



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN
FINANCIERA PARA UNA MICROEMPRESA
ARTESANAL DE LA CIUDAD DE QUITO”

MARÍA ALEXANDRA LOAYZA VILLA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA – CONTADOR
PÚBLICO AUTORIZADO

Año 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FINANZAS Y AUDITORÍA - CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Alexandra Loayza Villa

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para una Microempresa Artesanal de la ciudad de Quito”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolqui, 17 de Marzo del 2009

María Alexandra Loayza Villa

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FINANZAS Y AUDITORÍA - CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

CERTIFICADO

Ing. Borys Mejía e Ing. César LlumiQuinga

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para una Microempresa Artesanal de la ciudad de Quito”, realizado por María Alexandra Loayza Villa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importante información que contiene de la microempresa, recomendamos la aplicación, en este negocio, de los modelos creado que beneficiaran al control y toma de decisiones de sus propietarios; pero no su publicación porque posee datos que podrían comprometer su normal funcionamiento.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a María Alexandra Loayza Villa que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui. 17 de Marzo del 2009

Ing. Borys Mejía

DIRECTOR

Ing. Cesar LlumiQuinga

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FINANZAS Y AUDITORÍA - CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORIZACIÓN

Yo, María Alexandra Loayza Villa

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo titulado “Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para una Microempresa Artesanal de la ciudad de Quito”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 17 de Marzo del 2009

María Alexandra Loayza Villa

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a mis padres, quienes me educaron con responsabilidad sembrando en mí la voluntad de vencer dificultades y obstáculos por medio de la constancia y perseverancia en las metas que como persona me he trazado; a mis hermanos por ser un ejemplo de lucha constante para cumplir los anhelos y sueños más profundos; a mis amigos y compañeros que durante toda mi formación me acompañaron y apoyaron en toda decisión sin importar lo lejana que parezca y en general a todas aquellas personas que confiaron en mí en todo momento por los consejos y enseñanzas compartidas que me han hecho una mejor persona.

También dedico este trabajo a mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias sin recelo, a todas las personas que les gusta la creación de nuevas fuentes de información para los microempresarios que permitan mejorar el desarrollo económico de nuestro pequeño país, Ecuador.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecer a quien lo puede todo y por quien estamos vivos, a Dios, quien guía mi camino y me permite día a día adquirir conocimientos que serán de mucha utilidad en mi vida personal y profesional; Él es quien me ha dado la vida, la fe, constancia e intelecto; Él es quien ha permitido que todos los esfuerzos lleguen a un resultado final tan anhelado, la culminación de mis estudios universitarios con éxito.

Un especial agradecimientos a mi director, Ing. Borys Mejía y a mi codirector, Ing. Cesar Llumiquinga, por compartir sus conocimientos y brindar su ayuda para que este proyecto llegue a feliz término.

Agradezco de manera especial a mi familia quien impulso que este proyecto se lleve a cabo, por todo el tiempo brindado, por sus sugerencias e ideas de las que tato provecho he sacado, por el respaldo y la amistad sincera.

No puedo olvidar a todos aquellos quienes en cierta forma colaboraron para que este proyecto se elabore, a mis compañeros y amigos con quienes he compartido esta linda experiencia, por la ayuda brindada, por sus consejos y por confiar en mí cuando mis sueños se venían abajo; por luchar para que estos se cumplan y estar conmigo cuando más los necesitaba.

Gracias por los buenos y malos momentos, por su amistad y ayuda que no tiene precio y por las huellas dejadas en mi corazón.

INDICE DE CONTENIDOS

<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
Índice de tablas.....	xiv - xvii
Índice de gráficos.....	xix – xx
Índice de anexos.....	xxi
Resumen.....	01 - 02
Summary.....	03 - 04
Introducción.....	05 – 06
1. <u>CAPÍTULO I</u> ASPECTOS GENERALES	
1.1. Antecedentes	
1.1.1. Base Legal.....	07 - 08
1.1.2. Objetivo Empresarial.....	08
1.2. La Microempresa	
1.2.1. Reseña Histórica.	09 - 10
1.3. Área de Actividad.	
1.3.1. General.	11 - 13
1.3.2. Específica.....	13 - 17
1.4. Análisis Estratégico Actual	
1.4.1. Misión.....	18
1.4.2. Visión.....	18 - 19

1.4.3. Principios y Valores.....	19 - 20
1.4.4. Organización.....	20 - 21

2. CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis a Nivel Macro Ambiente

2.1.1. Factor Económico

2.1.1.1. Dolarización.....	22 - 26
2.1.1.2. Sector Manufacturero.....	26 - 29
2.1.1.3. Inflación.....	29 - 31
2.1.1.4. Salarios.....	32 - 34
2.1.1.5. Tasas de Interés.....	34 - 36
2.1.1.6. Tributación.....	37 - 38

2.1.2. Factor Socio – Cultural.

2.1.2.1. Crisis Social.....	38 - 40
2.1.2.2. Migración.....	41 - 43
2.1.2.3. Desempleo.....	44 - 46
2.1.2.4. Educación.....	47 - 49
2.1.2.5. Población.....	49- 50

2.1.3. Factor Tecnológico

2.1.3.1. Programas Financieros.....	50 – 51
-------------------------------------	---------

2.1.4. Factor de Integración

2.1.4.1.	Ambiente de Trabajo.....	51 – 52
2.1.4.2.	Capacitación.....	52
2.2.	Análisis a Nivel Micro Ambiente	
2.2.1.	Entorno Microempresaria.....	53 - 55
2.2.2.	Competencia Actual.....	55 - 56
2.2.3.	Nuevos Competidores.....	56 - 57
2.2.4.	Productos Sustitutos.....	57 - 58
2.2.5.	Proveedores.....	59 - 60
2.2.6.	Clientes.....	60 - 61
2.3.	Análisis Interno	
2.3.1.	Capacidad Administrativa	
2.3.1.1.	Recursos Humanos.	61
2.3.1.2.	Logística.	62
2.3.1.3.	Estratégico.....	62 - 63
2.3.2.	Capacidad Tecnológica	
2.3.2.1.	Tecnología del sector.	63 - 64
2.3.3.	Capacidad Legal	
2.3.3.1.	Formación Jurídica.....	64
2.3.4.	Capacidad Financiera	
2.3.4.1.	Sistema de Información.	65
2.3.4.2.	Cobranza.....	65 - 66

2.3.4.3.	Presupuesto.....	66
2.3.4.4.	Financiero.....	66 - 67
2.3.4.5.	Auditoria.....	67
2.3.5.	Capacidad de Marketing	
2.3.5.1.	Investigación de Mercado.....	68
2.3.5.2.	Precio.	68
2.3.5.3.	Publicidad.....	69
2.3.5.4.	Servicio al Cliente.....	69 - 70
2.4.	Síntesis FODA	
2.4.1.	Fortalezas.....	70
2.4.2.	Oportunidades.....	71
2.4.3.	Debilidades.....	71 - 72
2.4.4.	Amenazas.....	72- 73
2.4.5.	Matriz de Temas Estratégicos.....	73 - 78

3. CAPÍTULO III MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO

3.1.	Plan Operativo Anual (P.O.A.).....	79 - 93
3.2.	Modelos	
3.2.1.	Modelo de Manejo de Activos.	94 - 103
3.2.2.	Modelo de Flujos de Tesorería.....	103 - 109
3.2.3.	Modelo de Manejo de Pasivos.	109 - 113

3.2.4. Modelo de Manejo del Capital de Trabajo.....	113 - 114
3.2.5. Modelo Financiero.	
3.2.5.1. Administración de la Información.....	114 - 117
3.2.5.2. Gestión relacionada con la Liquidez....	117 – 119
3.2.5.3. Planeación Financiera.	119 - 121
3.2.5.4. Control Financiero.....	121 – 122
3.2.5.5. Políticas Financiera.....	122 – 125
3.2.6. Modelo de Estados Financieros Proyectados	
3.2.6.1. Estado de Resultados Presupuestado....	125 – 126
3.2.6.2. Balance General Presupuestado.....	126 – 127
3.2.6.3. Flujo de Caja Presupuestado.....	128 – 130
3.2.7. Análisis de Sensibilidad	
3.2.7.1. Punto de Equilibrio.....	131 – 139
3.2.7.2. Apalancamiento.....	139 - 143
3.3. Flujo gramas	
3.3.1. Determinación de Procesos.....	144 - 149
3.3.1.1. Gestión Financiera.	149 - 152
3.3.1.2. Producción.	153 - 154
3.3.1.3. Comercialización.	155 - 156
3.3.1.4. Marketing.	157 - 158
3.3.1.5. Cobranza.....	159 - 160

3.4. Evaluación de la propuesta	
3.4.1. Determinación del beneficio y ahorro.....	161
3.4.2. Determinación del costo de adopción del modelo....	162

4. CAPÍTULO IV PROPUESTA DEL PLAN OPERATIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

4.1. Planificación Estratégica	
4.1.1. Descripción del negocio.....	163 - 164
4.1.2. Misión.....	164
4.1.3. Visión.....	164 – 165
4.1.4. Mercadeo.....	165 - 169
4.1.5. Descripción básica sobre las líneas de negocio....	169- 173
4.2. Organización.	173 - 174
4.3. Direccionamiento.	174 - 177
4.4. Inversión para la Adquisición de Nueva Maquinaria (Maquinaria de Tornillo)	
4.4.1. Creación del Triangulo Estratégico.....	177 - 178
4.4.2. Periodo de Recuperación de la inversión.	178
4.4.3. Rentabilidad Contable.	179
4.4.4. Tasa interna de Rendimiento.	179
4.4.5. Valor presente Neto.	180
4.4.6. Índice de Deseabilidad.	180

4.5. Control.	
4.5.1. Matriz de Control Interno.....	180 - 181
4.5.2. Ambiente de Control.....	181 - 182
4.5.3. Evaluación del Riesgo.	182 -183
4.5.4. Actividades de Control.	183 - 184
4.5.5. Monitoreo.....	185
4.5.6. Caso practico microempresa.....	185 -189
4.6. Método Costo - Beneficio	
4.6.1. Análisis de la microempresa	
4.6.1.1. Rivalidad interna – competencia.....	189
4.6.1.2. Barreras de entrada.....	189 -190
4.6.1.3. Productos sustitutos.....	190 - 191
4.6.1.4. Poder de los proveedores.....	191
4.6.1.5. Poder de los compradores.....	191 -192
4.6.2. Valoración del Modelo Costo Beneficio.....	192 - 193
4.6.3. Determinación de la ventaja competitiva	
4.6.3.1. Definición de la ventaja competitiva.....	193 - 195
4.6.3.2. Herramientas para medir la ventaja competitiva	195 - 196
4.7. Pronostico de la Situación Financiera.....	197
4.8. Variables del Modelo.....	197 - 199

5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	200 - 204
5.2. Recomendaciones.	205 – 207
Bibliografía.....	208 - 209

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla</i>	<i>Página</i>
Tabla No. 1.- Accesorios que se Producen y Comercializan en “FORTIFLEX”	14 - 17
Tabla No. 2.- Principios y Valores de “FORTIFLEX”	19
Tabla No. 3.- Dolarización	26
Tabla No. 4.- Sector Manufacturero	29
Tabla No. 5.- Inflación	31
Tabla No. 6.- Salarios	34
Tabla No. 7 Gastos Financieros e Intereses	36
Tabla No. 8.- Tributos	38
Tabla No. 9.- Crisis Social	40
Tabla No.- 10 Migración	43
Tabla No. 11.- Desempleo	46
Tabla No. 12.- Educación	48-49
Tabla No. 13.- Población	50
Tabla No.14.- Programas Financieros	51
Tabla No. 15.- Ambiente de Trabajo	52
Tabla No. 16.- Capacitación	52
Tabla No. 17.- Competencia Actual	55 -56
Tabla No. 18.- Competencia Futura	57
Tabla No. 19.- Productos Sustitutos	58
Tabla No. 20.- Proveedores	59 -60
Tabla No. 21.- Clientes	60-61
Tabla No. 22.- Fortalezas y Debilidades del Recurso Humano	61
Tabla No. 23 Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Logístico	62
Tabla No.24.- Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Estratégicas	63
Tabla No. 25.- Fortalezas y Debilidades Capacidad Tecnología	64
Tabla No. 26.- Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Legal	64
Tabla No. 27.- Fortalezas y Debilidades del Sistema de Información	65

Tabla No. 28.- Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Cobranzas	66
Tabla No.- 29 fortalezas y Debilidades de la Gestión Presupuestaria	66
Tabla No. 30.- Fortalezas y Debilidades de la Gestión Financiera	67
Tabla No. 31.- Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Auditoria	67
Tabla No. 32.- Fortalezas y Debilidades del Mercado	68
Tabla No. 33.- Fortalezas y Debilidades del Precio	68
Tabla No. 34.- Fortalezas y Debilidades de la Publicidad	69
Tabla No. 35.- Fortalezas y Debilidades del Servicio al Cliente	69
Tabla No. 36.- Matriz de Temas Estratégicos (Fortalezas)	76
Tabla No. 37.- Matriz de Temas Estratégicos (Debilidades)	78
Tabla No. 38.- Datos Generales de la Microempresa Artesanal	81
Tabla No. 39.- Objetivo 1.- Fortalecer el Área Productiva – Campo Tecnológico	82
Tabla No. 40.- Objetivo 1.- Fortalecer el Área Productiva – Campo de Inventarios	82
Tabla No. 39.- Objetivo 2.-Garantizar el Flujo de Fondos Líquidos Campo Cartera	83
Tabla No.40.- Objetivo 3.- Mejorar la Gestión Financiera y Contable Campo Financiero	84
Tabla No.41.- Objetivo 3.- Mejorar la Gestión Financiera y Contable Campo Financiero	84
Tabla No. 42.- Resumen del Financiamiento del POA	85
Tabla No. 43.- Monitoreo	87 -89
Tabla No. 44.- Evaluación del Plan Operativo Anual POA – 2009	90 -93
Tabla No. 45.- Presupuesto de Ventas	104
Tabla No. 46.- Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación	107
Tabla No. 47.- Presupuesto de Costos	108
Tabla No. 48.- Gastos de Operación del Área Administrativa	109
Tabla No. 49.- Gastos de Operación del Área de Ventas	109
Tabla No. 50.- Gastos de Operación del Área Financiera	109
Tabla No. 51.- Datos preliminares para análisis de compra de vehículo	111

Tabla No.52.- Resultados del Flujo de Fondos para la compra de un Vehículo	112
Tabla No. 53.- Modelo de Capital de Trabajo	113 -114
Tabla No. 54.- Gestión de Liquidez	117
Tabla No. 55.- Manejo de Cartera	118-119
Tabla No. 56.- Estado de Resultados Proyectado	126
Tabla No. 57.- Balance General Proyectado	127
Tabal No. 58.- Flujo de Caja Proyectado	129-130
Tabla No. 59.- Punto de Equilibrio del 1er Trimestre	134
Tabla No. 60.- Punto de Equilibrio del 2er Trimestre	135
Tabla No. 61.- Punto de Equilibrio del 1er Trimestre	137
Tabla No. 62.- Punto de Equilibrio del 4to Trimestre	138
Tabla No. 63.- Estado de Resultados Real	140
Tabla No. 64.- Cabecera del Procedimiento	147 - 148
Tabla No 65.- Detalle del Procedimiento	148 -149
Tabla No. 66.- Proceso de Depósito	149
Tabla No. 67.- Detalle de Actividades para el proceso de depósito de recaudaciones	150
Tabla No. 68.- Descripción del Proceso de Pago de Sueldos	151
Tabla No. 69.- Detalle de Actividades del Proceso de Pago de Sueldos	152
Tabla No. 70.- Descripción del proceso de Compra de Materia Prima	153
Tabla No. 71.- Detalle de Actividades del Proceso de Compra de Materia Prima	154
Tabla No. 72.- Descripción del Proceso de Comercialización de Productos	155
Tabla No. 73.- Detalle de Actividades del Proceso de Comercialización de Productos	156
Tabla No. 74.- Descripción del Proceso de Marketing	157
Tabla No. 75.- Detalle de Actividades del proceso de Marketing y/o Publicidad	158
Tabla No. 76.- Descripción del Proceso de Cobranza	159

Tabla No. 77.- Detalle de Actividades del Proceso de Cobranza	160
Tabla No. 78.- Descripción del Negocio.	163
Tabla No. 79.- Análisis Marginal de la producción o compra de artículos	175
Tabla No. 80.- Calificación del Riesgo y Confianza	183
Tabla No. 81.- Cuestionario de Control Interno	186
Tabla No. 82.- Matriz de Medición de Control Interno Administrativo	188
Tabla No.- 84 Valoración del modelo costo beneficio	192

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico No:	Contenido	Página
1	Ubicación geográfica de la empresa	10
2	Compra de Materia Prima y Materiales	12
3	Proceso Productivo	12
4	Diagrama de Flujo de Producción	13
5	Organización de la Microempresa	21
6	Porcentaje Anual del PIB	23
7	Porcentaje Anual del PIB	25
8	Microempresa por Región	26
9	Aporte del Sector Manufacturero en relación al PIB	28
10	Inflación	31
11	Sueldos del Sector Artesanal	33
12	Tasas de Interés	35
13	Microempresas con RUC	37
14	Remesas latinoamericanas en millones de dólares	41
15	Remesas ecuatorianas en millones de dólares	43
16	Desempleo	45
17	Escolaridad	47
18	Porcentaje de asignaciones presupuestaria para Educación	48
19	Microempresas Familiares	49
20	Clases de Microempresas	54
21	Clases de Microempresas	55
22	Productos Sustitutos	58
23	Interrelación de los componentes del FODA	74
	Interrelación de las Fortalezas con las Oportunidades y	
24	Amenaza	75
	Interrelación de las Debilidades con las Oportunidades y	
25	Amenaza	77

26	Inversión Total del POA según sus objetivos	86
27	Variación de Precios de Acciones de la Favorita	97
28	Variación de Precios de Acciones del Banco de Guayaquil	99
29	Variación de Precios de las Acciones	101
30	Administración del sistema de información.	116
31	Factores del éxito empresarial	119
32	Ciclo de decisiones financieras.	122
33	Punto de Equilibrio Total 1er Trimestre	134
34	Punto de Equilibrio Total 2do Trimestre	136
35	Punto de Equilibrio Total 3er Trimestre	137
36	Punto de Equilibrio Total 4to Trimestre	139
	Procesos Gobernantes de la Microempresa Artesanal	
37	“Productos Fortiflex”	144
	Procesos operativos de la Microempresa Artesanal “Productos	
38	Fortiflex”	145
39	Procesos de Soporte	146
40	Esquema del Correcto Direccionamiento Estratégico	175
41	Triangulo Estratégico	178

ÍNDICE DE ANEXOS

	<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
Anexo a.	Cronograma de Actividades del POA	210 - 212
Anexo b.	Cálculos sobre rendimiento de acciones	213
Anexo c.	Flujo gramas	
	Sub-Proceso Depósito	214
	Sub-proceso Pago de Sueldos	215
	Proceso de compra de materia prima	216
	Proceso de Comercialización	217
	Proceso de Marketing y Publicidad	218
	Proceso de Cobranza	219
Anexo d.	Descripción sobre las líneas de negocio a optimizar	220
Anexo e.	Periodo de Recuperación de la Inversión	221
	Rentabilidad Contable de la Inversión	221