



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA “AZCAL” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2021-2025

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: CYNTHIA LIZBETH AVALOS ZURITA

DIRECTOR: Eco. Lenin Agustín Chamba Bastidas

Riobamba – Ecuador

2021

© 2021, **Cyntia Lizbeth Avalos Zurita**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Cyntia Lizbeth Avalos Zurita, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 16 septiembre de 2021




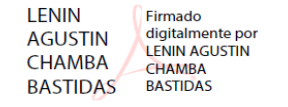

Cyntia Lizbeth Avalos Zurita
C.C: 180399580-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo: Proyecto de investigación, **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA “AZCAL” DE LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERIODO 2021-2025**, realizado por la señorita: **Cyntia Lizbeth Avalos Zurita**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Econ. Adriana Margarita Noriega Morales PRESIDENTA DEL TRIBUNAL	 ADRIANA MARGARITA MORALES NORIEGA	2021-09-16
Econ. Lenin Agustín Chamba Bastidas DIRECTOR DE TRABAJO DE ITULACIÓN	 LENIN AGUSTIN CHAMBA BASTIDAS	2021-09-16
Ing. María Slusarczyk MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MARIA SLUSARCZYK	2021-09-16

INDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS.....	5
1.4.1 General.....	5
1.4.2 Específicos	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
1.5.1 Justificación Teórica:	6
1.5.2 Justificación Metodológica:	6
1.5.3 Justificación Práctica	6
1.6 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.7 MARCO TEÓRICO	8
1.7.1 Plan	8
1.7.2 Planificación	8
1.7.3 Planeación.....	8
1.7.4 Estrategias	8
1.7.5 Plan estratégico	9
1.7.6 La planeación en la empresa	11
1.7.7 La importancia de la información financiera	19
1.7.8 Herramientas de la Planeación Financiera.....	27
1.7.9 Marco Normativo.....	34
1.8. MARCO CONCEPTUAL	40
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	
2.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	41
2.1.1 Enfoque Mixto	41

2.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	41
2.2.1	Descriptiva	41
2.3	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
2.3.1	No experimental	41
2.3.2	Método transversal	42
2.4	TIPO DE ESTUDIO	42
2.4.1	Investigación de campo	42
2.4.2	Estudios exploratorios	42
2.4.3	Estudios descriptivos	43
2.4.4	Investigación Bibliográfica	43
2.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
2.5.1	Población	44
2.5.2	Muestra	45
2.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	45
2.6.1	Método de Investigación	45
2.6.2	Técnicas e Instrumentos de Investigación	46
2.7	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	47
2.7.1	Entrevista	47
2.7.2	Encuestas	58
2.7.3	Observación	67
CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		
3.1	TEMA	69
3.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	69
3.2.1	Introducción	69
3.2.2	Objetivo	70
3.2.3	Estructura	70
3.2.4	Reseña Histórica de la microempresa	71
3.2.5	Conformación Jurídica y Estructura Administrativa	71
3.2.6	Estructura Administrativa	71
3.2.7	Datos Informativos	72
3.2.8	Formulación estratégica	73
3.3	ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA AZCAL	75
3.4	ESTRUCTURA DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA	75
3.5	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	76
3.5.1	Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados	78

3.5.2	Análisis Horizontal y Vertical del Balance General	80
3.6	ANÁLISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS	86
3.6.1	Ratio de Liquidez.....	86
3.6.2	Ratio de Solvencia	89
3.6.3	Ratio de Gestión.....	92
3.6.4	Ratio de Rentabilidad.....	96
3.6.4	Análisis de las Cuentas Primas de los Estados Financieros	98
3.7	PUNTO DE EQUILIBRIO	99
3.8	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ MAFE (MATRIZ ANALÍTICA DE DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS).....	101
3.9	PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO	102
3.9.1	Estrategias	102
3.9.2	Políticas.....	105
3.9.3	Plan estratégico	107
3.9.4	Estados financieros proyectados	113
	CONCLUSIONES	118
	RECOMENDACIONES.....	119
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Indicadores financieros.....	24
Tabla 2-1:	Indicadores financieros.....	28
Tabla 3-1:	Flujo de caja proyectado.....	33
Tabla 4-1:	Clasificación del RUC.....	35
Tabla 5-1:	Clasificación de las empresas.....	36
Tabla 6-1:	Clasificación de las empresas.....	37
Tabla 7-1:	Obligaciones Tributaria IVA.....	38
Tabla 8-1:	Obligación Tributaria Impuesto a la renta.....	38
Tabla 9-1:	Obligaciones Tributarias retenciones en la fuente.....	39
Tabla 1-2:	Personal Administrativo de la microempresa "AZCAL"	44
Tabla 2-2:	Clientes de la microempresa "AZCAL"	59
Tabla 3-2:	Tiempo de ser cliente "AZCAL"	60
Tabla 4-2:	Preferencia del producto.....	61
Tabla 5-2:	Frecuencia de compra.....	62
Tabla 6-2:	Monto aproximado	63
Tabla 7-2:	Forma de pago	64
Tabla 8-2:	Cuentas incobrables.....	65
Tabla 9-2:	Retrasos de pagos	66
Tabla 10-2:	Balance General (2017-2018-2019)	67
Tabla 11-2:	Estado de resultados (2017-2018-2019).....	68
Tabla 1-3:	Misión propuesta	74
Tabla 2-3:	Visión propuesta.....	74
Tabla 3-3:	FODA de la microempresa AZCAL.....	75
Tabla 4-3:	Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados.....	77
Tabla 5-3:	Análisis horizontal y vertical del balance general	81
Tabla 6-3:	Razón de liquidez del 2017	86
Tabla 7-3:	Ratio de liquidez del 2018.....	86
Tabla 8-3:	Indicador de liquidez del 2019	86
Tabla 9-3:	Razón de solvencia del 2017	89
Tabla 10-3:	Indicador de solvencia del 2018	89
Tabla 11-3:	Ratio de solvencia del 2019.....	89
Tabla 12-3:	Razón de gestión del 2017.....	92
Tabla 13-3:	Indicador de gestión del 2018.....	92
Tabla 14-3:	Ratio de gestión del 2019	92

Tabla 15-3: Razón de rentabilidad del 2017	96
Tabla 16-3: Indicador de gestión del 2018.....	96
Tabla 17-3: Ratio de gestión del 2019	96
Tabla 18-3: Costos fijos y variables.....	100
Tabla 19-3: Matriz MAFE	101
Tabla 20-3: Estructura de los costos de producción.....	104
Tabla 21-3: Costos de producción	104
Tabla 22-3: Beneficios por pago al contado	105
Tabla 23-3: Plan estratégico.....	108
Tabla 24-3: Proyecto estratégico financiero	110
Tabla 25-3: Balance General Proyectado.....	114
Tabla 26-3: Estado de Resultados Proyectado	115
Tabla 27-3: Flujo de efectivo proyectado	116
Tabla 28-3: Indicadores de rentabilidad proyectados	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1.	La estructura de la empresa según su tamaño.....	36
Gráfico 1-2.	Tiempo de ser clientes de "AZCAL"	60
Gráfico 2-2.	Preferencia de los productos	61
Gráfico 3-2.	Adquisición de mercadería	62
Gráfico 4-2.	Monto Aproximado	63
Gráfico 5-2.	Forma de pago	64
Gráfico 6-2.	Cuentas incobrables	65
Gráfico 7-2.	Retraso de pago.....	66
Gráfico 1-3.	Evolución del estado de resultados.....	78
Gráfico 2-3.	Análisis vertical del Estado de resultados.....	79
Gráfico 3-3.	Análisis horizontal estado de resultados.....	80
Gráfico 4-3.	Evolución del Balance General.....	82
Gráfico 5-3.	Análisis Vertical del Balance General	82
Gráfico 6-3.	Análisis Horizontal del Balance General.....	84
Gráfico 7-3.	Análisis del apalancamiento y el endeudamiento fijo.....	91
Gráfico 8-3.	Análisis del impacto administrativo y rotación de ventas	93
Gráfico 9-3.	Análisis de los ratios de gestión.....	94
Gráfico 10-3.	Rotación del activo fijo.....	95
Gráfico 11-3.	Análisis de la rentabilidad	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	1-1. Proceso de la planeación	11
Figura	2-1. Planeación estratégica - financiera	15
Figura	3-1. Análisis FODA	20
Figura	4-1. Balance General	23
Figura	5-1. Capital de trabajo	34
Figura	1-3. Modelo de la Planeación estratégica financiera	70
Figura	2-3. Organigrama estructural microempresa AZCAL	72

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Ruc de la Microempresa AZCAL
- Anexo B:** Modelo de entrevista al Gerente General
- Anexo C:** Modelo de entrevista a la Contadora
- Anexo D:** Modelo de entrevista al administrador de la planta de producción
- Anexo E:** Modelo de encuesta
- Anexo F:** Costos Materia Prima
- Anexo G:** Costos de la materia prima
- Anexo H:** Costos de la materia prima por modelo
- Anexo I:** Varios Modelos

RESUMEN

La planeación estratégica financiera de la microempresa de calzado AZCAL, de la ciudad de Ambato en el periodo 2021-2025, tuvo como finalidad mejorar la rentabilidad así como la correcta toma de decisiones financieras. Para el desarrollo de la planeación estratégica financiera se procedió a efectuar una encuesta a los directivos de la microempresa, así como una encuesta a los clientes, donde se pudo observar la problemática existente, a su vez también se realizó un análisis histórico de los últimos tres periodos de los estados financieros, pero al no contar con datos financieros se levantó la información para después aplicar un diagnóstico mediante indicadores financieros, de la misma forma se desarrolló un FODA, lo cual permitió reconocer las siguientes problemáticas: La microempresa no tiene definido el capital correctamente, al no separar los gastos operativos de los gastos personales, los costos de los productos no están determinados correctamente al establecerse de manera empírica. Por lo que se recomienda la aplicación adecuada de las estrategias así como de las políticas sugeridas en el informe final, con el objetivo de incrementar la rentabilidad y mejorar la administración de los recursos, logrando así ser competitivos en el mercado del calzado.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <FINANZAS>, <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA>, <ANÁLISIS FINANCIEROS>, <RENTABILIDAD>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <AMBATO (CANTÓN) >



26-10-2021

1972-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The strategic financial planning of the footwear microenterprise AZCAL, in the city of Ambato, for the period 2021-2025, was aimed at improving profitability as well as the correct financial decision-making. For the development of the financial strategic planning, a survey was conducted with the managers of the microenterprise as well as a survey with the clients, where the existing problems could be observed, in turn, a historical analysis of the last three periods of the financial statements was also carried out but, since we did not have data, the information was collected to later apply a diagnosis through financial indicators. In the same way, a SWOT was developed, which allowed recognizing the following problems: The microenterprise has not defined the capital correctly by not separating operating from personal expenses. Product costs are not correctly determined as they are established empirically. Therefore, the appropriate application of the strategies as well as the policies suggested in the final report is recommended to increase profitability and improve resource management, thus becoming competitive in the footwear market.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCE>, <FINANCIAL STRATEGIC PLANNING>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <PROFITABILITY>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <AMBATO (CANTON)>



Firmado electrónicamente por:
**MARIA EUGENIA
RODRIGUEZ DURAN**

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es importante que las empresas, especialmente las microempresas, tomen decisiones acertadas sobre el manejo de sus recursos. Los directivos deben implementar estas estrategias financieras para cumplir con las actividades propuestas ya que una adecuada planeación financiera consiste en que los recursos gestionados en una entidad sean rentables y líquidos, permitiendo la rentabilidad necesaria en el futuro para seguir siendo competitiva y crecer en el mercado.

Por tal razón el presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar una planeación estratégica financiera para incrementar la rentabilidad de la microempresa de calzado AZCAL de la ciudad de Ambato en el periodo 2021-2025.

El presente proyecto de investigación se desarrollará en tres capítulos los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Mediante el desarrollo de este capítulo se comprende el marco teórico referencial como la problemática existente en las microempresas de calzado AZCAL, a través de un análisis determinado se da a conocer el modo más efectivo de dar una solución. La justificación como los objetivos que se va a conseguir durante el desarrollo del trabajo, los antecedentes investigativos que contribuyen a la presente investigación, el marco teórico, conceptual y normativo necesario para la realización del trabajo.

Capítulo II: Incluye el marco metodológico de cómo se ha elaborado la investigación, el tipo de estudio que se va a realizar de igual manera se dan a conocer los pasos que se tomaron en cuenta, incluyendo la modalidad de investigación, el enfoque, nivel y diseño de investigación que se ejecutó, se determina hacia donde está enfocada la investigación, como también se explica cada uno de los métodos utilizados, las técnicas e instrumentos que se han empleado, en el desarrollo de este trabajo.

Con el fin de recopilar información, para determinar tanto la población como la muestra, de esta manera elaborar la tabulación de las encuestas a los clientes, de la misma manera las entrevistas aplicadas al personal relacionado directamente con el proceso financiero y administrativo para su posterior análisis e interpretación y una observación de los estados financieros históricos del 2017-2018-2019 con el fin de evidenciar la problemática existente.

CAPÍTULO III: Contiene la propuesta del trabajo de titulación, como es el marco de resultados y su discusión, el desarrollo de la propuesta la misma la cual consta de: objetivos, estructura del modelo de planeación estratégica financiera que contiene la información básica de la microempresa AZCAL, el análisis empresarial en base a la matriz FODA, dentro de este último se encuentran el entorno externo e interno.

De igual manera el análisis financiero está apoyado en las diferentes herramientas como: el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, aplicación de las razones financieras, y por último el control financiero donde se establece el diseño de estrategias, para incrementar la rentabilidad, actividades y políticas financieras, la realización de los estados financieros proforma y el cálculo del ratio de rentabilidad. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación, así como la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del problema

Según la Revista Ekos (2019), en el Ecuador la industria manufacturera es uno de los principales sectores de generación de valor agregado de la economía ecuatoriana, representa el 13,6% del PIB y registra el 8% de las empresas totales del país, mueve el 35,6% de la producción nacional.

Como afirma Orozco (2020), En el sector del comercio el VAB (valor agregado bruto), se registró una variación negativa del 9,8%, que corresponde al desempeño de las demás industrias, las cuales se vieron afectadas por la emergencia sanitaria ante el covid-19. Al igual que las empresas manufactureras del VAB que registran una disminución del 9,8% en el segundo trimestre del 2020.

En el 2020, Maisanche señala que en una entrevista a Jorge Pérez, integrante de la Cámara Nacional de Calzado (Caltu), asegura que “En Tungurahua se produce más del 65% de todo tipo de zapatos y elabora el 80% del cuero del país.”

Según Moreta (2020) menciona que Diego Mosquera, presidente de la Cámara de Comercio de Ambato comentó “El sector del calzado, desde marzo del 2020, bajó su producción en 80%, debido a la pandemia, ya que se dejaron de confeccionar productos para el inicio escolar en la Sierra y la Amazonía”.

En el diario la Hora (2020), se plantea que uno de los sectores más golpeados es el dedicado a la fabricación de productos textiles, calzado y artículos en cuero, según cifras, las empresas dedicadas a esta actividad promediaban un valor diario de ganancias que ascendía a \$1.251,00 dólares americanos, con la pandemia la pérdida fue de \$1.213,00 dólares americanos, es decir una caída del 97%.

El análisis estratégico financiero llega a ser muy relevante dentro de una empresa, donde debe ser analizado partiendo del estudio de los estados financieros de la entidad, ya que esto ayuda a la mejora en la toma de decisiones, de una manera acertada, dependiendo de sus necesidades y mejorando su capacidad competitiva en el mercado.

En la ciudad de Ambato, se encuentra ubicada la microempresa familiar AZCAL, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado montañero en cuero para damas, caballeros y niños. Con 14 años en el mercado, establecido por una persona natural no obligada a llevar contabilidad.

Luego de haber realizado un breve análisis, se consiguió evidenciar una serie de problemáticas en la microempresa AZCAL, en el desarrollo de sus actividades diarias como son:

- No hace uso de datos financieros, al no contar con estados financieros, esto limita la aplicación de indicadores financieros, para conocer las variaciones que existen y como han afectado a la liquidez y rentabilidad de la microempresa.
- Se desconoce cómo está estructurado el capital, por lo que no se puede proyectar el nivel de endeudamiento que puede llegar a tener la microempresa.
- El capital de la microempresa no está definido correctamente al no separar los gastos operativos de los gastos personales.
- Los costos de los productos no están determinados correctamente, al establecerse de manera empírica.

La inexistencia de un plan estratégico financiero ha imposibilitado la implementación adecuada de estrategias, metas e indicadores que permitan establecer y controlar los recursos de la microempresa.

El futuro del negocio llega a ser imprevisto, al no contar con una guía adecuada para que los trabajadores se enfoquen en cumplir las actividades para llevar a un mismo fin de esta manera llegar a cumplir con la visión propuesta dentro del presente trabajo.

Este hecho, ha provocado además que por parte de los empleados exista un retraso en la entrega de los productos para su terminado final, por lo que limita la entrega a tiempo, esto provocando una insatisfacción por parte de varios clientes.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo influirá la Planeación Estratégica Financiera para incrementar la rentabilidad en la microempresa AZCAL de la ciudad de Ambato en el periodo 2021-2025?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Qué beneficios obtendrá la microempresa AZCAL al aplicar el plan estratégico financiero?
- ¿En qué forma y en qué medida se aportará con la elaboración de un plan estratégico financiero?
- ¿Cuáles serán las estrategias que ayudarán a mejorar la gestión financiera de la microempresa AZCAL?
- ¿Con qué información se cuenta para realizar un plan estratégico financiero?

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Elaborar una planeación estratégica financiera para incrementar la rentabilidad de la microempresa AZCAL de la ciudad de Ambato en el periodo 2021-2025.

1.4.2 Específicos

1. Estructurar la fundamentación teórica y metodológica para la formulación de la planeación estratégica de la microempresa AZCAL.
2. Diagnosticar la situación financiera actual de la microempresa AZCAL.
3. Formular la planeación estratégica financiera para incrementar la rentabilidad en la microempresa AZCAL.

1.5 Justificación

El trabajo de investigación se desarrolla en la microempresa AZCAL, dedicada a la elaboración y comercialización de calzado montañero e industrial en cuero para damas, caballeros y niños. El negocio al ser familiar se maneja de manera empírica, al mismo tiempo el capital de la microempresa no está determinado de forma correcta al no separar de forma adecuada los gastos personales de los administrativos.

La razón es que existe un desconocimiento por parte de la administración de la importancia de la estructuración financiera, debido a esto tampoco se hace uso de los datos financieros, por lo cual no pueden contar con estados contables, esto limita a conocer las variaciones que existen de un año a otro. Esto provoca una incertidumbre al no conocer el pasado ni como proyectar estrategias para su futuro, dando como resultado varios problemas contables y financieros.

Partiendo de este hecho, es importante que la elaboración de una planeación financiera, que se efectúe en la microempresa sirva a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas financieras y organizacionales que proyecte así la administración correcta de sus recursos.

Contribuye a poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica en el desarrollo de la planeación financiera, así tener la oportunidad de adquirir nuevas experiencias que permitan un desarrollo del perfil profesional. En base a lo mencionado, se explica a continuación las correspondientes justificaciones para el desarrollo del presente proyecto de investigación:

1.5.1 Justificación Teórica:

El presente trabajo de investigación se justifica desde la perspectiva teórica, donde se va a realizar el marco teórico, que permita enfocar el material conceptual existente de varios autores como de libros, artículos científicos, diarios, revistas, internet, etc., para fundamentar y sustentar la elaboración de un plan estratégico financiero, como la estructuración de los estados contables, para adquirir los conocimientos que permitan el análisis y desarrollo del tema, elaborando estrategias que mejoren la rentabilidad de la microempresa AZCAL.

1.5.2 Justificación Metodológica:

Al mismo tiempo, se aplicará la perspectiva metodológica, donde se utilizará el enfoque mixto, según Sampieri “esto contribuye a obtener una mayor capacidad de explicación mediante la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para su interpretación conjunta, permitiendo que se refuercen los resultados y procedimientos”. Además, este estudio tiene un alcance de investigación como lo es el estudio descriptivo que permitirá conocer la situación actual en la microempresa AZCAL, no exclusivamente a la recolección de datos sino a reconocer las relaciones entre las variables.

Y el nivel de estudio exploratorio permite un acercamiento al problema que se quiere estudiar y conocer que hasta el momento se desconocía. Esto contribuirá a trabajar de mejor manera con la técnica que será la entrevista e instrumentos como la guía de entrevista, al contar con una muestra limitada, ya que se consideró como población de estudio a los trabajadores que intervienen de manera directa en los procesos financieros. Finalmente se utilizará el método transversal basándose en este caso en tres años anteriores de estudio, de esta manera presentando un trabajo que llegue a solucionar los problemas financieros que presenta la microempresa actualmente.

1.5.3 Justificación Práctica

De la misma forma se empleará la perspectiva práctica en el cual se va a elaborar una planeación estratégica financiera en donde se estructurará los estados contables, al mismo tiempo se aplicarán indicadores financieros para conocer y analizar la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, al conocer cómo se manejan sus recursos, de este modo se realizará un análisis horizontal y vertical para comprender cómo ha evolucionado de un período a otro, de este modo medir la materialidad de sus cuentas y sirvan para desarrollar estrategias para incrementar la rentabilidad, asimismo posibilitar la generación y uso adecuado de los recursos, con la finalidad de mejorar su rentabilidad.

1.6 Antecedentes de Investigación

Tema: “Planeación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. para la Optimización de Recursos Económicos Financieros en el Periodo 2015-2016.”

Autora: Viviana Liseth Barros Calero, Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Según el autor citado establece que la realización de una planeación financiera para la Cooperativa contribuirá para la optimización de recursos económicos financieros donde se estableció que uno de los grupos con mayor riesgo según la institución fue la cartera vencida, además que los indicadores financieros revelaron el diagnóstico de la situación de liquidez, solvencia y rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. (Barros, 2016).

Tema: “Planeación financiera en empresas del sector manufacturero de lácteos. Caso de aplicación: lácteos San Antonio C.A., período 2015-2019”

Autora: Adriana Díaz, Ruth Espinoza, Universidad: Universidad de Cuenca

El trabajo de investigación comprende el estudio del sector manufacturero el mismo que se realizan análisis de los diferentes métodos para la realización de la proyección financiera la información se ha obtenido mediante entrevista, y se ha realizado proyecciones sobre el diagnóstico financiero sobre las ventas los costos y los gastos efectuados por cada año. El análisis vertical y horizontal también se tomó en cuenta para el desarrollo de la investigación el mismo que fue planteado como base para que determinara el estado actual de la empresa (Diaz & Espinoza, 2015).

Tema: Planeación Financiera de la Empresa Industrias Tizza Ghots Ltda.

Autoras: Leidy Dallan Ardila Urrego, María Teresa Salinas García: Universidad UNIMINUTO, Bogotá, Colombia.

El presente trabajo establece un análisis de la planeación financiera a través de los estados financieros e indicadores de gestión que sirvieron como base para la innovación de procesos logrando un mejor crecimiento a mediano plazo, igualmente proceder a incrementar acciones ágiles y estratégicas. Asimismo, iniciar con una evaluación de cómo empezar los procesos y realizar retroalimentación constante para que el trabajo iniciado dé los resultados que se esperan, logrando una buena gestión financiera que produzca los beneficios por lo que se debe inyectar los recursos necesarios para aumentar y equilibrar las gestiones de liquidez y evitar cualquier tipo de riesgo (Ardila & Salinas, 2018).

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Plan

Es un procedimiento para obtener un determinado objetivo que hace énfasis en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazo, así aplicar un análisis interno y externo.

Se conforma un plan de negocios estratégico, que es la base para determinar proyectos, y actividades, al determinar se deben contemplar la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos (Luna, 2016, p. 53).

1.7.2 Planificación

Es una secuencia de actividades que busca ajustar los medios ya sean los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos a los fines propuestos como son la visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas a través del plan. Cumple las funciones de cuantificar metas de desarrollo, hace compatibles entre sí y con los recursos disponibles, las medidas de política que se pondrían en marcha y las metas de desarrollo, y ayuda a mejorar el uso de los recursos, es decir, qué se quiere hacer, cómo hacerlo, con quién y dónde, así como qué resultados directos arroja (Luna, 2016, p. 54).

1.7.3 Planeación

Es el proceso que tiene como propósito establecer los objetivos que se desean alcanzar por anticipado, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias, es un proceso donde se busca decidir antes de que se requiera la acción. (Morales & Morales, 2015, p. 2).

1.7.4 Estrategias

Según el autor Luna (2016), establece que “Estrategia etimológicamente proviene de *strategos*, el que guía, el que dirige, que se especifica como el arte de dirigir o coordinar todo tipo de acciones hasta lograr el objetivo, misión y visión”. p. 68

Son las opciones o modelos para alcanzar los fines. ¿Son los cómo?, ¿Cómo se deberá actuar para cumplir los objetivos?, Son las líneas de acción en el proceso de planeación estratégica.

Para determinar las estrategias efectivas en el estudio de mercados, técnicas, financiero y marco legal, hay que ubicar e investigar el mercado meta, la sociedad, sus necesidades de productos o servicios, la competencia, la localización óptima, el tamaño óptimo, su proceso de producción, la demanda, la oferta, sus costos, gastos, inversión, sus estados financieros, su punto de equilibrio, su valuación económica y qué leyes respetar. (Luna, 2016, p. 68).

1.7.5 Plan estratégico

Según los autores (Luna, 2016, p. 58; Vicuña, 2018, p. 67). Se refiere al plan en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento que ha realizado la reflexión estratégica en referencia a lo que hará en los próximos años, además de bases financieras para ponerse en acción, localización y tamaño óptimo y normatividad a respetar. Para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

1.7.5.1 Importancia de un plan estratégico

Según el autor, Vicuña (2018), a través de las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control utiliza los recursos necesarios para para alcanzar sus metas de forma planificada, persiguiendo las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y resistiendo a la competencia. p. 72

- Perfecciona la coordinación de las actividades.
- Reconoce los cambios y desarrollos que se pueden esperar (Vicuña, 2018, p. 72).
- Desarrolla la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas irracionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación (Vicuña, 2018, p. 72).
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades (Vicuña, 2018, p. 72).
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (Vicuña, 2018, p. 72).

1.7.5.2 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

Según el autor (Vicuña, 2018, p. 91), los pasos a seguir para una elaboración del plan estratégico son:

- **Primera etapa:** Conocer la situación tanto interna como externa para su posterior análisis.

- **Segunda etapa:** Elaborar un FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), partiendo del diagnóstico de la situación. (Vicuña, 2018, p. 91),
- **Tercera etapa:**
- Recoger decisiones estratégicas para determinar correctamente los objetivos corporativos, como la misión, la visión, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años (Vicuña, 2018, p. 91).
- **Cuarta etapa:** Escoger estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** Priorizar las decisiones operativas como los planes de acción, para su seguimiento y control (Vicuña, 2018, p. 91),

1.7.5.3 Planeación estratégica

El autor (Álvarez, 2016, p. 367), establece que la planeación es la descripción ordenada y sistemática de planes, proyectos y mecanismos de ajuste que buscan la competitividad de la empresa. Ello implica el largo plazo y, por tanto, el conocimiento tanto de la visión, la misión, sus habilidades, fortalezas, debilidades y expectativas.

La planeación estratégica debe racionalizarse y tratar de proyectar los eventos futuros de la empresa. De esta manera la empresa puede construir acciones estratégicas versátiles que permitan adaptarse al entorno, inducir acontecimientos y responder rápidamente a los movimientos del mercado. Después de formular y definir la planeación estratégica y para implementarla y controlarla son importantes tanto la administración estratégica de los costos como la de los presupuestos estratégicos (Álvarez, 2016, p. 367).

1.7.5.4 Presupuestos estratégicos

Este es un plan de acción a largo plazo que refleja las estrategias, los objetivos y las medidas de control establecidas por la empresa. Este enfoque subraya las decisiones en cuanto a productos, servicios, clientes, mercados y regiones que deben tomarse y las asignaciones de recursos financieros, tecnológicos y de capital humano básicas para la toma de decisiones (Álvarez, 2016, p. 368).

Los análisis muestran que, en su mayoría, las empresas enfocan los presupuestos más a la planeación de sus costos que a la de sus estrategias, convirtiéndolos en una actividad de control sin mayor valor agregado para la empresa (Álvarez, 2016, p. 368).

Entre los elementos que entregan mayor significado a los procesos del presupuesto estratégico se encuentran: definir ingresos, gastos e inversiones con base en las estrategias y los objetivos estratégicos, enfocar los resultados del proceso y automatizar el presupuesto (Álvarez, 2016, p. 368).

1.7.6 La planeación en la empresa

Según los autores Morales & Morales (2015), establecen que “la planeación tiene como fin establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la entidad donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias”. p.13

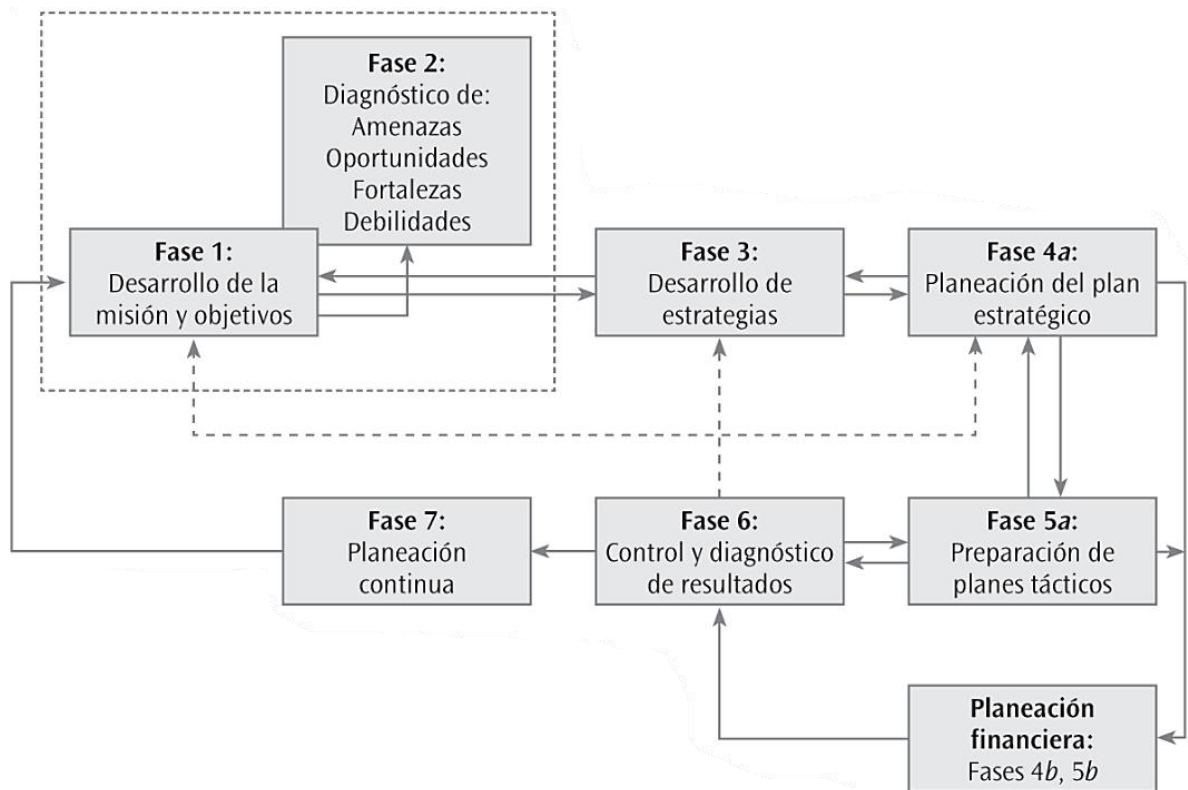


Figura 1-1. Proceso de la planeación

Fuente: (Morales & Morales, 2015, p. 14)

Se muestra el proceso para desarrollar una planeación a continuación como lo plantea Morales & Morales (2015):

Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos

A partir del análisis FODA es decir de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la empresa tiene al realizar sus operaciones de producción de bienes y su interacción con el ambiente, establece lo que se quiere realizar para mantenerse como negocio en marcha en el sector que pertenece. p. 13

Entre los objetivos que pueden llegar a fijar con base en (Morales & Morales, 2015, p. 13), una empresa pueden ser:

- 1) Continuar con un esquema durable y consecutivo de ventas y crecimiento en los ingresos;
- 2) Expandir el número de bienes que la empresa fábrica,

- 3) Incorporar nuevos clientes a los que se venden productos,
- 4) Posicionar la marca para tener presencia en mayor cantidad de sitios en los que se venden
(Morales & Morales, 2015, p. 13).

Fase 2: Diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades

La planeación empresarial necesita una evaluación de estos aspectos. En el caso de las fortalezas existen diversas variables que influyen en la compañía, entre esos factores se encuentra la relación que se mantiene con los stakeholders, como también las obligaciones que el gobierno establece a las empresas (Morales & Morales, 2015, p. 13).

El análisis de la empresa y su relación con estos elementos permite identificar cuáles son los aspectos en que se encuentra débil y que de acuerdo con los daños que puede ocasionar a la empresa se convierten en amenazas. También pueden presentarse fortalezas en algunos aspectos, y en consecuencia ventajas (Morales & Morales, 2015, p. 13).

Fase 3: Desarrollo de estrategias

El desarrollo de estrategias se debe de evaluar mediante la aplicación del FODA en términos de oportunidades y amenazas que son externas, así como fortalezas y debilidades al ser internas, con lo cual se determina lo que la empresa desea lograr en específico, y así establece los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos planteados, de alguna forma es la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos (Morales & Morales, 2015, p. 14).

Fase 4: Preparación del plan estratégico

Un plan estratégico según los autores Morales & Morales (2015), contiene varios elementos, entre ellos:

- 1) La misión y los objetivos organizacionales.
- 2) La oferta de bienes.
- 3) Un análisis y estrategias de mercado, incluyendo oportunidades y amenazas, y planes de contingencia. Las estrategias para alcanzar y utilizar los recursos financieros, tecnológicos, mercadotecnia, producción y humanos (Morales & Morales, 2015, p. 14).
- 4) Para desarrollar las competencias organizacionales se utilizan las estrategias
- 5) Informes financieros que incluyan las proyecciones de pérdidas y ganancias.
- 6) Indicadores financieros, gestión, rentabilidad, de producción, de ventas, (Morales & Morales, 2015, p. 14).

Fase 5: Preparaciones de planes tácticos

Para el desarrollo de los planes estratégicos son necesarias la formulación de las actividades en detalle ya que contribuyen a conseguir los objetivos de la empresa de manera precisa, al desarrollar las actividades para lograr los objetivos de corto plazo. (Morales & Morales, 2015, p. 15).

Fase 6: Control y diagnóstico de resultados

Estos ayudan a reconocer y disminuir las desviaciones que puede haber en los planes, facilitando la información en el proceso de planeación. Al comprobar que cantidad de objetivos se están cumpliendo como se establecieron en el inicio (Morales & Morales, 2015, p. 15).

Fase 7: Planeación continua

Es un proceso continuo al evaluar en qué medida se cumplieron los objetivos designados en el principio de la etapa de misión y objetivos, identificar cual fue la causa del porque no se cumplieron y realizar un nuevo proceso de planeación con los datos obtenidos anteriormente (Morales & Morales, 2015, p. 15).

Fases 4b y 5b: Planeación financiera

Para desarrollar las actividades de corto y largo plazo se necesita contar con los datos sobre los activos de maquinaria, equipo, capital de trabajo, etc., de tal manera que se logre realizar dos actividades esenciales que son: el financiamiento e inversión, ya que en este caso se auxilian de estados financieros proforma que presenten cifras por un periodo definitivo en el que funcionara la planeación de la empresa (Morales & Morales, 2015, p. 15).

1.7.6.1 Importancia de la planeación estratégica

La particularidad de la planeación estratégica es la identificación minuciosa de las oportunidades y peligros que llegan a manifestarse en el futuro, los cuales combinados con otros datos trascendentales facilitan la base para que una organización tome decisiones de la mejor manera en el presente, aprovechando las oportunidades y evitando peligros (Morales & Morales, 2015, p. 15).

Según el autor Harold Bierman Jr. (1984), sugiere que los elementos de la planeación estratégica son cinco:

- 1) La determinación de problemas y oportunidades;
- 2) Fijación de las metas y objetivos;
- 3) Diseño de un procedimiento para encontrar soluciones;
- 4) Seleccionar la mejor solución, y

- 5) Medio de control para evidenciar los resultados de solución escogida mediante la planeación estratégica. (Koontz & O'Donnell, 1984, p. 141; citado en Morales & Morales, 2015, p. 16).

La relación entre la planeación estratégica y planeación financiera se detalla de la siguiente manera:

1.7.6.2 Planeación Financiera

Instituye la manera de cómo se lograrán las metas, además constituye la base de la actividad económica así como las necesidades futuras, de modo que las presentes queden satisfechas mediante un objeto determinado que se establece en las acciones de la empresa (Morales & Morales, 2015, p. 18).

Con el fin de establecer pronósticos y metas financieras a cumplirse en el futuro es una técnica que reúne los métodos como instrumentos y los objetivos tomando en cuenta los medios disponibles y los que se requieren para lograrlo (Núñez, 2016, p. 160).

Las empresas puedan cumplir con sus objetivos, deben planear dichos objetivos (los cuales pueden ser a largo, mediano o Corto Plazo) y a su vez diseñar una serie de políticas que les ayude a cumplir de la mejor manera posible con dichos objetivos aceptados (Núñez, 2016, p. 160).

Ésta deberá incluir:

- a) Distinguir los objetivos financieros de la empresa,
- b) Estudio de las diferencias entre los objetivos y la situación actual de la empresa,
- c) Determinación de las medidas a cumplir para alcanzar los objetivos financieros (Núñez, 2016, p. 160).

1.7.6.3 Importancia de la planeación financiera

En su estudio, Elizalde (2018) y Morales & Morales (2015), establecen que la planeación financiera es la herramienta que deben utilizar las empresas para que les ayude a obtener de la mejor manera posible los objetivos, políticas a seguir por las entidades económicas, y puedan desarrollar con éxito la actividad básica de las mismas. Para alcanzar los objetivos de mejorar la rentabilidad se debe establecer la cantidad correcta de efectivo así como las fuentes de financiamiento, disponer el nivel de ventas optimo, ajustar los gastos de operación, etcétera (Elizalde, 2018, p. 4; Morales & Morales, 2015, p. 18).

1.7.6.4 Objetivo de la planeación financiera

Según los autores (Elizalde, 2018, p. 4; Torres, 2020), el objetivo de la planeación financiera es reducir el riesgo y utilizar las oportunidades y los recursos financieros, conocer anticipadamente cuales son las necesidades de dinero y como utilizarlo correctamente buscando su mejor rendimiento y seguridad. Los presupuestos son las herramientas esenciales para llegar a cumplir con los objetivos previstos, asimismo debe ser formulado respetando los resultados obtenidos en el análisis y diagnóstico realizado con anterioridad.

1.7.6.5 Tipos de planeación financiera

Según el autor (Elizalde, 2018, p. 6), los tipos de planeación financiera se reconocen en función de los tiempos que son tres tipos:

1. **Planeación financiera a largo plazo**, considerando su elaboración bajo la sustentación de un término de tres a cinco años.
2. **Planeación financiera a corto plazo**, aquella prevista para ser desarrollada en un periodo mínimo a un año (Elizalde, 2018, p. 6).
3. **Planeación operativa** que implica un desarrollo día a día.

Esto asegura un éxito organizacional en el negocio, lo que contribuirá en mayores beneficios económicos, potenciando así la rentabilidad (Elizalde, 2018, p. 6).

1.7.6.6 Beneficios de la planeación financiera en las empresas

Para realizar la planeación financiera se requiere tener un análisis de los estados financieros de la empresa, hacer proyecciones para poder tomar decisiones de inversión así como de financiamiento, asimismo equilibrar los efectos provocados por las distintas alternativas, orientándose en el valor de la empresa. El punto es conocer cómo se encuentra el desempeño financiero de la compañía, como está actualmente y el rumbo al que se desea orientar (Morales & Morales, 2015, p. 21).

1.7.6.7 Ventajas de la planeación financiera

Según los autores (Morales & Morales, 2015, p. 21). Consideran que pronosticar diferentes escenarios y formular acciones para cada uno de ellos contribuye a la empresa a alinearse con el entorno para lograr el desarrollo empresarial. Cuando una empresa elabora su plan financiero, no solo prestar atención al resultado más viable, sino que también se predispone a los resultados inesperados.

La planeación financiera, diagnostica la situación actual, al reconocer las amenazas, oportunidades, fuerzas y desventajas, integrando todas las áreas de la compañía, al predecir cómo se va a desarrollar el futuro al describir escenarios, formulando planes de acción para imprevistos, establecer control en el proceso de planificación para verificar el cumplimiento de las metas financieras, donde se pueden utilizar varios indicadores para medir el desempeño del mismo (Morales & Morales, 2015, p. 21).

1.7.6.8 Enfoque a las MiPymes en la planeación financiera

Considerando que las empresas medianas y pequeñas carecen de recursos financieros suficientes, que les permitan desarrollar su actividad, se verán en la necesidad de aprender a fijar objetivos a corto y mediano plazo, lo cual habrá de ayudarles a administrar mejor su efectivo y sus inversiones, esto contribuirá a que corran menos riesgos y cometan menos errores, a contar con efectivo que les apoye a soportar eventualidades, lo cual podrán hacerlo en tiempo, el contratar coberturas de riesgos por medio de los seguros, que en la actualidad no se concibe que ninguna empresa, no tenga un mínimo de aseguramiento (Núñez, 2016, p. 160).

En un Plan Financiero se deberán considerar por lo menos las siguientes áreas de acuerdo con Núñez (2016):

- La Posición Financiera que determinara lo que se tiene,
- La protección del patrimonio consiste en resguardar los bienes personales y estar prevenido ante cualquier eventualidad, (Núñez, 2016, p. 160)
- La planeación de las inversiones, lo cual contribuirá a las empresas a medir, evaluar y decidir cuáles serán las mejores inversiones
- Planear sus finanzas, de tal manera que la empresa se permita planear el pago de sus obligaciones a tiempo para evitar con esto, desgracias a corto y Largo Plazo (Núñez, 2016, p. 160).

Con base en Núñez (2016), para que se tenga éxito en la Planeación Financiera, será necesario de: Organización, Ejecución y Dirección.

- **La Organización:** Será indispensable en el proceso presupuestario, ya que mediante este proceso se llega a identificar y se enumeran las actividades que se requerirán para lograr los objetivos
- **La Ejecución:** Será necesaria dentro de una organización, para que puedan llevar a cabo sus tareas en orden, acordes con los objetivos y metas establecidos (Núñez, 2016, p. 161).

- **La Dirección:** Será la función que guie a las personas para alcanzar por medio de su actividad, los objetivos que se hayan presupuestado.
- **Control:** Lo cual va a ayudar a verificar la eficiencia con la que llevaron las acciones de: cuándo, dónde y cómo, de acuerdo con los planes trazados (Núñez, 2016, p. 161).
- **Evaluación:** Se requerirá valorar los resultados obtenidos, de manera que se puedan tomar decisiones de corrección cuando surja cualquier variación con el fin de minimizar las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo obtenido (Núñez, 2016, p. 161).

1.7.6.8.1 Los objetivos fundamentales de la empresa

Para (Aranday, 2017, p. 14), lo más importante dentro de una empresa es:

- Aumentar el valor de sus utilidades.
- Incrementar el aprovechamiento de sus activos.
- Aumentar los flujos netos de efectivo.

1.7.6.8.2 Asignación de cuentas para cada transacción

Las cuentas pueden ser de activo, pasivo, patrimonio, ingresos o gastos. Las cuentas de activo manifiestan aquello que posee la organización, independientemente de cómo se haya financiado. Los pasivos reflejan la posición de endeudamiento de la empresa. El patrimonio constituye aquello que es de propiedad de los accionistas. Los ingresos son aquellos que incrementan la utilidad de la operación, así como los gastos son aquellos que la reducen (Silva et al., 2020, p. 17).

1.7.7 La importancia de la información financiera

La información financiera debe, estar dirigida a los administradores de la empresa para que puedan dirigir, tomar decisiones y lograr las metas propuestas. La información financiera es indispensable en la toma de decisiones estratégicas y tácticas por lo que su ordenamiento y preparación inteligente es importante para que pueda usarse como una herramienta competitiva (Fernández, 2018, p. 130).

Los análisis deben informar sobre las variaciones que se han realizado, así identificar sus causas y las razones de los incrementos o decrementos en costos fijos o variables para que se puedan tomar decisiones actuando con rapidez con el fin de mejorar los resultados (Fernández, 2018, p. 130).

Los registros en la contabilidad financiera pueden separarse en 4 etapas:

- 1) **Clasificación:** Asignar cuentas a las transacciones de la organización y organizarlas en activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos.
- 2) **Registro:** A través de un proceso de partida doble, registrar cada transacción en las cuentas respectivas (Silva et al., 2020, p. 19).
- 3) **Ajustes:** Comprende los registros especiales que deben realizarse por temas concernientes a gastos diferidos, amortizaciones, gastos pagados por anticipado u otros.
- 4) **Elaboración de Estados Financieros:** Organizar las cuentas en diferentes grupos que sirven como sustento para las decisiones financieras (Silva et al., 2020, p. 19).

1.7.7.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Este instrumento de análisis también se le conoce como análisis. Las fortalezas y debilidades corresponden al análisis del ambiente interno, mientras que las amenazas y las oportunidades al ámbito externo (Luna, 2016, p. 70).

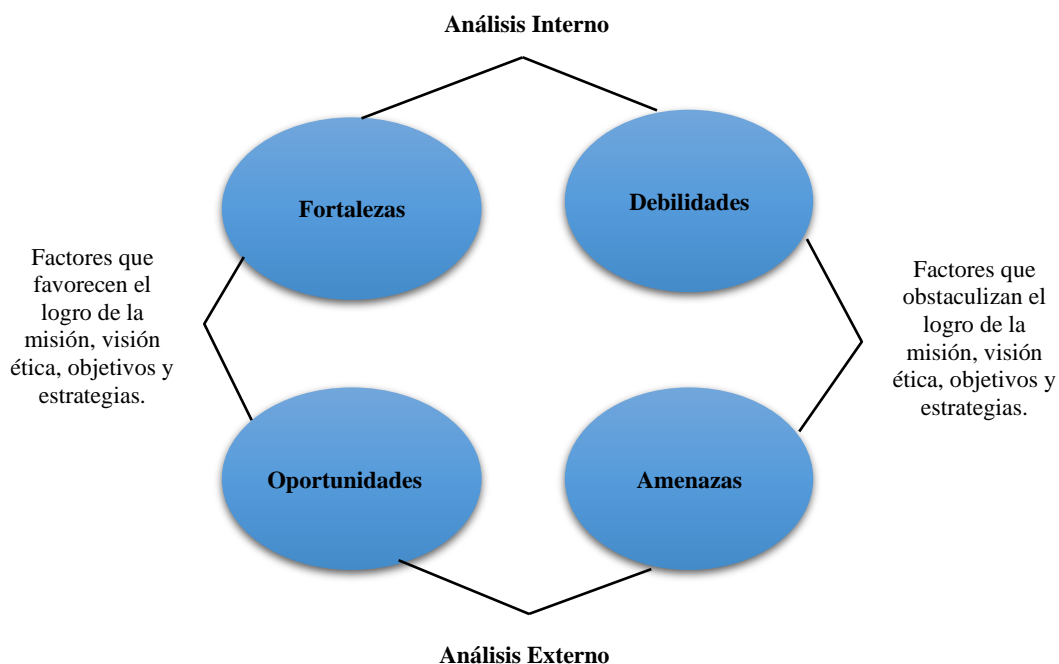


Figura 3-1. Análisis FODA
Fuente:(Luna, 2016, p. 70).

Como plantea (Luna, 2016) el análisis FODA busca lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades del negocio en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para el negocio de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas o riesgos externos (Luna, 2016, p. 17).
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sustentable.
- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortaleza y capacidades futuras que necesita el negocio, para lograr resultados exitosos.
- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad p.17.

1.7.7.2. La importancia de los Estados Financieros

- Interesan tanto desde un punto de vista administrativo de la empresa, al público en general.
- Los principales estados financieros sirven como fuente de información para fijar políticas administrativas como de la situación de la empresa.
- Desde un punto de vista externo, pueden interesar a los acreedores, como fuente de información para que estimen la capacidad de la empresa de poder cubrir sus créditos a tiempo (Fernández, 2018, p. 30).

1.7.7.2.1 Objetivo de los Estados Financieros Principales

Desde el punto de vista de (Fernández, 2018, p. 30) se determinan que:

- Informan sobre el estado financiero de la empresa, los resultados de las operaciones y el flujo de fondos durante un período de tiempo específico. El estado financiero principal debe utilizarse para:
- La toma de decisiones de inversión y crédito que requiere comprender la estructura financiera, así también la capacidad de crecimiento, la estabilidad y la rentabilidad de la empresa (Fernández, 2018, p. 30).
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer las fuentes y características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Valorar los resultados financieros en términos de rentabilidad, solvencia, generación de capital y capacidad de crecimiento (Fernández, 2018, p. 30).

1.7.7.2.2 Estado de Situación Financiera

Como (Silva et al., 2020, p. 19), también se lo denomina Balance General, determina la posición económica de la compañía incluyendo lo que posee y cómo esto ha sido financiado. Se compone de tres partes: activo, pasivo y patrimonio. El activo corresponde a la inversión total de la compañía que se financia a través de fuentes externas reflejadas en los pasivos, o internas, reflejadas en el patrimonio. Esta relación da lugar a lo que se conoce como la ecuación contable:

$$\text{ACTIVO}=\text{PASIVO}+\text{PATRIMONIO}$$

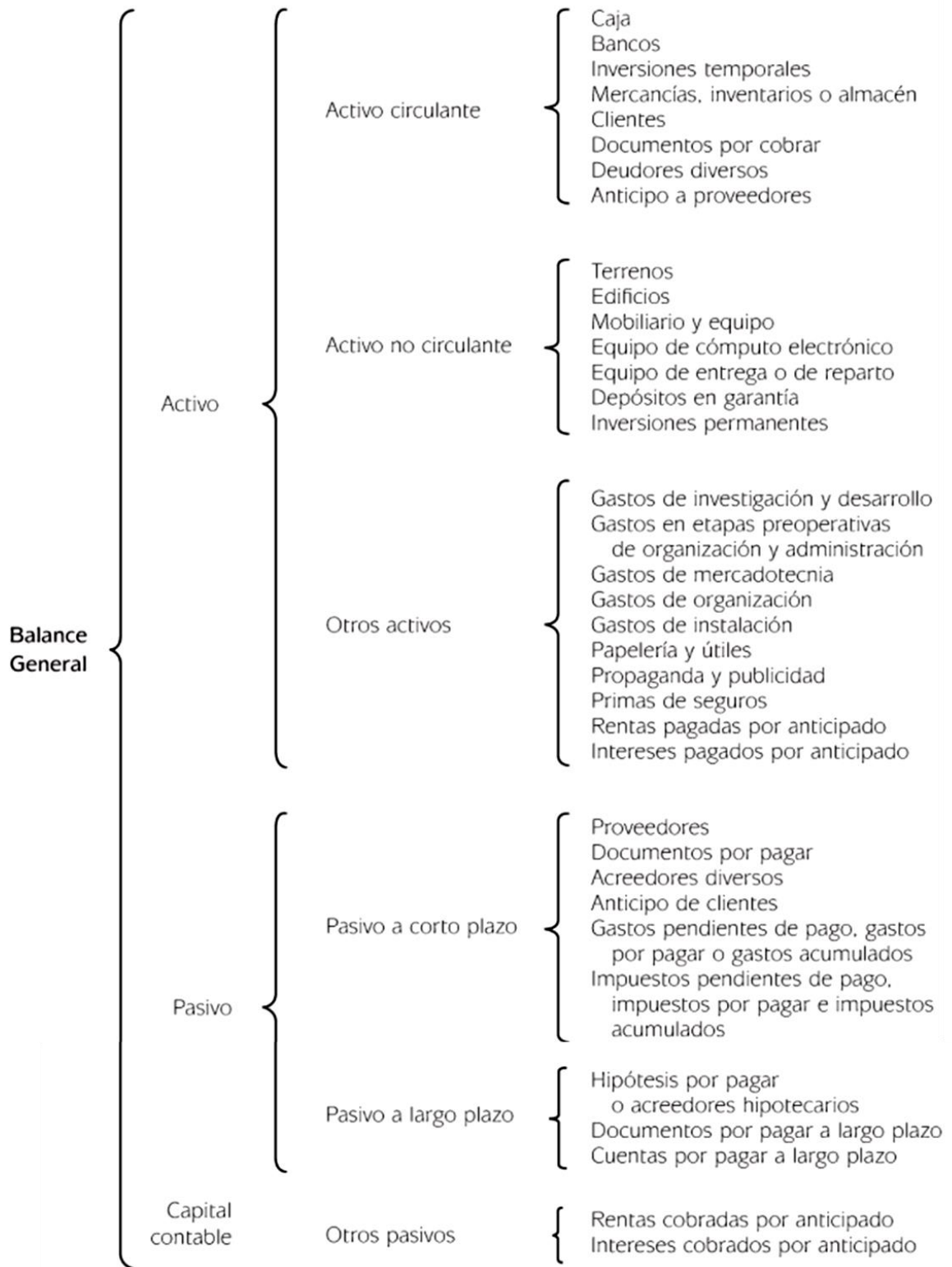


Figura 4-1. Balance General
 Fuente:(Núñez, 2016).

Una estructura del E.S.F. bajo una presentación horizontal:

Tabla 1-1: Indicadores financieros

Activo Corriente	Pasivo Corriente
Efectivo Cuentas por cobrar Documentos por cobrar Inversiones a corto plazo Inventarios Otros activos corrientes	Cuentas por pagar Documentos por pagar Sueldos por pagar Impuestos por pagar Otros pasivos corrientes
Activos no corrientes	Pasivo no Corriente
Terrenos Edificios Vehículos Maquinaria Equipos Depreciación acumulada Otros activos no corrientes	Emisión de bonos Deuda a largo plazo
	Patrimonio
	Capital Social Utilidades retenidas

Fuente:(Silva et al., 2020, p. 19).

1.7.7.2.3 Estado de Resultados E.R.

También llamado Estado de Pérdidas y Ganancias – E.P.G, tiene por objeto determinar el resultado económico de un período. Presenta las cuentas de ingresos y gastos para calcular la utilidad del ejercicio, así como los impuestos que deben cancelarse. A diferencia del Estado de Situación Financiera – E.S.F. que se refiere al análisis de la empresa en un instante en el tiempo, el E.R. se analiza en períodos mensuales, trimestrales, anuales o con la frecuencia que convenga para los intereses de la organización (Silva et al., 2020, p. 19).

La estructura del E.R. es vertical e incluye, por lo general, las siguientes cuentas como plantea (Silva et al., 2020, p. 19):

- **Ingresos:** Se refiere a la facturación del negocio, también suele ser expresado con la cuenta de ventas. Dependiendo del giro del negocio, puede optarse por dividir esta parte acorde a cada línea de facturación.
- **Costo de Ventas:** Corresponden a los costos asociados a la producción de los bienes facturados. Tiene estrecha relación con los ingresos (Silva et al., 2020, p. 19).
- **Utilidad Bruta:** También conocido como margen bruto, presenta la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas.

- **Gastos variables:** Corresponden a aquellos gastos que crecen con la facturación del negocio, pero que no corresponden a costos directos de producción. Por ejemplo: comisiones, gastos de entrega, embalaje, entre otros (Silva et al., 2020, p. 19).
- **Gastos fijos:** Incluyen todos aquellos gastos que no dependen del nivel de facturación de la empresa. Estos incluyen: sueldos, arriendos, seguros, mantenimientos, suministros, combustible, depreciaciones, entre otros.
- **Utilidad Operativa:** Responde a la diferencia del margen comercial con los gastos variables y fijos (Silva et al., 2020, p. 19).
- **Gastos Financieros:** Son los gastos incurridos por las actividades de financiamiento de la operación.
- **Utilidad antes del impuesto:** Es la diferencia de la utilidad operativa y los gastos financieros. Se utiliza para calcular la participación de trabajadores e impuestos.
- **Participación de trabajadores e IR:** La participación de trabajadores, es del 15%. El impuesto a la renta es del 22% y se calcula sobre la diferencia de la UAI y la participación de trabajadores.
- **Utilidad Neta:** Es la unidad a disponibilidad de los accionistas para repartirse a través de dividendos o reinvertirse en la operación (Silva et al., 2020, p. 19).

Como dice (Silva et al., 2020, p. 21). “El Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera se encuentran íntimamente vinculados. El primero de ellos presenta el resultado del ejercicio, mientras que el segundo utiliza dicha información para mostrar una fotografía del estado actual de la compañía.”

Las tres técnicas de análisis financiero más utilizadas son:

- El análisis vertical,
- Análisis horizontal y
- Los índices y razones.

“Estas técnicas se realizan de manera simultánea para alcanzar un análisis completo de una compañía” (Silva et al., 2020, p. 25).

1.7.7.2.4 Análisis Vertical

Aranday (2017), plantea que el análisis vertical se encarga de determinar la composición de los estados financieros de la corporación; es decir, debe reconocer en dónde se reúne la mayor porcentaje de valor en las cuentas del estado de resultados y del balance general, fundamentalmente. Tiene la función de dar a conocer la distribución porcentual de las cifras de los estados financieros, donde se refleja el comportamiento de las cifras del estado de resultados en relación con las ventas y el estado de posición financiera, con el total de activos y pasivos más el capital (p.18).

El método para obtener la distribución porcentual del estado de resultados es a partir de las ventas netas considerándolas a 100% y sacar el porcentaje del costo de ventas y de la utilidad bruta; posteriormente, por cada gasto se obtiene el porcentaje de las ventas (Aranday, 2017, p. 18).

Fórmula para el Balance General:

$$\frac{\text{Activo; Pasivo o Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Fórmula para el Estado de Resultados:

$$\frac{\text{Cuentas del Estado financiero}}{\text{Ingresos operacionales o "Ventas Netas"}} \times 100$$

1.7.7.2.5 Análisis Horizontal

Se encarga de medir el comportamiento de un año a otro de los estados financieros de la empresa; esto significa el crecimiento o disminución de ingresos, costos, gastos y utilidad en el estado de resultados y el crecimiento o disminución de los activos, pasivos y capital en el balance general fundamentalmente con la información obtenida se analizan las tendencias históricas de la empresa con el método de series de tiempo como promedios móviles, se pueden desarrollar pronósticos de ventas, de costos, de gastos y mostrar la tendencia (Aranday, 2017, p. 22).

Fórmula Absoluta: $Periodo_t - Periodo_{t-1}$

Fórmula Relativa: $\frac{Periodo_t - Periodo_{t-1}}{Periodo_{t-1}} \times 100$

Nota: El periodo t hace referencia al periodo final, mientras que $t-1$ indica el periodo inicial.

Los términos relativos eliminan los problemas de magnitud entre empresas de diferentes tamaños al utilizar comparación cruzada. La representación gráfica es un diagrama de tendencia (Téllez, 2019).

1.7.7.2.6 Análisis Transversal

De acuerdo con (Aranday, 2017, p. 25), el análisis se encarga de medir la relación entre cuentas del estado de resultados y el balance general; los rubros más importantes son:

- Razones de liquidez.
- Razones de rentabilidad.
- Razones de solvencia / apalancamiento.
- Razones de eficiencia operativa.

Se cruzan cuentas entre sí, para conocer su relación, con base en las razones financieras, esto ayuda al administrador financiero a evaluar los desempeños relativos y tendencias de la compañía, con indicadores del pasado que pueden modificarse con actividades operativas o decisiones (Aranday, 2017, p. 25).

1.7.8 Herramientas de la Planeación Financiera

1.7.8.1 Los Ratios Financieros

Como plantea (Aranday, 2017, p. 86), son la relación entre dos magnitudes financieras, las cuales guardan cierta relación. Para poder hacer un análisis financiero con ratios, es necesario que se den las siguientes condiciones:

- **Comparativa de ratios en el tiempo:** como mínimo se ha de disponer de los datos de las magnitudes financieras a comparar relativos a dos años consecutivos, de modo que pueda apreciarse y entenderse su comportamiento, así como predecir su comportamiento futuro.
- **Comparativa de ratios entre empresas:** los ratios obtenidos para una determinada empresa habrán de compararse con los ratios de empresas del mismo tamaño y del mismo sector, para no caer en errores valorativos (Aranday, 2017, p. 86).

Aquí se muestra según (Supercias, 2020, p. 2), los principales ratios financieros que pueden aplicarse dentro de una empresa.

Tabla 2-1: Indicadores financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	Prueba ácida	Activo Corriente - Inventario/Pasivo Corriente
	Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente
SOLVENCIA	Endeudamiento Activo	Pasivo Total/Activo Total
	Endeudamiento Patrimonio	Pasivo Total/Patrimonio Total
	Endeudamiento Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto
	Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio
GESTIÓN	Rotación Cartera	Ventas/Cuentas por Cobrar
	Rotación Activo Fijo	Ventas/Activo no Corriente
	Rotación Ventas	Ventas/Activo Total
	Periodo Medio Cobranza	Cuentas por Cobrar *365/Ventas
	Periodo Medio Pago	Cuentas por Pagar *365/Inventario
	Impacto Gastos Administrativos y Ventas	Gto Administrativos y Ventas/ Ventas
RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo	Utilidad Neta/Activo Total
	Margen Bruto	Utilidad Bruta en Ventas/Ventas
	Rentabilidad Ventas Neta	Utilidad Neta/Ventas
	Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta/Patrimonio

Fuente:(Supercias, 2020).

Como señala Silva et al (2020) “Se muestra los índices y razones financieras sugeridos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, una entidad que supervisa a las empresas muestra los índices y razones financieras” p.19.

1.7.8.1.1 Ratios Financieros:

Razones de Liquidez: Con base en (Supercias, 2020, p. 2), se establece que “Para medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo”.

- **Liquidez Corriente:** Mide las veces que la empresa puede pagar su deuda a corto plazo, utilizando su activo circulante.

- **Prueba ácida:** Es sensible, dado a que se está eliminando el inventario. En algunos casos tiene una rotación lenta, puede ser obsoleto, dañada, perderse, etc. Da una medida con más exactitud sobre la capacidad de pago de una organización (Supercias, 2020, p. 2).

Razones de Solvencia: Como señala Supercias (2020). tienen como objetivo establecer en que grado y en qué manera los acreedores participan en el financiamiento de la empresa.

- **Endeudamiento del Activo:** Mide el porcentaje de bienes comprados con obligaciones a corto como a largo plazo.
- **Endeudamiento Patrimonial:** Calcula el valor de las aportaciones de los accionistas que están comprometidas para el pago de los compromisos con la empresa (Supercias, 2020, p. 4).
- **Apalancamiento:** Da como resultado las veces que las contribuciones de los empresarios están representadas por bienes de la organización (p. 4).

Razones de Gestión: Supercias (2020) menciona que “Sirve para medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos” (p. 6).

- **Rotación de Cartera:** Muestra la cantidad promedio de rotación de las cuentas por cobrar giran en un período de tiempo determinado, generalmente un año.
- **Rotación del Activo Fijo:** Indica el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos (Supercias, 2020, p. 6).
- **Rotación de Ventas:** La eficiencia en el uso de los activos totales, se refiere al número de veces que se utiliza un activo en una determinada cantidad de ventas.
- **Período Medio de Cobro:** Mide la cantidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas (Supercias, 2020, p. 6).
- **Período Medio de Pago:** Indica la cantidad de días que tarda la empresa en pagar sus obligaciones de inventarios.
- **Impacto de la Carga Financiera:** Indica el porcentaje de gastos financieros con relación a las ventas (Supercias, 2020, p. 7).

Ratios de Rentabilidad: Se utiliza para medir los cambios en la utilidad o los activos netos de una entidad relacionados con sus ingresos, capital o patrimonio contable y sus propios activos (Aranday, 2017, p. 30).

- **Rentabilidad neta del activo (Dupont):** Muestra la capacidad un activo para generar ganancias, independientemente de su método de financiamiento ya sea con deuda o capital.

- **Margen Bruto:** Este índice puede comprender la relación entre la rentabilidad y las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para pagar los gastos operativos y generar ganancias antes de impuestos (Supercias, 2020, p. 12).
- **Margen Operacional:** La utilidad operacional no solo se ve afectada por el costo de ventas, sino igualmente por los gastos operativos de administración y ventas.
- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto):** Muestran la utilidad de la empresa por unidad de venta.
- **Rentabilidad Operacional del Patrimonio:** Permite identificar las ganancias que se ofrecen a los socios, sin tomar en cuenta las obligaciones como los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores (Supercias, 2020, p. 12).

1.7.8.2 Punto de Equilibrio:

El Punto de Equilibrio según (Martínez & Gómez, 2019, p. 115), es el nivel de ventas en el que la empresa cubre sus costes fijos y variables y a partir del cual comienza a generar beneficios, es el punto en el que los ingresos son iguales a los gastos.

¿Cuál es la utilidad del punto de equilibrio?

Como plantea Klein (2019) la utilidad es:

- Conocer el valor de ventas que se debe tener para cubrir los costos.
- Saber cuánto es lo que se debe vender para empezar a generar utilidades.
- Controlar los costos que no deben superar el punto de equilibrio
- Obtener una base sobre la cual planificar nuestras ventas y las ganancias que se quiere obtener.
- Tener una base sobre la cual fijar los precios del productos (Klein, 2019).

¿Cómo calcular el punto de equilibrio?

1. Determinar costos

Se debe considerar según Klein (2019) como costos a todos los desembolsos relacionados con el producto con:

- La adquisición de mercadería
- La producción del producto
- Incluyendo los gastos de administración
- Sin embargo, cuando se trata de un pequeño negocio lo recomendable es considerar como costos a todos los desembolsos del negocio, incluyendo los gastos financieros y los impuestos. (Klein, 2019).

2. Clasificar costos en Costos Variables y Costos Fijos

Procedemos a clasificar estos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF) como postula Klein (2019):

Costos Variables: Son los costos que varían (aumentan o disminuyen) en función a los cambios en los niveles de actividad.

Costos Fijos: Son los costos que no varían en función a los cambios en los niveles de actividad, sino que permanecen fijos (Klein, 2019).

3. Aplicar fórmula del punto de equilibrio

$$Pe = 1 - \left(\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{COSTOS VARIABLES}} \right) \text{TOTAL DE VENTAS}$$

En donde:

- Pe: punto de equilibrio (unidades a vender de tal manera que los ingresos sean iguales a los costos).
- CF: costos fijos.
- CV: costos variables

El resultado obtenido a través de esta fórmula unidades monetarias (Klein, 2019).

5. Comprobar resultados

Como propone (Klein, 2019), “Una vez que hemos calculado el punto de equilibrio, procedemos a comprobar el resultado a través de la elaboración de un estado de resultados, en donde debemos asegurarnos de que las utilidades sean igual a 0”.

Teniendo en cuenta a (Martínez & Gómez, 2019, p. 116), mencionan “Cuanto mayor sea la estructura fija que haya de soportar la empresa para llevar a cabo su actividad mayor será el nivel de punto muerto a alcanzar”.

Según los autores (Martínez & Gómez, 2019, p. 117), el objetivo de la empresa ha de ir encaminado a la reducción del Punto Muerto o equilibrio. Para ello, será necesario incidir de manera individual o conjunta en las siguientes variables, sobre las que la empresa tiene decisión:

- Reduciendo los costes fijos.
- Reduciendo los costes variables.
- Aumentando el precio de ventas.

1.7.8.3 Flujo de caja

El flujo de fondos es la diferencia entre sus ingresos y gastos, durante el período de tiempo evaluado donde resulta ser positivo o negativo, para estudiar la viabilidad de una empresa y de acuerdo con este resultado mejorar la distribución de recursos, para determinar qué producción se requiere. Si es viable realizar compras de contado o por el contrario se debe buscar algún tipo de financiación con proveedores o en el sector bancario, se determina si el efectivo es suficiente para cubrir las obligaciones inmediatas como salarios entre otros (Hendes & Manrique, 2018, p. 30).

- Si es positivo que se puede hacer con este dinero si es factible y rentable anticipar pagos, incrementar producciones o realizar una nueva inversión.
- Si el saldo es negativo, se debe analizar varias posibilidades. como postergar algunos de los pagos a proveedores.
- Saldo fue cero, los ingresos van a ser iguales a sus egresos (Hendes & Manrique, 2018, p. 30).

1.7.8.3.1 Aplicación del modelo de flujo de caja

Se debe partir del principio que la aplicación de un modelo de flujo de caja se debe tener presente cuales son los ingresos y en qué fechas se recibirán, luego cuales son los egresos y las fechas en las que se deben cubrir (Hendes & Manrique, 2018, p. 30).

Tabla 3-1: Flujo de caja proyectado

Flujo De Caja Proyectado		Periodo De Tiempo - Anual					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo Inicial							
Ingresos	Ventas En Efectivo						
	Cobro De Cuentas A Crédito						
	Otros Ingresos						
Total Ingresos							
Egresos	Compra De Mercadería						
	Pago A Proveedores						
	Gastos Administrativos						
	Salarios						
	Servicios Básicos						
	Impuestos						
	Otros Egresos						
Total Egresos							
Flujo Operativo							
Ingresos No Operativos	Ventas De Activos Fijos						
	Préstamos Recibidos						
Total Ingresos No Operativos							
Egresos No Operativos	Pago Deudas Bancarias						
	Otros Pagos						
Total Egresos No Operativos							
Flujo De Caja Neto							

Fuente: Banco Pacifico

1.7.8.4 Capital de trabajo

Como dice (Luna, 2016, p. 179), “Es la diferencia entre el activo y el pasivo circulantes, se refiere a los recursos requeridos por el negocio para funcionar en condiciones normales, como pagar a los proveedores, pagar nóminas, la mercadotecnia, etc.”

Los recursos financieros que se requieren para la operación son:

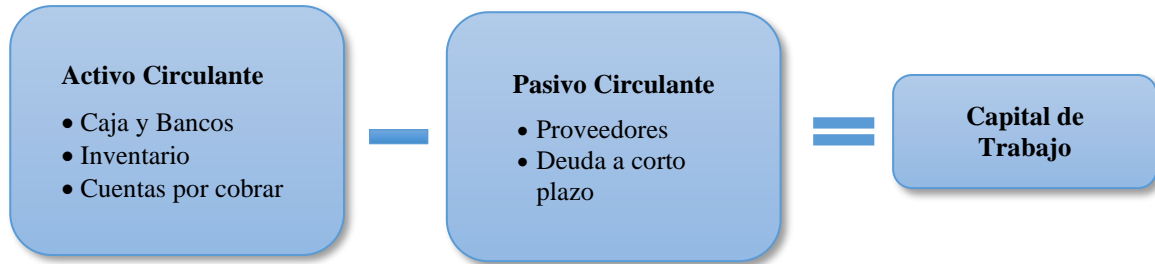


Figura 5-1. Capital de trabajo

Fuente:(Luna, 2016, p. 179).

La administración tiene entre otros objetivos como expresa (Núñez, 2016, p. 123):

1. Conocer la estructura del Activo Circulante y la Deuda pendiente a Corto Plazo.
2. Manejar eficientemente los Activos Circulantes, así se mantenga en un nivel aceptable.
3. Establecer el valor de los recursos y el tiempo para liquidar las deudas a Corto Plazo.
4. Contar con los recursos para invertir y atender la demanda de los productos (Núñez, 2016, p. 123).
5. Ayudar en la toma de decisiones financieras considerando la liquidez, el riesgo y el rendimiento esperado y su efecto.

Teniendo en cuenta a (Núñez, 2016, p. 123), la Administración del Capital de Trabajo tiene particular importancia para las microempresas ya que no pueden evitar la inversión en efectivo, en Cuentas por Cobrar y en Inventarios. Por tanto, los Activos circulantes son particularmente significativos para el administrador de una microempresa. Además, este tipo de empresas tienen un limitado acceso a los mercados de capitales a Largo Plazo, y su crecimiento deberá basarse en un fuerte Crédito Comercial o en préstamos bancarios a Corto Plazo.

1.7.9 Marco Normativo

Con base en el (Servicio de Rentas Internas, 2020), están obligados a inscribirse en el RUC (Registro Único de Contribuyentes), todas las personas naturales y sociedades, nacionales y extranjeras, que inicien

o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional deben inscribirse en el registros del SRI, proporcionando los datos de actividades económicas y comunicar oportunamente los cambios que se presenten.

Los contribuyentes están clasificados de la siguiente manera:

Tabla 4-1: Clasificación del RUC

Personas naturales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obligados a llevar contabilidad ○ No obligados a llevar contabilidad
Personas jurídicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Públicas ○ Privadas

Fuente:(Servicio de Rentas Internas, 2020).

Citando el (Servicio de Rentas Internas, 2020), expidió las normas para la aplicación del Régimen Impositivo para Microempresas a continuación se lo detallara:

Según el SRI (2020), el régimen Impositivo para Microempresas es obligatorio y se aplica al impuesto a la renta así como el valor agregado y a los consumos especiales, donde están los emprendimientos que cumplan con los requisitos y condiciones de microempresas según se establece en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y el Reglamento correspondiente.

Para la clasificación de microempresas se contemplará a los contribuyentes con ingresos de hasta USD 300.000 y que operen con hasta 9 trabajadores a la fecha de publicación del catastro. Para dicha categorización, predominará el monto de ingresos sobre la condición de número de trabajadores (Servicio de Rentas Internas, 2020).

El SRI (2020), considera que este régimen permite a los microempresarios cumplir sus obligaciones tributarias de forma ágil y simplificada, pues su estructura se basa en tres ejes:

- **Reducir significativamente el número de deberes formales:** Dependiendo de la situación de 36 obligaciones generales al año (en algunos casos 48) a 8 obligaciones anuales.
- **Apoyar a la liquidez del microempresario:** Considerando que el pago de las obligaciones tributarias no se paga mensualmente, sino cada seis meses, la flexibilidad de presentar las obligaciones tributarias semestralmente ofrece a los contribuyentes meses de respaldo de liquidez (Servicio de Rentas Internas, 2020).

- **Agilizar y simplificar el cumplimiento de sus obligaciones:** Las contribuciones fiscales son rápidas y sencillas. El sistema tiene una tasa impositiva específica sobre sus ingresos, que permite a los empleadores controlar sus servicios públicos (Servicio de Rentas Internas, 2020).

Según (Supercias, 2017), La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, PYMES, de acuerdo con la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, conforme al siguiente cuadro:

Tabla 5-1: Clasificación de las empresas

Variables	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	> 200
Valor bruto de ventas anuales	< 100.000	1000.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 Hasta US\$ 3.999.999	> 4.000.000

Fuente:(Supercias, 2017).

La estructura de las empresas según su tamaño en el año 2019 en el Ecuador

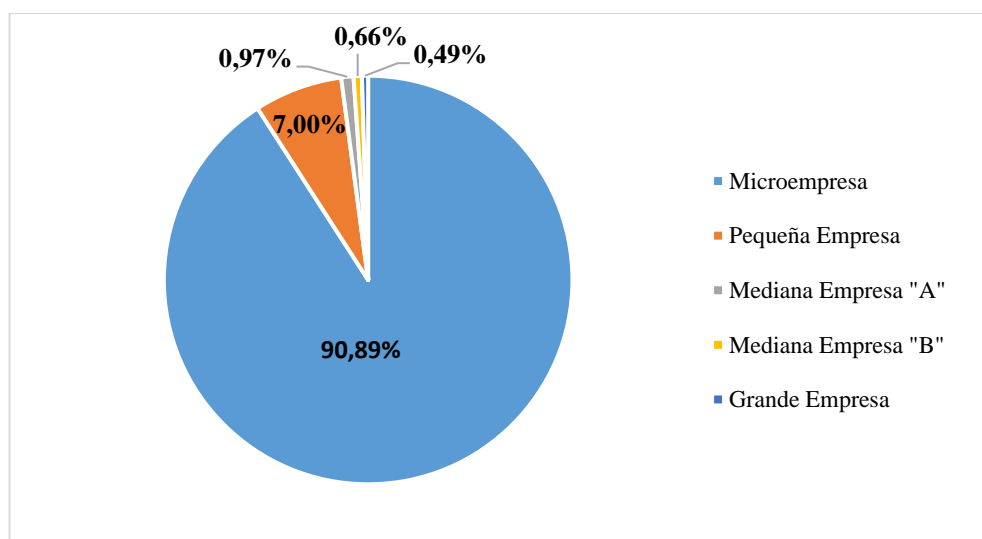


Gráfico 1-1. La estructura de la empresa según su tamaño

Fuente: (INEN, 2020, p. 15).

Tabla 6-1: Clasificación de las empresas

Tamaño de la empresa	No. Empresas
Microempresa	802.353
Pequeña Empresa	61.759
Mediana Empresa "A "	8.544
Mediana Empresa "B"	5.798
Grande Empresa	4.312
Total	882.766

Fuente: (INEN, 2020, p. 15).

Deberes formales del microempresario

Según el (SRI, 2020), Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas bajo la normativa tributaria vigente deben cumplir con las siguientes obligaciones formales que son:

1. Emitir recibos de venta de acuerdo con lo dispuesto en la normativa vigente.
2. Llevar la contabilidad o un registro de ingresos y gastos según corresponda.
3. Entrega de declaraciones.
4. Proporcione archivos como anexos de información cuando sea necesario.
5. Los otros deberes formales estipulados en el Código Tributario.

El siguiente es un resumen de la forma de presentación de obligaciones tributarias para los contribuyentes sujetos al régimen impositivo para microempresas según (Servicio de Rentas Internas, 2020):

Tabla 7-1: Obligaciones Tributaria IVA

Obligación Tributaria	Periodicidad	Fecha de presentación	Importante
IVA	Semestral	<p>Enero-junio: En julio de cada año según el noveno dígito del RUC.</p> <p>Julio-Diciembre: En enero del siguiente año según el noveno dígito del RUC.</p>	Los contribuyentes del Régimen Impositivo para Microempresas deberán presentar su declaración del IVA de forma semestral ; sin embargo, pueden optar por hacerlo de forma mensual.
	Mensual	<p>Mes siguiente del período fiscal declarado según el noveno dígito del RUC.</p>	Puede optar por presentar sus declaraciones de forma mensual para lo cual presentará su declaración de IVA del período fiscal enero o durante el ejercicio fiscal anual.

Fuente:(Servicio de Rentas Internas, 2020).

Tabla 8-1: Obligación Tributaria Impuesto a la renta

Obligación Tributaria	Periodicidad	Fecha de presentación	Importante
Impuesto a la Renta	Semestral	<p>Enero-junio: En julio de cada año según el noveno dígito del RUC.</p> <p>Julio-Diciembre: En enero del siguiente año según el noveno dígito del RUC.</p>	<p>Los contribuyentes del Régimen Impositivo para Microempresas deberán presentar la declaración del impuesto a la renta de forma semestral.</p> <p>Se presentará incluso en los casos en que el contribuyente no hubiere obtenido ingresos relacionados con el Régimen Impositivo para Microempresas, en cuyo caso la declaración será informativa.</p>
	Anual	<p>Persona natural: hasta marzo del siguiente ejercicio fiscal.</p>	<p>Es obligatorio para:</p> <ol style="list-style-type: none"> Las personas naturales que obtengan ingresos por otras fuentes adicionales a la actividad empresarial sujeta al Régimen Impositivo para Microempresas. Las personas naturales que requieran solicitar el pago en exceso o presentar el reclamo de pago indebido del impuesto a la renta.

Fuente:(Servicio de Rentas Internas, 2020).

Tabla 9-1: Obligaciones Tributarias retenciones en la fuente

Obligación Tributaria	Periodicidad	Fecha de presentación	Importante
Retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta	Semestral	Enero-junio: En julio de cada año según el noveno dígito del RUC.	Se presentará la declaración semestral incluso cuando el contribuyente hubiera sido calificado como agente de retención o contribuyente especial.
		Julio-Diciembre: En enero del siguiente año según el noveno dígito del RUC.	En los casos en los cuales el contribuyente no hubiere efectuado retenciones, no deberá presentar la respectiva declaración.
Anexo Transaccional Simplificado (ATS)	Semestral	Enero-junio: En agosto de cada año según el noveno dígito del RUC.	Si el contribuyente presenta la declaración de IVA de forma semestral el ATS se deberá presentar de forma semestral.
		Julio-Diciembre: En febrero del siguiente año según el noveno dígito del RUC.	
	Mensual	Mes subsiguiente del período fiscal declarado según el noveno dígito del RUC.	Si el contribuyente presenta la declaración de IVA de forma mensual el ATS se deberá presentar de forma mensual.

Fuente:(Servicio de Rentas Internas, 2020).

1.7.9.1 Fuente Legal

Con base en el Servicio de Rentas Internas (2020), Mediante la Resolución No. NAC-DGERCGC20-00000060, de 29 de septiembre de 2020, el SRI expidió las normas para la aplicación del Régimen Impositivo para Microempresas. En lo principal, la Resolución establece el mecanismo de categorización de las empresas que estarán sujetas a este régimen, las obligaciones que deberán asumir por estar sujetas a él, el mecanismo de declaración de impuestos de los sujetos pasivos de este régimen, entre otras.

1.8. Marco conceptual

Administración financiera: “Es el conjunto de funciones para planear el uso y necesidades de los flujos de efectivo, al reunirlos y darles un uso eficiente, equilibrando el riesgo y rendimiento, maximizando el valor de mercado, del capital del propietario para evaluar la rentabilidad” (Aranday, 2017, p. 13).

Cuentas por cobrar “Representan derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, préstamos o anticipos otorgados, o cualquier otro concepto no documentado con títulos de crédito; por tanto, también hay que analizarlas y mostrarlas por los conceptos que las motivaron: clientes, compañías afiliadas, empleados, etc.” (Fernández, 2018, p. 133).

Estrategias: “Es el proceso continuo de establecer mecanismos que permitan alcanzar objetivos. Llegar a cumplirlos, formular e implementar acciones, políticas y mecanismos que lideran y evalúan permanentemente una empresa” (Álvarez, 2016, p. 359).

Finanzas: “Son condiciones y oportunidades en que se consigue el capital, los usos de este y los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. Además, las instituciones, políticas y el costo del capital a lo largo del tiempo” (Aranday, 2017, p. 13).

Ley Artesano: Es un estatuto que ampara a los artesanos a no estar sujetos a las obligaciones impuestas a los empleadores por el Código del Trabajo. Pero estarán sometidos a las disposiciones sobre salarios mínimos determinados para el sector artesanal, dentro del régimen salarial (Derecho Ecuador, 2020).

Liquidez. Según algunos autores como (Aranday, 2017, p. 180; Business Review, 2017, p. 36), se define como: “La medida en la que los activos de una empresa pueden convertirse inmediatamente en dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones. A la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento”.

MYPES: Desde el punto de vista de (INEN, 2018). “Se conoce como MiPymes, a las micro, pequeñas y medianas empresas cuya naturaleza se determina por su orden jurídico (sociedades) o no jurídico (personas naturales); volumen de ventas, capital social, número de trabajadores y su nivel de activos” (INEN, 2018).

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 Enfoque Mixto

En la presente investigación se utilizó la observación e investigación de campo a través de entrevistas, encuestas, observación y encuestas, orientado en la comprobación, tabulación e interpretación de datos estadísticos en la búsqueda de las causas del problema de investigación, mismos que se detallaron dentro de los resultados cuando se aplicó la entrevista al personal, de la misma manera se aplicó encuestas a un número determinado de clientes frecuentes para recolectar información acerca de su nivel de pago, así como también en la recolección de datos numéricos en base a los estados financieros, que permitirá identificar las causas de los problemas financieros y analizar los resultados obtenidos.

Con base en métodos cualitativos y cuantitativos, es posible recopilar información existente para establecer planteamientos de problemas y establecer una base comprobada para el trabajo de investigación.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 Descriptiva

Se aplicó entrevistas al gerente, a la contadora y al administrador de la planta de producción, que están relacionados directamente con la información financiera, la encuestas se aplicó a un grupo determinado de clientes frecuentes para su análisis, esto ayudo a describir y sustentar las deficiencias del objeto de estudio. Esto permitió conocer la situación actual en la microempresa AZCAL, a través de la descripción de personas, actividades, se consiguió conocer más a profundidad los procesos administrativos y financieros con los que cuenta la entidad.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 No experimental

Se consideró el diseño no experimental ya que es sistemática y empírica, se realizó sin manipular la variable de estudio, al basarse en el análisis de las circunstancias históricas de los estados financieros, que permitió analizar y observar, esto contribuyo para así diseñar los objetivos como la hipótesis iniciando la investigación.

2.3.2 Método transversal

Se utilizó el diseño transversal debido al tamaño reducido de la población, por lo que no se extrajo la muestra cuando se aplicaron las encuestas y la información se utilizó una sola vez. Además, los datos analizados en este caso serán de tres años anteriores de estudio, (2017-2018-2019).

2.4 Tipo de estudio.

2.4.1 Investigación de campo

Esta investigación se realizó en la microempresa “AZCAL”, realizando visitas a las instalaciones, para lo cual se apoyó de la información que se obtuvo de la contadora, gerente y administrador de la planta de producción, que proporcionaron mediante la aplicación de las entrevistas, posterior a eso se realizó encuestas a los clientes regulares de la microempresa, para igualmente fijar las necesidades e inconvenientes y así se realizó la proyección de las estrategias.

2.4.2 Estudios exploratorios

De acuerdo con (Sáez López, 2017):

Ayuda a la familiarización del investigador con un objeto de estudio que era desconocido. Este tipo de investigaciones tiene un carácter inicial para abordar temas poco estudiados. Pretenden obtener una aproximación a los conocimientos sobre las situaciones a investigar desde un enfoque descriptivo (Sáez López, 2017, p. 19).

El estudio exploratorio ayuda a obtener una información que no se conocía antes.

La investigación contribuye a poder obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 91).

Se utilizó el tipo de estudio exploratorio cuando se obtuvo la respectiva recopilación y levantamiento de información, es decir al momento de obtener datos y posteriormente realizar los estados financieros correspondientes, de manera que se estableció y determinó la situación de la microempresa “AZCAL”, de la ciudad de Ambato.

2.4.3 Estudios descriptivos

Según el autor (Bernal Torres, 2016, p. 185), se considera a un fenómeno que estudia, mide los conceptos y componentes para poder definir variables.

Se muestra o narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles, modelos, guías etc., pero no se dan explicaciones de las situaciones, los hechos etc. Es un modelo básico de la investigación además agregan que la mayoría de los tipos de estudio tienen de una u otra forma aspectos de carácter descriptivos (Bernal Torres, 2016, p. 185).

De la misma manera según (Sáez López, 2017, p. 19), el estudio favorece conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas.

Por consiguiente, no se limita exclusivamente a la recolección de datos sino a la identificación de las relaciones que existen entre las variables. Parte de una recolección de información y datos a través de técnicas como puede ser la encuesta o la observación para su posterior análisis y descripción (Sáez López, 2017, p. 19).

El estudio descriptivo se utilizó cuando se presentó los resultados de los respectivos estados financieros, así como de las técnicas que se utilizó en la investigación. Se procedió a la descripción de información de gran importancia para la realización de la investigación propuesta de la microempresa “AZCAL”.

2.4.4 Investigación Bibliográfica

A través de la utilización de este tipo de investigación, se procedió a realizar el levantamiento de información necesario a través de libros, revistas, tesis, artículos científicos; el mismo que constituye la base de datos teóricos para el desarrollo de la correspondiente investigación; de manera que básicamente se establecieron teorías, conceptos y criterios de diferentes autores, referente a las variables que se involucran en el estudio. Se tomarán en cuenta la fuente de datos que pueden ser primarios y secundarios de libros, revistas, informes, memorias, página web, etc.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

La población que se estudió se divide en tres grupos, el primero serán los clientes internos, que son el personal administrativo, al que se realizara una entrevista, al ser un grupo reducido de tres personas, como es la gerente, la contadora y el administrador de la planta de producción de la microempresa AZCAL, que intervienen directamente con los procesos financieros - administrativos, para conocer los problemas y deficiencias que tiene la microempresa, para su análisis.

Personal Administrativo:

Se consideró como población de estudio a la gerente, contadora y administrador de la planta de producción de la microempresa “AZCAL”. A continuación, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10-2: Personal Administrativo de la microempresa "AZCAL"

Nombre completo	Cargo
Elsa Yolanda Zurita Fiallos	Gerente- Propietaria
Diana Isabel Avalos Zurita	Contadora
Luis Antonio Avalos Vásquez	Administrador de la planta producción

Realizado por: Avalos, C. (2021)

El segundo grupo de estudio serán los clientes frecuentes de años 2017, 2018 y 2019, a los que se les aplicara una encuesta, según (Hernández Sampieri et al., 2014), “La población se situó en torno a varias características y criterios como son: capital, tiempo, lugar, frecuencia de compra de esta manera con base en ciertas consideraciones teóricas que describen el comportamiento adquisitivo” como también el nivel de liquidez de los individuos y su relación con las variables de tipo organizacional. Que cumplen con los requisitos establecidos como ser cliente de la microempresa mínimo 3 años, sus compras anuales sean mínimo \$800 dólares.

Estados Financieros

Se detalla los estados contables de la microempresa AZCAL, como son los balances generales y los estados de resultados de los años 2017-2018-2019, para su observación y de esta manera su posterior análisis e interpretación, para determinar cómo está estructurada la cuantitativamente.

2.5.2 Muestra

Se realizó de tres grupos diferentes de los cuales el primer grupo es interno es decir la gerente, la contadora, y el administrador de planta de producción, al no ser extensa esta población de estudio no es necesario realizar el cálculo de la muestra, ya que se procedió a trabajar con todos los involucrados en la investigación.

En el segundo grupo se determinó realizar la muestra no probabilística o dirigida que según (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 176), determina que “La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra, depende del proceso de toma de decisiones de un investigador” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 176).

Por lo que se definió que el grupo de estudio deben cumplir con varios parámetros y características dentro de la investigación, utilizando el muestreo discrecional o intencional, (Enciclopedia Económica, 2019), establece que “mediante esta técnica los sujetos se eligen para conformar un grupo específico, de personas que resultan más adecuadas para el análisis que otras”, además de que su población es muy variable, al no ser clientes consecutivos no se dispone de información o manera de localizarlos al ser de otras provincias. Por lo que se determinó una muestra representativa de 10 clientes que cumplan con las características mencionadas anteriormente.

Y finalmente los estados financieros de los últimos tres años (2017-2018-2019), para su observación y posterior análisis e interpretación así de esta manera conocer como está estructurada la microempresa financieramente, para la aplicación de estrategias.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Método de Investigación

2.6.1.1 Método inductivo

Este método ayudo mediante un análisis minucioso de los hechos a identificar las falencias que se estuvieron produciendo en los procesos financieros de la microempresa y así se dio una solución al problema de la investigación.

2.6.1.2 Método deductivo

Este método contribuyo al utilizar los datos como son los estados financieros para conseguir incrementar la rentabilidad en la microempresa “AZCAL”, al finalizar este trabajo de investigación.

2.6.1.3 Método analítico

Este método permitió analizar los resultados de los Estados Financieros en cifras numéricas y estadísticas que ayudaron a conocer y establecer de manera adecuada y óptima la rentabilidad para la microempresa.

2.6.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación

2.6.2.1 Técnicas

En el presente proyecto se utilizó la siguiente técnica:

Encuesta

Se utilizó la encuesta en el trabajo de investigación con el objetivo de recopilar información que ratifique la situación actual de la microempresa AZCAL, la técnica fue diseñada en base a la problemática existente en la investigación con interrogantes de carácter cerrado.

Entrevista:

Se aplicó específicamente a las personas que interfieren directamente en la parte financiera de la microempresa con la finalidad de conocer y receptar la información para su posterior análisis.

Observación

Por medio de esta técnica se obtuvo datos cualitativos para la investigación, la información se obtuvo de primera fuente sobre la administración, la contabilidad, producción, identificando las deficiencias que existen en la microempresa esto además contribuyo para levantar la información cuantitativa sobre los estados financieros para su posterior elaboración.

2.6.2.2 Instrumentos

Dentro de los instrumentos que se utilizó se encuentra:

Cuestionario: Este instrumento se utilizó para evidenciar la encuesta a través de interrogantes de carácter cerrado con el propósito de obtener resultados precisos al momento de analizar el área de estudio.

Guía de entrevista: Fue elaborado como guía que permitió realizar la respectiva entrevista, de manera que se recolectaron opiniones y criterios de diversos empleados de la microempresa “AZCAL”.

Guía de observación: Se aplicó esta técnica donde se observó la falta de un plan estratégico financiero que permita a la microempresa “AZCAL” obtener una mayor rentabilidad

2.7 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos al aplicar la entrevista al personal administrativo, conformado por tres personas, como es la gerente, la contadora y el administrador de la planta de producción de la microempresa AZCAL, que intervienen directamente con los procesos financieros – administrativos.

2.7.1 Entrevista

La microempresa familiar “AZCAL”, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado montañero en cuero para damas, caballeros y niños. Con 14 años en el mercado, establecido por una persona natural no obligada a llevar contabilidad, actualmente cuenta entre su personal con 3 personas permanentes y afiliadas al seguro social, una Gerente, una Contadora y en Administrador.

Entrevista a la Gerente General de la microempresa “AZCAL” Yolanda Zurita

La entrevista se realizó en la fábrica de calzado “AZCAL” ubicado en la ciudad de Ambato, Tungurahua a la Gerente General Sra. Elsa Yolanda Zurita Fiallos con número de cédula #1802051605, tiene 55 años, lleva en ese puesto desde que empezó el negocio.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera y con los datos obtenidos se plantea el análisis e interpretación.

Desarrollo

1. ¿Su microempresa tiene un plan estratégico financiero?

No, no existe un plan estratégico financiero que se ejecute dentro de la microempresa, ya que, al ser familiar, se maneja de manera empírica.

Análisis e Interpretación

No hay un plan estratégico financiero, al manejarse de manera empírica, no hay un control adecuado de los recursos asimismo tampoco cuentan con estados financieros, por lo que no conocen el estado actual de la microempresa, limita a la toma de decisiones.

2. ¿Existe alguna manera de evaluar la rentabilidad en la microempresa AZCAL?

Yo evalúo mediante las ventas semanales que hago del calzado. Cuando vendo y me alcanza para comprar los insumos y pagar a los obreros además de eso tengo un sobrante sé que hubo ganancias. Pero cuando no vendo, no me alcanza para cubrir mis gastos sé que hubo pérdida.

Análisis e Interpretación

Evalúa la rentabilidad mediante las ventas realizadas, asimismo se determina dependiendo de si hubo o no ventas, de si eso alcanza para cubrir los gastos, y aun así generando algún tipo de ganancias.

3. ¿Considera usted que las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada en la microempresa?

Si reflejan en cierta parte, pero no todos los meses son buenos para la sección calzado, por ejemplo, lo que más tenemos rentabilidad es en el mes de diciembre y la entrada a clases, que es en el mes de mayo para la costa y el mes de septiembre para la sierra. Pero a partir de los otros meses la venta es regular o hay poca venta.

Análisis e Interpretación

Al reflejarse mediante las ventas, se menciona que los meses que más genera utilidad son navidad y la entrada a clases, de la costa como de la sierra, los demás meses son ventas regulares o mínimas. Al registrar mayores ganancias tres meses en el año, los demás meses disminuyen las ventas por lo que incide a que su producción disminuya para no salir en pérdida mientras mejoran las ventas.

4. ¿Usted cree que se incrementara la rentabilidad al aplicar un plan estratégico financiero?

Sí, al conocer cómo se encuentra financieramente la microempresa, ayudaría a tomar mejores decisiones además considero que se incrementaría la rentabilidad porque se conocería los gastos y así se llevaría control en todo lo que se compra en los insumos. Como lo que ingresa entonces no compraríamos cosas que no se va a usar en la confección del calzado.

Análisis e Interpretación

Afirma que al aplicar un plan estratégico financiero conocería como está estructurada las cuentas de los estados financieros, así como se encuentra la situación económica – financiera de la microempresa, para mejorar en la toma de decisiones como el manejo de los recursos.

5. ¿Existe un sistema de información que evidencie las compras y ventas mensuales realizadas en la microempresa?

No, solo mediante las facturas que se entregan al momento de vender, y las que se reciben al momento de adquirir los insumos o gastos personales que se realizan y eso se le entrega a la contadora para las declaraciones.

Análisis e Interpretación

La evidencia de sus gastos e ingresos son las facturas que recibe y entrega. Al no existir un sistema de información, no se lleva un registro de los gastos e ingresos que tiene la entidad, al momento de no separar los gastos personales de los laborales no se percibe con claridad cuantos egresos genera en la microempresa.

6. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

Mis funciones son la compra de insumos por el calzado como es el cuero, todo lo que es suela del calzado, como sus insumos. Asimismo, arreglo y control de calidad de los productos a entregar o vender, también control de calidad de todos los en cuero que se compra. Finalmente, venta y entrega de los pedidos como la venta de los zapatos en Quito que se encuentra el local. Realizo todas estas actividades ya que no contamos con el personal al que pueda delegar funciones ya que se busca disminuir costos para ser más competitivos en el sector.

Análisis e Interpretación

Realiza varias funciones como es la compra de insumos, pago a sus trabajadores, venta y cobro etc. Al realizar varias actividades no hay una limitación de labores dentro de la microempresa, no cuenta con más personal para disminuir los costos de producción y ser competitivos en el mercado.

7. ¿Recibe un sueldo? Si la respuesta es no conteste lo siguiente ¿Cómo maneja los gastos personales y los laborales?

No, tenemos un sueldo ni mi esposo ni yo, todos los gastos para mi familia y para el negocio salen de la venta del calzado. Así como para pagar los servicios básicos, aseo personal, vestimenta, transporte, etc. Y los gastos laborales que tengo como los sueldos, compra de los insumos, cuero, suelas, entre otros. En diciembre es la mayor venta del año, por lo que yo voy ahorrando, ese dinero para distribuirlos para cancelar los gastos que tengo en los primeros meses del año.

Al ser un negocio familiar yo soy la que manejo los pago de todos los gastos que hay en la casa como en el negocio. Entonces no hay a quien dar información sobre la administración del dinero.

Análisis e Interpretación

Al ser una microempresa familiar el principal inconveniente es que no existe una separación de los gastos del negocio con los del hogar al ser la gerente la que administra la casa y el negocio. No se lleva un control de cuánto dinero se invierte y cuánto dinero se gasta. Por lo que no se sabe con exactitud sobre las ganancias y pérdidas que puede generar el negocio, esto limita la administración y la toma de decisiones adecuadas.

8. ¿Existe un control y seguimiento de las cuentas por cobrar en la microempresa?

Si, existe un control. Al momento de distribuir la mercadería, les doy una nota de pedido, también los anoto en un cuaderno, entrego la factura cuando me terminen de cancelar la deuda.

Cuando me cancelan con cheques, son para un mes, pero si les doy a crédito su forma de pago es cada 8 días. Ellos me cancelan en mi local o yo les voy a cobrar en su almacén.

Análisis e Interpretación

La manera de llevar el control en las cuentas por cobrar es entregándoles una nota de pedido, posteriormente escribiendo en un cuaderno y cuando termine de pagar su deuda se le entrega la factura. Al no llevar un respaldo de los registros de las cuentas existe mayor riesgo a la pérdida de los documentos.

9. ¿Cómo maneja las cuentas incobrables?

Cuando vendo la mercadería y no me cancelan, les estoy llamando por teléfono, voy a visitar a sus almacenes, busco llegar a un acuerdo de pago ya sea en cuotas semanales o depósitos, pero la cuestión es que me cancelen su deuda. Y por lo menos recuperar lo que invertí.

Análisis e Interpretación

Se hace un seguimiento de los deudores para que se llegue a cancelar las deudas obtenidas o llegar algún tipo de acuerdo, pero cuando no cancelan a tiempo o dejan de cancelar la deuda, se busca las maneras de por lo menos recuperar parte de la deuda y cubrir los costos.

10. ¿Cuál es el método de pago con sus proveedores?

A mis proveedores les pago con cheques de los clientes y ellos anotan en un cuaderno, también compro en efectivo los materiales para el calzado o las dos, una parte les doy en efectivo y otra parte les compra con cheques.

Análisis e Interpretación

A los proveedores se les cancela en efectivo o con cheques de los mismos clientes por un mes. Al momento de cancelar en efectivo los materiales se pierde la liquidez en el negocio, debería buscar acuerdos por pronto pago o créditos por más tiempo.

11. ¿Cada que tiempo se realiza el pagos a sus proveedores?

Los pagos los realizo cada mes, cada quince días o cada dos meses con cheques de clientes, depende de cómo estén las ventas ese mes.

Análisis General de la entrevista de la gerente general

Al manejarse el negocio de manera empírica incurren en varios problemas administrativos como financieros, no hay un buen manejo del capital de la microempresa, se desconoce los ingresos y los gastos, que mantienen. La gerente manifiesta que en los últimos años ha disminuido su personal debido a la situación económica del país que también ha repercutido en la disminución de ventas.

La falta de un plan estratégico financiero conduce a un lento crecimiento empresarial, una gestión negativa de los activos como de los recursos, de la misma manera una pérdida de la rentabilidad. Con la realización del plan permitirá medir y organizar las operaciones económicas, además al no contar con los objetivos, la visión y misión del negocio se puede llegar a tomar decisiones equivocadas.

Entrevista a la Contadora de la microempresa “AZCAL”

La entrevista se realizó en la fábrica de calzado “AZCAL” ubicado en la ciudad de Ambato, Tungurahua a la contadora Ing. Diana Isabel Avalos Zurita con número de cédula #1803861358, tiene 35 años, lleva en ese puesto desde hace 8 años.

De acuerdo con los datos conseguidos mediante la aplicación de la entrevista elaborada al Administrador de la planta de producción relacionado a la planeación estratégica financiera en la microempresa, así como el manejo de esta. Se muestra a continuación el análisis obtenido.

1. ¿Se realizan los estados financieros de la microempresa AZCAL?

No, ya que no está obligada a llevar contabilidad, entonces solo se le realizan las declaraciones mensuales de sus egresos e ingresos.

Análisis e Interpretación

Al no ser obligatorio no se realizan los estados financieros solo se realizan las declaraciones. Contar con estados financieros en la microempresa, le ayudara a la toma de decisiones, así como el manejo de sus recursos, además poder conocer que tan rentable ha sido el negocio a lo largo de un período determinado.

2. ¿Cree que es importante conocer la rentabilidad en la microempresa AZCAL?

Si, de esta manera determinarían las ganancias que tienen cada mes y anualmente, así contribuiría a la mejora de la toma de decisiones dentro de la microempresa.

Análisis e Interpretación

Sí, es importante conocer la rentabilidad ya que esto permite analizar la capacidad de generar beneficios como el uso eficiente de sus activos y recursos propios.

3. ¿Existe en la microempresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?

Si, mediante las ventas realizadas mensualmente.

Análisis e Interpretación

Se debería conocer la relación de ingresos con las ventas y los gastos con las compras de materia prima.

4. ¿Qué labores desempeña en la microempresa?

Yo hago las declaraciones semestrales, y saco los permisos legales correspondientes para su funcionamiento.

Análisis e Interpretación

Se tendría que sacar mayor provecho a los conocimientos de la contadora y a sus aportaciones del manejo financiero de la microempresa.

5. ¿Cuál considera que es uno de los mayores problemas contables que presenta la microempresa?

La falta de estados financieros ya que esto limita la toma de decisiones por parte de la gerencia para el fortalecimiento financiero de la microempresa.

Análisis General de la entrevista de la contadora

La microempresa AZCAL, al no estar obligada a llevar contabilidad no realiza estados financieros esto limita el conocer como están formados sus activos, pasivos y patrimonios. La rentabilidad de un negocio es fundamental para conocer si es rentable o solo está generando pérdidas, así como para analizar la posición pasada y actual de la microempresa pudiendo detectar los problemas potenciales y tomar las decisiones correctivas a tiempo.

Entrevista al Administrador de la planta de producción de la microempresa “AZCAL” Antonio Avalos

La entrevista se realizó en la fábrica de calzado “AZCAL” ubicado en la ciudad de Ambato, Tungurahua al Administrador de la planta de producción el Sr. Luis Antonio Avalos Vásconez con número de cédula #1801621606, tiene 63 años, lleva en ese puesto desde que empezó el negocio hace 14 años.

De acuerdo con los datos conseguidos mediante la aplicación de la entrevista elaborada al Administrador de la planta de producción relacionado a la planeación estratégica financiera en la microempresa, así como el manejo de misma. Se muestra a continuación el análisis obtenido.

1. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la microempresa?

Actualmente está conformado por 9 personas incluidos nosotros, la contadora que nos ayuda en las declaraciones solo labora por horas, 3 personas externas: dos aparadores que se encargan de cocer los cortes y la contadora así como 6 internos que son un cortador, un plantador, igualmente en el área de arreglado están 2 personas que son mis hijas que nos ayudan a arreglar los zapatos pero ellas no perciben un sueldo fijo, y nosotros también ayudamos con mi esposa a dar el acabado final.

Análisis e Interpretación

En total laboran 6 personas dentro de la microempresa, la gerente, como el administrador de la planta, el plantador, el cortador trabajan por obra y sus dos hijas no perciben un sueldo fijo por lo que reciben una remuneración de lo que trabajan, asimismo la contadora solo realiza las declaraciones al final del mes y 2 personas externas que trabajan en maquilas en el aparato. Al ser una microempresa se limitan en la contratación de personal para disminuir los costos de producción.

2. ¿Cuáles son las funciones que realiza cada uno de los trabajadores?

Cada uno desempeña diferentes actividades de acuerdo con su función y sus conocimientos. El cortador, mediante moldes corta el cuero dependiendo del modelo que se le entregue y de los pedidos, los aparadores cosen las piezas y remachan los remaches dependiendo del diseño, del mismo modo los plantadores preparan el corte, pulen la suela para su posterior prensado, finalmente se manda al área de arreglado y se revisa la calidad del producto.

Análisis e Interpretación

Las funciones realizadas por los trabajadores son dependiendo de sus capacidades y conocimientos. Se les determina una cantidad de obra en el día.

3. ¿Cómo se realiza el pago a sus trabajadores?

Dependiendo de sus funciones, a la contadora se le cancela cada mes, cada quince días a los plantadores, aparadores, y cortadores, se lleva un registro escrito de las docenas y la series que han elaborado en la semana, dependiendo de eso se les cancela, ya que cada talla tiene un valor diferente, también varía dependiendo de la complejidad de plantarlo o apararlo como por ejemplo son los zapatos industriales con punta de acero, son los que más se paga por su nivel de dificultad. Y a las arregladoras cada mes dependiendo las docenas que se han arreglado.

Análisis e Interpretación

El pago a sus empleados es mensual y quincenal, se cancela por el trabajo realizado y su nivel de dificultad, no reciben un sueldo fijo ya que depende de las docenas que se fabriquen en el mes.

4. ¿Cómo maneja a su personal para asignarle tareas?

Se los realiza dependiendo de las necesidades, cuando hay pedidos se detalla las series y las especificaciones por escrito para el cortador, para que no haya confusión, pero cuando son para vender en el local es decir para vender se les dice de forma oral, en cambio para los demás trabajadores solo se les comunica de forma verbal, se les proporciona los materiales que necesitan en el área de cortado además de los insumos que requieran para el área de plantado, aparado y arreglado.

Análisis e Interpretación

Los pedidos se los detalla de manera escrita la mayoría de las veces pero solo para el área de cortado, pero para el plantador y el aparador solo se les da ordenes de manera verbal. Las arregladoras reciben órdenes de igual manera del administrador de la planta de producción.

5. ¿Qué funciones desempeña usted?

Como supervisor de la planta de producción, doy tareas a los trabajadores, llevo los cortes a los aparadores en sus domicilios, compro materia prima y los insumos dependiendo la necesidad, viajo con mi esposa los días de feria que son los martes y los sábados para vender los zapatos o entregar los pedidos. Los demás días de la semana nos dedicamos a fabricar calzado ya sea para entregar o para vender.

Análisis e Interpretación

Realiza varias ocupaciones como supervisor de los trabajadores, adquisición de materia prima, conductor en la entrega de pedidos, vendedor de calzado y arregla el calzado para su venta. Al realizar varias actividades no hay una limitación de labores dentro de la microempresa, no cuenta con más personal para disminuir los costos de producción.

6. ¿Se realiza una planificación de las compras de la materia prima de acuerdo con las necesidades de producción o ventas?

En los años anteriores se adquirió una cantidad elevada de materia prima por malas decisiones administrativas por lo que en la actualidad, se trata de realizar una planificación de las compras de la materia prima diaria de acuerdo con las necesidades de producción o de venta. Ya que debido a la crisis ya no se cuenta con el capital para poder adquirir la materia prima en un volumen alto. Si hay pedido de un cierto color, se lo manda a hacer en las curtidurías, o un modelo nuevo se manda al diseñador para que saque los moldes y así poder realizarlo.

Análisis e Interpretación

Como en los años anteriores de adquirió un volumen alto de materia prima, cuando terminaron la mayoría de los insumos se empezó a realizar en la actualidad la adquisición de material dependiendo de los pedidos que se tengan en el transcurso de la semana, o se van a comprar diariamente cuando se terminan los insumos. Pero en cambio al no tener materiales de reserva mínimos para fabricar calzado en la semana se incurre en un gasto mayor ya que por cubrir la falta de los productos, se puede comprar a un precio mayor o no de la calidad necesaria, para mandar ese pedido a tiempo.

7. ¿De qué manera establece los costos de cada producto?

Se hacen los cálculos de cuánto entra en cada par, cuánto de cuero, los materiales, plantillas, plantas.

Eso se hace la suma total y se divide para docena. Y de ahí se saca una ganancia, una ganancia siquiera del 30% o 40% dependiendo de la serie y a como esta en el mercado ya que no puede ser muy caro, porque no sería competitivo.

Análisis e Interpretación

Los costos se determinan realizando la suma de los gastos generales que inciden al realizar los productos dividiendo para la docena, así sacando el valor por par, incrementando con la ganancia, buscando un precio competitivo con el mercado por lo que incide a ser barato. No se toma en cuenta todos los costos que determinan el valor final de los productos, como los gastos operativos, la logística, los sueldos, así como el incremento del precio de la materia prima, por lo que en ciertos modelos generan pérdida o ganancia nula.

Análisis General de la entrevista del Administrador de la planta de producción

Al ser una microempresa se limita la contratación de personal para disminuir los costos de producción, el pago a sus empleados es por el trabajo realizado y su nivel de dificultad, no reciben un sueldo fijo ya que depende de las docenas que se fabriquen.

Como en años anteriores se generó un volumen alto en materia prima en la actualidad no se tiene materia prima de reserva por lo que se incurre en un gasto ya que, si el proveedor no puede entregar a tiempo los materiales, por cubrir esa falta se puede comprar a un precio mayor o no de la calidad necesaria, para mandar ese pedido a tiempo. No se considera todos los costos al determinar el valor final del producto, como cambios de precio, inflación por lo que reduce sus ganancias, sueldos, gastos operativos, viáticos, servicios básicos, al solo realizarlo de manera general.

2.7.2 Encuestas

A continuación, se presenta los resultados obtenidos al aplicar las encuestas a los clientes frecuentes de los años 2017, 2018, 2019 que realizaron compras superiores a \$800, además de haber sido compradores recurrentes de mínimo de 3 años de estudio, para conocer su perspectiva.

Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los clientes de la microempresa AZCAL

Tabla 11-2: Clientes de la microempresa "AZCAL"

N°	Nombre completo	Cedula o Ruc	Ubicación del local comercial
1	Cristina Jeannette Avalos Zurita	1804148060001	Quito
2	Maribel Sandra Caisaluisa Yanchatipan	0503241085	Sangolquí
3	Edison Moisés Toapanta Chingo	0504419623001	Sangolquí
4	Stefania Priscila Taco Aguirre	1751574052001	San Antonio de Pichincha
5	Silvia Roció Oña Oñate	1714336672	Cayambe
6	Mario Caisaluisa Yanchatipan	0502551872001	Sangolquí
7	Luis Alberto Domínguez Cruz	1719851998001	Calderón
8	Gloria Gladys Mesa Carvajal	1001107810	Otavalo
9	Bertila Azucena Zurita Fiallos	1707749774001	Quito
10	Jenny del Pilar Altamirano Cueva	1710563402	Machachi

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Pregunta 1: ¿Qué tiempo aproximadamente es cliente de la microempresa “AZCAL”?

Tabla 12-2: Tiempo de ser cliente "AZCAL"

Descripción	Cantidad	Porcentaje
3 años atrás	4	40%
4 años	3	30%
5 años atrás	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL
Realizado por: Avalos Cyntia, 2021

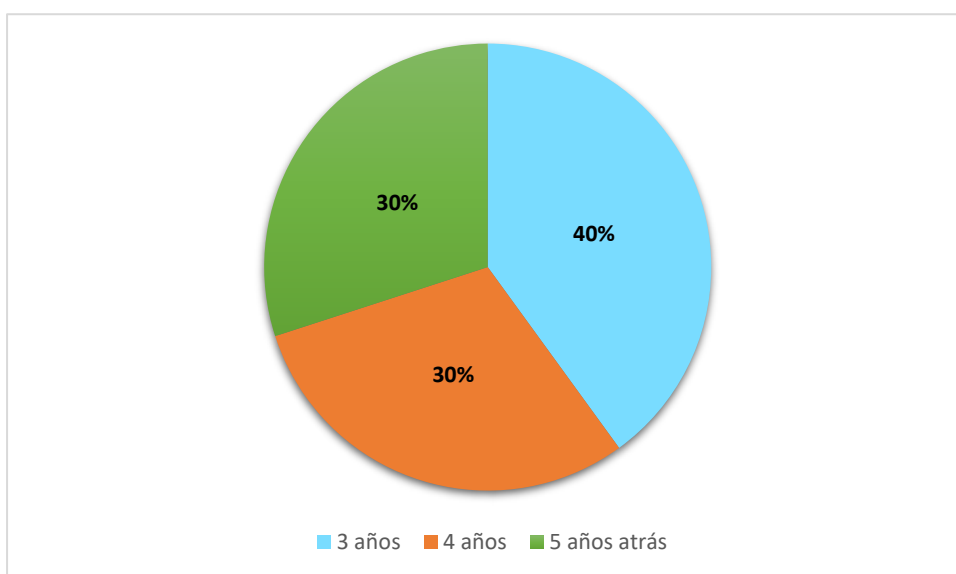


Gráfico 2-2. Tiempo de ser clientes de "AZCAL"

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e interpretación. – De acuerdo con el gráfico el 40% de los clientes encuestados expresan que son clientes de la microempresa “AZCAL”, desde 3 años atrás es decir en el 2017, mientras que el 30% menciono que 4 años atrás en el 2016, y el otro 30% hace 5 años atrás en 2015, han sido consumidores. No hay una fidelización de los clientes en los últimos años debido a la alta competencia, así como han optado por cambiarse de línea de venta a un calzado deportivo económico.

Pregunta 2: ¿Por qué prefiere los productos de la microempresa “AZCAL”?

Tabla 13-2: Preferencia del producto

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Calidad	4	40%
Precio	2	20%
Variedad modelos	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL
Realizado por: Avalos Cyntia, 2021

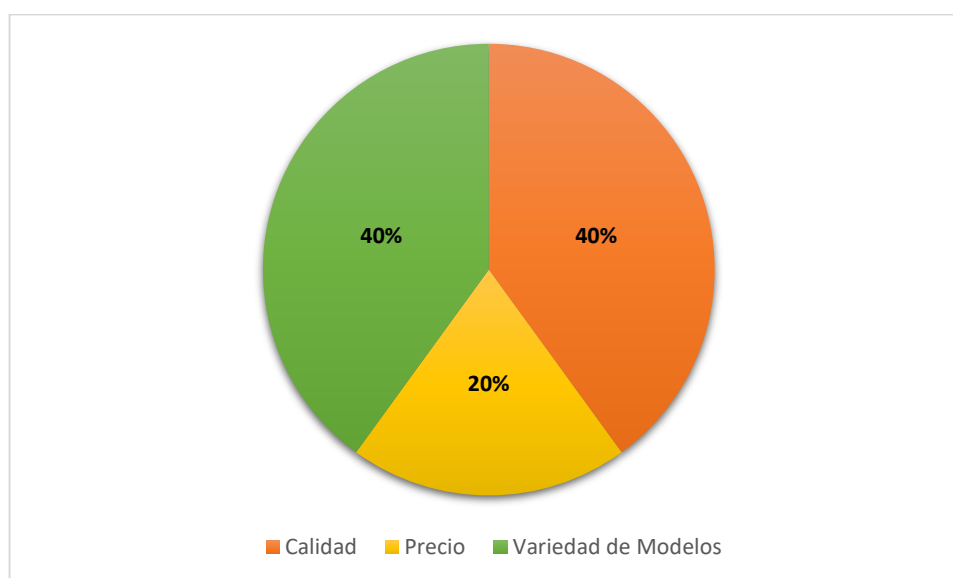


Gráfico 3-2. Preferencia de los productos
Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e interpretación. El 40% de los clientes encuestados prefieren los productos de calzado AZCAL, por su calidad en el momento de su fabricación, el otro 40% por su variedad de modelos que disponen y el 20% por el precio de los productos. La calidad y la variedad de modelos son factores importantes y que son tomados en cuenta al momento de preferir un producto.

Pregunta 3: ¿Con que frecuencia compra calzado en la microempresa “AZCAL”?

Tabla 14-2: Frecuencia de compra

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Cada semana	1	10%
Cada 15 días	1	10%
Cada mes	3	30%
Cada tres meses	4	40%
Cada 6 meses	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL
Realizado por: Avalos, C. (2021)

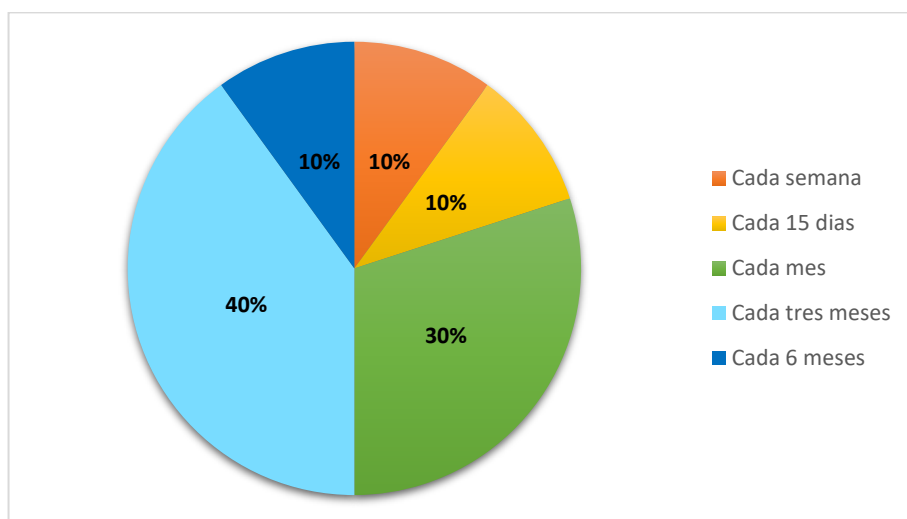


Gráfico 4-2. Adquisición de mercadería
Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e interpretación. De acuerdo con el grafico acerca de la frecuencia de compra de calzado en la microempresa AZCAL, se ha podido observar que el 40% de los clientes indicaron que adquieren la mercadería cada tres meses, el segundo el 30% cada mes, el 10% compra calzado cada semana, el otro 10% cada 15 días y el ultimo 10% cada 6 meses. Al adquirir una cantidad alta, se limitan a comprar nueva mercadería hasta haber disminuido su inventario o a su vez les falta tallas de cierto modelo.

Pregunta 4: ¿Cuál es el monto aproximado de compras que realiza en la microempresa “AZCAL”?

Tabla 15-2: Monto aproximado

Descripción	Cantidad	Porcentaje
\$800 - \$850	4	40%
\$900 - \$950	4	40%
\$1000 en adelante	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL

Realizado por: Avalos, C. (2021)

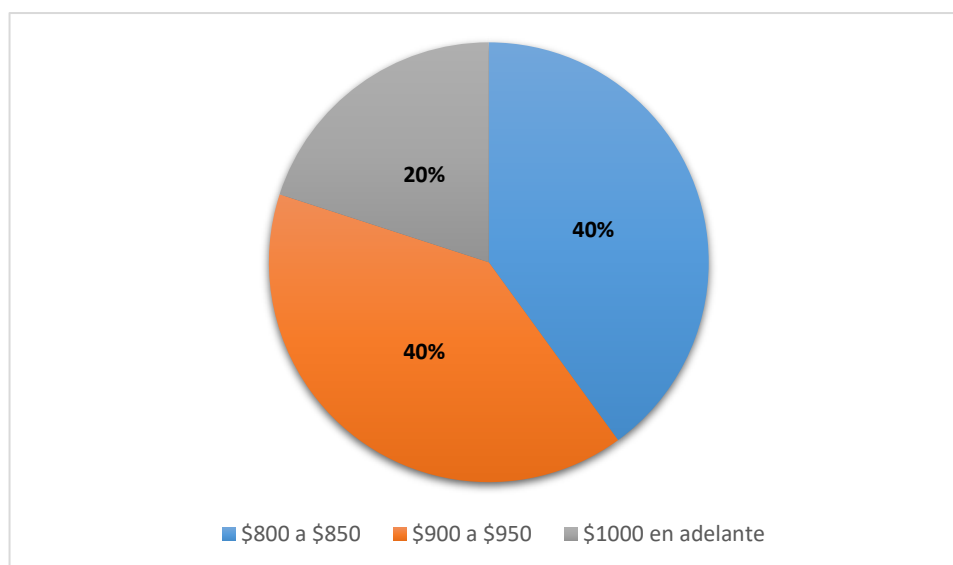


Gráfico 5-2. Monto Aproximado

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e interpretación. Conforme con el gráfico el 40% de los clientes encuestados determinaron que el monto aproximado de compras que realizan es de \$900 a \$950, el segundo el 40% de \$800 a \$850 y por último el 20% de \$1000 en adelante. Al tener locales comerciales buscan adquirir productos con garantía y elaborado con materiales de calidad para así ganar nuevos clientes.

Pregunta 5: ¿Cuál es su forma de pago en la microempresa “AZCAL”?

Tabla 16-2: Forma de pago

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Efectivo	1	10%
Crédito	5	50%
Cheques	2	20%
Transferencia electrónica	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL

Realizado por: Avalos, C. (2021)

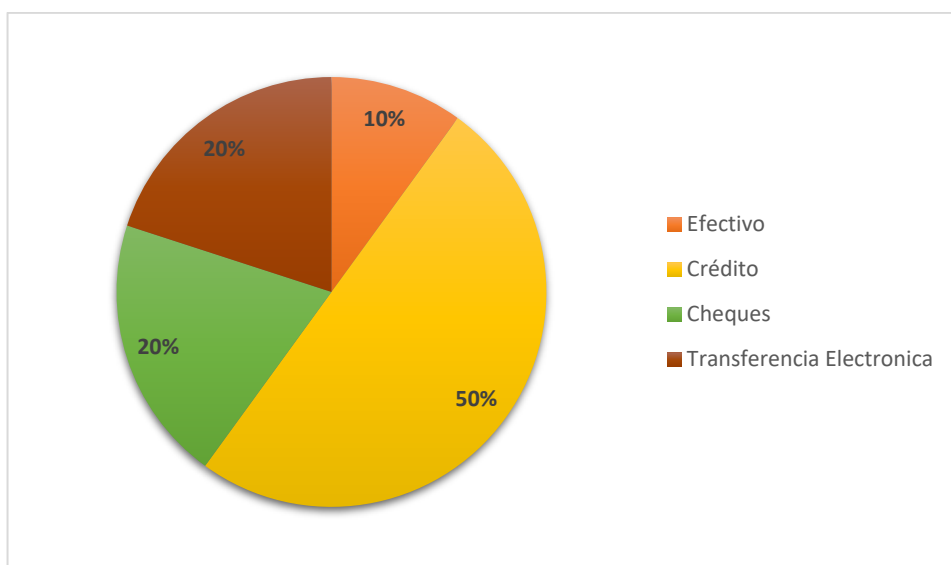


Gráfico 6-2. Forma de pago

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e interpretación. Se ha podido observar con los datos obtenidos sobre la forma de pago de los clientes encuestados la cual se estableció que el 50% prefiere cancelar a crédito su cuenta, el 20% con cheques post fechados, el otro 20% con transferencia electrónica y el 10% en efectivo. Los clientes en su mayoría prefieren antes vender, para cancelar de ahí mismo la deuda, o cancelar con cheque posfechado.

Pregunta 6: ¿Se ha retrasada o pospuesto algún pago en la microempresa “AZCAL”?

Tabla 17-2: Cuentas incobrables

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	7	70%
No	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL
Realizado por: Avalos, C. (2021)

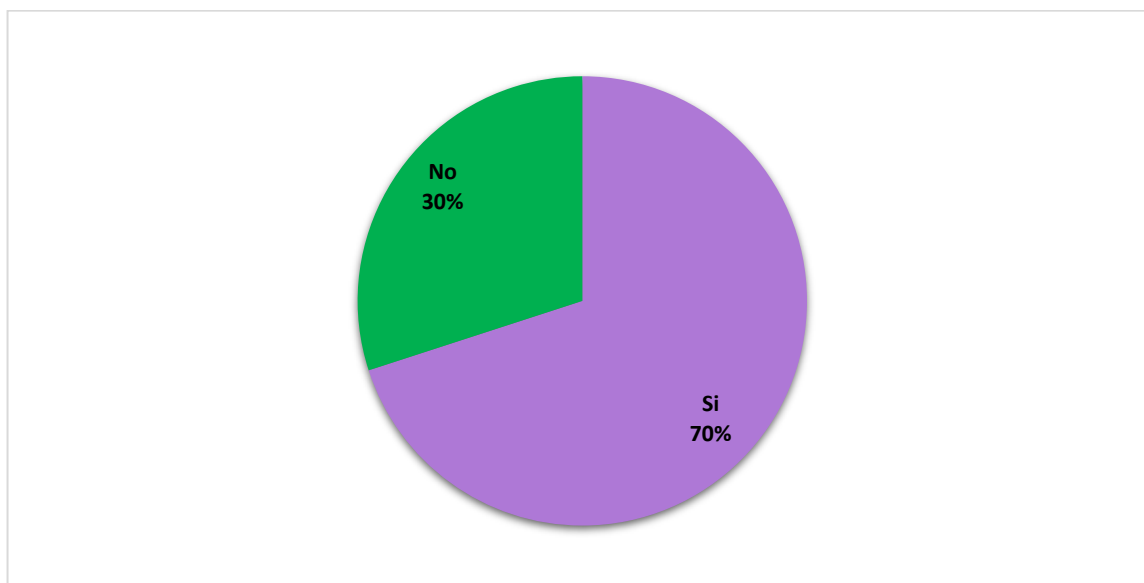


Gráfico 7-2. Cuentas incobrables

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e interpretación. Acorde con el grafico acerca de si ha habido algún retraso o pospuesto el pago al momento de cancelar alguna deuda, los clientes respondieron que el 70% se ha retrasado mientras que el otro 30% respondió que no se ha postergado ningún pago. Al existir una mora en los pagos se debe a varios factores que contribuyen a que no cancelen a tiempo o pospongan los pagos.

Pregunta 7: ¿Si ha respondió la anterior pregunta SI, que motivos ocasionaron el retraso en los pagos?

Tabla 18-2: Retrasos de pagos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Ventas bajas	4	57%
Endeudamiento	2	29%
Varios proveedores	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuesta a los clientes microempresa AZCAL
Realizado por: Avalos, C. (2021)

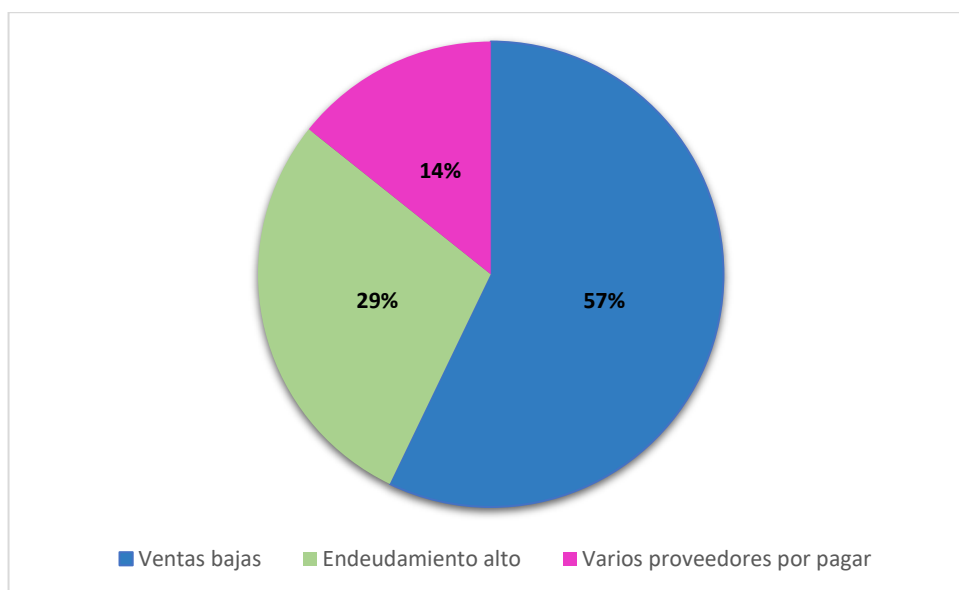


Gráfico 8-2. Retraso de pago
Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e interpretación. Se ha podido observar los siguientes datos de la gráfica donde los clientes comentaron que los motivos que ocasionaron los retrasos fueron un 57% por ventas bajas, un 29% dijo que, por el endeudamiento alto, y el 14% por tener varios proveedores a los cuales deben cancelar. Al haber una disminución de ventas así como la competencia, se han retrasado o pospuesto los pagos.

2.7.3 Observación

A continuación se detallan los estados financieros de la microempresa AZCAL, como son los balances generales y los estados de resultados de los 3 años de estudio que son (2017-2018-2019).

Tabla 190-2: Balance General (2017-2018-2019)

MICROEMPRESA AZCAL			
Balance General			
Al 1 de ENERO AL 31 DE DICIEMBRE			
	2017	2018	2019
ACTIVO			
Corriente			
Caja	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 3.000,00
Bancos	\$ 40.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00
Cuentas por cobrar	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 2.500,00
Inventarios	\$ 20.700,00	\$ 19.385,00	\$ 13.345,00
Materia prima Directa	\$10.500,00	\$10.885,00	\$7.385,00
Inventario Productos en Proceso	\$8.700,00	\$6.700,00	\$3.160,00
Inventario Productos Terminados	\$1.500,00	\$1.800,00	\$2.800,00
Total activo corriente	\$ 73.700,00	\$ 38.885,00	\$ 23.845,00
No corriente			
Propiedad planta y equipos	\$ 56.508,07	\$ 58.604,58	\$ 60.696,09
Depreciación acumulada	\$ 1.515,00	\$ 1.515,00	\$ 1.515,00
Total activo no corriente	\$ 58.023,07	\$ 60.119,58	\$ 62.211,09
Otros activos			
Muebles y enseres	\$ 3.375,00	\$ 3.070,00	\$ 2.765,00
Total otros activos	\$ 3.375,00	\$ 3.070,00	\$ 2.765,00
Total Activo	\$ 135.098,07	\$ 102.074,58	\$ 88.821,09
PASIVO			
Corriente			
Proveedores	\$ 10.370,05	\$ 13.370,05	\$ 9.760,09
Cuenta por pagar	\$ 2.250,00	\$ 3.950,00	\$ 2.550,00
Total Pasivo Corriente	\$ 12.620,05	\$ 17.320,05	\$ 12.310,09
Total pasivo	\$ 12.620,05	\$ 17.320,05	\$ 12.310,09
PATRIMONIO			
Capital social			
Capital social	\$ 122.478,02	\$ 84.754,53	\$ 76.511,00
Total Patrimonio	\$ 122.478,02	\$ 84.754,53	\$ 76.511,00
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 135.098,07	\$ 102.074,58	\$ 88.821,09

Fuente: Microempresa AZCAL
Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 20-2: Estado de resultados (2017-2018-2019)

MICROEMPRESA AZCAL				
Estado de Resultados				
Al 1 de ENERO AL 31 DE DICIEMBRE				
		2017	2018	2019
	INGRESO POR VENTAS			
+	VENTAS	\$ 14.137,00	\$ 17.521,00	\$ 14.340,00
-	Devolución ventas	\$ 100,00	\$ 144,00	\$ 120,00
=	Ingresos totales	\$ 14.037,00	\$ 17.377,00	\$ 14.220,00
-	Costos de Producción	\$ 4.641,60	\$ 4.835,00	\$ 4.641,60
=	Utilidad bruta	\$ 9.395,40	\$ 12.542,00	\$ 9.578,40
	GASTOS			
-	Depreciación	\$ 590,00	\$ 590,00	\$ 590,00
-	IESS	\$ 172,00	\$ 133,00	\$ 136,00
-	Mantenimiento y reparaciones	\$ 120,00	\$ 60,00	\$ 30,00
-	Materiales de oficina	\$ 350,00	\$ 395,50	\$ 320,00
-	Alquiler de buseta	\$ 1.800,00	\$ 1.820,00	\$ 1.830,00
-	Sueldos y Salarios	\$ 2.628,00	\$ 2.215,50	\$ 2.222,00
-	Viáticos	\$ 576,00	\$ 672,00	\$ 650,00
-	Servicios básicos	\$ 529,30	\$ 711,00	\$ 553,17
=	Gastos totales	\$ 6.765,30	\$ 6.597,00	\$ 6.331,17
=	UTILIDAD NETA	\$ 2.630,10	\$ 5.945,00	\$ 3.247,23

Fuente: Microempresa AZCAL

Realizado por: Avalos, C. (2021)

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Tema

“Planeación estratégica financiera para mejorar la rentabilidad de la microempresa “AZCAL” de la ciudad de Ambato en el periodo 2021-2025”.

3.2 Contenido de la Propuesta

3.2.1 Introducción

La planeación financiera es una herramienta necesaria para conocer los posibles problemas que pueden existir sobre el uso de los recursos en la microempresa AZCAL. Al contar con un panorama general del negocio, contribuye al conocer las debilidades y fortalezas, así mismo permite visibilizar las áreas de mejora y hacerlas crecer sin poner en riesgo su capital, para mejorar la toma las decisiones y aprovechar las oportunidades en el momento justo.

También es importante establecer parámetros para verificar el desempeño del capital invertido. Esta será la clave para realizar los ajustes presupuestarios necesarios y detectar posibles amenazas en el futuro.

En definitiva, la importancia de la planeación financiera ayuda a evaluar los recursos gestionados y a tomar decisiones con la rentabilidad de la microempresa como principal objetivo.

Es por esta razón que se ve necesario elaborar una planeación estratégica financiera en la microempresa de calzado AZCAL, para que cuente con un modelo adecuado y sistemático acorde a las necesidades que presente y esto ayude a los directivos a tomar mejores decisiones al basarse en datos reales de la entidad como los movimientos y administraciones de los ingresos y egresos que el negocio ha realizado en cierto periodo de tiempo.

Se estableció la generación de información financiera mediante el análisis horizontal y vertical tanto del balance general como el estado de resultados, otra de las herramientas que se utilizó para el desarrollo de la propuesta es la aplicación de indicadores financieros que permitió determinar la situación actual de microempresa de calzado AZCAL.

3.2.2 Objetivo

Elaborar una planeación estratégica financiera para incrementar la rentabilidad de la microempresa AZCAL de la ciudad de Ambato en el periodo 2021-2025.

3.2.3 Estructura

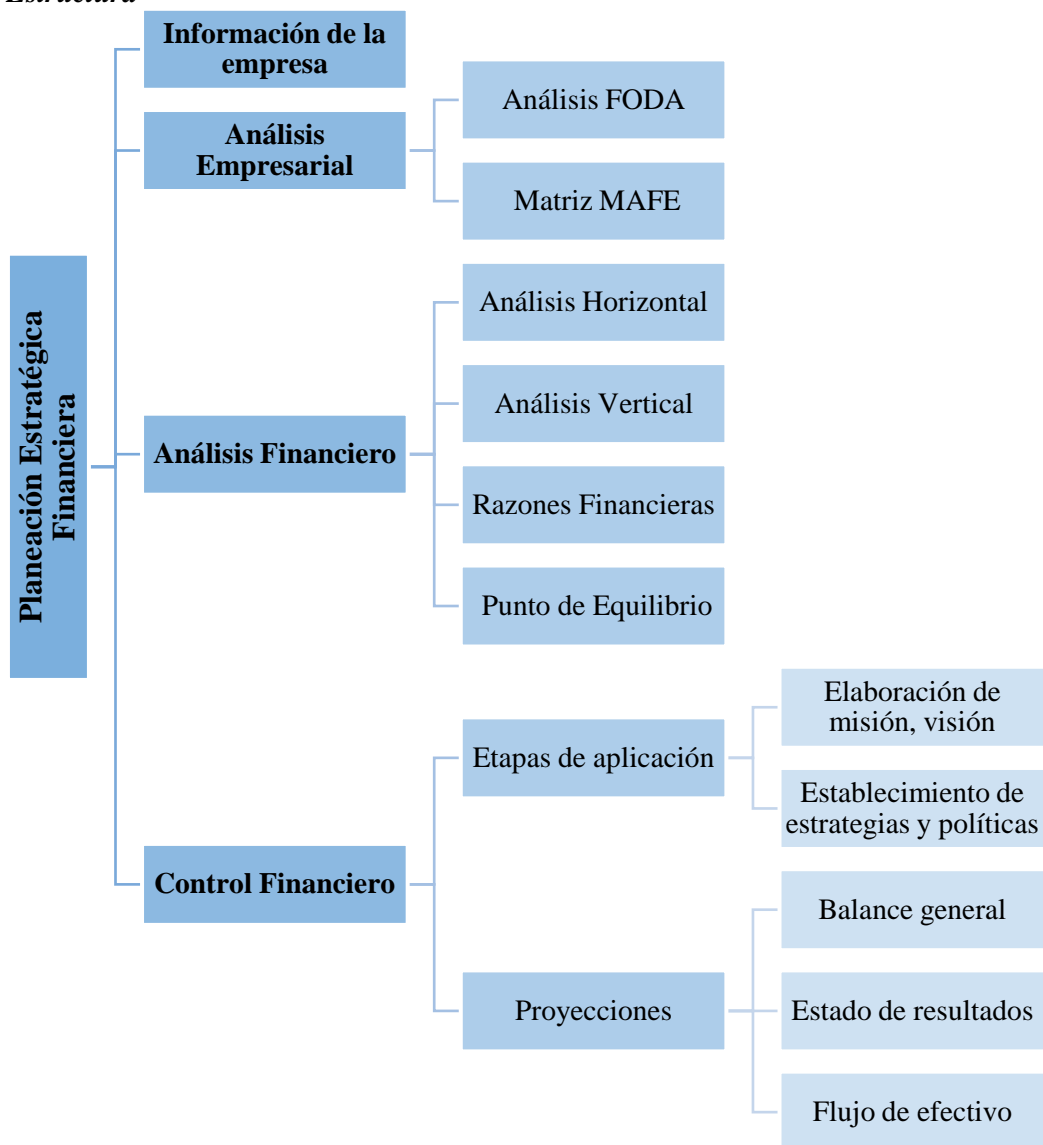


Figura 6-3. Modelo de la Planeación estratégica financiera

Fuente: (Estupiñán, 2012)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.2.4 Reseña Histórica de la microempresa

La fábrica de Calzado artesanal AZCAL significa Avalos Zurita Calzado, nace en el año de 1986 en la ciudad de Ambato como un negocio familiar, elaborando calzado deportivo, montañero, escolar para diferentes edades, al contar con la experiencia que en este campo tenía el señor Antonio Avalos, propietario de la fábrica, en la producción, y con la ayuda de su esposa Yolanda Zurita que impulso la venta de calzado a nivel nacional. Por problemas económicos cierran su negocio en el año 2000, y vuelven a abrir en el 2006 hasta la actualidad, llevan 14 años en el mercado.

En el año 2009 la fábrica se expande, por lo que abrió una sucursal en la ciudad de Quito en el centro comercial de mayoristas y negocios andinos, la cual se especializa en las ventas por mayor y menor los martes y sábados.

Está conformada por 9 empleados que son, la gerente general Yolanda Zurita, administrador de la planta de producción Antonio Avalos, contadora ocasional Diana Avalos, un plantador Alonso Yanzapanta y Patricio Pilco que es el cortador, además el área de armado se realiza por medio de terceros que se localiza en (Santa Lucia, Ambato), trabajando por medio de maquila a cargo de Pedro Chasi y 1 ayudante más, realizándolo bajo pedido, asimismo dispone de 2 arregladoras ocasionales, se contrata personal eventual en fechas altas como inicio de clases y navidad.

3.2.5 Conformación Jurídica y Estructura Administrativa

- **Denominación:** Calzado “AZCAL”
- **Razón social:** Producción y comercialización.
- **Rama actividad:** Calzado
- **Subsector:** Industrial
- **Tipo de empresa:** Microempresa

3.2.6 Estructura Administrativa

La microempresa de calzado “AZCAL”, no contaba con información histórica, al tener una administración empírica, por lo que se procedió a levantar la información con los documentos proporcionados.

No cuenta con una estructura organizacional por lo que se diseñó uno acorde a las necesidades del negocio. A continuación se indica el organigrama estructural de la microempresa AZCAL como se encuentra conformado:

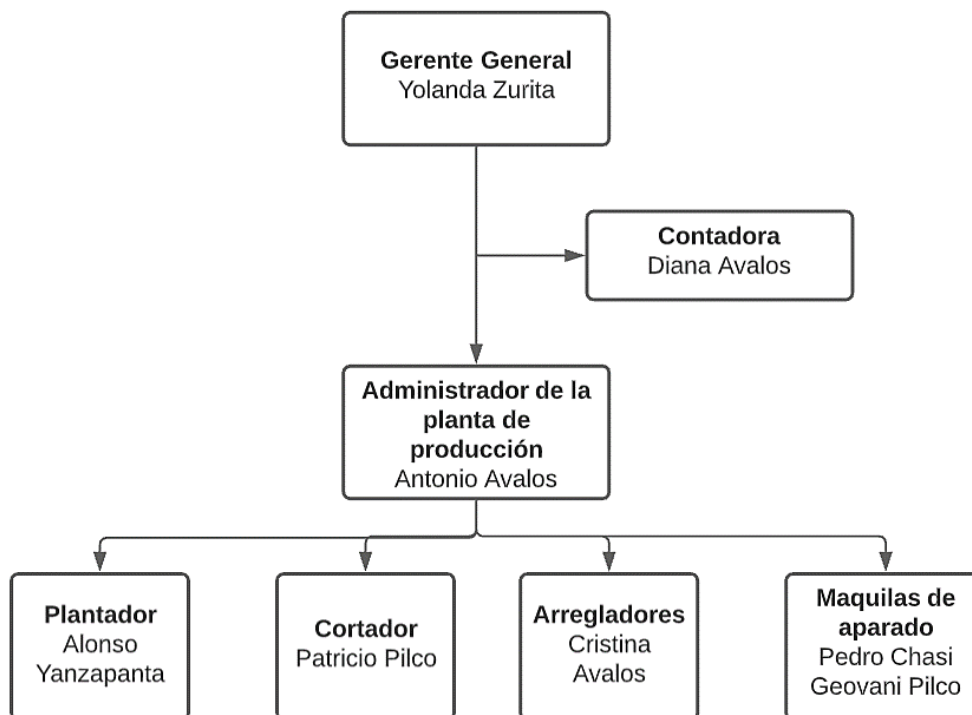


Figura 7-3. Organigrama estructural microempresa AZCAL

Fuente: Microempresa AZCAL
Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.2.7 Datos Informativos

Ubicación

Local físico en Quito

Quito, Pichincha, Ecuador; Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos

Ex fábrica de Cablec. Av. Pedro Vicente Maldonado 10385 y Quimiag 170606.

Fábrica de Calzado

Ambato, Tungurahua, Ecuador; Huachi Chico, Av. Jacóme Clavijo y pasaje Cesar Dávila

Horario de atención

Local en Quito

- Lunes: Cerrado
- Martes: 4:00 am hasta 12:00 pm
- Miércoles: Cerrado
- Jueves: Cerrado
- Viernes: Cerrado
- Sábado: 4:00 am hasta 13:00 pm
- Domingo: Cerrado

Fábrica en Ambato

- Lunes: 07:00 am hasta 16:00 pm
- Martes: 07:00 am hasta 16:00 pm
- Miércoles: 07:00 am hasta 16:00 pm
- Jueves: 07:00 am hasta 16:00 pm
- Viernes: 07:00 am hasta 16:00 pm
- Sábado: Cerrado
- Domingo: Cerrado

3.2.8 Formulación estratégica

Dado a que la planeación estratégica financiera propuesta tiene un plazo de 5 años hasta el 2025, es necesario hacer recomendaciones sobre la formulación de la misión y visión como elementos básicos de la filosofía de la organización para que las acciones propuestas estén alineadas con un direccionamiento estratégico.

3.2.9 Misión y Visión de la microempresa

3.2.9.1 Misión

Tabla 21-3: Misión propuesta

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es el propósito de la microempresa?	Brindamos un producto de calidad a nuestros clientes
¿Público al que va dirigido?	Damas, caballeros y niños
¿Qué se va a realizar?	Comercialización de calzado montañero
¿Con que criterios se va a ejecutar?	Garantizando la durabilidad del producto, para ofrecer comodidad y confort a nuestros clientes.

Fuente: (Roncancio, 2019)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Misión propuesta

Brindamos un producto de calidad a nuestros clientes, a través de la producción y comercialización de calzado montañero, para damas, caballeros y niños, garantizando la durabilidad del producto, para ofrecer comodidad y confort a nuestros clientes.

3.2.9.2 Visión

Tabla 22-3: Visión propuesta

Pregunta	Respuesta
¿Cómo se enfoca la microempresa dentro de algunos años?	Ser un negocio reconocido en la comercialización de calzado montañero e industrial
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Al mercado nacional
¿Que ofrecerá?	Ofreciendo productos de calidad e innovación
¿Con que finalidad le gustaría crecer?	Con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes, logrando así su fidelización a nuestra marca.

Fuente: (Roncancio, 2019)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Visión propuesta

Ser un negocio reconocido en la comercialización de calzado montañero e industrial, en el mercado nacional, en 3 años, ofreciendo un producto de calidad e innovación, con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes, logrando así su fidelización a nuestra marca.

3.3 Análisis FODA de la Situación Actual de la microempresa AZCAL

Tabla 23-3: FODA de la microempresa AZCAL

FORTALEZAS I	OPORTUNIDADES E
F1. Capacidad de producción disponible F2. Recursos financieros adecuados F3. Manejo de precios competitivos F4. Buena relación con los proveedores F5. Materia prima de calidad F6. Buena imagen con los clientes F7. Diversidad de productos	O1. Preferencia a productos nacionales O2. Apoyo del estado a las microempresas O3. Alta rotación de calzado O4. Ingresar en nuevos mercados al expandir la línea de productos O5. Disminución de importaciones de calzado.
DEBILIDADES I	AMENAZAS E
D1. Ausencia del plan estratégico financiero D2. Baja rentabilidad D3. Gastos operacionales elevados D4. No hay políticas de cobro D5. Disminución de las ventas D6. Cuentas incobrables D7. Desconocimiento del manejo financiero	A1. Obligaciones Tributarias A2. Incremento del precio de materia prima A3. Competencia A4. Vulnerabilidad a la recesión A5. Inestabilidad política-económica A6. Productos sustitutos a menor precio

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.4 Estructura del Modelo de Planeación Financiera

Para la estructura de la planeación estratégica financiera de la microempresa “AZCAL” se ha realizado un análisis del estado actual del negocio, al realizar estados financieros de tres años anteriores (2017-2018-2019), para determinar los recursos disponibles y la variación de las cuentas permitiendo así incrementar la rentabilidad.

Entre los principales problemas que se han descubierto dentro de la microempresa “AZCAL” se encuentran las siguientes:

La microempresa “AZCAL” no hace uso de datos financieros, al no contar con estados financieros, esto limita la aplicación de indicadores financieros, para conocer las variaciones que existen y como han afectado a la liquidez y rentabilidad de la microempresa. Por lo que limita conocer las variaciones y cambios que sufre durante un periodo específico.

Asimismo no cuenta con un modelo de planeación estratégica financiera por lo que provoca que las decisiones adquiridas no consideren mejorar las decisiones financieras, al ser empíricas.

Se desconoce cómo está estructurado el capital, por lo que no se puede proyectar el nivel de endeudamiento que puede llegar a tener la microempresa. Al mismo tiempo el capital del negocio no está definido correctamente al no separar los gastos operativos de los gastos personales al ser familiar.

Los costos de los productos no están determinados correctamente, al establecerse de manera empírica, sin tomar en cuenta los ingresos, los gastos y el margen de utilidad.

En los años de estudio las utilidades no han sido favorables ya que habido una disminución en las ventas significativas.

Cada una de las problemáticas observadas se tomará en cuenta para el planteamiento de la propuesta, estableciendo una perspectiva financiera y estratégica que contribuyendo a la microempresa a mejorar la toma de decisiones, ayudando de esta manera que se incremente la rentabilidad.

3.5 Análisis de los Estados Financieros

Los estados financieros que se analizaron son el Balance General y el Estado de Resultados de los años (2017-2018-2019), los mismos que se estructuraron con la información dada por la contadora y la gerente para su posterior análisis.

Tabla 24-3: Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados

INGRESO POR VENTAS	AÑOS			Análisis Vertical			Análisis Horizontal			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Absoluta \$		Relativa %	
							2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Ventas	\$ 14.137,00	\$ 17.521,00	\$ 14.340,00	100%	100%	100%	\$ 3.384,00	\$ 3.181,00	24%	-18%
Devolución ventas	\$ 100,00	\$ 144,00	\$ 120,00	1%	1%	1%	\$ 44,00	\$ 24,00	44%	-17%
Ingresos Totales	\$ 14.037,00	\$ 17.377,00	\$ 14.220,00	99%	99%	99%	\$ 3.340,00	\$ 3.157,00	24%	-18%
Costos de Producción	\$ 4.641,60	\$ 4.835,00	\$ 4.641,60	33%	28%	32%	\$ 193,40	\$ 193,40	4%	-4%
Utilidad bruta	\$ 9.395,40	\$ 12.542,00	\$ 9.578,40	66%	72%	67%	\$ 3.146,60	\$ 2.963,60	33%	-24%
GASTOS										
Depreciación	\$ 590,00	\$ 590,00	\$ 590,00	4%	3%	4%	\$ -	\$ -	0%	0%
IESS	\$ 172,00	\$ 133,00	\$ 136,00	1%	1%	1%	\$ 39,00	\$ 3,00	-23%	2%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 120,00	\$ 60,00	\$ 30,00	1%	0%	0%	\$ 60,00	\$ 30,00	-50%	-50%
Materiales de oficina	\$ 350,00	\$ 395,50	\$ 320,00	2%	2%	2%	\$ 45,50	\$ 75,50	13%	-19%
Alquiler de buseta	\$ 1.800,00	\$ 1.820,00	\$ 1.830,00	13%	10%	13%	\$ 20,00	\$ 10,00	1%	1%
Sueldos y Salarios	\$ 2.628,00	\$ 2.215,50	\$ 2.222,00	19%	13%	15%	\$ 412,50	\$ 6,50	-16%	0%
Viáticos	\$ 576,00	\$ 672,00	\$ 650,00	4%	4%	5%	\$ 96,00	\$ 22,00	17%	-3%
Servicios Básicos	\$ 529,30	\$ 711,00	\$ 553,17	4%	4%	4%	\$ 181,70	\$ 157,83	34%	-22%
Gastos Totales	\$ 6.765,30	\$ 6.597,00	\$ 6.331,17	48%	38%	44%	\$ 168,30	\$ 265,83	-2%	-4%
INGRESOS NETOS	\$ 2.630,10	\$ 5.945,00	\$ 3.247,23	19%	34%	23%	\$ 3.314,90	\$ 2.697,77	126%	-45%

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)
Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.5.1 Análisis Horizontal y Vertical del Estado de Resultados

3.5.1.1 Evolución del Estado de Resultados (2017-2018-2019)

Es necesario conocer la evolución del Estado de Resultados (2017-2018-2019), (compuesto de ventas, costos de producción, utilidad bruta en ventas, gastos generales, utilidad líquida), por tanto a continuación se muestra la siguiente gráfica:

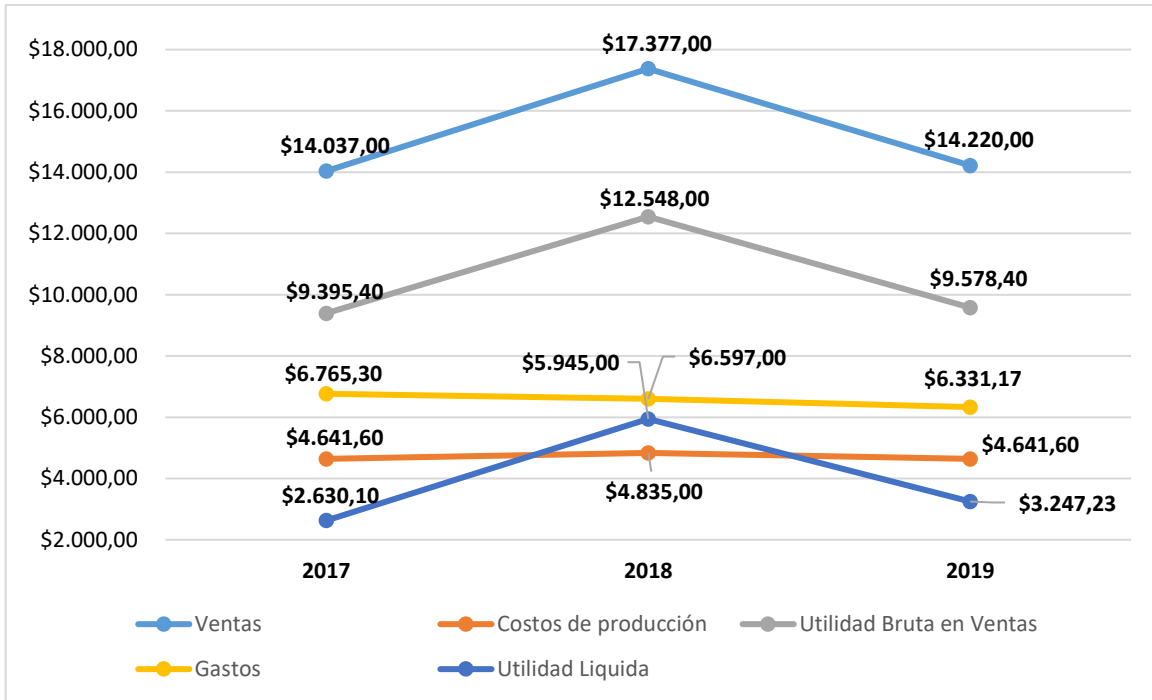


Gráfico 9-3. Evolución del estado de resultados

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.5.1.2 Análisis Vertical del Estado de Resultados (2017-2018-2019)

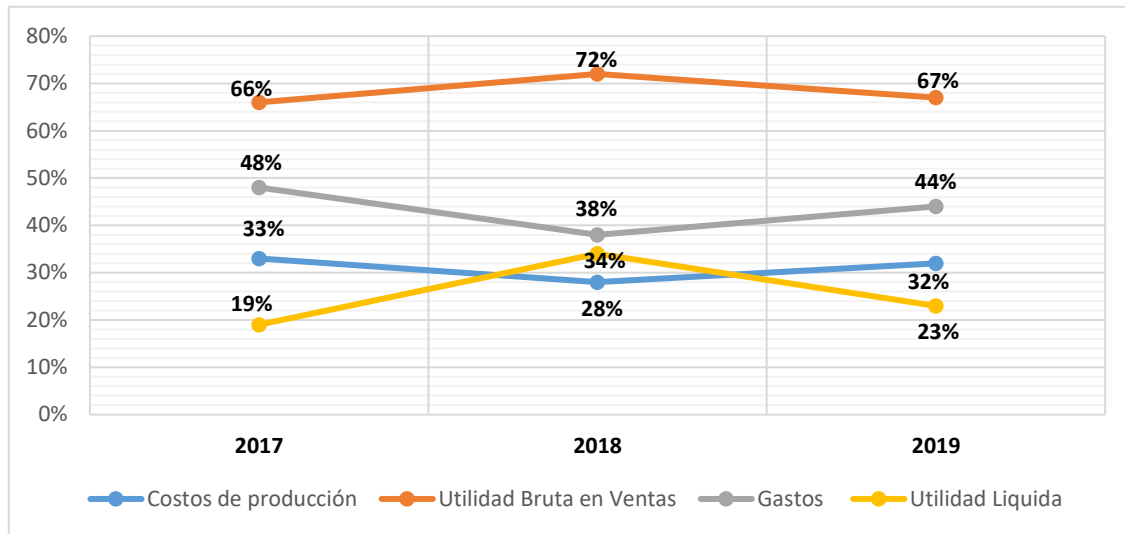


Gráfico 10-3. Análisis vertical del Estado de resultados

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

En el análisis realizado de los tres periodos de estudio las ventas netas representan el 100% con el 12% del IVA. La microempresa registra egresos como los costos de producción y ventas que están conformados en el año 2017 por el 33%, mientras que en el 2018 fue del valor de 28% disminuyéndose un 5% en relación con el año anterior, asimismo en el 2019 aumento a 32% un 4% más que en el 2018.

La utilidad bruta en ventas es el total de la resta de las ventas netas con los costos de producción representa el 66% del total de las ventas, mientras que en el 2018 fue del 72%, en cambio en el 2019 fue del 67%.

Los gastos generales están conformados por la depreciación de maquinaria además de planta y equipos, así como el aporte al IESS, el mantenimiento y reparaciones de la maquinaria, los materiales de oficina, el alquiler de la buseta para su movilización, los sueldos y salarios de los que laboran en la microempresa, los viáticos del viaje y los servicios básicos como agua, luz, teléfono, esto representa el 48% del valor de las ventas en el 2017, mientras que en el 2018 disminuyó al 38% pero en el 2019 fue del 44% subió 6% en comparación al año anterior.

La utilidad líquida en el 2017 fue del 19% pero en el 2018 al ser de 34% aumento 15% en comparación al año anterior asimismo en el 2019 bajo a 23% en relación con el 2018.

3.5.1.3 Análisis Horizontal del Estado de resultados (2017-2018-2019)

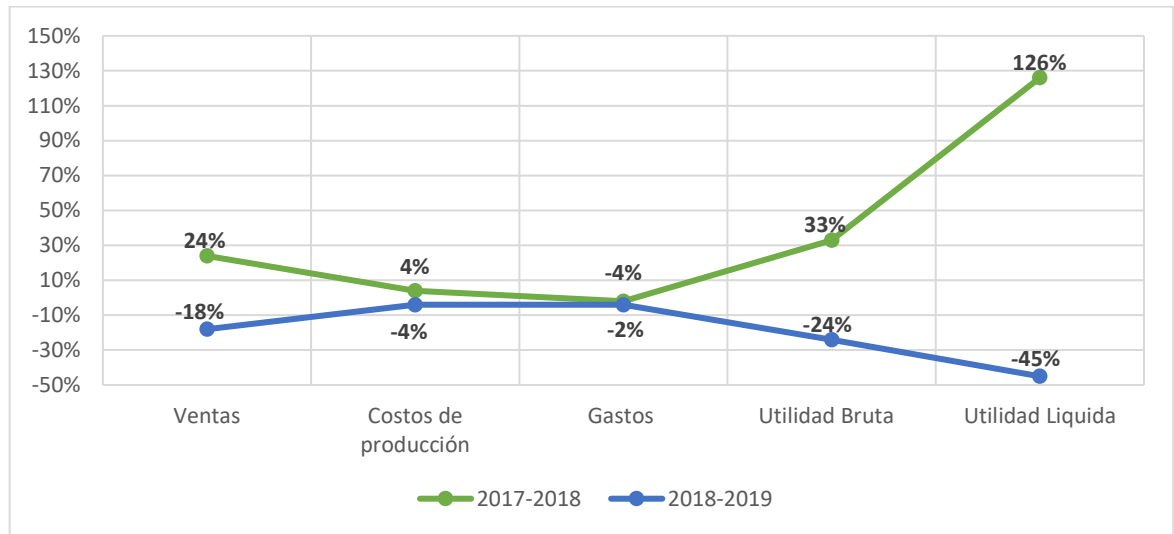


Gráfico 11-3. Análisis horizontal estado de resultados

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Al realizar la observación de los tres años de estudio en la microempresa AZCAL, se determinó que en el análisis horizontal los ingresos representados con la cuenta de ventas, tuvo una variación en el periodo 2017-2018 fue del 24%, mientras que el 2018-2019 se redujo a -18% por ventas bajas.

La microempresa registra egresos como los costos de producción y ventas que están conformados en el 2017-2018 fue del 4%, mientras que en el 2018-2019 fue del valor de -4% reduciéndose en relación con el periodo 2017-2018 de estudio.

La utilidad bruta en ventas es el total de la resta de las ventas netas con los costos de producción en la variación del 2017-2018 fue del 33%, pero en el 2018-2019 reduciéndose a -24%, esto puede ser el resultado de factores externos del mercado más allá del control, también disminuyen debido a menores ingresos o mayores costos para la venta de los productos.

Los gastos generales en la variación del año 2017-2018 tuvo un valor descendente de -2%, del mismo modo en el 2018-2019 disminuyó al -4% puede ser por la disminución de la producción. La utilidad líquida es la diferencia positiva entre los ingresos menos todos los costos y gastos en el 2017-2018 tuvo el valor del 126%, por otra parte en periodo 2018-2019 del análisis horizontal de la variación relativa decreció al -45% debido a una disminución en la ventas netas.

3.5.2 Análisis Horizontal y Vertical del Balance General

Tabla 25-3: Análisis horizontal y vertical del balance general

	Análisis Vertical						Análisis Horizontal			
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Absoluta		Relativa	
							2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
ACTIVO										
Corriente										
Caja	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 3.000,00	7%	5%	3%	\$ -5.000,00	\$ -2.000,00	-50%	-40%
Bancos	\$ 40.000,00	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	30%	10%	6%	\$ -30.000,00	\$ -5.000,00	-75%	-50%
Cuentas por cobrar	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 2.500,00	2%	4%	3%	\$ 1.500,00	\$ -2.000,00	50%	-44%
Inventarios	\$ 20.700,00	\$ 19.385,00	\$ 13.345,00	15%	19%	15%	\$ -1.315,00	\$ -6.040,00	-6%	-31%
Total activo corriente	\$ 73.700,00	\$ 38.885,00	\$ 23.845,00	55%	38%	27%	\$ -34.815,00	\$ -15.040,00	-47%	-39%
NO CORRIENTE										
Propiedad planta y equipos	\$ 56.508,07	\$ 58.604,58	\$ 60.696,09	42%	57%	68%	\$ 2.096,51	\$ 2.091,51	4%	4%
Depreciación acumulada	\$ 1.515,00	\$ 1.515,00	\$ 1.515,00	1%	1%	2%	-	-	0%	0%
Total activo no corriente	\$ 58.023,07	\$ 60.119,58	\$ 62.211,09	43%	59%	70%	\$ 2.096,51	\$ 2.091,51	4%	3%
OTROS ACTIVOS										
Muebles y enseres	\$ 3.375,00	\$ 3.070,00	\$ 2.765,00	2%	3%	3%	\$ -305,00	\$ -305,00	-9%	-10%
Total otros activos	\$ 3.375,00	\$ 3.070,00	\$ 2.765,00	2%	3%	3%	\$ -305,00	\$ -305,00	-9%	-10%
TOTAL ACTIVO	\$ 135.098,07	\$ 102.074,58	\$ 88.821,09	100%	100%	100%	\$ -33.023,49	\$ -13.253,49	-24%	-13%
PASIVO										
Corriente										
Proveedores	\$ 10.370,05	\$ 13.370,05	\$ 9.760,09	8%	13%	11%	\$ 3.000,00	\$ -3.609,96	29%	-27%
Cuenta por pagar	\$ 2.250,00	\$ 3.950,00	\$ 2.550,00	2%	4%	3%	\$ 1.700,00	\$ -1.400,00	76%	-35%
TOTAL PASIVO	\$ 12.620,05	\$ 17.320,05	\$ 12.310,09	9%	17%	14%	\$ 4.700,00	\$ -5.009,96	37%	-29%
PATRIMONIO										
Capital social	\$ 122.478,02	\$ 84.754,53	\$ 76.511,00	91%	83%	86%	\$ -37.723,49	\$ -8.243,53	-31%	-10%
Total patrimonio	\$ 122.478,02	\$ 84.754,53	\$ 76.511,00	91%	83%	86%	\$ -37.723,49	\$ -8.243,53	-31%	-10%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 135.098,07	\$ 102.074,58	\$ 88.821,09	100%	100%	100%	\$ -33.023,49	\$ -13.253,49	-24%	-13%

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.5.2.1 Evolución del Balance General (2017-2018-2019)

Es necesario conocer la evolución de los resultados del Balance General (2017-2018-2019), compuesto de activo, pasivo y patrimonio, por tanto a continuación se muestra la siguiente gráfica:

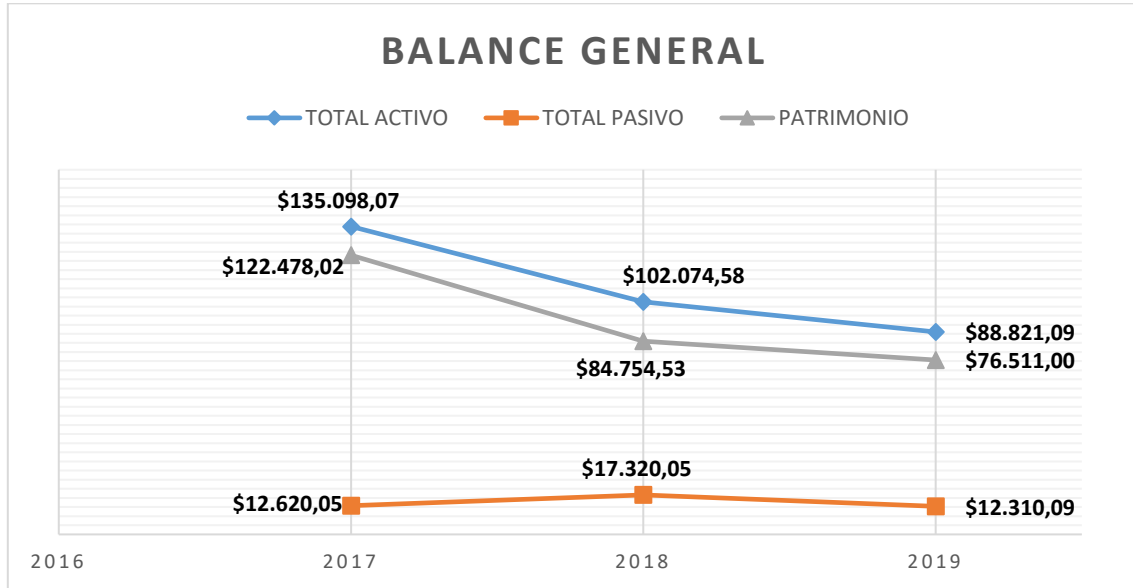


Gráfico 12-3. Evolución del Balance General

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.5.2.2 Análisis Vertical del Balance General (2017-2018-2019)

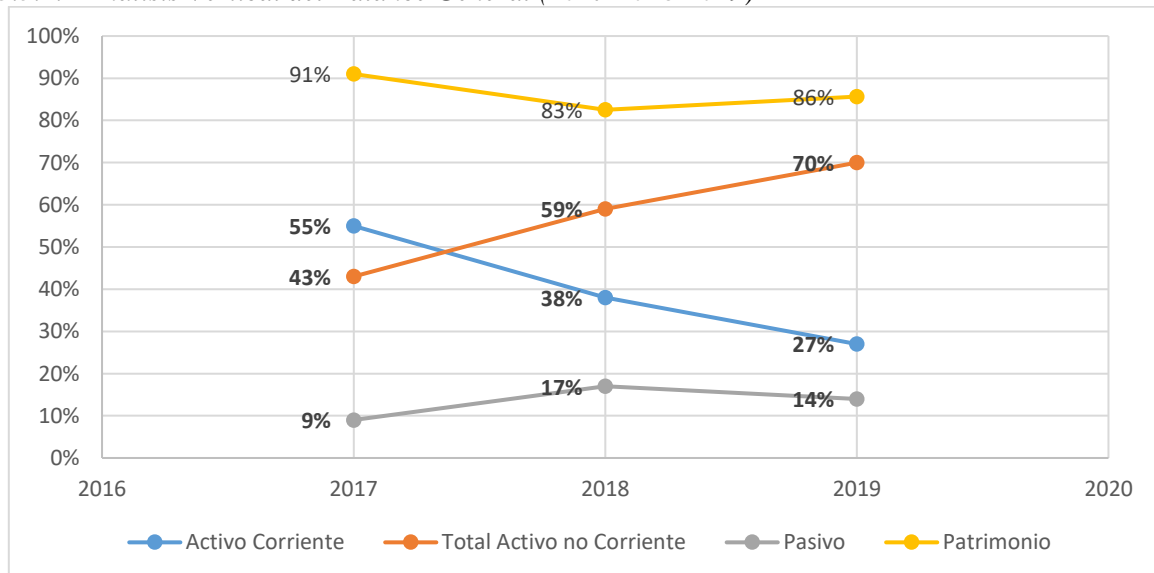


Gráfico 13-3. Análisis Vertical del Balance General

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Los activos en el año 2017, los activos corrientes conformaron el 55% del total del activo, esto denota la capacidad para cubrir obligaciones en el corto plazo. En el año 2018 disminuyó a 38% reduciéndose un 17% en comparación al año 2017. Respecto al 2019 los activos corrientes constituyeron el 27% del total activo decreciendo un 11% en relación con el 2018, al haber una disminución cada año se determina que hay gastos de imprevisto o una cuenta pendiente de pago, también cuando el dueño retira el dinero para su cuenta personal como son sus propios gastos personales.

Los activos no corrientes del 2017 son de 43% de los activos totales, para el año 2018 el activo no corriente es del 59% incrementándose un 16% en relación con el año anterior, a su vez los activos no corrientes son del 70% del activo en el 2019 aumentando un 11% en comparación al año 2018.

Los otros activos son los muebles y enseres que ya cumplieron su vida útil contablemente por lo que ya no se deprecian pero se los sigue utilizando dentro del negocio esto representa en el 2017 2%, en el año 2018 asciende a un 3% mientras que en el 2019 se mantiene en un 3% con el año anterior.

La microempresa al tener en su balance una mayor parte de activos no corrientes se encuentran con dificultades al no poder respaldar las necesidades con sus proveedores a corto plazo, puesto que no podrán contar con el efectivo suficiente para el cumplimiento de dichas obligaciones.

Los pasivos del año 2017 representan el 9% del total de los activos, mientras que en el 2018 fue del 17% incrementándose un 8% en relación con el año anterior, asimismo en el 2018 tuvo el valor de 14% disminuyendo un 3% en comparación al año 2017.

Las cuentas reflejan una deuda que la microempresa tiene que satisfacer en un plazo inferior a un año, estas conforman el pasivo corriente como es proveedores que en el 2017 fue de 8%, mientras que en el 2018 tuvo el valor de 13% subiendo un 5% en contraste al 2017, a su vez en el 2019 es del 11% reduciéndose un 2% con el 2018. No existen pasivos no corrientes ya que no han contraído deudas superiores a un año o préstamos financieros.

El patrimonio que dispone la microempresa AZCAL, en el 2017 es el 91% que está integrado por capital social, en el 2018 el patrimonio tuvo el valor de 83% disminuyendo un 8% en comparación al año 2017, para el año 2019 el patrimonio total fue de 86% subió un 3% en relación con el año anterior.

3.5.2.3 Análisis Horizontal del Balance General (2017-2018-2019)

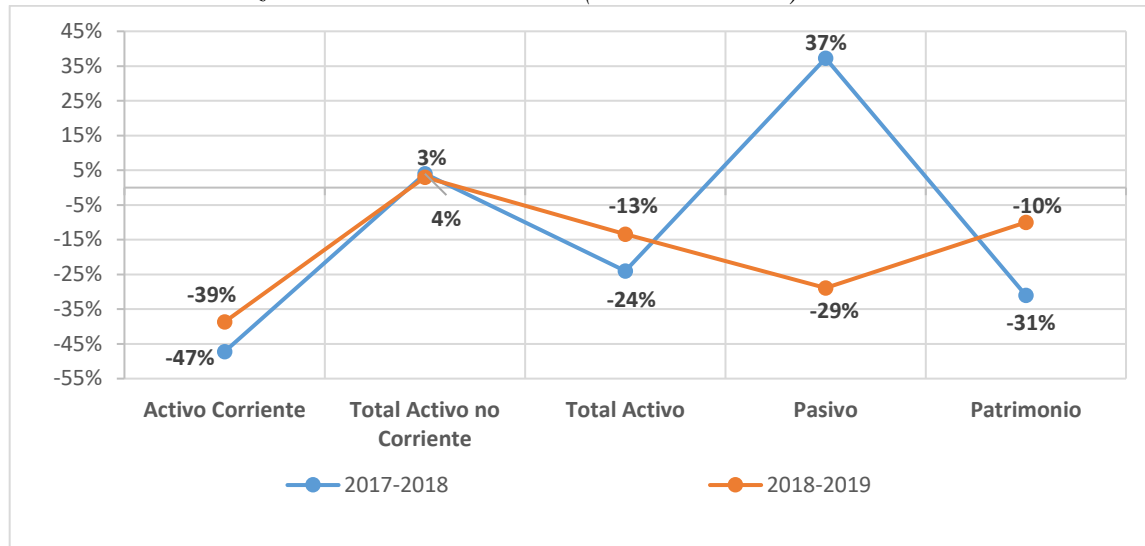


Gráfico 14-3. Análisis Horizontal del Balance General

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Es una herramienta que se utiliza para encontrar los cambios que tiene cada cuenta en los estados financieros, para lo cual debe haber al menos dos períodos. Los resultados permiten determinar cómo ha mejorado o deteriorado la situación económica de la microempresa AZCAL.

Activo

En la variación del año 2017-2018, en los activos corrientes hubo una disminución del -47% las cuentas que contribuyeron a esto fueron los bancos con una reducción del -75% debido a la adquisición de un vehículo para uso personal y de caja con un descenso del -50% por pago a proveedores, además de inventarios con una contracción del -6% al empezar a producir solo bajo pedido.

Con respecto a la variación 2018-2019, en los activos corrientes hubo una disminución del -39% las cuentas que contribuyeron a esto fueron los bancos con una reducción del -50% al depositar en plazo fijo la mitad de las ganancias y caja con descenso del -40%, también las cuentas por cobrar sufrieron una contracción del -44% en comparación de los dos años de estudio.

Los otros activos tuvieron una variación en el 2017-2018 del -9% y en el periodo 2018-2019 fue del -10%.

Pasivo

En la variación del pasivo del año 2017-2018 tuvo un valor ascendente del 37%, las cuentas que contribuyeron son los proveedores al aumentar un 29% y las cuentas por pagar ascendieron a 76% al adquirir materia prima a crédito.

Con la variación del pasivo del año 2018-2019 tuvo un valor descendente del -29%, las cuentas que cambiaron son la de los proveedores al disminuir -27% y las cuentas por pagar se redujeron un -35% al reducirse la adquisición de insumos y cancelar parcialmente la deuda en efectivo.

Patrimonio

La variación del patrimonio de los siguientes años 2017-2018 fue negativa del -31% las cuentas que aportaron a su variación son la del capital social se redujo.

Para el periodo 2018-2019 se registra una disminución del -10% esto debido a que se encuentra en una situación de debilidad económico-financiera.

3.6 Análisis de las Razones Financieras

3.6.1 Ratio de Liquidez

Tabla 26-3: Razón de liquidez del 2017

Liquidez Corriente	Activo corriente/pasivo corriente	\$ 5.84
Análisis: Por cada dólar de pasivo a corto plazo tiene \$5,84 en activo circulante		
Prueba ácida	Activo corriente - Inventario/pasivo corriente	\$ 4.20
Análisis: Por cada dólar de pasivo a corto plazo tiene \$4,20 activo corriente		
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 61.079,95
Análisis: El capital de trabajo es de \$61079,95		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)
Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 27-3: Ratio de liquidez del 2018

Liquidez Corriente	Activo corriente/pasivo corriente	\$2.25
Análisis: Por cada dólar de pasivo a corto plazo tiene \$2,25 en activo circulante		
Prueba ácida	Activo corriente - Inventario/pasivo corriente	\$ 1.13
Análisis: Por cada dólar de pasivo a corto plazo tiene \$1,13 activo corriente		
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 21.564,95
Análisis: El capital de trabajo es de \$21564,95		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)
Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 28-3: Indicador de liquidez del 2019

Liquidez Corriente	Activo corriente/pasivo corriente	\$ 1.94
Análisis: Por cada dólar de pasivo a corto plazo tiene \$1,94 en activo circulante		
Prueba ácida	Activo corriente - Inventario/pasivo corriente	\$ 0.85
Análisis: Por cada dólar de pasivo a corto plazo tiene \$0.85 activo corriente		
Capital de Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 11.534,91
Análisis: El capital de trabajo es de \$11534,91		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)
Realizado por: Avalos, C. (2021)

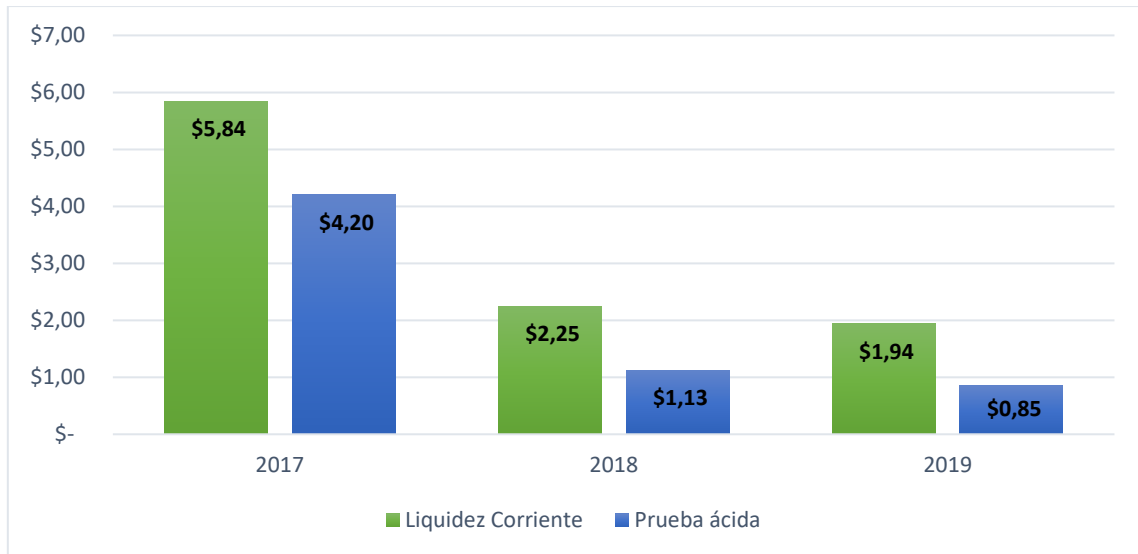


Gráfico 2-3. Análisis del indicador de liquidez y prueba ácida

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

La liquidez corriente determina la capacidad de una empresa para poder asumir las obligaciones a corto plazo por lo que la microempresa de calzado “AZCAL”, aplicando la fórmula establece que en el año 2017 su liquidez fue de \$ 5,84 para cubrir cada dólar del pasivo corriente, mientras que en el año 2018 fue de \$2.25 disminuyendo un \$3.59 en comparación del año anterior, asimismo en el año 2019 fue de \$1.94 disminuyendo en comparación al año 2018, \$0,31 lo que se interpreta que tiene la facilidad de cubrir las deudas a corto plazo de manera inmediata. Aunque esto significaría que la microempresa dispone de un exceso de recursos activos que no están siendo explotados y de los cuáles, no se está obteniendo toda la rentabilidad que se podría.

La prueba ácida es más rigurosa y comprueba la capacidad con que se cuenta para cubrir con obligaciones a corto plazo pero sin llegar a recurrir a la venta de la mercancía. Se obtuvo en el año 2017 un valor de \$4.20, en el año 2018 fue de \$1.13 mostrando una disminución de \$3.07 en comparación al año 2017, aun así demuestran en los dos años que la empresa estaría en condiciones de pagar en su totalidad los pasivos corrientes, y en el 2019 es de \$ 0.85 con una disminución del \$0.28 con el año anterior. Por lo que lo que se interpreta es que los saldos en efectivo no son suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo en el año 2019.

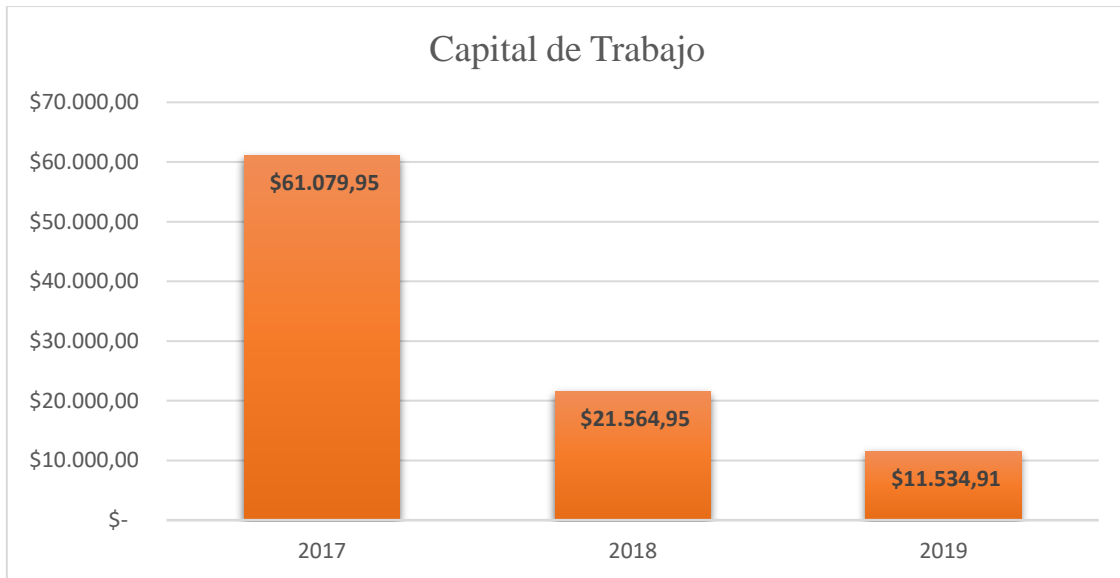


Gráfico 3-3. Análisis del capital de trabajo

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

El capital de trabajo es el dinero que se requiere para mantener su giro habitual en el negocio, en el 2017 fue de \$61.079,95 mientras que en el año 2018 fue de \$21.564,95 con una disminución de \$39.515 en comparación al año anterior por la adquisición de un vehículo personal, en el año 2019 fue de \$11.534,91 con una disminución en comparación al año anterior de \$10.030,04 sin embargo la empresa cuenta con capital para hacer frente a sus obligaciones, para que pueda realizar las actividades como es la venta al mayor y menor de calzado montañero.

3.6.2 Ratio de Solvencia

Tabla 29-3: Razón de solvencia del 2017

Endeudamiento Activo	Pasivo total/Activo Total	9.3%
Análisis: La microempresa tiene 9.3% de autonomía financiera		
Endeudamiento Patrimonio	Pasivo total/Patrimonio Total	10.3%
Análisis: La razón de dependencia a acreedores es de 10,3%		
Endeudamiento Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo neto	2.17
Análisis: Inversión de maquinaria y equipos financiados con el patrimonio es de 2.17		
Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio	1.10
Análisis: Se ha conseguido 1,10 por cada unidad de patrimonio		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 30-3: Indicador de solvencia del 2018

Endeudamiento Activo	Pasivo total/Activo Total	17%
Análisis: La microempresa tiene 17% de autonomía financiera		
Endeudamiento Patrimonio	Pasivo total/Patrimonio Total	20.4%
Análisis: La razón de dependencia a acreedores es de 20.4%		
Endeudamiento Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo neto	1.45
Análisis: Inversión de maquinaria y equipos de 1,45		
Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio	1.20
Análisis: Se ha conseguido 1,20 por cada unidad de patrimonio		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 31-3: Ratio de solvencia del 2019

Endeudamiento Activo	Pasivo total/Activo Total	13.9%
Análisis: La microempresa tiene 13.9% de autonomía financiera		
Endeudamiento Patrimonio	Pasivo total/Patrimonio Total	16.1%
Análisis: La razón de dependencia a acreedores es de 16,1%		
Endeudamiento Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo neto	1.26
Análisis: Inversión de maquinaria y equipos de 1,26		
Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio	1.16
Análisis: Se ha conseguido 1,16 por cada unidad de patrimonio		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

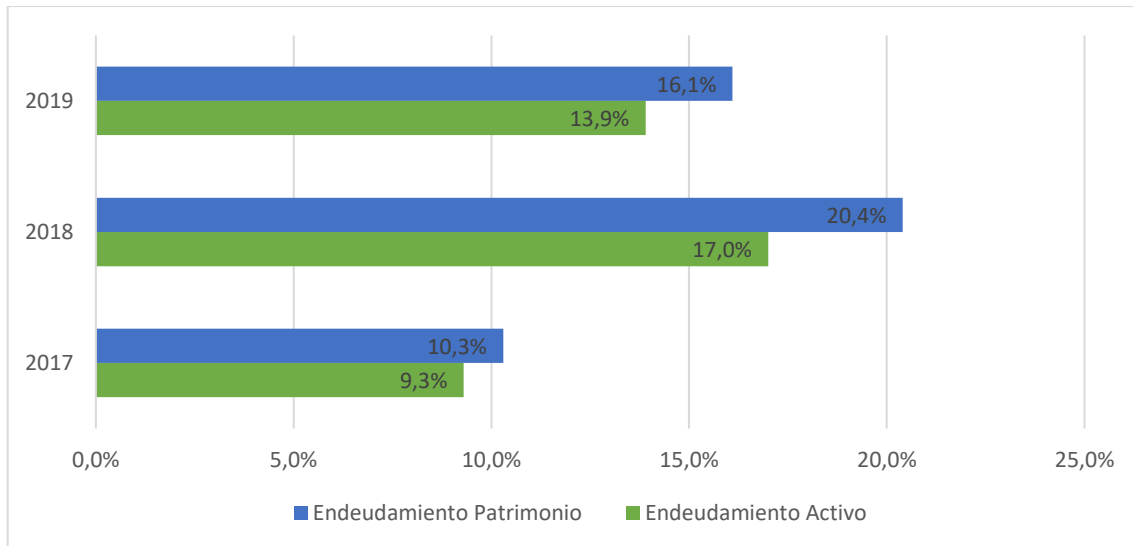


Gráfico 4-3. Análisis del endeudamiento de patrimonio y endeudamiento del activo

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

El endeudamiento de patrimonio determina que en el año 2017 fue de 10.3%, asimismo en el año 2018 su valor fue 20.4%, del importe total de las deudas de la microempresa respecto a sus recursos propios, mientras que en el 2019 fue del 16.1%, lo que permite interpretar que en el último año el 83.9% del patrimonio es propio mientras que el 16.1% es financiado por los acreedores.

El endeudamiento del activo establece el nivel de autonomía financiera que dispone el negocio, para el año 2017 se dio a conocer una deuda de 9.3%, es decir, que por cada dólar que la entidad ha invertido en los activos totales, \$0.9 han sido financiadas por terceras personas, en el 2018 fue del 17% presentando un incremento del 7.7% mientras que en el 2019 fue del 13.9%, disminuyendo un 3.1% en comparación al año anterior.

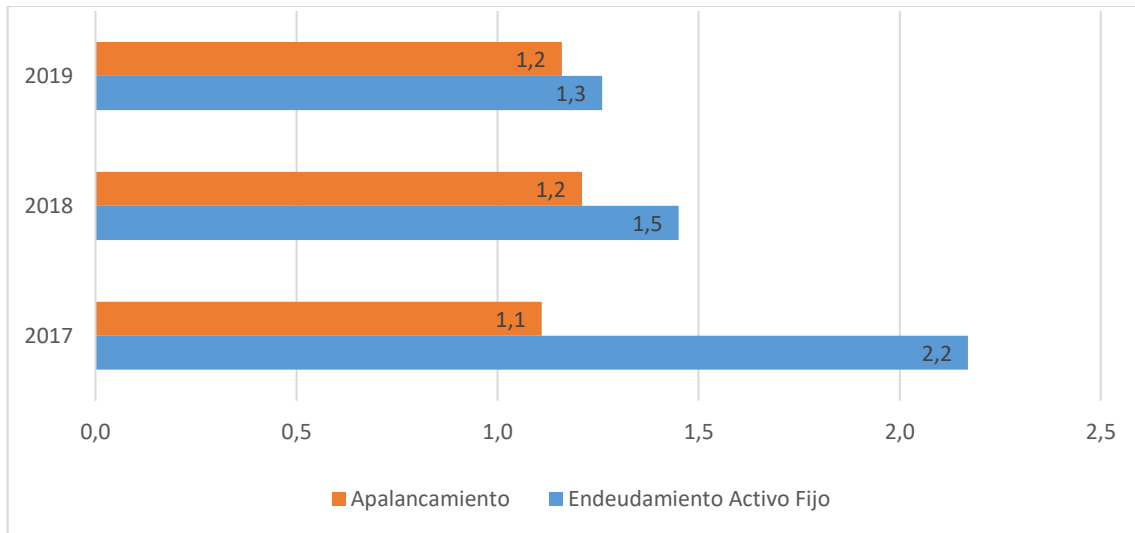


Gráfico 15-3. Análisis del apalancamiento y el endeudamiento fijo

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

El apalancamiento determina el grado de apoyo de los recursos internos sobre recursos de terceros. Por cada dólar que el negocio obtuvo en el año 2017, se obtuvieron deudas de \$1.1, en el 2018 fue de \$1.2 su deuda ascendió un \$0.01, es decir que por cada unidad monetaria que existe en el patrimonio, se adquirió obligaciones con terceros de \$1.2 en el 2019. Por lo tanto en el año 2018 y 2019 la entidad adquirió un mayor nivel de deudas con sus proveedores.

El endeudamiento del activo fijo indica a los activos fijos y pasivos pueden financiarse con el capital social de la microempresa sin recurrir al préstamos de entidades financieras. La inversión de capital por unidad monetaria fue de \$2,2 dólares estadounidenses en 2017, \$1,5 dólares estadounidenses en 2018 y \$1,3 dólares estadounidenses en 2019. Esto significa que todos los activos fijos pueden financiarse con el capital social de la entidad y no se requieren préstamos de terceros.

3.6.3 Ratio de Gestión

Tabla 32-3: Razón de gestión del 2017

Rotación Cartera	Ventas/Cuentas por cobrar	5
Análisis: Las cuentas por cobrar giran 5 veces al año		
Rotación activo fijo	Ventas/Activo no corriente	\$0.24
Análisis: Por cada unidades monetarias invertida indica \$0.24 unidades vendidas		
Rotación Ventas	Ventas/Activo total	10.5%
Análisis: En \$14037,00 de ventas utilizo 10.5% activos		
Periodo medio cobranza	Cuentas x cobrar *365/Ventas	76
Análisis: Las cuentas y documentos por cobrar se recuperan en 76 días		
Periodo medio pago	Cuentas x pagar *365/Inventario	39
Análisis: La microempresa cubre sus obligaciones de inventarios en 39 días		
Impacto Gastos Administrativos y ventas	Gasto administrativo / Ventas	18.6%

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 33-3: Indicador de gestión del 2018

Rotación Cartera	Ventas/Cuentas x cobrar	4
Análisis: Las cuentas por cobrar giran 4 veces al año		
Rotación activo fijo	Ventas/Activo no corriente	\$0.29
Análisis: Por cada unidades monetarias invertida indica 0.29 unidades vendidas		
Rotación Ventas	Ventas/Activo total	17.2%
Análisis: En \$17377,00 de ventas utilizo 17.2% activos		
Periodo medio cobranza	Cuentas x cobrar *365/Ventas	92
Análisis: Las cuentas y documentos por cobrar se recuperan en 92 días		
Periodo medio pago	Cuentas x pagar *365/Inventario	73
Análisis: La microempresa cubre sus obligaciones en 73 días		
Impacto Gastos Administrativos y ventas	Gasto administrativo/ Ventas	12.6%

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 34-3: Ratio de gestión del 2019

Rotación Cartera	Ventas/Cuentas x cobrar	6
Análisis: Las cuentas por cobrar giran 6 veces al año		
Rotación activo fijo	Ventas/Activo fijo	\$0.38
Análisis: Por cada unidad monetaria invertida indica \$0,38 unidades vendidas		
Rotación Ventas	Ventas/Activo total	16.1%
Análisis: En \$14340,00 de ventas utilizo 16.1% activos		
Periodo medio cobranza	Cuentas x cobrar *365/Ventas	63
Análisis: Las cuentas y documentos por cobrar se recuperan en 63 días		
Periodo medio pago	Cuentas x pagar *365/Inventario	69
Análisis: La microempresa cubre sus obligaciones en 69 días		
Impacto Gastos Administrativos y ventas	Gasto administración/ Ventas	15.5%

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

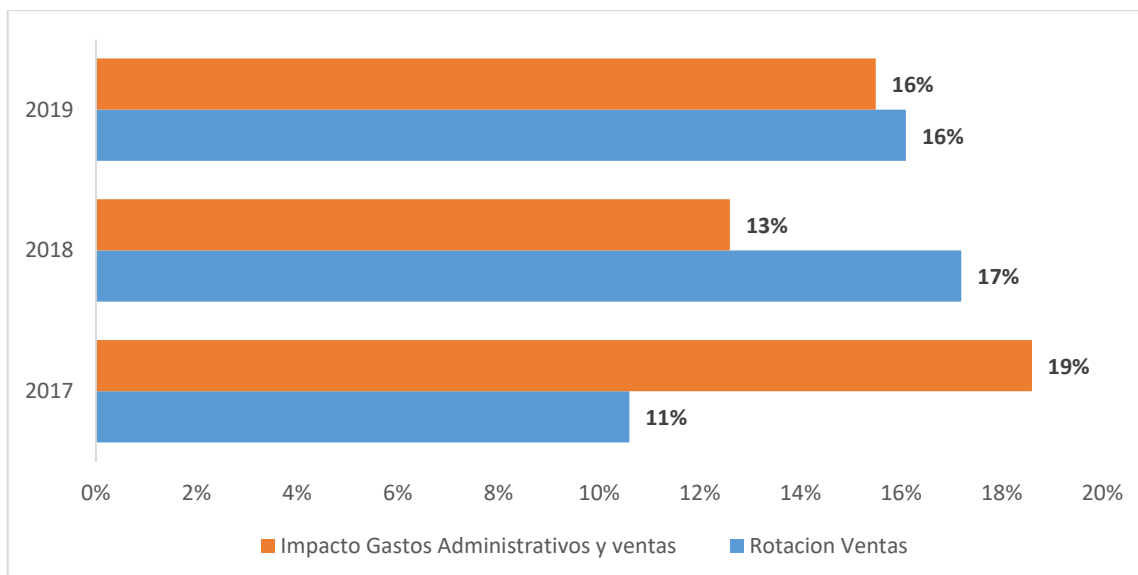


Gráfico 16-3. Análisis del impacto administrativo y rotación de ventas

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

El impacto de gastos administrativos y ventas pueden disminuirse por elevados gastos operacionales por lo que se busca pronosticar la situación mediante este indicador, para el año 2017 fue del 19% de los gastos operativos, también en el 2018 del 13% igualmente el 2019 fue del 16% aumentando en comparación al año anterior.

La rotación de ventas muestra la cantidad de ventas netas, que es utilizada en el activo total, en el 2017 las ventas netas fueron de \$14.037,00 de lo cual se utilizó el 11% de los activos totales, de igual manera en el año 2018 las ventas ascendieron a \$17.377,00 de lo cual se ocupó el 17.2% de los activos, incrementándose un 6.2% en comparación al año anterior, también en el año 2019 descendieron las ventas a \$14.340,00 haciendo uso del 16.1% de los activos reduciéndose un 1% en relación con el año 2018.

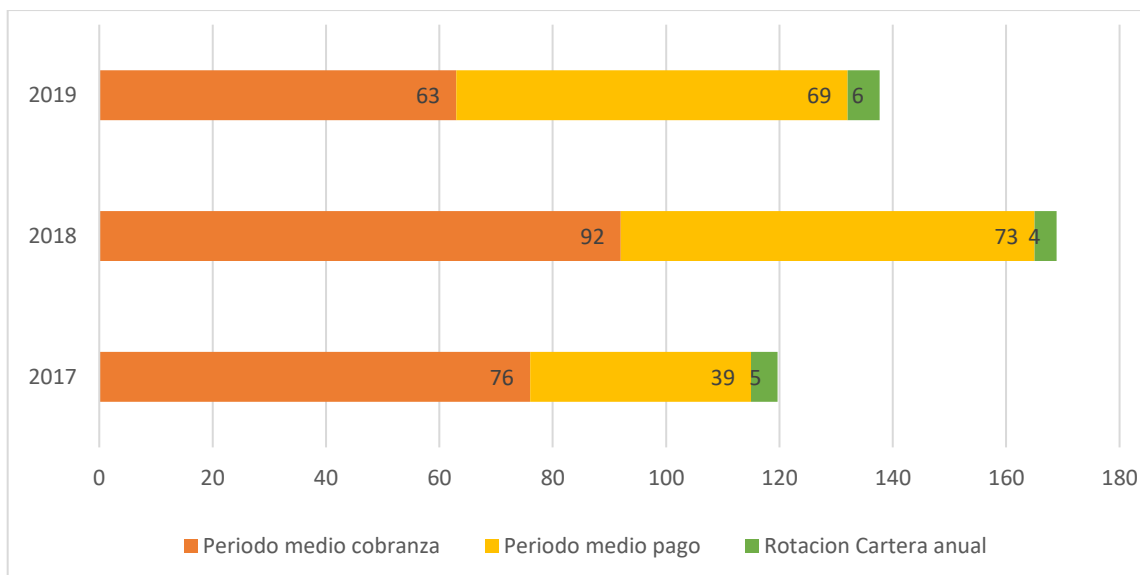


Gráfico 17-3. Análisis de los ratios de gestión

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

La rotación de cartera muestra cuantas veces giran las cuentas por cobrar anualmente. En el año 2017 las cuentas por cobrar se hicieron efectivas 5 veces al año, asimismo en el 2018 han girado 4 veces, y finalmente en el 2019 se han hecho efectivas 6 veces. Se puede observar que existe un problema en la liquidez de las cuentas por cobrar, debido a que la índice de rotación de cartera recomendada debe ser alta, lo que significa que las ventas a crédito no se cobran con mayor frecuencia.

El Periodo medio de pago representa la cantidad de días que le toma a un negocio cumplir con sus obligaciones. Mientras que el periodo medio de cobranza es el tiempo promedio utilizado para proporcionar fondos a nuestros clientes. En el 2017 se aplazaron 76 días al cobro de sus deudas con los clientes en comparación con el periodo medio de pago del mismo año que fueron 39 días por lo que la microempresa está en una situación complicada, ya que primero paga a sus proveedores y después cobran las deudas a sus clientes.

Del mismo modo en el año 2018 tardaron en cobrar 92 días mientras que pagaron sus deudas en solo 73 días, aproximadamente dos meses y medio, igualmente en el 2019 se demoraron en cobrar sus deudas 63 días mientras cancelan sus obligaciones de igual manera en 69 días. Por lo que no se está financiando de los proveedores, esto disminuye la liquidez que dispone el negocio, al cancelar las deudas antes de cobrar.

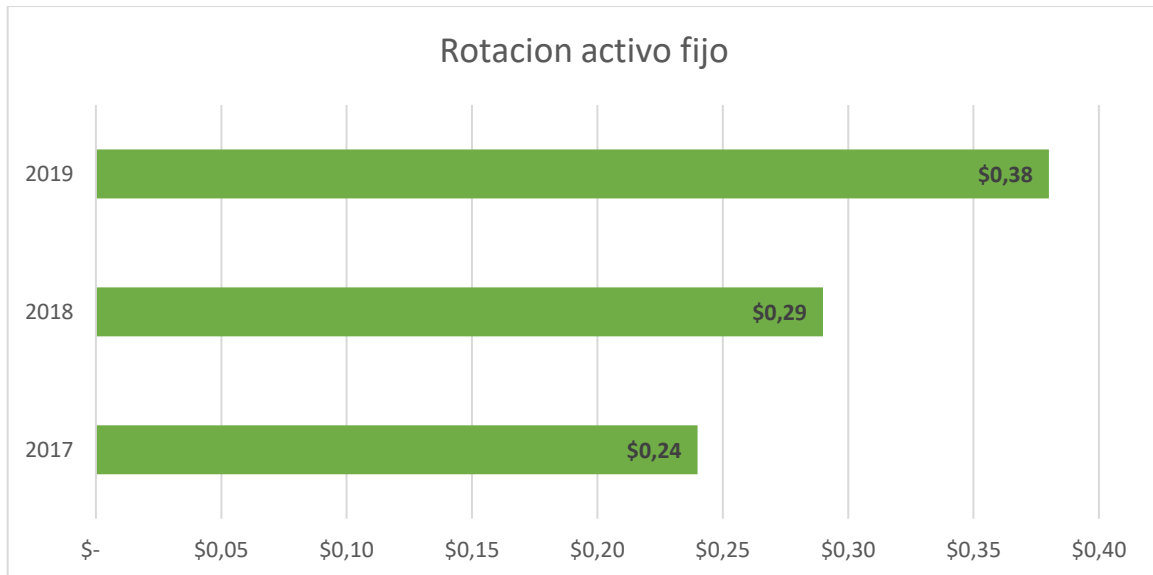


Gráfico 18-3. Rotación del activo fijo

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

Rotación de activo fijo determina la unidad monetaria vendida por cada unidad invertida en activos fijos. En el año 2017 se establece que la rotación fue de \$0.24 del valor invertido, además en el 2018 por cada unidad monetaria invertida indica el \$ 0.29 unidades vendidas, igualmente en el 2019 por cada unidad monetaria invertida indica \$0,38 de unidades vendidas

Esto indica que hay ventas insuficientes, ya que deben ser proporcionales a lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario las ganancias se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o al impacto de los costos de mantenimiento.

3.6.4 Ratio de Rentabilidad

Tabla 35-3: Razón de rentabilidad del 2017

Rentabilidad Neta (ROA)	Utilidad neta/activo total	1.9%
Análisis: La capacidad del activo para producir utilidades es del 1.9%		
Margen Bruto	Utilidad bruta en ventas/Ventas	66%
Análisis: La rentabilidad de las ventas frente del costo de ventas 66%		
Rentabilidad Ventas Neta (ROS)	Utilidad neta/Ventas	19%
Análisis: Utilidad para la microempresa por cada unidad de venta vendida es del 19%		
Rentabilidad Financiera (ROE)	Utilidad neta/Patrimonio	2%
Análisis: La rentabilidad neta generada en relación con la inversión es del 2%		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 36-3: Indicador de gestión del 2018

Rentabilidad Neta (ROA)	Utilidad neta/activo total	5.8%
Análisis: La capacidad del activo para producir es del 5.8%		
Margen Bruto	Utilidad bruta en venta/Ventas	72%
Análisis: La rentabilidad de las ventas frente del costo de ventas 72%		
Rentabilidad Ventas Neta (ROS)	Utilidad neta/Ventas	34%
Análisis: Utilidad para la microempresa por cada unidad de venta vendida es del 34%		
Rentabilidad Financiera (ROE)	Utilidad neta/Patrimonio	7%
Análisis: La rentabilidad neta generada en relación con la inversión es del 7%		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 37-3: Ratio de gestión del 2019

Rentabilidad Neta (ROA)	Utilidad neta/activo total	3.7%
Análisis: La capacidad del activo para producir es del 3.7%		
Margen Bruto	Utilidad bruta en venta/Ventas	67%
Análisis: La rentabilidad de las ventas frente del costo de ventas 64%		
Rentabilidad Ventas Neta (ROS)	Utilidad neta/Ventas	23%
Análisis: Utilidad para la microempresa por cada unidad de venta vendida es del 23%		
Rentabilidad Financiera (ROE)	Utilidad neta/Patrimonio	4%
Análisis: La rentabilidad neta generada en relación con la inversión es del 4%		

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

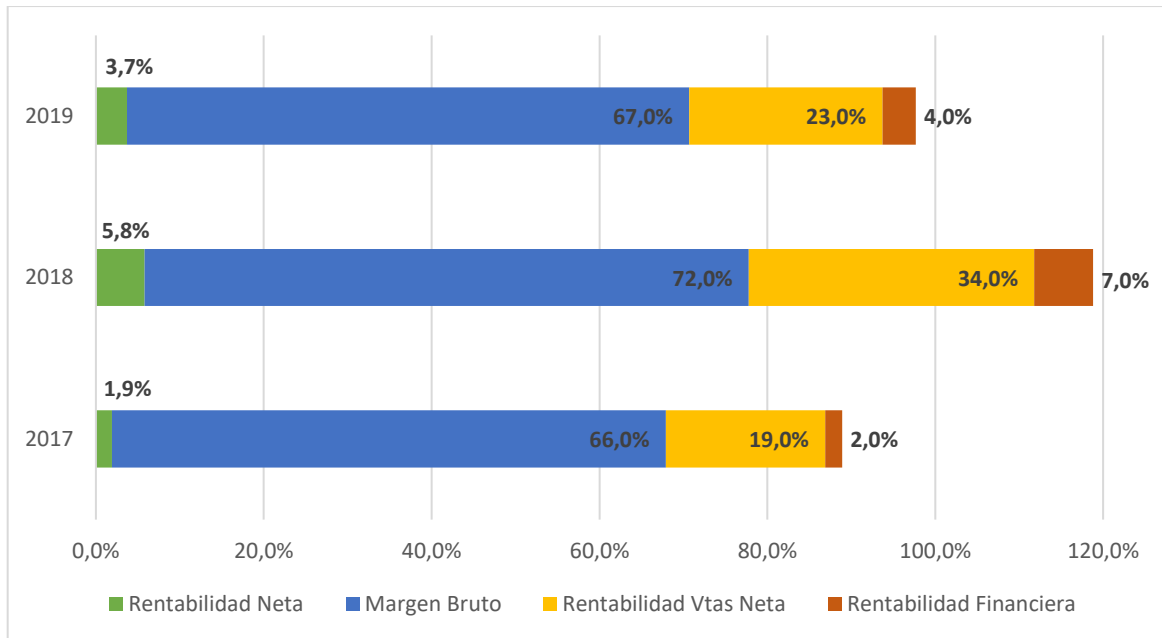


Gráfico 19-3. Análisis de la rentabilidad

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis e Interpretación

Rentabilidad Neta (ROA), Indica la capacidad del activo para generar ganancias, independientemente de su método de financiamiento, ya sea deuda o capital. La rentabilidad sobre activos en el año 2017 fue de 1.9% asimismo en el 2018 de 5.8% incrementándose un 3.9% en comparación al año pasado, en el 2019 al ser de 3.7% se reduce un 2.1% en relación con el 2018. Esto permitirá interpretar que la gestión administrativa de la microempresa debe mejorar en el uso de los activos.

Margen Bruto permite comprender la rentabilidad de las ventas en comparación con el costo de ventas y la capacidad del negocio para pagar los gastos operativos, en el 2017 fue de 66%, en cambio en el 2018 al ser de 72% hubo un aumento del 6% en relación con el año anterior, y en el 2019 el valor de 67% presento una reducción del 5% en comparación al año 2018.

Rentabilidad de Ventas Netas (ROS), muestra el beneficio de cada unidad de venta de la microempresa AZCAL. En el año 2017 tuvo una rentabilidad sobre las ventas del 19%, del mismo modo en el 2018 fue de 34% incurriendo en un incremento del 15% en comparación al 2017, así mismo en el 2019 al ser de 23% se redujo un 11% en relación con el año anterior 2018.

La rentabilidad financiera (ROE), mide el beneficio neto asociado con la inversión del propietario del negocio. En el año 2017 la rentabilidad sobre el patrimonio en la microempresa AZCAL fue de 2%

mientras que en el 2018 genero una ganancia del 7% mostrando un aumento de 5% en comparación al 2017, en cambio en el 2019 disminuyo a un 4% en comparación al año pasado, bajo 3% de rentabilidad. Estos márgenes de beneficio están relacionados con los fondos propios de la organización utilizados para las operaciones.

3.6.4 Análisis de las Cuentas Primas de los Estados Financieros

3.6.4.1 Inventario de Materia Prima contra Proveedores

En la microempresa AZCAL, al analizar los estados financieros en el periodo 2018 la cuenta de inventarios de materia prima representa el 15% del activo total, en relación con el 19% del año 2019, presenta un decremento de \$-15040,00 estableciéndose en un -39% con relación al año anterior, mientras que la cuenta de proveedores en el 2018 fue del 13% del total de los activos mientras que en el 2019 fue del 11%, en el periodo 2018-2019 la variación absoluta fue de \$ -3.609,96 así como en la relativa de -27% en relación al año pasado.

El comportamiento de las dos cuentas determina que están decreciendo a ritmos completamente distintos, por una parte el Inventario de Materia Prima se ha disminuido significativamente por lo que no se está realizando compras relevantes a proveedores, al comprar solo lo necesario vendría a incurrir en un gasto extra al adquirir de diferentes proveedores, el precio no sería estable así como la calidad del producto. Asimismo hay un mayor riesgo que se detenga la producción debido a la falta de insumos llevando a la pérdida de ventas.

3.6.4.2 Ventas contra Costo de Producción

En la microempresa AZCAL, al observar los estados financieros en el periodo 2018 y 2019 la cuenta de ventas representa el 100% del total de las ventas, asimismo presenta un decremento de \$-3181.00 estableciéndose en un -18% con relación al año anterior, mientras que la cuenta de costo de producción en el 2018 fue del 28% del total de las ventas mientras que en el 2019 fue el 32%, en el periodo 2018-2019 la variación absoluta fue de \$ -193.4 así como en la relativa de -4% en relación al año pasado.

Se determina que el Costo de Ventas es menor al 50% de las Ventas, esto evidencia posibles desperdicios de materia prima e incremento de los costos indirectos de fabricación que están aumentando el costo y afectando a la utilidad.

3.6.4.3 Ventas contra Cuentas por Cobrar

En la microempresa de calzado AZCAL, al observar los estados financieros en el periodo 2018 y 2019 la cuenta de ventas representa el 100% del total de las ventas, asimismo presenta un decremento de \$-3181.00 estableciéndose en un -18% con relación al año anterior, mientras que las cuentas por cobrar en el 2018 fue del 4% del total de los activos mientras que en el 2019 se mantuvo con el 3%, en el periodo 2018-2019 la variación absoluta fue de \$ -2000.00 así como en la relativa de -44% en relación al año anterior. Se recomienda capacitar al personal de ventas, aumentar la confianza en los clientes y apuntar a un mercado objetivo fiel y constante.

3.6.4.4 Ventas contra Gastos Generales

En la microempresa de calzado AZCAL, se observa en los estados financieros en el periodo 2018 y 2019 la cuenta de ventas representa el 100% del total de las ventas, asimismo presenta un decremento de \$-3181.00 estableciéndose en un -18% con relación al año 2018, así mismo en la cuenta de gastos generales en el 2018 fue del 48% del total de las ventas mientras que en el 2019 fue de 38%, en el periodo 2018-2019 la variación absoluta fue de \$-265.83 así como en la relativa presenta un valor negativo del -4%.

Se determina que los gastos operacionales son menos del 50% de las Ventas, aun así representa un alto porcentaje con relación a las ventas por lo que esto evidencia que se está gastando el capital en administrar el negocio, esto se debe al mal manejo de la administración, provocando un incremento en gastos generales afectando así a la utilidad. Una microempresa no se puede permitir presentar niveles altos en gastos operacionales por lo que debe revisar y conocer los costos de operación para poder disminuirlos tendrá un beneficio inmediato en los estados financieros. Se debe priorizar los gastos más importante y en que se invierten en la operación del negocio, así entender si está justificado o no ese gasto.

3.7 Punto de equilibrio

Cuando las microempresas no tienen pérdidas ni ganancias, es decir, cuando los ingresos y los gastos son iguales se lo conoce como punto de equilibrio, para poder determinarlo se deben conocer los costos fijos y los costos variables, por lo que en el análisis se consideran los datos del 2019. Al obtener el punto de equilibrio del valor, se deben considerar las siguientes fórmulas:

$$Pe = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}} \right)}$$

Tabla 38-3: Costos fijos y variables

Costos fijos		Costos variables	
Alquiler de buseta	\$1.830,00	Viáticos	\$650,00
Sueldos y salarios	\$2222,00	Materiales de oficina	\$320,00
Servicios básicos	\$553,17	Mantenimiento y reparaciones	\$30,00
Reparación Maquinaria y Equipo	\$30,00	Materia Prima Directa	\$4.641,60
Depreciación	\$590,00		
TOTAL	\$5.225,17	TOTAL	\$ 5.641,60

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

- **Costos Fijos** = \$5.225,17
- **Costos Variables** = \$ 5.641,60
- **Ventas Netas** = \$14.220,00

$$Pe = \frac{5.225,17}{1 - \left(\frac{\$5.641,60}{\$14.220,00}\right)}$$

$$Pe = \$ 8.661.51$$

Conocer el punto de equilibrio de la microempresa AZCAL, permite conocer el nivel de ventas donde el ingreso es igual al gasto, se debe vender mínimo la cantidad de \$ 8,661.51 por año para cubrir los costos y comenzar a obtener ganancias.

3.8 Análisis estratégico de la matriz MAFE (Matriz Analítica de Definición de Estrategias)

Tabla 39-3: Matriz MAFE

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>F1. Capacidad de producción disponible</p> <p>F2. Buena relación con los proveedores</p> <p>F3. Manejo de precios competitivos</p> <p>F4. Materia prima de calidad</p> <p>F5. Buena imagen con los clientes</p> <p>F6. Diversidad de productos.</p>
OPORTUNIDAD (O)	ESTRATEGIA (FO) Aprovechamiento	ESTRATEGIA (DO) Desarrollo
<p>O1. Preferencia a productos nacionales</p> <p>O2. Apoyo del estado a las microempresas</p> <p>O3. Alta rotación de calzado</p> <p>O4. Ingresar en nuevos mercados al expandir la línea de productos</p> <p>O5. Disminución de importaciones de calzado.</p>	<p>- Aumentar el nivel ventas, ampliando la cartera de clientes al ofrecer los productos en diferentes mercados nacionales. (F1, F3, F6, O1, O3).</p> <p>- Vender directamente a empresas públicas y privadas sin intermediarios. (F4, F2, F5, O1, O4)</p> <p>- Inscribirse en las capacitaciones y asistencia técnica ofertado por el ministerio de producción para el fortalecimiento productivo. (F1, O2, O5).</p>	<p>- Elaborar un plan estratégico financiero para mejorar la situación financiera de la microempresa, de esta manera ingresar a nuevos mercados. (D1, D2, D5, O1, O4)</p> <p>- Crear políticas de cobro aprovechando la preferencia a productos nacionales. (D6, O1, O4)</p> <p>- Estructurar un análisis de costos de cada modelo existente así incrementar el margen de utilidad. (D2, D3, O4).</p>
AMENAZA (A)	ESTRATEGIA (FA) Confrontación	ESTRATEGIA (DA) Cambio
<p>A1. Obligaciones Tributarias</p> <p>A2. Incremento del precio de materia prima</p> <p>A3. Competencia</p> <p>A4. Vulnerabilidad a la recesión</p> <p>A5. Inestabilidad política-económica</p> <p>A6. Productos sustitutos a menor precio.</p>	<p>- Establecer acuerdos con los proveedores para ser competitivos (F2, F4, A2, A6).</p> <p>- Dar a conocer la marca de calzado promocionando las bondades del producto para enfrentar a la competencia y alcanzar un crecimiento en el mercado. (F1, F4, A3, A5).</p>	<p>- Aplicar en programas de capacitación para la aplicación de herramientas financieras para efectuar proyecciones y ser competitivos en el mercado. (D1, D7, A4, A5).</p> <p>- Realizar un control y registro de los gastos e ingresos que genera la microempresa para reducirlos (D1, D3, D7, A3, A6).</p> <p>- Llevar un registro de las entradas y salidas de materia prima para adquirir solo lo necesario. (D4, D7, A3).</p> <p>- Separar las finanzas del negocio de las personales para mejorar la rentabilidad. (D2, D7, A4, A5).</p>

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.9 Plan estratégico financiero

3.9.1 Estrategias

Estrategias FO

Aumentar el nivel ventas, ampliando la cartera de clientes al ofrecer los productos en diferentes mercados nacionales. (F1, F3, F6, O1, O3).

- Participar en eventos relacionados con el sector productivo de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes.
- Realizar publicidad sobre los productos que se ofertan.

Vender directamente a empresas públicas y privadas sin intermediarios. (F4, F2, F5, O1, O4).

- Recorrer diferentes puntos del país ofreciendo los diferentes productos
- Brindarles una proforma sobre los modelos existentes y tiempo de entrega
- Ofrecer una cotización acorde a los materiales requeridos

Inscribirse en las capacitaciones y asistencia técnica ofertada por el ministerio de producción para el fortalecimiento productivo. (F1, O2, O5).

- Registrarse en los cursos que se ofertan, para conocer más sobre la administración y manejo de recursos.

Estrategias FA

Establecer acuerdos con los proveedores para ser más competitivos. (F2, F4, F5, A2, A6).

- Realizar convenios para mantener los precios de la materia prima mínimo un año, de esta manera mantener un PVP constante.
- Determinar un volumen mínimo de compra para disminuir así el valor unitario de la materia prima, además de ser beneficiados de las promociones y descuentos.
- Obtener convenios de pago, para cancelar después de un mes

Dar a conocer la marca de calzado promocionando las bondades del producto para enfrentar a la competencia y alcanzar un crecimiento en el mercado. (F1, F4, A3, A5).

- Posicionar la marca de calzado mediante estrategias publicitarias en las redes sociales
- Dar a conocer sobre las ventajas del cuero polimate en el calzado industrial.
- Impulsar los modelos de temporada.

Estrategias DA

Aplicar en programas de capacitación para la aplicación de herramientas financieras para efectuar proyecciones y ser competitivos en el mercado. (D1, D7, A4, A5).

- Capacitar al personal encargado en el área financiera a tomar cursos para estar al día con la información contable y financiera.

Realizar un control y registro de los gastos e ingresos que genera la microempresa para reducirlos (D1, D3, D7, A3, A6).

- Registrar todos los ingresos relacionados a las ventas del calzado
- Llevar un control de las compras que se realizan
- Establecer los gastos menos relevantes para reducirlos o eliminarlos

Llevar un registro de las entradas y salidas de materia prima para adquirir solo lo necesario. (D4, D7, A3).

- Realizar un control de todos los materiales disponibles en bodega, (entradas y salidas).
- Disponer de la materia prima suficiente mínimo para cada semana evitando así la adquisición de materia prima adicional.
- Controlar que no se desperdicie los materiales al momento de la fabricación del calzado.

Separar las finanzas del negocio de las personales para mejorar la rentabilidad. (D2, D7, A4, A5).

- Crear una cuenta de corriente solo para uso del negocio y otra para uso personal.
- Establecer los sueldos administrativos acorde a sus necesidades.
- Hacer una reunión semestral para conocer los ingresos y gastos realizados.

Estrategias DO

Elaborar un plan estratégico financiero para mejorar la situación financiera de la microempresa, de esta manera ingresar a nuevos mercados. (D1, D2, D5, O1, O4)

- Creación de estados financieros
- Diagnóstico de la microempresa mediante ratios
- Análisis de los resultados
- Realizar las estrategias acorde a las necesidades, así como políticas.

Estructurar un análisis de costos de cada modelo existente así incrementar el margen de utilidad. (D2, D3, O4).

- Realizar el estudio de costos por modelo y por talla.
- Disminuir los gastos para generar más utilidad.

Tabla 40-3: Estructura de los costos de producción

CONCEPTO	Timber #18-21	Timber #21-26	Timber #27-32	Timber #33-37	2010 #21-26	2010 #27-32
Costo Unitario de Materias Primas	\$ 6,14	\$ 6,89	\$ 7,63	\$ 8,99	\$ 5,67	\$ 6,32
(+) Costo Unitario de M.O.D Salarios	\$ 2,17	\$ 2,17	\$ 2,17	\$ 2,67	\$ 2,17	\$ 2,17
(+) Costo Unitario de M.O.D Sueldos	\$ 1,93	\$ 1,93	\$ 1,93	\$ 1,93	\$ 1,93	\$ 1,93
(+) Costo Indirectos	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,51
(=) Costo Unitario de Producción	\$ 10,75	\$ 11,50	\$ 12,24	\$ 14,10	\$ 10,28	\$ 10,93
(=) (20% Utilidad)	\$12,90	\$13,79	\$14,68	\$16,91	\$12,34	\$13,12
(=) Precio de venta recomendado (IVA 12%)	14,44	\$15,45	\$16,44	\$18,94	\$13,82	\$14,69
Precios de Venta Actual	\$12,00	\$13,00	\$14,00	\$18,00	\$ 12,50	\$13,50

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Tabla 41-3: Costos de producción

CONCEPTO	1080 #18-21	1080 #21-26	1080 #27-32	Dedos #27-32	Dedos #33-37	Hiten #21-26	Hiten #27-32	Punta de acero #37-42
Costo Unitario de Materias Primas	\$4,85	\$5,55	\$6,13	\$6,43	\$7,60	\$6,13	\$6,56	\$16,44
(+) Costo Unitario de M.O.D Salarios	\$2,17	\$2,17	\$2,17	\$2,17	\$2,67	\$2,17	\$2,17	\$3,67
(+) Costo Unitario de M.O.D Sueldos	\$1,93	\$1,93	\$1,93	\$1,93	\$1,93	\$1,93	\$1,93	\$1,93
(+) Costo Indirectos	\$0,51	\$0,51	\$0,51	\$0,51	\$0,51	\$0,51	\$0,51	\$0,51
(=) Costo Unitario de Producción	\$9,46	\$10,16	\$10,74	\$11,04	\$12,70	\$10,74	\$11,17	\$22,55
(=) (20% Utilidad)	\$ 11,35	\$12,19	\$ 12,89	\$13,25	\$15,24	\$12,89	\$13,40	\$27,06
(=) Precio de venta recomendado (IVA 12%)	\$12,71	\$13,65	\$14,44	\$14,84	\$17,07	\$14,44	\$15,01	\$30,30
Precios de Venta Actual	\$ 10,00	\$ 12,50	\$ 13,50	\$13,50	\$16,00	\$ 12,50	\$13,50	\$22,00

Fuente: (Calzado AZCAL, 2021)

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Crear políticas de cobro, aprovechando la preferencia a productos nacionales. (D4, D6, D7, O1, O4).

- Ofrecer descuentos por pagar al contado
- Garantizar la calidad del producto y de su elaboración
- Elaborar programas de promoción para el cobro de la cartera vencida

Tabla 42-3: Beneficios por pago al contado

Valor facturado	Descuentos por pago al contado	Plazo de cancelación
< \$300,00	0%	7 días
> \$300,00 hasta \$800	3%	15 días
> \$801,00 hasta \$1500	5%	30 días
Mas de \$ 1500	7%	45 días

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.9.2 Políticas

La microempresa al no contar con políticas se ha estructurado para que permitan a los miembros del negocio gestionar estos recursos, sin atravesar problemas trascendentales que lleguen a afectar financieramente al negocio.

3.9.2.1 Políticas Generales

- Reuniones con la gerente y el administrador de la planta de producción se realizará de manera trimestral.
- El personal debe cumplir con el horario de trabajo, la ausencia se debe justificar un día antes.
- Se realizará un control de las actividades de los trabajadores mensualmente, para garantizar un mejoramiento continuo.
- Considerar al personal para capacitaciones de acuerdo con su área de trabajo.
- Todos los gastos deben ser justificados y presupuestados

- Las inversiones se realizarán para la compra de materia prima, así como la expansión además de la adquisición de maquinarias y equipos tecnológicos previo estudio de factibilidad.
- Renovar la maquinaria que no esté en uso desde hace mínimo seis meses, utilizando los recursos de la venta para la adquisición de otra maquinaria.

3.9.2.2 Políticas Cobro

La microempresa AZCAL, no cuenta con un departamento de cobranzas por lo que la rotación de los días de cobro se ubica en 6 en el 2019 para que sea mejorado en forma sostenible, se establecen las siguientes políticas.

- Envío gratis a partir de \$300 con depósito previo o a partir de \$500 con plazo de pago menor a 15 días.
- Establecer descuentos a los clientes que cancelen en un periodo menor a los 15 días o pagos en efectivo de un 3% del total de la factura.
- Si el cliente tuvo un descuento del 3% por pronto pago a la siguiente compra tendrá el derecho a un descuento del 4% para la próxima compra a partir de \$400 en efectivo o cheque de máximo 1 mes.
- Antes de otorgar un crédito se analizará las condiciones del cliente y se otorgará unos documentos que compruebe el pago a cancelar.
- El cobro a los clientes a crédito se realizará a los 15 días de haber entrega el pedido.

3.9.2.3 Políticas Ventas

- Brindar una asesoría personalizada y atención al cliente para brindar servicios de calidad y oportunos.
- Cumplir con el tiempo de entrega establecido por el cliente y el proveedor.
- El tiempo de cotización de cada modelo tendrá un límite de entrega de 2 días hábiles
- Generar un crecimiento sostenible en los ingresos por medio de la fidelización de los clientes.
- Supervisar y controlar el cumplimiento adecuado de las actividades programadas del personal de ventas.
- Se realizará una evaluación y análisis de los precios de forma semestral
- Las ventas deben ser respaldadas y registradas mediante factura.
- Los reclamos deben ser atendidos de forma inmediata y solucionados lo más rápido posible.

3.9.2.4 Políticas de Compra

- Para la adquisición de materiales e insumos se deberá realizar el debido proceso de cotización y escoger el que se adecue a las necesidades de la microempresa tanto en precio como calidad.
- La Materia prima debe recibirse previa revisión del personal, y que este igual a la factura entregada.
- La materia prima e insumos recibidos de los proveedores deben estar respaldados mediante facturas.

3.9.2.5 Objetivos estratégicos

- Fortalecer la situación estratégica financiera de la microempresa AZCAL para obtener un crecimiento en las ventas y mejorar la rentabilidad
- Mejorar y sistematizar los procesos internos para alcanzar las ventajas competitivas
- Brindar un producto de calidad
- Elaborar planes de desarrollo y formación para el personal

En la siguiente tabla se muestra los objetivos alineados a las estrategias:

3.9.3 Plan estratégico

Tabla 43-3: Plan operativo

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Responsable	Fecha máxima de cumplimiento	Lugar
Fortalecer la situación estratégica financiera de la microempresa AZCAL para obtener un crecimiento en las ventas y mejorar la rentabilidad.	Aumentar el nivel ventas, ampliando la cartera de clientes al ofrecer los productos en diferentes mercados nacionales.	Gerente	Finalizando el primer semestre	Visita a futuros clientes
	Vender directamente a empresas públicas y privadas sin intermediarios.	Gerente	Finalizando el primer semestre	Visita a empresas
	Elaborar un plan estratégico financiero para mejorar la situación financiera de la microempresa, de esta manera ingresar a nuevos mercados.	Contadora	Anual	Puesto de trabajo
	Separar las finanzas del negocio de las personales para mejorar la rentabilidad.	Contadora	Trimestral	Puesto de trabajo
	Estructurar un análisis de costos de cada modelo existente así incrementar el margen de utilidad.	Contadora	Semestralmente	Puesto de trabajo
Mejorar y sistematizar los procesos internos para alcanzar las ventajas competitivas.	Crear políticas de cobro, aprovechando la preferencia a productos nacionales.	Gerente	Anualmente	Puesto de trabajo
	Dar a conocer la marca de calzado promocionando las bondades del producto para enfrentar a la competencia y alcanzar un crecimiento en el mercado.	Gerente	Permanentemente	Visita a empresas
	Realizar un control y registro de los gastos e ingresos que genera la microempresa para reducirlos.	Administrador planta de producción	Permanentemente	Puesto de trabajo

	Llevar un registro de las entradas y salidas de materia prima para adquirir solo lo necesario.	Administrador planta de producción	Permanentemente	Puesto de trabajo
Brindar un producto de calidad.	Establecer acuerdos con los proveedores para ser competitivos.	Administrador planta de producción	Anualmente	Visita a los proveedores
Elaborar planes de desarrollo y formación para el personal.	Inscribirse en las capacitaciones y asistencia técnica ofertada por el ministerio de producción para el fortalecimiento productivo.	Gerente	Semestralmente	Centro de capacitaciones
	Aplicar en programas de capacitación para la aplicación de herramientas financieras para efectuar proyecciones y ser competitivos en el mercado.	Contadora	Semestralmente	Centro de capacitaciones

Realizado por: Avalos, C. (2021)

NOTA: De acuerdo con la tabla anterior, se pueden ver las estrategias alineadas con los posibles objetivos estratégicos a alcanzar, siempre que se socialicen con todo el personal administrativo y operativo de la microempresa, siendo la fecha establecida de cumplimiento trimestral, semestral, anual o permanente como mejora continua. Al aplicarlos de manera correcta es posible dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y por ende a la visión empresarial.

3.9.3.1 Proyecto estratégico financiero

Tabla 44-3: Proyecto estratégico financiero

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Actividades	Presupuesto	Indicador
Fortalecer la situación estratégica financiera de la microempresa AZCAL para obtener un crecimiento en las ventas y mejorar la rentabilidad	Aumentar el nivel ventas, ampliando la cartera de clientes al ofrecer los productos en diferentes mercados nacionales.	Participar en eventos relacionados con el sector productivo de la ciudad a fin de llegar a nuevos clientes.	\$30,00	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes actuales} - N^{\circ} \text{ clientes anteriores}}{N^{\circ} \text{ clientes anteriores}} * 100\%$
		Realizar publicidad sobre los productos que se ofertan, incrementando las ventas el primer año 5% y después 2% cada año	\$300,00	
	Vender directamente a empresas públicas y privadas sin intermediarios.	Recorrer diferentes puntos del país ofreciendo los diferentes productos.	\$200,00	$\frac{\text{Ventas semestre 2} - \text{Ventas semestre 1}}{\text{Ventas semestre 1}} * 100\%$
		Brindarles una proforma sobre los modelos existentes y tiempo de entrega.	\$50,00	
		Ofrecer una cotización acorde a los materiales requeridos.	\$50,00	
	Elaborar un plan estratégico financiero para mejorar la situación financiera de la microempresa, de esta manera ingresar a nuevos mercados.	Creación de estados financieros	\$15,00	$\frac{N^{\circ} \text{ de estrategias realizadas}}{N^{\circ} \text{ Estrategias Programadas}} * 100\%$
		Diagnóstico de la microempresa mediante ratios	\$20,00	
		Análisis de los resultados	\$20,00	
		Establecer estrategias acorde a las necesidades, así como políticas.	\$30,00	
	Separar las finanzas del negocio de las personales para mejorar la rentabilidad.	Crear una cuenta de corriente solo para uso del negocio y otra para uso personal.	\$20,00	$\frac{\text{Gastos totales 2} - \text{Gastos totales 1}}{\text{Gastos totales 1}} * 100\%$
		Establecer los sueldos administrativos acorde a sus necesidades.	-	
		Hacer una reunión semestral para conocer los ingresos y gastos realizados.	-	

	Estructurar un análisis de costos de cada modelo existente así incrementar el margen de utilidad.	Realizar el estudio de costos por modelo y talla	-	$\frac{\text{Costos producto 2} - \text{Costos producto 1}}{\text{Costos producto 1}} * 100\%$
		Disminuir los gastos para generar más utilidad.	-	
Mejorar y sistematizar los procesos internos para alcanzar las ventajas competitivas	Crear políticas de cobro, aprovechando la preferencia a productos nacionales.	Ofrecer beneficios por adquirir productos	-	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Cuentas por cobrar}} * 100\%$
		Garantizar la calidad del producto y de su elaboración	-	
		Elaborar programas de promoción para el cobro de la cartera vencida	\$20,00	
	Dar a conocer la marca de calzado promocionando las bondades del producto para enfrentar a la competencia y alcanzar un crecimiento en el mercado.	Posicionar la marca de calzado mediante estrategias publicitarias en redes sociales subirá un 10% anual a partir del año 2022.	\$200,00	$\frac{\text{Personas alcan 2} - \text{Personas Alcan 1}}{\text{Personas Alcan 1}} * 100\%$
		Dar a conocer sobre las ventajas del cuero poli mate en el calzado industrial	\$150,00	
		Impulsar los modelos de temporada.	\$150,00	
	Realizar un control y registro de los gastos e ingresos que genera la microempresa para reducirlos.	Registrar todos los ingresos relacionados a las ventas del calzado.	\$10,00	$\frac{\text{Ingresos y gastos realizados}}{\text{Ingresos y gastos programados}} * 100\%$
		Llevar un control de las compras que se realizan.	\$10,00	
		Establecer los gastos menos relevantes para reducirlos o eliminarlos.	-	
	Llevar un registro de las entradas y salidas de materia prima para adquirir solo lo necesario.	Realizar un control de todos los materiales disponibles en bodega, (entradas y salidas).	\$50,00	$\frac{\text{Materia prima utilizada}}{\text{Total Materia prima}} * 100\%$
		Disponer de la materia prima suficiente mínimo para cada semana evitando así la adquisición de materia prima adicional.	-	
		Controlar que no se desperdicie los materiales al momento de la fabricación del calzado.	-	

Brindar un producto de calidad.	Establecer acuerdos con los proveedores para ser competitivos.	Realizar convenios para mantener los precios de la materia prima mínimo un año, de esta manera mantener un PVP constante.	-	$\frac{\text{Acuerdos realizados}}{\text{N}^{\circ} \text{ Proveedores}} * 100\%$
		Determinar un volumen mínimo de compra para disminuir así el valor unitario de la materia prima, además de ser beneficiados de las promociones y descuentos.	\$15,00	
		Obtener convenios de pago, para cancelar después de un mes	-	
Elaborar planes de desarrollo y formación para el personal.	Inscribirse en las capacitaciones y asistencia técnica ofertado por el ministerio de producción para el fortalecimiento productivo.	Registrarse en los cursos que se ofertan, para conocer más sobre la administración y manejo de recursos.	-	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ Capacitaciones recibidos}}{\text{N}^{\circ} \text{ Capacitaciones Programados}} * 100\%$
	Aplicar en programas de capacitación para la aplicación de herramientas financieras para efectuar proyecciones y ser competitivos en el mercado.	Capacitar al personal encargado en el área financiera a tomar cursos para estar al día con la información contable y financiera.	\$100,00	
TOTAL			\$2.055,00	

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.9.4 Estados financieros proyectados

Son de gran importancia los estados financieros proyectados dentro de un negocio ya que permiten prevenir situaciones que puedan afectar el desarrollo, así como la toma de decisiones en el futuro de la microempresa.

3.9.4.1 Balance General Proyectado

El propósito de realizar el balance general proyectado es obtener una idea de la posición financiera de los próximos años para la microempresa AZCAL.

El balance general proyectado de la microempresa AZCAL resume como en una radiografía: lo que tiene el negocio, lo que le deben, y lo que en realidad le pertenece al dueño de esta, en un periodo determinado. Como parte de la investigación realizada se analizó la proyección del Capital de trabajo para los próximos 5 años a partir de la información levantada de los años 2017, 2018, 2019 y 2020, lo que condensa algunas de las actividades propuestas en el presente trabajo de investigación, considerando las estrategias para los próximos años 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025.

Tabla 45-3: Balance General Proyectado

Microempresa AZCAL									
Balance General									
Al 1 de enero al 31 de diciembre									
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo Corrientes									
Efectivo	\$50.000,00	\$15.000,00	\$8.000,00	\$5.547,11	\$9.304,64	\$16.465,18	\$22.919,91	\$26.262,85	\$30.571,30
Cuentas Por Cobrar	\$3.000,00	\$4.500,00	\$2.500,00	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33
Inventario	\$20.700,00	\$19.385,00	\$13.345,00	\$8.677,33	\$3.776,28	\$1.369,83	\$5.403,41	\$5.673,58	\$5.957,26
Total Activo Corrientes	\$73.700,00	\$38.885,00	\$23.845,00	\$17.557,77	\$16.414,24	\$21.168,34	\$31.656,65	\$35.269,76	\$39.861,89
Activo No Corrientes									
Propiedad, Planta Y Equipos	\$56.508,07	\$58.604,58	\$60.696,09	\$62.787,60	\$64.879,11	\$66.970,62	\$69.062,13	\$71.153,64	\$73.245,15
(Menos Depreciación Acumulada)	\$1.515,00	\$1.515,00	\$1.515,00	\$1.515,00	\$1.515,00	\$1.515,00	\$1.515,00	\$1.515,00	\$1.515,00
Total Activo no Corrientes	\$58.023,07	\$60.119,58	\$62.211,09	\$64.302,60	\$66.394,11	\$68.485,62	\$70.577,13	\$72.668,64	\$74.760,15
Otros Activos									
OTROS (Muebles Y Enseres)	\$ 3.375,00	\$ 3.070,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00
Total Otros Activos	\$ 3.375,00	\$ 3.070,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00	\$ 2.765,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$135.098,07	\$102.074,58	\$88.821,09	\$84.625,37	\$85.573,35	\$92.418,96	\$104.998,78	\$110.703,40	\$117.387,04
PASIVO									
Cuentas Por Pagar	\$ 2.250,00	\$ 3.950,00	\$ 2.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 10.370,05	\$ 13.370,05	\$ 9.760,09	\$ -	\$ -	\$ 1.369,83	\$ 5.403,41	\$ 5.673,58	\$ 5.957,26
TOTAL PASIVO	\$ 12.620,05	\$ 17.320,05	\$ 12.310,09	\$ -	\$ -	\$ 1.369,83	\$ 5.403,41	\$ 5.673,58	\$ 5.957,26
PATRIMONIO NETO									
Capital Social	\$122.478,02	\$84.754,53	\$76.511,00	\$84.625,37	\$85.573,35	\$91.049,13	\$99.595,37	\$105.029,82	\$111.429,78
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$122.478,02	\$84.754,53	\$76.511,00	\$84.625,37	\$85.573,35	\$91.049,13	\$99.595,37	\$105.029,82	\$111.429,78
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	\$135.098,07	\$102.074,58	\$88.821,09	\$84.625,37	\$85.573,35	\$92.418,96	\$104.998,78	\$110.703,40	\$117.387,04

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.9.4.2 Estado de Resultados Proyectado

Con el estado de resultados podemos evidenciar cuanto flujo de dinero necesitamos para poder cumplir los objetivos trazados para los años siguientes, como son la inversión necesaria para producir las pares necesarios para alcanzar la meta del 5% e ir incrementando cada año 2%, así como analizar si se puede cumplir con los beneficios ofertados a los clientes por pronto pago sin causar una pérdida de liquidez a la microempresa.

Tabla 46-3: Estado de Resultados Proyectado

Microempresa AZCAL									
Estado de Situación Financiera									
INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Los ingresos por ventas	\$14.137,00	\$17.521,00	\$14.340,00	\$11.185,20	\$11.744,46	\$12.566,57	\$13.697,56	\$15.204,30	\$17.180,85
(Menos devoluciones de ventas y bonificaciones)	\$-100,00	\$-144,00	\$-120,00	\$-447,41	\$-469,78	\$-628,33	\$-684,88	\$-760,21	\$-859,04
Ingresos totales	\$14.037,00	\$17.377,00	\$14.220,00	\$10.737,79	\$11.274,68	\$11.938,24	\$13.012,69	\$14.444,08	\$16.321,81
Costo de producción calzado	\$4.641,60	\$4.835,00	\$4.641,60	\$3.467,41	\$3.640,78	\$3.640,78	\$3.640,78	\$3.640,78	\$3.640,78
Utilidad bruta en ventas	\$9.395,40	\$12.542,00	\$9.578,40	\$7.270,38	\$7.633,90	\$8.297,46	\$9.371,90	\$10.803,30	\$12.681,03
Gastos									
Depreciación	\$590,00	\$590,00	\$590,00	\$590,00	\$590,00	\$590,00	\$590,00	\$590,00	\$590,00
IESS	\$171,75	\$132,59	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03
Mantenimiento y reparaciones	\$120,00	\$60,00	\$30,00	\$52,57	\$55,20	\$55,20	\$55,20	\$55,20	\$55,20
Material de oficina	\$350,00	\$395,50	\$320,00	\$259,50	\$272,47	\$272,47	\$272,47	\$272,47	\$272,47
Alquilar buseta	\$1.800,00	\$1.820,00	\$1.830,00	\$1.427,23	\$1.498,59	\$1.498,59	\$1.498,59	\$1.498,59	\$1.498,59
Publicidad					\$300,00	\$330,00	\$363,00	\$399,30	\$439,23
Salarios y sueldos	\$2.628,00	\$2.215,50	\$2.222,00	\$1.742,65	\$1.829,79	\$1.957,87	\$2.134,08	\$2.368,83	\$2.676,78
Viáticos	\$576,00	\$672,00	\$650,00	\$464,19	\$487,40	\$521,51	\$568,45	\$630,98	\$713,01
Otros (servicios básicos)	\$529,30	\$711,00	\$553,17	\$435,10	\$456,86	\$456,86	\$456,86	\$456,86	\$456,86
Total Gastos	\$11.406,65	\$11.431,59	\$10.972,80	\$8.574,68	\$9.267,12	\$9.459,32	\$9.715,46	\$10.049,04	\$10.478,95
Ingresos netos	\$2.630,35	\$5.945,41	\$3.247,20	\$2.163,11	\$2.007,56	\$2.478,92	\$3.297,22	\$4.395,04	\$5.842,86

Realizado por: Avalos, C. (2021)

3.9.4.3 Flujo de Efectivo Proyectado

El estado de flujo de efectivo donde se reflejan las entradas y salidas de dinero con las se van a contar en los próximos cinco años con el objetivo de que la gerencia del negocio coordine las actividades que va a realizar de acuerdo con estos flujos proyectados.

Tabla 47-3: Flujo de efectivo proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Saldo inicial	\$50.000,00	\$15.000,00	\$8.000,00	\$5.547,11	\$9.304,64	\$16.765,18	\$23.549,91	\$27.255,85	\$31.963,60
Ingresos									
Ventas en efectivo	\$14.037,00	\$17.377,00	\$14.220,00	\$11.185,20	\$11.744,46	\$12.566,57	\$13.697,56	\$15.204,30	\$17.180,85
Cobros de ventas a crédito	\$3.000,00	\$4.500,00	\$2.500,00	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33	\$3.333,33
Total Ingresos	\$17.037,00	\$21.877,00	\$16.720,00	\$14.518,53	\$15.077,79	\$15.899,90	\$17.030,89	\$18.537,63	\$20.514,18
Egresos									
Gastos personales		\$5.732,86		\$3.500,00					
Adquisición de vehículo personal	\$31.776,30								
Costos de producción	\$4.641,60	\$4.835,00	\$4.641,60	\$3.467,41	\$3.640,78	\$3.640,78	\$3.640,78	\$3.640,78	\$3.640,78
Pago de nómina	\$2.628,00	\$2.215,50	\$2.222,00	\$1.742,65	\$1.829,79	\$1.957,87	\$2.134,08	\$2.368,83	\$2.676,78
Publicidad					\$300,00	\$330,00	\$363,00	\$399,30	\$439,23
Pago de Seguridad social IESS	\$171,75	\$132,59	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03	\$136,03
Pago proveedores	\$10.370,05	\$13.370,05	\$9.760,09			\$1.369,83	\$5.403,41	\$5.673,58	\$5.957,26
Pago de servicios públicos	\$529,30	\$711,00	\$553,17	\$435,10	\$456,86	\$456,86	\$456,86	\$456,86	\$456,86
Pago de alquiler buseta	\$1.800,00	\$1.820,00	\$1.830,00	\$1.427,23	\$1.498,59	\$1.498,59	\$1.498,59	\$1.498,59	\$1.498,59
Pago de mantenimiento y reparaciones	\$120,00	\$60,00	\$30,00	\$52,57	\$55,20	\$55,20	\$55,20	\$55,20	\$55,20
Total Egresos	\$52.037,00	\$28.877,00	\$19.172,89	\$10.761,00	\$7.917,25	\$9.445,17	\$13.687,95	\$14.229,17	\$14.860,73
Flujo de caja económico	\$15.000,00	\$8.000,00	\$5.547,11	\$9.304,64	\$16.465,18	\$22.919,91	\$26.262,85	\$30.571,30	\$36.224,76

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis del Flujo del Efectivo

El flujo nos ayuda a mantener un control del dinero para evitar una crisis de efectivo que afecte la solvencia del negocio, permitiéndonos conocer, cuánto tiempo tardan los clientes en pagar y la fecha de pago de proveedores.

Identificar todas las fuentes de dinero, determinar cuánto de efectivo se tendrá al principio de cada mes y todos los usos probables del efectivo: incluya nomina, proveedores, carga fiscal. Restando mes a mes, ingresos menos gastos y determina si su flujo es positivo o negativo. El resultado le indicará si hay déficit de efectivo o si por el contrario hay efectivo suficiente para las operaciones en el caso de la microempresa AZCAL en el flujo de efectivo proyectado siempre se tiene valores positivos, considerando las estrategias que se tomaran para los años 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025.

Tabla 48-3: Indicadores de rentabilidad proyectados

RENTABILIDAD		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rentabilidad Neta	Utilidad neta/activo total	2%	6%	4%	2.6%	2.7%	3%	3.5%	4.3%	5.3%
Margen Bruto	Utilidad bruta en venta/Ventas	66%	72%	67%	65%	65%	66%	68.4%	71.1%	73.8%
Rentabilidad Ventas Neta	Utilidad neta/Ventas	19%	34%	23%	19.3%	19.6%	22.4%	26.7%	31.5%	36.6%
Rentabilidad Financiera	Utilidad neta/Patrimonio	2%	7%	4%	2.6%	2.7%	3.1%	3.7%	4.5%	5.6%

Realizado por: Avalos, C. (2021)

Análisis de los indicadores de rentabilidad

Una vez realizado el cálculo de la rentabilidad, de acuerdo con los estados financieros proyectados, se puede apreciar que la aplicación de las estrategias propuestas en este plan producirá beneficios positivos para la organización, logrando así su principal objetivo el de incrementar la rentabilidad de la microempresa AZCAL, de la ciudad de Ambato.

CONCLUSIONES

- La microempresa AZCAL presenta falencias en el manejo del dinero al no llevar sus estados financieros, imposibilitando una correcta toma de decisiones y la implementación de estrategias que permitan incrementar sus ventas. Con el análisis se puede evidenciar falencias en la administración de dinero personal y del negocio, por lo que se ha desarrollado un estudio donde se podrá conocer las fortalezas y debilidades, para que desde el punto de vista financiero se logre incrementar la rentabilidad.
- Con las estrategias implementadas en la microempresa AZCAL se aumentarán el nivel de ventas, ampliando la cartera de clientes al ofrecer los productos en diferentes mercados nacionales participando en eventos relacionados al calzado.
- Con la ayuda de los Estados Financieros se mejora el manejo del dinero evitando que se produzcan gastos innecesarios dentro de la microempresa, mejorando su flujo de dinero pudiendo tomar decisiones correctas, al establecer estrategias idóneas acorde a las necesidades y establecer políticas de cobros, ventas y compras mejorando su rentabilidad, separando las finanzas personales de las del negocio.
- Se estableció un mejor manejo de análisis de costos, separándolos por modelos, tallas y contemplando todo lo que conlleva a generar un gasto para la venta del calzado, con ello determinando un correcto margen de utilidad y poder saber dónde disminuir los gastos para poder mejorarla.

RECOMENDACIONES

- Con los resultados obtenidos durante el diagnóstico la microempresa tiene una herramienta para mejorar el manejo de esta, con miras a lograr la recuperación del mercado y mejorar sus ventas, de tal manera que el negocio se haga más rentable para los años 2021 al 2025.
- La microempresa debe implementar la planificación estratégica propuesta en el presente trabajo de investigación, con el propósito de alcanzar mejores resultados tanto productivos como económicos para el negocio de producción y comercialización del calzado.
- Se deberá estructurar manuales de actividades y procedimientos de la microempresa, mejorando con ello la efectividad de esta y cumpliendo los objetivos, aumentando el catálogo de sus productos y perfeccionando las políticas de cobro y descuentos.
- Para garantizar el éxito de la planeación estratégica propuesta para la microempresa AZCAL, es fundamental que la misma aplique los controles y metodologías definidas en la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, I. (2016). Finanzas estratégicas y creación de valor (5a ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/114340?page=359>
- Aranday, F. (2017). Finanzas corporativas: Una propuesta metodológica (2da ed.). Instituto mexicano de contadores públicos. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116386?>
- Ardila, L. D. U., & Salinas, M. T. G. (2018). Planeación Financiera De La Empresa Industrias Tizza Ghots Ltda [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6331/TFS_ArdilaUrregoLeydiDallan_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barros, V. (2016). “Planeación Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacha Ltda. Para la Optimización de Recursos Económicos Financieros en el Periodo 2015-2016.” [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7584>
- Bernal Torres, C. A. (2016). Investigación en Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. En Investigación en Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4ta ed., pp. 184–185). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/108485>
- Business Review, H. (2017). Finanzas Básicas. Reverté. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/46769?>
- Derecho Ecuador. (2020, agosto 9). ¿En qué consiste la exoneración para artesanos? [Derecho Constitucional]. Derecho Ecuador. <https://www.derechoecuador.com/en-que-consiste-la-exoneracion-para-artesanos>
- Díaz, A., & Espinoza, R. (2015). “Planeación financiera en empresas del sector manufacturero de lácteos. Caso de aplicación: Lácteos San Antonio C.A., período 2015-2019” [Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22825/1/tesis.pdf>
- Elizalde, L. M. (2018). Planificación Financiera Como Soporte De Gestión Del Éxito Organizacional (C: UsersAdminDocumentsING. FINANCIERATESISARTICULOS). 12.
- Enciclopedia Económica. (2019, febrero 13). Muestreo no probabilístico—¿Qué es?, tipos, ejemplos, ventajas y más [Blog]. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-no-probabilistico/>
- Estupiñán, R. (2012). Estados Financieros Básicos. https://www.academia.edu/31824533/Edos_Financieros_B%C3%A1sicos
- Fernández, J. A. (2018). Prontuario de finanzas empresariales. Patria educación. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116386?>
- Hendes, V., & Manrique, L. (2018). Herramienta para el Manejo de Flujo de Caja en las Microempresas de Colombia (Estudios de Caso –Confeciones Sarom, Pasillo Bacatá y Julio Betancourt Técnico Electricista S.A.S) (C: UsersAdminDocumentsING. FINANCIERATESISARTICULOS). 44.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. En Metodología de la investigación (C: UsersAdminDocumentsING. FINANCIERATESISLIBROS; 6ta ed., p. 634). Mc Graw Hill.
- INEN. (2018). Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país – Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- INEN. (2020). Directorio de empresas y establecimientos 2019 (Informativo Núm. 01-2020-DIEE; p. 46). INEN. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf
- Klein, A. (2019, septiembre 3). ¿Qué es el punto de equilibrio? (Definición, utilidad, cálculo y análisis). CreceNegocios. <https://www.crecenegocios.com/punto-de-equilibrio/>
- Luna, A. C. G. (2016). Plan estratégico de negocios. Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472?page=64>
- Maisanche, F. (2020, julio 10). La feria del calzado y sus componentes fue inaugurada en Ambato [Diario digital]. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/feria-calzado-componentes-inauguracion-ambato.html>
- Martínez, B. S., & Gómez, C. P. (2019). Finanzas para no Financieros (4ta.). FC Editorial. https://elibro.net/es/ereader/epoch/130253?372=&373=&397=&464=&2016=&2016=&2017=&2017=&2018=&2018=&2019=&2019=&2020=&2020=&fs_q=finanzas&fs_edition_year=2021&fs_edition_year_lb=2021&fs_bisac_id=410&fs_bisac_id_lb=Finanzas__%2F__General&Contabilidad__%2F__Financiera=&Finanzas__corporativas__%2F__General=&Finanzas__p%C3%BAblicas=&Contabilidad__%2F__General=&prev=fs
- Morales, A., & Morales, J. A. (2015). Planeación Financiera. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39383?>
- Moreta, M. (2020, septiembre 1). Leve reactivación del comercio y la manufactura de Ambato [Diario digital]. El Comercio. <http://www.elcomercio.com/actualidad/reactivacion-comercio-manufactura-industrias-ambato.html>
- Núñez, L. A. (2016). Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116385?page=1>
- Orozco, M. (2020, octubre 30). Economía de Ecuador se hunde el 12,4% el segundo trimestre del 2020 | El Comercio [Diario digital]. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-crisis-comercio-agricultura.html>
- Revista Ekos. (2019, febrero 26). El sector que genera mayor valor agregado. Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-el-sector-que-genera-mayor-valor-agregado>

- Roncancio, G. (2019, abril 17). ¿Qué son la misión y visión en la planeación estratégica? Ejemplos [Educativa]. <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>
- Sáez López, J. M. (2017). Investigación educativa. Fundamentos Teóricos, procesos y elementos prácticos (Enfoque práctico con ejemplos TFG, TFM, y tesis). En Investigación educativa. Fundamentos Teóricos, procesos y elementos prácticos (Enfoque práctico con ejemplos TFG, TFM, y tesis) (p. 19). UNED. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/48890?page=19>
- Servicio de Rentas Internas. (2020). Régimen Impositivo para Microempresas—Servicio de Rentas Internas del Ecuador [Gubernamental]. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/regimen-impositivo-para-microempresas>
- Silva, D., Mendoza Carhuacho, I., & Izaguirre, J. (2020). Finanzas para no financieros. Universidad Internacional del Ecuador. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/136839?>
- SRI. (2020). Régimen Impositivo para Microempresas—Servicio de Rentas Internas del Ecuador. SRI. <https://www.sri.gob.ec/web/guest/regimen-impositivo-para-microempresas>
- Supercias. (2017). Clasificación de las PYMES, Pequeña y mediana empresa. (Cámara de Comercio de Quito; p. 2) [Jurídico]. Cámara de Comercio de Quito. http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Supercias. (2020). Tabla de indicadores financieros (C:\Users\Admin\Documents\ING. FINANCIERATESISARTICULOS).
- Tellez, S. A. (2019, abril 21). ¿Qué es el análisis vertical y horizontal? ★ Alejandro Tellez Santamaria. Alejandro Tellez Santamaria. https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-es-el-analisis-vertical-y-horizontal/
- Torres, F. (2020). IEDGE – Importancia de la Planeación Financiera para las Empresas. IEDGE Business School. <https://www.iedge.eu/francisco-torres-importancia-de-la-planeacion-financiera-para-las-empresas>
- Vicuña, J. M. S. (2018). Plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123373?page=85>

ANEXOS

Anexo A: Ruc de la Microempresa AZCAL



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Apellidos y nombres ZURITA FIALLOS ELSA YOLANDA		Número RUC 1802051605001
Estado ACTIVO	Régimen REGIMEN MICROEMPRESARIAL	
Inicio de actividades 25/11/2009	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO		Obligado a llevar contabilidad NO
Tipo PERSONAS NATURALES		Agente de retención NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: LA MAGDALENA

Dirección

Barrio: SECTOR GUAJALO **Calle:** AV. MALDONADO **Número:** 10-385 **Intersección:** QUIMIAG **Edificio:** C.C. NEGOCIOS ANDINOS **Número de oficina:** LOCAL 141 **Número de piso:** 2 **Referencia:** A CUATRO CUADRAS DEL PUENTE DE GUAJALO

Actividades económicas

• G47712101 - VENTA AL POR MENOR DE CALZADO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
1	1

Obligaciones tributarias

- 2011 DECLARACION DE IVA
- 1024 IMPUESTO A LA RENTA REGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra

Apellidos y nombres

ZURITA FIALLOS ELSA YOLANDA

Número RUC

1802051605001



Código de verificación:

CATRCR2021000869563

Fecha y hora de emisión:

04 de marzo de 2021 23:03

Dirección IP:

10.1.2.142

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo B: Modelo de entrevista al Gerente General



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANZAS
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**



Objetivo: Obtener información acerca del manejo de los recursos financieros y administrativos de los directivos que interfieren directamente en el área financiera de la microempresa AZCAL, de esta manera establecer estrategias para la mejorar la rentabilidad.

ENTREVISTA

Nombre: Yolanda Zurita Fiallos

Cargo: Gerente General

Entrevistador: Cyntia Avalos

Día previsto: 08 de febrero del 2021

Lugar: Fabrica de calzado en la ciudad de Ambato

Teléfono: 0995178486

Tiempo estimado: 15 minutos

1. ¿Su microempresa tiene un plan estratégico financiero?
2. ¿Existe alguna manera de evaluar la rentabilidad en la microempresa AZCAL?
3. ¿Considera usted que las ventas realizadas reflejan la rentabilidad deseada en la empresa?
4. ¿Usted cree que se incrementara la rentabilidad al aplicar un plan estratégico financiero?
5. ¿Existe un sistema de información que evidencie las compras y ventas mensuales realizadas en la empresa?
6. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?
7. ¿Recibe un sueldo? Si la respuesta es no conteste lo siguiente ¿Como maneja los gastos personales y los laborales?
8. ¿Existe un control y seguimiento de las cuentas por cobrar en la empresa?
9. ¿Como maneja las cuentas incobrables?
10. ¿Cuál es el método de pago con sus proveedores?
11. ¿Cada que tiempo se realiza el pagos a sus proveedores?

Gracias por su colaboración

Anexo C: Modelo de entrevista a la Contadora



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANZAS
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**



ENTREVISTA

Nombre: Diana Avalos

Cargo: Contadora

Entrevistador: Cyntia Avalos

Día previsto: 10 de febrero del 2021

Lugar: Fabrica de calzado en la ciudad de Ambato

Teléfono: 032585849

Tiempo estimado: 10 minutos

1. ¿Se realizan los estados financieros de la microempresa AZCAL?
2. ¿Cree que es importante conocer la rentabilidad en la microempresa AZCAL?
3. ¿Existe en la empresa alguna manera de evaluar la rentabilidad?
4. ¿Qué labores desempeña en la microempresa?
5. ¿Cuál considera que es uno de los mayores problemas contables que presenta la empresa?

Gracias por su colaboración

Anexo D: Modelo de entrevista al administrador de la planta de producción



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANZAS
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**



ENTREVISTA

Nombre: Luis Avalos Vásquez

Cargo: Administrador de la planta de producción

Entrevistador: Cyntia Avalos

Día previsto: 09 de febrero del 2021

Lugar: Fabrica de calzado en la ciudad de Ambato

Teléfono: 032585647

Tiempo estimado: 10 minutos

1. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la empresa?
2. ¿Cuáles son las funciones que realiza cada uno de los trabajadores?
3. ¿Como maneja a su personal para asignarle tareas?
4. ¿Qué funciones desempeña usted?
5. ¿Se realiza una planificación de las compras de la materia prima de acuerdo con las necesidades de producción o ventas?
6. ¿De qué manera establece los costos de cada producto?

Gracias por su colaboración

Anexo E: Modelo de encuesta



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANZAS
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA “AZCAL”

OBJETIVO

Determinar la situación actual en la microempresa AZCAL, de esta manera establecer estrategias para la mejorar la rentabilidad.

INSTRUCCIONES:

- No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan su opinión.
- Todas las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted.
- De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!
- Los resultados solventaran la realización de un proyecto de investigación sobre la microempresa AZCAL.

DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO	
CEDULA DE IDENTIDAD O RUC	
CIUDAD	

ENCUESTA

1. ¿Qué tiempo aproximadamente es cliente de la microempresa “AZCAL”?

Menos de un año	
Dos años	
Mas de tres años	
Otros (Especifique)	

2. ¿Por qué prefiere los productos de la microempresa “AZCAL”?

Atención	
Calidad	
Precio	
Presentación	

3. ¿Cuál es su forma de pago?

Efectivo	
Crédito	
Cheques	
Transferencia electrónica	

4. ¿Con que frecuencia realiza las compras?

Cada semana	
Cada 15 días	
Cada mes	
Cada dos meses	

5. ¿Cuál es el monto aproximado de las compras mensuales?

50 a 100	
200 a 300	
400 a 500	
\$1000 en adelante	

6. ¿Se ha retrasada o pospuesto algún pago?

SI	
NO	

7. ¿Si ha respondió la anterior pregunta SI, que motivos ocasionaron el retraso en los pagos?

Ventas bajas	
Endeudamiento alto	
Varios proveedores por pagar	

Gracias por su colaboración

Anexo F: Costos Materia Prima

UNID. REQ. DE MARERIA PRIMA	Timber 18-21	Timber 21-26	Timber 27-32	Timber 33-37	2010 21-26	2010 27-32	1080 18-21	1080 21-26	1080 27-32	Dedos 27-32	Dedos 33-37	Hitec 21-26	Hitec 27-32	Punta de acero normal 2020
Cuero Novu (pies)/12	1,25	1,5	1,83	2,42										
Cuero Ruso (Brilloso) (pies)												1,25	1,6	
Cuero poli mate (pies)														2,7
Cuero Gamuzon (pies)					1,25	1,5	0,92	1,08	1,3	1,58	2,08			
Expandible (Sintético) /12 (metros)	0,06	0,08	0,09	0,10										0,08
Mallas (Sintético) /12 (metros)					0,08	0,10	0,04	0,08	0,10	0,12	0,13	0,10	0,04	
Planta (pares)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Plantitoalla (metros)/12	0,02	0,03	0,04	0,10	0,03	0,04	0,02	0,03	0,04	0,04	0,10	0,03	0,04	0,10
Cauchos (docena)/12	2	2	2	2										2
Cambrela (metros)	0,04	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05	0,10
Punto Diamante (metros)	0,08	0,08	0,09	0,10	0,08	0,09	0,08	0,08	0,09	0,09	0,10	0,08	0,09	0,10
Cordones (docena)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Periódico (unidades)	1	2	3	4	2	3	1	2	3	3	4	2	3	4
Ganchos (unidades)												4	4	8
Ojalillos (unidades)	20	20	20	20										20
Etiquetado (unidades)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Materia prima indirecta														
Cemento de contacto (pega amarilla) galón	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,04
Pegante blanco litro	0,04	0,04	0,06	0,06	0,04	0,06	0,04	0,04	0,06	0,06	0,06	0,04	0,06	0,08
Contrafuerte (dentro y puntas) metros	0,02	0,02	0,04	0,06	0,02	0,04	0,02	0,02	0,04	0,04	0,06	0,02	0,04	0,08
alojenante (litros)	0,02	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03	0,06

Anexo G: Costos de la materia prima

COSTO UNITARIO DE C/ M.P (\$)	
Cuero Novu (pies)	\$ 1,00
Cuero Ruso (Brilloso) (pies)	\$ 0,80
Cuero poli mate (pies)	\$ 1,00
Cuero Gamuzon (pies)	\$ 0,75
Expandible (Sintético) /12 (metros)	\$ 3,80
Mallas (Sintético) /12 (metros)	\$ 3,80
Planta (pares)	\$ 2,50
Plantitoalla /12 (metros)	\$ 3,80
Cauchos de arbolito (docena)	\$ 0,13
Cambrela (metros)	\$ 0,90
Punto Diamante (metros)	\$ 3,00
Cordones (docenas)/12	\$ 0,10
Periódico (quintales)	\$ 0,15
Ganchos (unidades)	\$0,08
Ojalillos (cientos)	\$ 0,02
Etiquetado (cientos)	\$ 0,02
Materia prima indirecta	
Cemento de contacto (pega amarilla) galón	\$ 13,00
Pegante blanco litro	\$ 5,00
Contrafuerte (dentro y puntas) plancha 1,5 metro	\$ 3,00
alojenante (galón)	\$ 17,00

Anexo H: Costos de la materia prima por modelo

TOTAL COSTO MATERIA PRIMA POR MODELO	Timber 18-21	Timber 21-26	Timber 27-32	Timber 33-37	2010 21-26	2010 27-32	1080 18-21	1080 21-26	1080 27-32	Dedos 27-32	Dedos 33-37	Hitec 21-26	Hitec 27-32	Punta de acero normal 2020
Cuero Novu (pies)	\$ 1,25	\$ 1,50	\$ 1,83	\$ 2,42										
Cuero Ruso (Brilloso) (pies)												\$ 1,00	\$1,28	
Cuero poli mate (pies)														\$2,67
Cuero Gamuzon (pies)					\$ 0,94	\$ 1,13	\$ 0,69	\$ 0,81	\$ 0,94	\$ 1,19	\$ 1,56			
Expandible (Sintético) /12 (metros)	\$ 0,24	\$ 0,32	\$ 0,34	\$ 0,40										\$0,32
Mallas (Sintético) /12 (metros)					\$ 0,32	\$ 0,40	\$ 0,16	\$ 0,32	\$ 0,40	\$ 0,44	\$ 0,51	\$ 0,40	\$0,16	
Planta (pares)	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$2,50	\$4,00
Plantitoalla /12 (metros)	\$ 0,08	\$ 0,11	\$ 0,16	\$ 0,40	\$ 0,11	\$ 0,16	\$ 0,08	\$ 0,11	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,40	\$ 0,11	\$0,16	\$0,40
Cauchos de arbolito (docena)	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25										\$0,25
Cambrela (metros)	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06	\$ 0,05	\$0,05	\$0,09
Punto Diamante (metros)	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,27	\$ 0,30	\$ 0,25	\$ 0,27	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,30	\$ 0,25	\$0,27	\$0,30
Cordones (docenas)	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$0,21	\$4,00
Periódico (quintales)	\$ 0,15	\$ 0,30	\$ 0,45	\$ 0,60	\$ 0,30	\$ 0,45	\$ 0,15	\$ 0,30	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,60	\$ 0,30	\$0,45	\$0,60
Ganchos (unidades)												\$ 0,32	\$0,32	\$0,64
Ojalillos (cientos)	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40										\$0,80
Etiquetado (cientos)	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$0,08	\$0,20
Materia prima indirecta														
Cemento de contacto (pega amarilla) galón	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,21	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,21	\$ 0,14	\$0,14	\$0,52
Pegante blanco litro	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,21	\$ 0,31	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,31	\$ 0,21	\$0,31	\$0,40
Contrafuerte (dentro y puntas) plancha 1,5 metro	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,13	\$ 0,19	\$ 0,06	\$ 0,13	\$ 0,06	\$ 0,06	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,19	\$ 0,06	\$0,13	\$0,24
alojenante (galón)	\$ 0,28	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,68	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,28	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,51	\$ 0,68	\$ 0,51	\$0,51	\$1,02
Costo de Producción	\$ 6,14	\$ 6,89	\$ 7,63	\$ 8,99	\$ 5,67	\$ 6,32	\$ 4,85	\$ 5,55	\$ 6,13	\$ 6,43	\$ 7,60	\$ 6,13	\$ 6,56	\$ 16,44

Anexo I: Varios Modelos

MODELO	FOTO
<p>Timber 18/21 21/26 27/32 33/38</p>	
<p>2010 18/21 21/26 27/32</p>	
<p>1080 18/21 21/26 27/32</p>	
<p>Dedos 18/21 21/26 27/32 33/38</p>	

Hitec
21/26
27/32
33/38

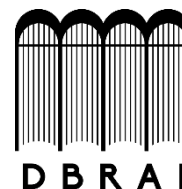


Botín normal
Punta de acero
37/43





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 10/ 12 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: CYNTIA LIZBETH AVALOS ZURITA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: FINANZAS

Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



10-12-2021
1972-DBRA-UTP-2021