en costos o gastos extras.</p> <p>¿Y en cuanto a los objetivos y metas para este nuevo año 2023, ya los tienen definidos?</p> <p>Bueno como jefa de producción considero que una de las metas del departamento es entregar un producto de calidad en el menor tiempo posible.</p> <p>¿Cada cuanto evalúa esta meta?</p> <p>Cada mes, se hace una revisión de cuantas horas extras han sido necesitadas para poder llegar a la planificación de entregas y cuanto tiempo le tomo a cada producción por referencia fue necesitada y así poder visualizar si se logró realizar dicha producción en buen tiempo o se excedió.</p> <p>¿Y con cuanto personal cuenta para su departamento?</p> <p>Aproximadamente 40 personas</p> <p>¿Y todas ellas están en confección o como se dividen para las diferentes funciones?</p> <p>No, 27 personas se encuentran en confección, 5 en corte, 2 en pulido, 1 en plancha y las demás personas suelen rotar dependiendo la necesidad del momento.</p> <p>¿Todas aquellas personas son fijas en el trabajo?</p> <p>Normalmente la mayoría si, aunque existe una rotación de personal cada 2 o 3 meses de 1 o 2 personas con personal nuevo. O sea, las 40 las considero personal fijo y 2 personas extras las considero personal rotativo ya que por diversos motivos ya no laboran en la empresa.</p> <p>¿En su departamento se lleva un control de gasto?</p> <p>Se intenta llevar un control de gasto mediante las horas registradas del personal de confección, pero es algo superficial, ya que el costeo</p>

de prendas lleva el control el departamento financiero y también el costo de materia prima, salarios, entre otros.

Adentrándonos más entre la relación que tiene su departamento con compras, ¿qué tiempo de anticipación considera que sea el más adecuado para tener la materia prima en bodega?

Nuestra relación con comercial es algo así, ellos nos facilitan la fecha de entrega y cantidad, producción crea su planificación según los módulos designados y comercial según nuestra planificación debería comprar la materia prima.

Para telas y forros considero que 4 días antes debería estar en bodega ya que cuando llegan a la fabrica corte se encarga de trazar lo que va acorta con ayuda de una socia que se encuentra fuera del país por lo que necesitan 2 días para ello, en un día se organiza todo lo necesario para proseguir a corte y 1 día más para prever cualquier eventualidad.

¿Cuándo existe una falla irreversible en la prenda a quien se les notifica?

Notificamos al área de diseño y compras

¿De qué manera se las notifica?

De manera verbal

¿Porque a estas áreas?

Al área de diseño para evitar las fallas en nuevas producciones y a comercial porque existen casos que la cantidad solicitada por el cliente no sale completa por lo que hay que notificarles y de eso se encarga comercial.

Producción entiendo que tiene diferentes áreas

Si

Entre estas áreas cuanto tiempo pasa para pasar entre ellas

En realidad, varia un poco pero normalmente entre corte y confección suele pasar de 1 a 2 días, luego para pasar a pulido es mas inmediato que solo se demora 1 hora y posterior a eso para llegar a acabado dura de 1 hora a 2 días máximo y en empaque si varía según las distribuciones y fecha de entrega.

¿Y cómo se le es informado a su departamento que referencia va esta lista para producir?

Nosotros usamos un sistema llamado ODOO, y por allí se me es notificada

¿Y el nivel de avance de la referencia también?

Se lo ha intentado manejar por allí, pero como son las personas que deben registrar estos avances en Odoos hay ocasiones que se olvidan o pasan por manos que no deberían y en realidad no se lleva un buen control por lo que de manera verbal notificamos su nivel de avance.

¿Para finalizar esta entrevista como registran el costo de producción de un pedido?

Solo en confección llevamos un costeo general de cada referencia, se le pide financiero el costo de materia prima de dicha referencia y según las horas trabajadas en confección en esa referencia se asigna el costo.

	<p>Gracias por el tiempo brindado para realizar esta entrevista.</p>
Comercial	<p>Buen día, por motivo de investigación para la tesis “Diseño de modelo de gestión financiera enfocado en Pymes en el sector Textil” que se está realizando para culminación de la carrera de grado de Economía de la ESPOL, ha surgido la necesidad de ahondar en las funciones e interacción entre las áreas que el departamento comercial tiene en Modatextil.</p> <p>Para empezar, quisiera saber cuáles son las principales funciones de su departamento comercial.</p> <p>El departamento comercial que incluye muestras, diseño y corte de muestras tiene como funciones principales organizar, revisar las colecciones para los clientes, determinar el precio de las prendas y realizar cotizaciones de las colecciones según la necesidad del cliente y finalmente la compra de telas e insumos tanto para las muestras a realizarse como para las producciones con pedido en firme.</p> <p>¿Y cuáles serían las metas para este 2023 en su departamento?</p> <p>Todas las áreas de comercial van de la mano, así que entre las metas esta levantamiento de información para la apertura de ventas con nuevos clientes, realizar colecciones nuevas para entregar a estos nuevos clientes con su debido presupuesto y mantener a los actuales clientes satisfechos.</p> <p>¿Quién está encargada de elaborar estas metas?</p> <p>La jefa del departamento comercial, al finalizar el año para el mes de noviembre se tuvo una reunión en la que se definieron las metas y posteriormente revisadas con el gerente general</p> <p>¿Y ya han definido un periodo o fecha en la que se realizaría una revisión de estas metas?</p> <p>Bueno normalmente se hace un control diario, aunque mensualmente se revisa cuantas prendas se han colocado en el mes anterior y cuantas se van a colocar el siguiente mes y así producción pueda llevar una mejor organización</p> <p>¿Y cuantas personas trabajan en este departamento?</p> <p>Somos dos personas de comercial, pero si añadimos a muestras serian 4 personas mas y adicional a compras, dándonos un total de 7.</p>

¿Llevar un control de gasto?

Llevamos un control de gastos de la empresa pero netamente las compras en efectivo ya que nos encargamos de estas compras en el mes, este valor varía según el mes y las necesidades de la empresa además del precio de los insumos a comprar.

¿Cuál es el promedio de ventas logradas por mes?

Nuestro departamento podría darle un valor pero en unidades mas no en dinero ya que de las facturas se encarga el departamento financiero, pero el valor que les daría sería para la fecha de entrega del pedido porque por ejemplo hoy me pueden confirmar un pedido pero la entrega podría ser luego de tres meses por que el departamento de producción podría hacerlo en dos meses.

¿Hay estacionalidad en las ventas de la empresa? ¿Cuáles son los períodos altos y bajos?

Definitivamente octubre, noviembre son los mas altos y entre los mas bajos tenemos mayo y junio.

¿Cuál es el número de clientes que la empresa cuenta actualmente? Mencínelos de acuerdo con el orden de importancia

Tenemos actualmente 4 clientes, pero para el 2023 se espera dejar a dos de estos clientes y conseguir nuevos.

¿Considera que tiene concentración de ventas en pocos clientes?

Por supuesto, aunque si tuviéramos mas clientes las ventas quizás aumentarían, pero para la cantidad de prendas que puede asumir la empresa mensualmente creemos que concentrarnos en pocos clientes, con precios buenos es suficiente para mantener la calidad de las prendas.

¿Existen rangos de margen de ganancia por tipo de prendas? O ¿Cuál es la política de precio para las prendas?

Normalmente los pone la jefa de departamento a su criterio

Tiempo estimado para la presentación de las muestras a los clientes

Nosotros presentamos catálogos lo más pronto posible, a lo largo de una semana según nuestra necesidad de ventas,

Con cuanto tiempo de anticipación se compran los insumos antes de iniciar la producción.

	<p>Normalmente los compro una semana antes de iniciar la producción</p> <p>¿Cuántos proveedores de materia prima poseen y su procedencia (nacional o internacional)? Mencione los 5 más importantes</p> <p>Tenemos aproximadamente 6 empresas a los que les compramos en un volumen fuerte, como son pat primo, villacres, modatex, el barata y textivital</p> <p>¿Cuánto tiempo de anticipación se compran la tela antes de iniciar su proceso de producción?</p> <p>Depende la disponibilidad de la tela, ya que aunque mi pedido se vaya a producir en un mes es probable que la tela en la que se vaya confeccionar se acabe rápido, por lo que se ha comprado telas anticipadamente con un tiempo aproximado de mas de un mes, aunque si no existe eso, normalmente se la tiene dos semanas antes.</p> <p>Luego de entregar una muestra al cliente, ¿Cuánto tiempo en promedio, toma la confirmación de un pedido?</p> <p>Suele demorar un poco porque pasa por varias revisiones por nuestros clientes existen cambios así que en promedio seria unas 2 semanas.</p> <p>Gracias por su tiempo, la información proporcionada se usará netamente con fines académicos.</p>
Producción	<p>Buen día, por motivo de investigación para la tesis “Diseño de modelo de gestión financiera enfocado en Pymes en el sector Textil” que se está realizando para culminación de la carrera de grado de Economía de la ESPOL, ha surgido la necesidad de ahondar en las funciones e interacción entre las áreas que el departamento de producción que se tiene en Modatextil.</p> <p>Para empezar, quisiera saber cuáles son las principales funciones de su departamento de producción.</p> <p>Bueno entre las principales funciones esta el cumplir tanto con las cantidades y fecha de entrega que el departamento comercial nos brinda por producción de referencia. Otra de las funciones es capacitar y controlar según el área donde se encuentren el personal operativo. Ah y también el saber controlar el tiempo que se lleva por producción para cumplir con la planificación de producción al mes y no incurrir en costos o gastos extras.</p> <p>¿Y en cuanto a los objetivos y metas para este nuevo año 2023, ya los tienen definidos?</p>

Bueno como jefa de producción considero que una de las metas del departamento es entregar un producto de calidad en el menor tiempo posible.

¿Cada cuanto evalúa esta meta?

Cada mes, se hace una revisión de cuantas horas extras han sido necesitadas para poder llegar a la planificación de entregas y cuanto tiempo le tomo a cada producción por referencia fue necesitada y así poder visualizar si se logró realizar dicha producción en buen tiempo o se excedió.

¿Y con cuanto personal cuenta para su departamento?

Aproximadamente 40 personas

¿Y todas ellas están en confección o como se dividen para las diferentes funciones?

No, 27 personas se encuentran en confección, 5 en corte, 2 en pulido, 1 en plancha y las demás personas suelen rotar dependiendo la necesidad del momento.

¿Todas aquellas personas son fijas en el trabajo?

Normalmente la mayoría si, aunque existe una rotación de personal cada 2 o 3 meses de 1 o 2 personas con personal nuevo. O sea, las 40 las considero personal fijo y 2 personas extras las considero personal rotativo ya que por diversos motivos ya no laboran en la empresa.

¿En su departamento se lleva un control de gasto?

Se intenta llevar un control de gasto mediante las horas registradas del personal de confección, pero es algo superficial, ya que el costeo de prendas lleva el control el departamento financiero y también el costo de materia prima, salarios, entre otros.

Adentrándonos más entre la relación que tiene su departamento con compras, ¿qué tiempo de anticipación considera que sea el más adecuado para tener la materia prima en bodega?

Nuestra relación con comercial es algo así, ellos nos facilitan la fecha de entrega y cantidad, producción crea su planificación según los módulos designados y comercial según nuestra planificación debería comprar la materia prima.

Para telas y forros considero que 4 días antes debería estar en bodega ya que cuando llegan a la fabrica corte se encarga de trazar lo que va acorta con ayuda de una socia que se encuentra fuera del país por lo que necesitan 2 días para ello, en un día se organiza todo lo necesario para proseguir a corte y 1 día más para prever cualquier eventualidad.

¿Cuándo existe una falla irreversible en la prenda a quien se les notifica?

Notificamos al área de diseño y compras

¿De qué manera se las notifica?

De manera verbal

¿Porque a estas áreas?

Al área de diseño para evitar las fallas en nuevas producciones y a comercial porque existen casos que la cantidad solicitada por el

cliente no sale completa por lo que hay que notificarles y de eso se encarga comercial.

Producción entiendo que tiene diferentes áreas

Si

Entre estas áreas cuanto tiempo pasa para pasar entre ellas

En realidad, varia un poco pero normalmente entre corte y confección suele pasar de 1 a 2 días, luego para pasar a pulido es mas inmediato que solo se demora 1 hora y posterior a eso para llegar a acabado dura de 1 hora a 2 días máximo y en empaque si varía según las distribuciones y fecha de entrega.

¿Y cómo se le es informado a su departamento que referencia va esta lista para producir?

Nosotros usamos un sistema llamado ODOO, y por allí se me es notificada

¿Y el nivel de avance de la referencia también?

Se lo ha intentado manejar por allí, pero como son las personas que deben registrar estos avances en Odoo hay ocasiones que se olvidan o pasan por manos que no deberían y en realidad no se lleva un buen control por lo que de manera verbal notificamos su nivel de avance.

¿Para finalizar esta entrevista como registran el costo de producción de un pedido?

Solo en confección llevamos un costeo general de cada referencia, se le pide financiero el costo de materia prima de dicha referencia y según las horas trabajadas en confección en esa referencia se asigna el costo.

Gracias por el tiempo brindado para realizar esta entrevista.