

## **Resumen**

En el campo de la producción y comercialización es indispensable lograr una gran velocidad de respuesta para satisfacer las necesidades de los clientes, y con mayor razón en la actualidad, con globalización, que ha roto barreras acercado mucho más a los mercados, pero a la vez limitando el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medias empresas puesto que la competitividad es uno de los factores cruciales para ingresar en este dinámico medio.

A través del tiempo se han venido creando herramientas que ayuden a la toma de decisiones en el manejo de las microempresas, con el objetivo de aportar en esta búsqueda se desarrollo la presente investigación donde se creó, en base a la información recopilada, un modelo de gestión financiera que controle el manejo de los recursos y a la vez permita proyectar escenarios futuros basados en variables macroeconómicas que afecten directamente al negocio; y gracias a este estudio las familias que poseen estos negocios se incentiven a trabajar día a día por lograr metas y objetivos empresariales con los que nacieron estas actividades económicas.

El trabajo práctico se desarrolló en la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia Conocoto, Urbanización 6 de Diciembre, Calle Princesa Caccha Oe 6 -122 y Princesa Toa, registrándose un promedio de ventas mensuales de \$ 2.300,00 dólares; actualmente este negocio familiar está afiliado al Ministerio de Industrias y Competitividad, la facturación de sus productos se realiza con dos tarifas, la de 0% en accesorios flex y de riego y 12% para el resto de ítems que se producen y comercializan.

Entre las variables que afectan al normal desenvolvimiento económico están la inflación para medir la fluctuación de los precios, crecimiento del sector

manufacturero, nivel de desempleo, educación, tasa de interés, aporte tributario para los ingresos estales, entre otras; además se analizó las cinco variables de Porter para conocer las influencias que tienen el microambiente para el desarrollo de las actividades económicas en la empresa como son la competencia, los productos sustitutos, los proveedores, los clientes, y los nuevos competidores, con la finalidad de conocer las posibles oportunidades y amenazas que este negocio puede tener; dentro de este análisis se incluyó el análisis interno para conocer las fortalezas y oportunidades que la microempresa puede tener, donde se incluyó la capacidad administrativa, tecnológica, legal, financiera y de marketing y con el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) determinar campos de acción a implantar por medio de la matriz de temas estratégicos.

Para la investigación se utilizó el resumen de movimientos económicos de la microempresa para la elaboración de un modelo financiero, donde se mejore el manejo de los activos, pasivos, capital de trabajo con el que se opera y además la gestión financiera que posee; por medio de planes operativos anuales (POA) que trace objetivos a alcanzar antes de iniciar el proceso productivo en un determinado periodo económico, donde se detallen las actividades a ejecutar, los controles a aplicar y al final del periodo realizar las evaluaciones pertinentes que permitan calificar la gestión realizada durante el periodo contable.

A la vez se propuso un plan operativo de implementación de este modelo donde constan la planificación estratégica que debe seguir la microempresa, análisis de inversiones estratégicas antes de adquirirlas para conocer si generan rentabilidad para el negocio, análisis del costo beneficio que se genera, implementación de controles y diseño de estrategias que permitan crecer a este sector económico.

## Summary

In the field of production and marketing is essential to achieve a high response rate to meet the needs of customers, and more so at present, since globalization has broken barriers much closer to the markets, but at the same time limiting the development and growth of small and medium enterprises because competitiveness is one of the crucial factors or to join this dynamic environment.

Over time have been creating tools to assist decision making in the management of microenterprises, to make development in this quest is where this research was created, based on the information gathered, a model financial management to monitor the management of resources and time permit projecting future scenarios based on macroeconomic variables that affect the business directly and through this study that the families have been encouraging these businesses to work every day to achieve business goals and objectives those born with these economic activities.

The practical work was carried out in the craft microenterprise "Fortiflex Products, located in the province of Pichincha, parish Conocoto, Urbanization 6 de Diciembre Called Princesa Caccha Oe6 -122 and Princesa Toa, with an average monthly sales of \$ 2.300,00, now this family business is affiliated to the Ministry of Industry and Competitiveness, billing for their products is made with two rates, 0% in the flex and fittings for irrigation and 12% for the other items that are produced and marketed .

Among the variables that affect the normal economic inflation is to measure the fluctuation of prices, growth in manufacturing, unemployment, education, interest rate, provide tax revenue of the government, among others, also analyze the five Porter variables to understand the influence of the microenvironment for the

development of economic activities in the enterprise such as competition, substitute products, suppliers, customers, and new competitors, with the purpose of ascertaining the possible opportunities and threats that this business can have, within this analysis is the internal analysis to understand the strengths and opportunities that can have small, which includes the administrative capacity, technological, legal, financial and marketing analysis and SWOT (Strengths , Opportunities, Weaknesses and Threats) to identify areas for action to be implemented by the array of strategic issues.

For research we used the summary of the micro-economic movements for developing a financial model, which improves the handling of assets, liabilities, working capital, with which it operates and the financial management that has, through of annual operating plans (POA) that trace objectives before starting the production process in a given financial period, which detail the activities to execute, and implement controls at the end of the evaluations relevant to describe the management during the period.

At the same time proposed an operational plan for implementation of this model showing that strategic planning should follow the micro-analysis of strategic investments to know before buying if they generate profit for the business, cost-benefit analysis that is generated, implementing controls and design strategies to grow this economic sector.

## INTRODUCCIÓN

La crisis financiera que atravesó el Ecuador en 1999, motivo a los pequeños capitalistas a crear sus propios negocios, de tal forma que en los últimos años el sector micro empresarial ha incrementado en un 52%, pero este crecimiento no es sostenible puesto que muchos de estos negocios tienen una vida corta puesto que no implementan en su manejo herramientas, entre ellas las financieras, que les ayuden a optimizar sus recursos y además predecir escenarios futuros sobre los cuales deben tomar decisiones cruciales para el desenvolvimiento de su actividad económica.

Cabe recalcar la importancia que tiene este sector en la economía nacional, puesto que aporta de entre el 10% al 15% al Producto Interno Bruto nacional (PIB); generando fuentes de trabajo para aproximadamente un millón de personas. Hay que tener en consideración que la microempresa se ha convertido en un vehículo clave para que las familias pobres puedan escapar de esa condición, muchas de estas unidades económicas tienen una base familiar, aportando con el 41.7% a los ingresos; además tienen su funcionamiento en la vivienda o en un local adyacente a ella, lo que brinda una atención permanente.

Las microempresas están ligadas especialmente al sector informal, su administración es rústica y son creadas con poco capital generando inconvenientes para el normal desarrollo del negocio, entre estos cabe mencionar: problema de gestión, al no existir una planificación del trabajo, problema de carácter financiero por la vulnerabilidad ante los cambios en las condiciones macroeconómicas y dificultad de acceder a créditos, problema de comercialización por las dificultades en la adquisición de

insumos para la producción, o acceso a mercados más rentables para la venta de sus productos, problema en las condiciones de trabajo por la escasa o nula cobertura de seguridad social e inestabilidad del empleo y problema en el ámbito tecnológico por las técnicas de producción simple y artesanal bajo niveles de componentes tecnológicos no físicos y falta de capital para optimizar el proceso productivo.

En base a lo expuesto y con la necesidad de contar con una herramienta que ayude a la toma de decisiones, permitiendo así fortalecer a las microempresas, se desarrollo la presente investigación, estableciéndose como objetivo principal Diseñar un Modelo de Gestión Financiera, para lo cual se realizo el estudio de variables económicas que afectan a este sector; con la finalidad de proyectar situaciones basadas en datos reales, analizar el manejo de sus costos y gastos y buscar por medio de este modelo el manejo eficiente y efectivo de los recursos con los que cuentan estos negocios; además se ha desarrollado un plan operativo de implementación del modelo que evite que estos negocios se cierren por la falta de información oportuna.

# Capítulo 1

## Aspectos Generales

### 1.1. ANTECEDENTES

#### 1.1.1. BASE LEGAL

“Productos Fortiflex” es una microempresa dedicada a la producción y comercialización de accesorios plásticos para manguera de riego y ciertos artículos para acabados de construcción, está regida por el derecho privado ecuatoriano, que persigue fines de lucro o utilidad.

Se creó en el año de 1982, como una agroindustria informal, de tipo unipersonal, en 1996, el propietario, se agremio como artesano plástico calificado, en la Junta de Defensa del Artesano, cuya ventaja fue que sus productos posean tarifa 0% del IVA (Impuesto al Valor Agregado), por su forma de elaboración (artesanal), en el mismo año obtuvo el Registro Único del Contribuyente (RUC), con lo cual empezó a emitir facturas; actualmente este negocio opera de forma familiar

En el año de 1999, la Junta de Defensa del Artesano, dividió a este gremio por el sector al que pertenecía, y por los bajos niveles de educación y formalidad de los negocios en el Valle de los Chillos, la microempresa no pueda afiliarse a esta entidad y se amparo en el Ministerio de Industrias, Competitividad, Integración y Pesca (MICIP), actualmente Ministerios de Industrias y Competitividad (MIC), lo que genero que sus facturas sean con tarifa 12% del IVA, encareciendo el producto; está microempresa.

Desde agosto del 2008, la microempresa, tuvo la facultad de facturar sus productos con el 0% y 12% del IVA, dependiendo del destino de sus productos esto es si los productos pertenecen o ayudan al sector agrario son facturados con tarifa 0% del IVA y aquellos que no se utilizan en este sector poseen tarifa 12% del IVA.

Al ser una microempresa artesanal está regulada directamente por tres instituciones estatales que trabajan conjuntamente, estas son: el Instituto de Seguridad Social (IESS), el Ministerio de Trabajo y el Servicio de Rentas Internas (SRI).

La actividad microempresarial de “Productos Fortiflex” está regida por:

- Ley de Seguridad Social
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Facturación
- Código de Trabajo.
- Código Tributario
- Ley del Registro Único de Contribuyentes
- Reformas Tributarias
- Decretos que reforman las leyes vigentes.

#### 1.1.2. OBJETIVO EMPRESARIAL

El objetivo que tiene la microempresa artesanal “PRODUCTOS FORTIFLEX” es: Fabricar accesorios para manguera de riego y demás materiales para ferretería, tratando de satisfacer las expectativas del mercado con productos de calidad.



## 1.2. LA MICROEMPRESA

### 1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

En la década de los setenta en el Ecuador no se fabricaban accesorios plásticos para manguera de riego, la única forma de adquirirlos eran comprarlos a empresas extranjeras, una de las empresas más grandes era “PLASTIGAMA”, quienes monopolizaban el mercado, generando sobrepuestos.

A partir de 1980 en el mercado empezaron a aparecer nuevos productos de diferentes marcas, las más importantes eran las colombianas “PLASTILINE”, “PAPCO”, “NSF” y algunas brasileras como “CIPLA” que tubo la mayor acogida. Cada año se creaban nuevas empresas, que no satisfacían completamente las necesidades de los clientes, puesto que no brindaban la gama completa de accesorios “FLEX”; esto creo una evidente oportunidad de negocio, con la cual de creó esta microempresa familiar, cuya principal finalidad era producir toda la gama de accesorios “FLEX” para manguera de riego a bajos precios para poder competir con las accesorios importados.

Al inicio la microempresa se denomino simplemente “ACCESORIOS FLEX” puesto que era la forma más sencilla con la que los consumidores identificaban el producto; a partir de 1990 en el país empezaron a surgir varias microempresas que se dedicaban a esta actividad lo que obligó al propietario a buscar una marca que distinga sus productos para mantener el posicionamiento del mercado, formándose “PRODUCTOS FORTIFLEX”, denominación que se mantiene hasta la actualidad.

Este negocio no posee plazo de duración, está considerada como un agronegocio, cuyo mercado principal son las ferreterías que abastecen de productos a los sectores agrícolas e industriales, está microempresa se encuentra regida por el derecho privado ecuatoriano, que persigue fines de lucro o utilidad.



### 1.3. ÁREA DE ACTIVIDAD

#### 1.3.1. GENERAL

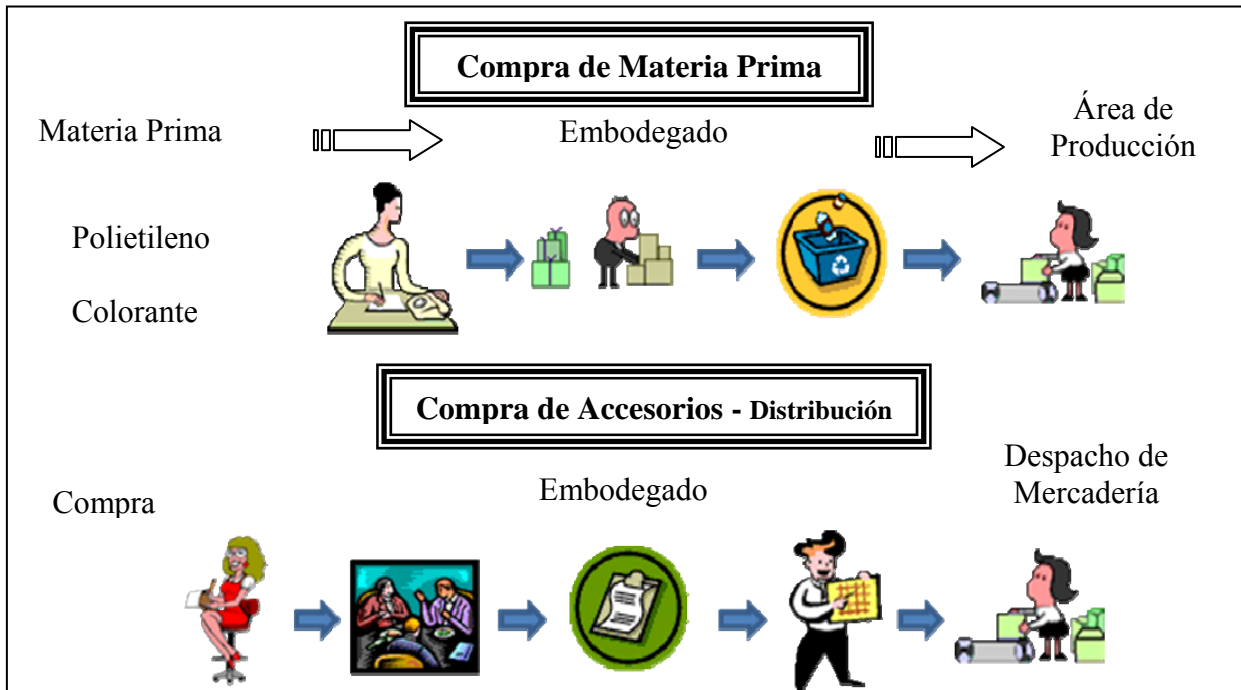
La Microempresa artesanal “Productos Fortiflex” básicamente se dedica a la fabricación y distribución de accesorios para manguera de riego y ferretería en general. Además ha incorporado en la fase de comercialización otros productos, para aumentar los ítems a ofertar consiguiendo atender a los sectores agropecuario (riego) y de la construcción (accesorios y acabados).

Para la fabricación de los accesorios de riego, en la planta de producción, se utiliza materia prima importada y reciclada a las cuales se adhieren pigmentos para homogenizar el color del producto.

Al referirnos a productos terminados, que solo se comercializan, en el área de bodega de la microempresa se mantiene un stock de los mismos y en base a los pedidos que se reciben se hacen listas en donde se detallan los productos que se están agotando, para de esta forma efectuar las nuevas adquisiciones a los respectivos proveedores, de tal manera que se pueda despachar oportunamente a los clientes.

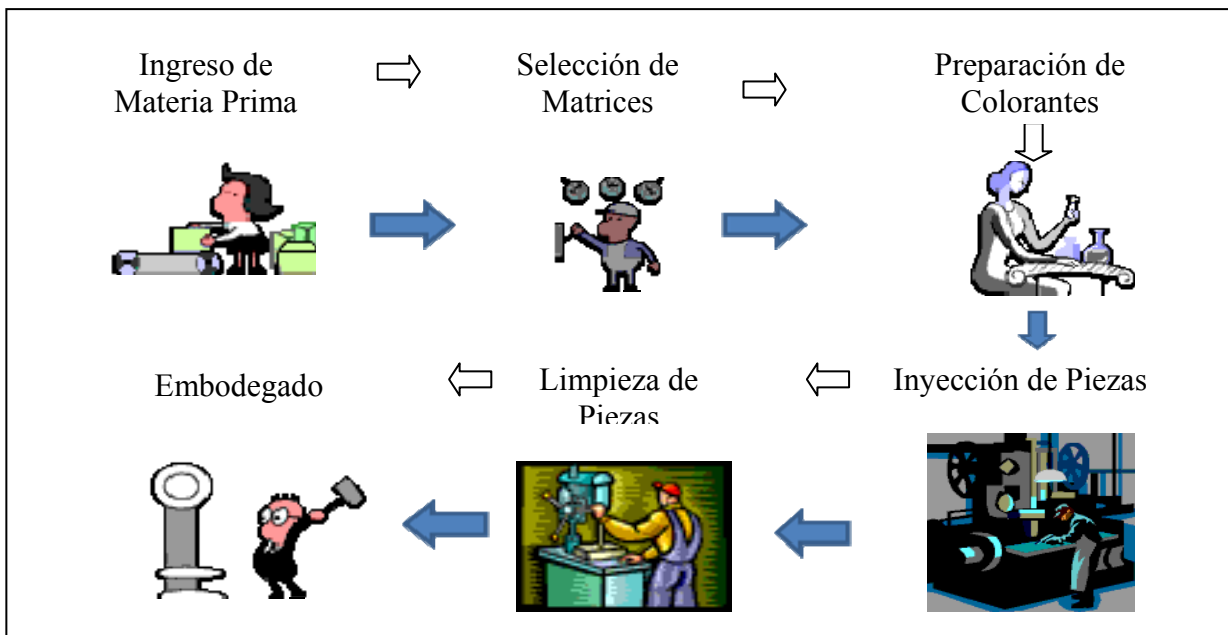
En el área de producción de la microempresa la fabricación de los diferentes productos depende de las cantidades existentes en el stock de bodega. En este sector se encuentra la maquinaria que sirve para calentar la materia prima hasta una temperatura cercana al punto de fusión e inyectarla hasta unas matrices en donde se transforma en el producto elaborado, luego de esta fase pasa al área de beneficio y finalmente ha embodegado.

**Grafico No. 2: Compra de Materia Prima y Materiales**



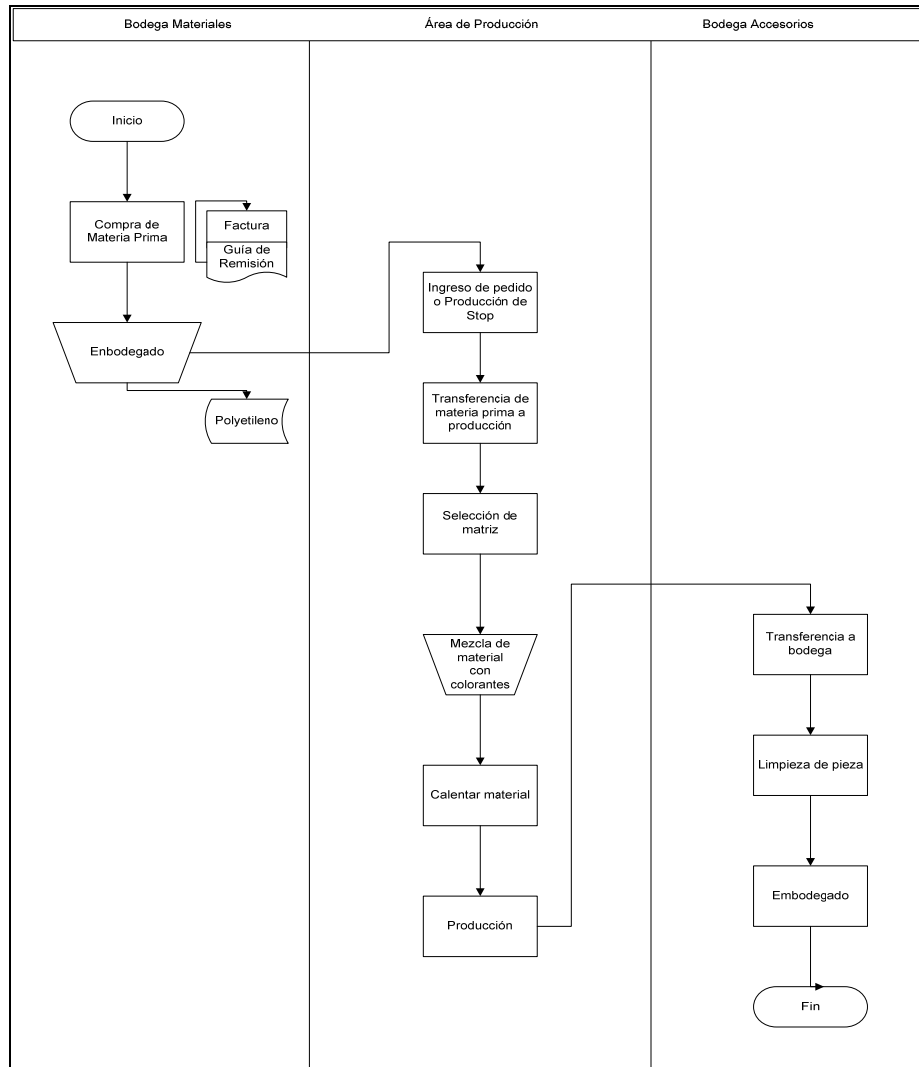
FUENTE: Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Grafico No. 3: Proceso Productivo**



FUENTE: Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Grafico No. 4: Diagrama de Flujo de Producción**







FUENTE: Fortiflex  
 ELABORADO POR: Alexandra Loayza



### 1.3.2. ESPECIFICA

Esta microempresa se dedica a dos ramas que produce y comercializa (accesorios flex, de riego, para acabados de la construcción), de las cuales se derivan una serie de productos entre los que se destacan:




**Tabla No. 1.- Accesorios que se Producen y Comercializan en “FORTIFLEX”**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PROCEDENCIA	GRAFICO
<p><b>Accesorios Flex</b></p>	<p>Su principal función es servir como conectores entre mangueras de riego, dependiendo del uso del agricultor, existen diferentes medidas sean estas homogéneas en sus terminaciones (pulgadas) o mixtas, también existen aquellas que poseen roscas internas o externas, entre esta gama de accesorios encontramos las uniones, adaptadores, tees, codos, reducciones, yees y sus combinaciones.</p>	<p>Elaborado por la microempresa</p>	
<p><b>Accesorios de Riego</b></p>	<p>Son aquellos que facilitan las labores de riego en el sector agropecuario, se usan manualmente o son colocados en la tierra para que automáticamente expulsen agua para las plantas</p>	<p>Elaborado por la microempresa y se compra otros modelos</p>	

<p><b>Accesorios de Riego - Collarines</b></p>	<p>Sirven para asegurar los tubos de agua, sus medidas varían por pulgadas y poseen un desfogue por donde se les puede colocar las mangueras para trasportar el agua</p>	<p>Compra</p>	
<p><b>Acabados para Construcción – Codos PVC</b></p>	<p>Este accesorio sirve para unir los tubos cuando estos se cambian de posición sea de horizontal a vertical o viceversa, son producidos en dos medidas (45° y 90°) y en color gris o crema.</p>	<p>Elaborados por la microempresa</p>	
<p><b>Acabados para la construcción - Sifones</b></p>	<p>Son aquellos que sirven entre unión del la cañería sea de manos en los baños o de cocina con la cañería, son fabricados en tres colores (gris, blanco y crema) y su presentación es en forma económica o con una placa de acero en la parte superior.</p>	<p>Elaborado por la microempresa</p>	

<p><b>Acabados para la construcción - Rejillas</b></p>	<p>Estos accesorios son los que se colocan en la parte superior de los tubos de desfogue, con la finalidad de permitir la salida del agua por medio de pequeñas aberturas, evitando que se tape por la acumulación de basura en su interior, su fabricación se la realiza en dos colores (gris o blanco). Y se han incrementado los producidos en aluminio por su durabilidad.</p>	<p>Elaborados por la microempresa y compra de otro modelo</p>	
<p><b>Material para pintar</b></p>	<p>Esta nueva gama se incremento por pedido de los ferreteros, los cuales son rodillos de diferentes materiales como son la esponja, felpa o textura que facilitan la pintura de paredes o fachadas de casas.</p>	<p>Compra</p>	



<p><b>Material de ferretería</b></p>	<p>Son aquellos accesorios que se distribuyen a constructores o albañiles, los cuales facilitan el trabajo como son las plomadas que sirven para cerciorarse de la rectitud de las paredes, metros, pernos, teflones, entre otros</p>	<p>Compra</p>	
<p><b>Material Eléctrico</b></p>	<p>Son aquellos accesorios que sirven para la transmisión de energía eléctrica como son las boquillas, enchufes en sus diferentes variedades, placas interruptor o toma corriente y cajas toma corriente de dos o tres servicios.</p>	<p>Compra</p>	
<p><b>Material en caucho</b></p>	<p>Este tipo de accesorios abarca dos productos que son los regatones que son colocados en la parte inferior del soporte de mesas o sillas para protegerlas y la ventosas o bombas de succión de agua que sirven para destapar la cañería de los servicios higiénicos</p>	<p>Compra</p>	
<p>FUENTE: FORTIFLEX ELABORADO POR: Alexandra Loayza</p>			

## 1.4. ANÁLISIS ACTUAL

### 1.4.1. MISIÓN

La misión es “un importante elemento de una empresa porque es el propósito general o razón de ser de la misma”<sup>1</sup>, “es aquello que todos los que componen la empresa se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro”<sup>2</sup>, y por ello, es considerada el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Lamentablemente esta microempresa no posee una misión formalizada; pero podemos establecer por medio del análisis durante estos veinte y seis años de trabajo, reflejada en la actualidad por todas las actividades que desarrollo y ha venido adoptando con la finalidad de atender las necesidades de sus clientes, la cual es: Garantizar la confiabilidad y eficiencia en la elaboración de accesorios para manguera de riego y distribución de material para ferretería en general, los cuales satisfacen las necesidades y exigencia de sus clientes, mejorando la competitividad y contribuyendo al progreso del Ecuador.

### 1.4.2. VISIÓN

Basados en las proyecciones de su propietario podemos decir que la Microempresa Artesanal “PRODUCTOS FORTIFLEX”, quiere posicionar en el mercado nacional, cumpliendo con los requisitos exigidos por las normatividad vigente, para este sector,

---

<sup>1</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>2</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

cuyo eje principal se basa en los procesos de calidad para la producción de sus productos y buenos precios.

### 1.4.3. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios “son fundamentos que permite el desarrollo de las actividades cotidianas basados en esquemas personales”<sup>3</sup>, la base de ello son los valores que enriquece a sus miembros por su modo de actuar en su trabajo o vida personal; dentro de esta microempresa artesanal podemos citar lo siguiente:

**Tabla No. 2.- Principios y Valores de “FORTIFLEX”**

PRINCIPIOS	VALORES
✓ Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Participación</li> </ul>
✓ Honestidad e integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
✓ Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honradez</li> <li>• Honestidad</li> </ul>
✓ Prevalencia del bien común	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> </ul>

FUENTE: Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Los cuales se los percibe como el trato diario en el desarrollo de sus funciones, estos principios y valores son tomados en cuenta desde el ingreso del personal a su área de trabajo hasta la atención al cliente que se brinda.

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Encarta

Cabe recalcar que estos principios y valores no están formalizados dentro de la microempresa artesanal, puesto que no poseen manuales o reglamentos, pero se los percibe con el trato diario.

#### 1.4.4. ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL

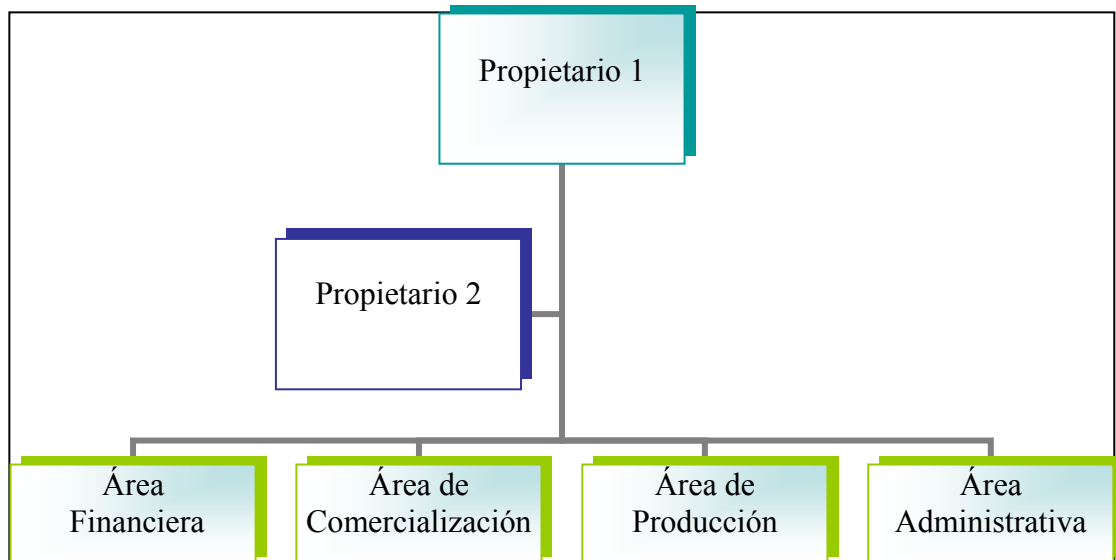
Al ser una microempresa, considerada economías de pequeña escala, no posee fijada una estructura dentro de sus actividades y funciones, pero podemos decir que el máximo ente son sus propietarios, los cuales conocen el funcionamiento de la empresa y toman decisiones en cuanto al manejo de la misma, La representación legal de la microempresa, está a cargo de su propietario a quien llamaremos Presidente Ejecutivo, el es el responsable de la gestión administración y financiera de la empresa.

Para una adecuada administración y control de las operaciones, sus propietarios ha dividido a la empresa en cuatro áreas como son Producción, Comercial, Finanzas y Administración.

- Área de Producción.- tiene a cargo la inyección de: Accesorios Flex, Accesorios de Riego, Sifones y Productos relacionados a acabados de la construcción, Mantenimiento, Bodega de Materiales y Bodega de Productos Terminados.
- Área de Comercialización.- tiene a su cargo las áreas de Marketing, Ventas, Elaboración de listas de requerimiento de productos para la gerencia productiva y Despachos.

- Área Financiera.- incluye las actividades contables las cuales son la Elaboración del libro de Ingresos y Gastos, Costos, Tesorería, Crédito y Cobranzas y Adquisiciones.
- Área Administrativa.- tiene a su cargo el Manejo de Accidentes, Trabajo Social, Asistencia, Nómina y Seguridad Industrial.

**Grafico No. 5: Organización de la Microempresa**



FUENTE: Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## **Capítulo II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

Como parte del análisis situacional de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” se debe realizar, un análisis del ambiente externo, al que se lo debe considerar como un sistema, y que implica investigar los factores que la organización no puede influenciar o cambiar.

Dentro del ambiente externo existen: el Macroambiente, que se refiere al entorno de la microempresa, y el microambiente, que se refiere a todo lo que está muy cercano a la microempresa.

#### 2.1. ANÁLISIS A NIVEL MACRO AMBIENTE

##### 2.1.1. FACTOR ECONÓMICO

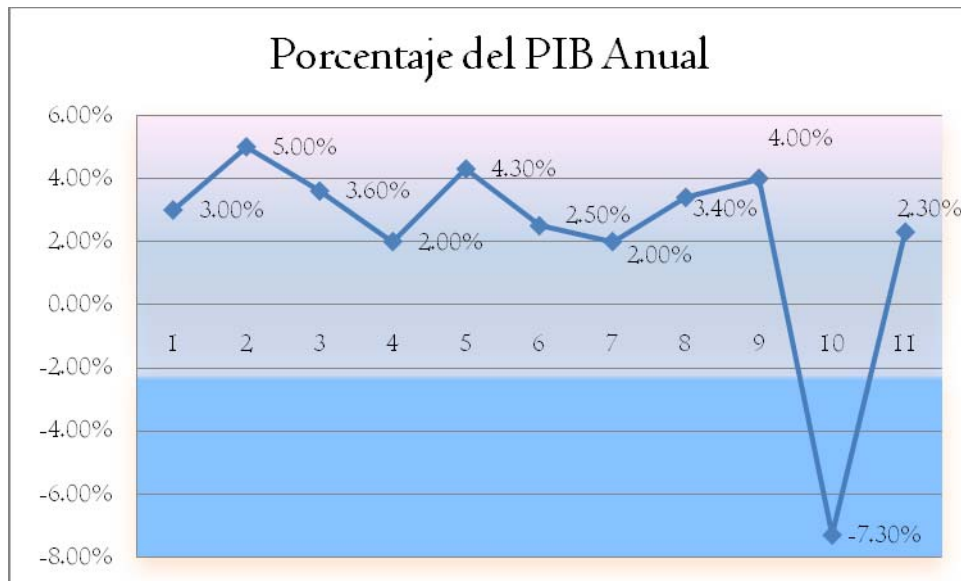
###### 2.1.1.1. DOLARIZACIÓN

Desde finales del año 1998, la economía ecuatoriano enfrento dos fuerzas impredecibles que fragilizaron el patrimonio del Estado como fueron el Fenómeno de El Niño y la caída en los precios del petróleo, causando desequilibrios internos que ocasionaron un deterioro de la confianza de los agentes que intervenían en las actividades económicas.

Para el año de 1999 se vivió una inestabilidad, reflejada en una caída en la tasa de crecimiento económico, según datos del Banco Central, además existió una reducción de las fuentes externas de financiamiento produciendo un profundo debilitamiento de la balanza de pagos, diferimiento del pago de la deuda pública externa y frágil situación del sistema financiero doméstico, en especial con la crisis bancaria cuando

se amplió el feriado bancario, “incautando depósitos en sucres y dólares de los cuenta-ahorristas, cuentacorrentistas y depósitos a plazo a fin de salvaguardar la banca y reducir las presiones especulativas de divisas”<sup>4</sup> como lo muestra el gráfico No. 6.

**Gráfico No. 6: Porcentaje Anual del PIB**



FUENTE: Banco Central del Ecuador/Memorias 2000

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Como una manera de fortalecer el proceso de estabilización macroeconómica y apertura comercial, se decide adoptar una nueva moneda como consecuencia de las constantes devaluación de la entonces moneda ecuatoriana, sucre, y además una inflación elevada influenciada por el tipo de cambio, inestabilidad e incremento de los precios de los productos ecuatorianos en los mercados internacionales que ocasiono un deterioro de los balances de las empresas cuyas obligaciones estaban concentradas en moneda extranjera.

<sup>4</sup> VÁZQUEZ Lola y SALTOS Napoleón: Ecuador: su Realidad, decima sexta edición, 2008-2009, Ecuador.

Cabe recalcar que en 1998 el Ecuador estaba en un proceso de dolarización informal, puesto que empezó con la sustitución de activos, porque muchos cuenta ahorristas depositaban una parte de sus ahorros en moneda extranjera, al igual que los pagos que realizaban al poseer dólares en billetes o cuentas bancarias; y, finalmente, muchos productos y servicios que se ofertaban en nuestro país se cotizan y cancelan en dólares.

Para enero del 2000, se decidió optar de manera oficial por la dolarización para superar la crisis económica, para lo cual se cambio el sistema monetario, se promociono el equilibrio macroeconómico y se implantaron reformas estructurales y leyes como la Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Trole I), en donde se estableció que por cada dólar, los ecuatorianos debían pagar \$ 25.000,00 sucres; además la Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana con la finalidad de realizar reformas necesarios en las leyes alternas para un correcto funcionamiento del Estado.

El Banco Central como colaborador directo del proceso de cambio monetario, viabilizo el canje, en el cual informo las características de las nuevas monedas, como poderla identificar y además abrió sus sucursales en Quito, Guayaquil, Manta y Cuenca para que la ciudadanía realice el respectivo cambio. Para septiembre del 2000, debido a que la moneda en circulación no era la nacional, el Banco Central empezó a emitir monedas fraccionarias como única actividad en cuanto a la emisión monetaria, con rostros de ilustres ecuatorianos.

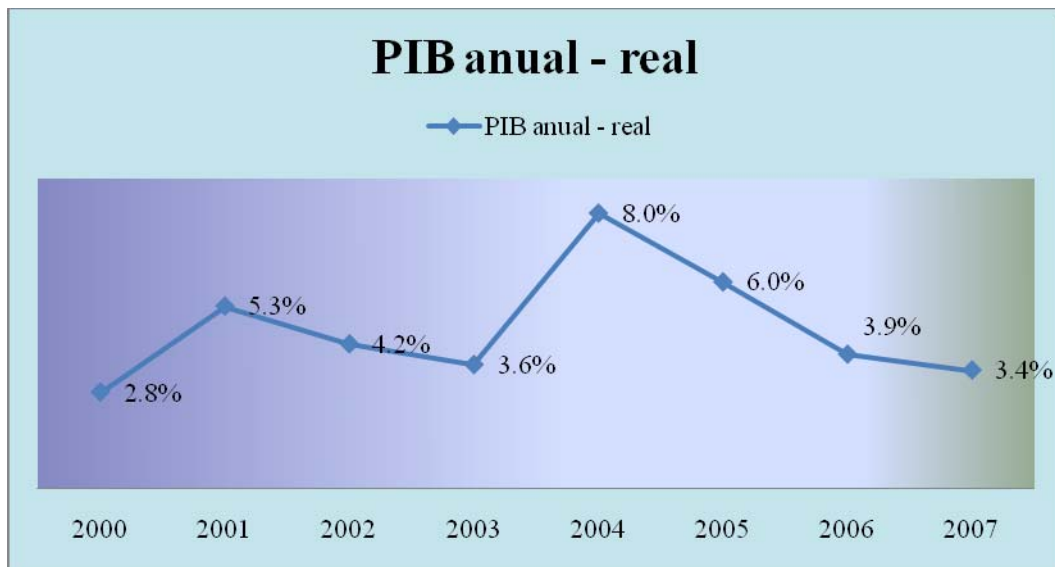
Con la dolarización se evidencio una estabilidad economía visualizada en los principales indicadores económicos como son incremento del Producto Interno Bruto (PIB), disminución en puntos porcentuales de la inflación a un dígito, las tasas de interés internas se ajustarán a los niveles internacionales, cuyo promedio vario al 14% para los créditos y en el 8% para los depósitos, entre otros. La evolución de la



economía, enmarcada en el esquema de dolarización, generó un nivel razonable de confianza en los empresarios, generando mayor estabilidad hasta nuestros tiempos.

Muchas entidades financieras recuperaron la confianza en sus clientes, superando la crisis bancarias, al incrementar los ahorros de sus clientes, se eliminó el riesgo de la devaluación, y se facilitó el financiamiento por medio de créditos del sistema financiero que originó un aumento de la productividad de las empresas, ya que podrán reducir sus costos, en especial los financieros, que también favorecían a los asalariados o empleados; por cuanto no se deteriora la capacidad adquisitiva de sus sueldos. La nueva moneda facilitó la planificación a largo plazo, al permitir realizar cálculos económicos basados en disciplina fiscal, puesto que el Ecuador no pudo emitir dinero, lo que produjo una corrección del déficit fiscal y el financiamiento se limitó por préstamos o impuestos. Al frenar la impresión de dinero generó estabilidad en la capacidad adquisitiva volviendo a la teoría de la oferta y demanda como lo muestra el gráfico No. 7

**Gráfico No. 7: Porcentaje Anual del PIB**



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 3.- Dolarización**

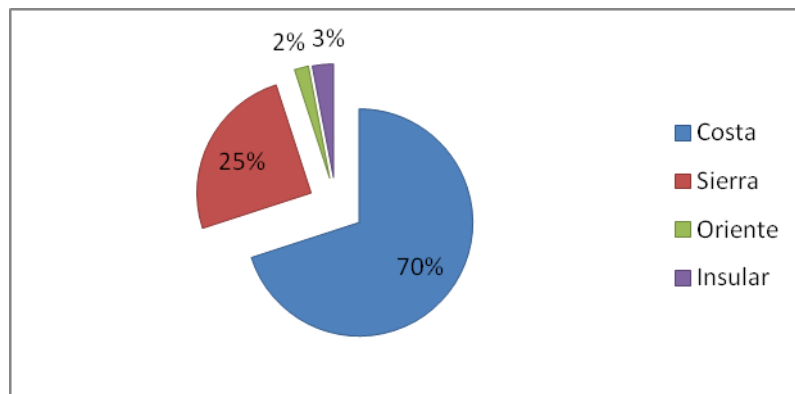
ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Dolarización</i>	Actualmente se mantiene la moneda	Cambio de moneda	Es una amenaza, porque depende del tipo de cambio el encarecimiento de las deudas y también el país de origen no acepta nuevas monedas por no tener respaldo.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.1.1.2. SECTOR MANUFACTURERO

“Una Microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados”<sup>5</sup>; se estima que el Ecuador existen 646.000 microempresarios, de las cuales la provincia del Guayas posee un 42% del total nacional, seguida de Pichincha con 17,6% y Manabí con 9,8%. La Costa, por sí sola reúne al 70% del total.

**Grafico No. 8: Microempresa por Región**



FUENTE: [www.luisfernandotorres.com](http://www.luisfernandotorres.com)  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

<sup>5</sup> <http://www.luisfernandotorres.com/index2>.

Los sectores que más empleos promedio por microempresa generan son la elaboración de químicos y plásticos (2.6) y la construcción (2.4), al analizar el promedio de ventas mensuales observamos que generan 778 dólares, en el 2008, que anualmente serían 6.000 millones de dólares, en comparación con las ventas de 20 empresas (las más grandes del país), que fue de 5.000 millones de dólares. Valor inferior al alcanzado por las microempresas que generan mayores fuentes de trabajo.

Las microempresas, representan alrededor del 17% del PIB del Ecuador, cabe recalcar que son grandes generadoras de empleo, pero contribuyen poco a la riqueza nacional (al PIB). El promedio de ingresos mensuales, es de 350 dólares. Según el INEC, a nivel nacional el ingreso mensual de las familias más ricas es de 1.420 dólares y el de las más pobres es de 280 dólares, con lo cual este sector económico estaría dentro del rango más pobre. Por lo tanto, las microempresas son el sustento económico de gran parte de la población pobre del Ecuador.

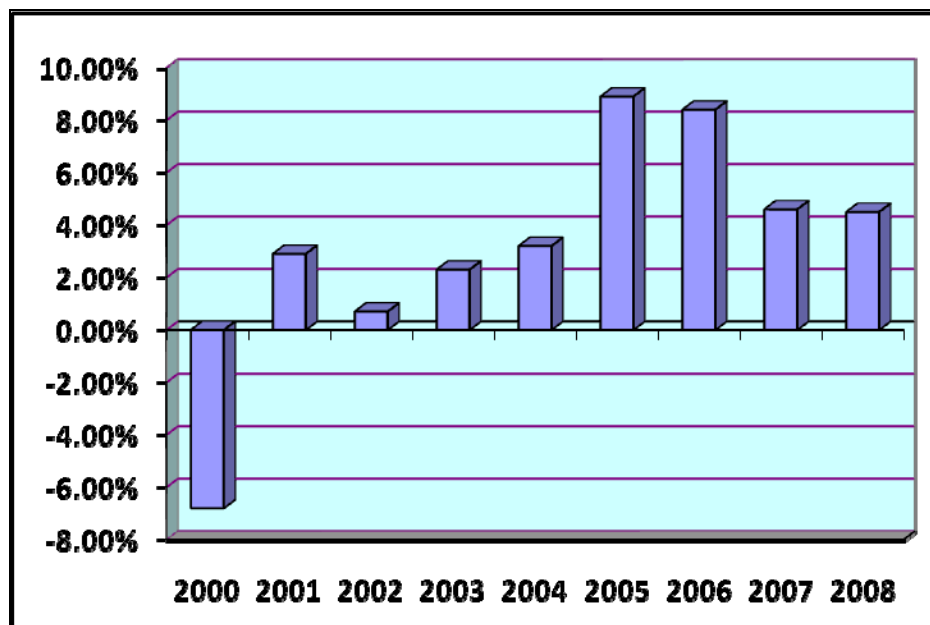
En el año 2000 la industria manufacturera experimentó una variación real positiva importante de 5.2%, en el siguiente año el Producto Interno Bruto (PIB) creció en 5%; para el 2002 el comercio registró uno de los crecimientos más importantes de los últimos años al alcanzar un 11.2%, el mismo que se explica por el consumo de bienes duraderos en especial en el sector de la construcción que fueron adquiridos, entre otros, con los recursos provenientes de las remesas recibidas de los ecuatorianos que trabajan en el exterior y los ahorros retirados de los bancos que tuvieron problemas.

En el año 2003 el valor agregado de la industria manufacturera en términos reales creció en 3.1. A pesar de las favorables condiciones climáticas, en el año 2004, el desempeño de la agricultura fue bastante modesto debido a que existieron elevados costos en los insumos, créditos, como también la ausencia de oferta de asistencia técnica.

En el 2005 existió un crecimiento de la industria manufacturera (9%), en especial el sector de comercio al por mayor y menor con un 5,6%; para la industria manufacturera, durante el año 2006 los sectores que más contribuyeron al crecimiento del PIB fueron el sector manufacturero, el comercio al por mayor y el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones; los cuales mostraron aumentos en su valor agregado de 8.5%, 6.4% y 4.6%. En cuyo año esta actividad represento en el PIB total el 13.9%.

A partir del 2006 empezó un descenso en el porcentaje que aportaba el sector manufacturero al PIB, una de las principales razones es la llegada de productos extranjeros en especial de China, cuyos precios eran menores y aislaron las ventas de productos nacionales.

**Grafico No. 9.- Aporte del Sector Manufacturero en relación al PIB**



FUENTE: Banco Central del Ecuador/Memorias  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Este sector ha ido variando dependiendo de factores externos difíciles de proveer como son el clima o precios del barril de petróleo, al ser insumo de la materia prima que usa este sector, por lo que es difícil estimar su incremento o disminución, pero al poseer políticas de respaldo económico generan estabilidad a los productores y otorgan mejores soluciones a los problemas de financiamiento, generando un mayor aporte al Producto Interno Bruto.

**Tabla No. 4.- Sector Manufacturero**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
Sector manufacturero	Estable con regulaciones al sector agrícola	Creación de leyes para incentivo a nuevos emprendedores	Es una oportunidad para expandirse a nivel nacional, porque el trabajo está regulado por leyes que amparan su funcionamiento

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.1.1.3. INFLACIÓN

La inflación es el aumento generalizado y constante de los precios, que provocan la pérdida del poder adquisitivo. La inflación mide el porcentaje de variación del nivel de precios en la economía.

La medida de inflación más usada es la variación porcentual del índice de precios al consumidor (IPC) o deflactor de precios del gasto de consumo, que es un promedio ponderado de los precios de una canasta de bienes y servicios consumida por una familia representativa del área urbana, de ingresos medios y bajos. Una de las causas de la inflación es el exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, lo que desencadena un alza general de precios.

Durante el año 2000, el incremento en el nivel general de precios, medido por la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) alcanzó un valor histórico llegando a 95.53%, cifra superior en más de 40% a la observada en el año 1999, debido a la acelerada depreciación del tipo de cambio en el año 1999, afectando a las tarifas de los servicios administrados como energía eléctrica, agua potable, telecomunicaciones y transporte, en especial por el cambio monetario que se adoptó para este año

Durante el año 2001, el incremento en el nivel general de precios alcanzó un valor de 40,27%, esta disminución se debe en especial porque ya no existía la depresión por el tipo de cambio, puesto que se manejaba una moneda oficial. Para el año 2002 la inflación llegó a colocarse en 12,57% en el siguiente año estuvo en 7.97%; debido al mantenimiento rígido de una política fiscal establecida por el Fondo Monetario Internacional, cuyo efecto fue el descenso de los niveles de riesgo país hasta los 650 puntos; al mantener el gobierno políticas austeras se logró obtener una inflación para el 2004 de 2.75%

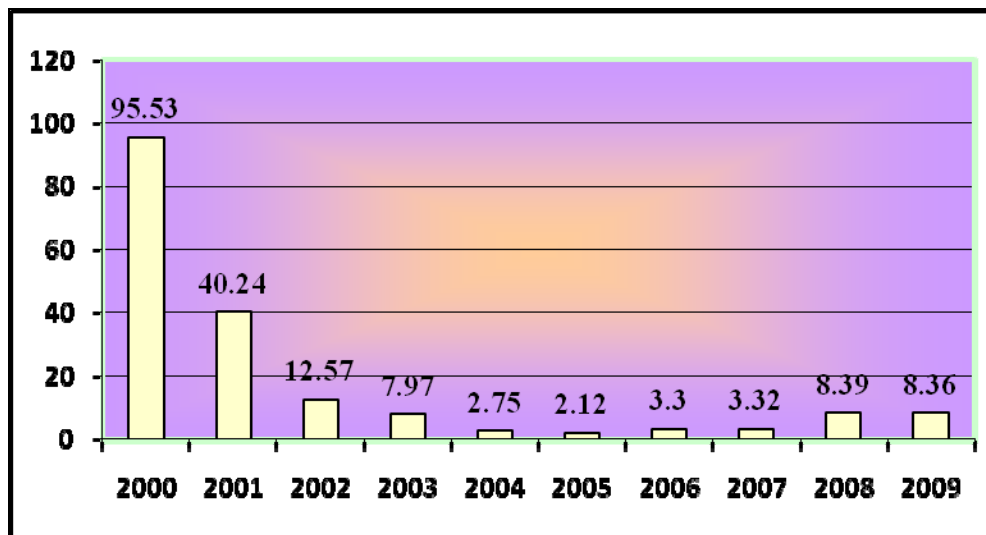
Durante el 2005 la inflación llegó a 2.12% debido al incremento de los precios de los bienes y servicios denominados no transables; es decir, aquellos que no enfrentan competencia de sus similares importados. En general este incremento se nota por gastos efectuados en educación, calamidades climáticas y en especial por la entrega de fondos de reserva a los empleados que elevó el nivel de consumo encareciendo los productos y servicios más demandados, el mismo fenómeno ocurrió en el 2006 por lo que se observó un incremento al 3.3%

Para el 2007 la inflación era de 3.32%, para este periodo la política del gobierno fue mantener la inflación en un dígito, como lo muestra el gráfico con lo que frenarían la

especulación, y además permitirían una sana competencia al permitir el ingreso de productos alimenticios, en especial, de otros países.

A partir de las nuevas políticas implantadas por el Gobierno, de recesión, el precio de los productos han subido aceleradamente, sin control, lo que provoco que en el 2008 llegue a 8.39%, además para el 2009 existen nuevas políticas de recesión que no permiten una libre competencia lo que ha generado un elevado cambio porcentual provocando que en enero del 2009 llegue a 8.36%.

**Grafico No. 10: Inflación**



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 5.- Inflación**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Inflación</i>	Obedecen a la oferta y demanda de productos o servicios	Mantenerse en un dígito	Es una oportunidad porque genera mayor estabilidad para la microempresa y además se puede proyectar crecimientos racionales.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.1.1.4. SALARIOS

Antes del año 2000 los sueldos y salarios eran pagados en sucres que al momento de hacer la transformación a dólares resultaban insignificantes por el poder adquisitivo que representaba; la dolarización en esta variable no significo una revalorización de los salarios, constituyo más bien un recorte de ingresos, ya que los precios de bienes y servicios se internacionalizo, mientras que los salarios se mantiene deprimidos en relación con el costo de vida. Dentro del sector artesanal, existen dos grandes grupos enmarcados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que son:

- Maestros de Taller
- Aprendices

Los Maestros de Taller son quienes enseñan el oficio a los aprendices, por ende poseen un mayor sueldo. Se ha desglosado estas dos ramas por lo general porque los aprendices u operarios aprenden el oficio, o la forma de trabajar y luego pueden crear su propio negocio; si analizamos la evolución que han estos rubros podemos observar que el salario de un maestro de taller era de \$35,95 dólares americanos en el 2002 subió a \$48.61, para el 2005 se pago \$ 78.00, en el 2007 ganaron \$170,00 maestro y sus aprendices ganaban \$120 y para el 2008 el operario gana \$170,00 y el maestro del taller ganan \$ 200,00.

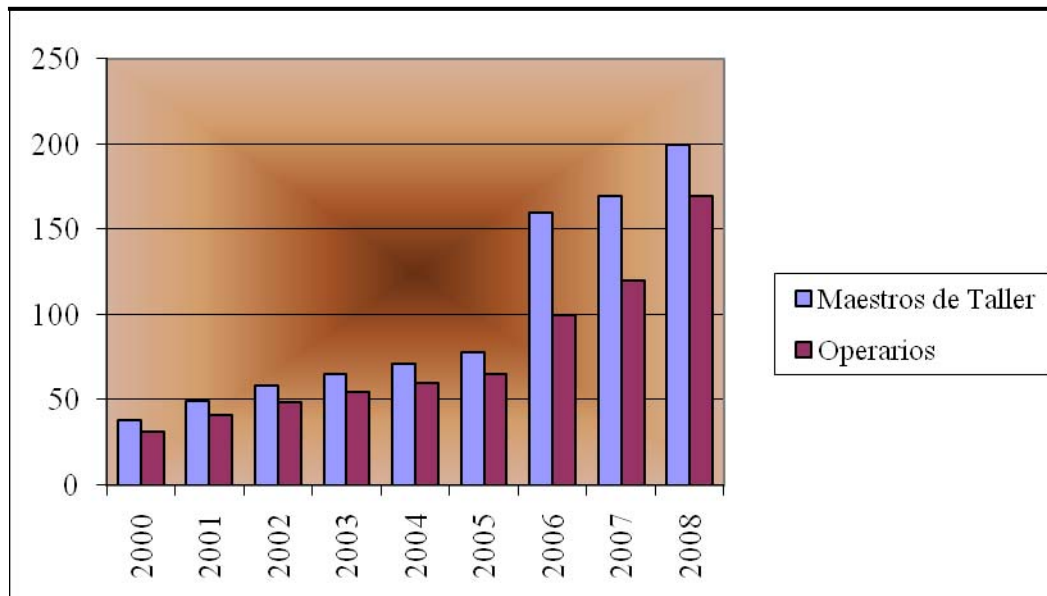
Con ese ingreso a una familia solo le alcanza para comprar aproximadamente el 41 por ciento de la canasta básica familiar, que es aproximadamente \$506.84 dólares (a julio del 2008), es decir, menos de la mitad de todos los artículos necesarios para dicha familia



Este es uno de los sectores que mayor variación ha tenido, puesto que se los patronos tuvieron que realizar ajustes por lo general en el mes de septiembre para re calcular el valor de aporte personal y patronal al existir incremento en el sueldo, por lo general el valor de sueldo se mantenía de una año a otro y en este mes por medio de decretos se incrementaba este rubro y los aportes que se generaban debían corregirse desde el mes de enero.

Esto ocasiono en algunas microempresas artesanales perdidas, porque se vivía una inestabilidad laboral que ocasionaba ingresos y salidas del personal, teniendo que sus patronos cubrir estas variaciones.

**Grafico No. 11: Sueldos del Sector Artesanal**



Periodo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Maestros de Taller</b>	38,61	49,70	58,35	65,61	71,00	78,00	160,00	170,00	200,00
<b>Operarios</b>	31,89	41,00	48,61	55,09	60,02	65,00	100,00	120,00	170,00

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 6.- Salarios**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Salarios</i>	Son fijados mediante decreto presidencial	Su incremento	Es una amenaza porque si no se puede planificar los sueldos, y al momento de incrementarlos vía decreto el precio de los productos se encarecerá y dichos costos serán asumidos por la microempresa

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.1.1.5. TASAS DE INTERÉS

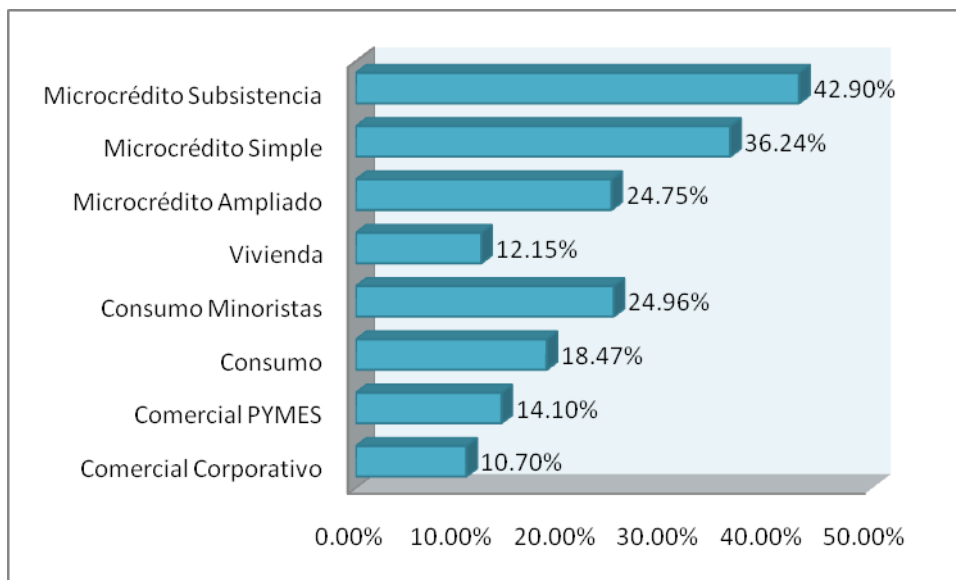
El sector financiero siguió influenciando negativamente al proceso de recuperación económica del país. El mantenimiento de tasas de variación reales negativas durante tres trimestres consecutivos permite constatar la frágil situación de este sector. Al finalizar el año 2000 la tasa de variación anual real fue de 8.4%.

La Ley para la Transformación Económica estableció el desagio de las tasas que consistió en un reajuste de las tasas activas y pasivas por una sola vez a partir del 11 de enero de 2000. En lo que se refiere a la tasa de interés máxima convencional, respecto de la cual el cobro de una tasa de interés superior se considera delito de usura, la forma de cálculo de la misma fue modificada por la Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana.

La situación de liquidez del sistema financiero aumentó en forma importante durante el 2001. Una parte se debió al envío de remesas de los migrantes y otra al retorno de depósitos a la banca conforme se consolida la estabilidad en el sistema financiero. Igualmente el crédito al sector privado se ha ido recuperando, sobre todo el crédito de consumo.

El cierre de algunos bancos en especial el de Filanbanco provocó un retiro generalizado de depósitos, los esfuerzos que realizaron las instituciones financieras se direccionaron en cumplir con los requerimientos de Basilea, en especial en materia de provisiones y de capitalización, lo cual les permitió a algunas entidades seguir trabajando hasta estos años. Con el ingreso de nuevas leyes que regulen las actividades financieras se crearon nuevos tipos de interés especializados para cada sector como lo muestra el Grafico No. 10

**Grafico No. 12 Tasas de Interés**



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

El crédito es un nicho importante para extender las operaciones de los microempresarios, hace seis años, el volumen de micro crédito era inferior a los 30 millones de dólares anuales, y hasta mediados del año 2006, bordeó los 700 millones de dólares. El número de operaciones crediticias realizadas durante el año 2005 fue de 750.000, con lo que el monto promedio de crédito por operación fue de 860 dólares. El 85% de los microempresarios, no habían solicitado ningún tipo de crédito

formal, lo que ocasiona grandes desfases en su economía o inestabilidad al solicitar créditos a personas naturales cuyos intereses son elevados. Al ser pequeños negocios según datos del señor Fernando Torres refleja que El 70% de microempresarios, no tiene ahorros formales, y tan solo el 6% mantiene una cuenta corriente. Lo que genera mayor dificultad al momento de conseguir préstamos en una institución financiera seria.

Este sector es el más afectado en cuanto a las tasas de interés al ser elevadas, además solicitan documentos tediosos, porque el proceso de evaluación es demasiado largo, lo que genera trabas para su consecución, cabe recalcar el exhaustivo control, que posee este sector, porque si existe retraso en el pago de las cuotas en solo 5 días se califica al prestatario con calificación “B”, en 31 días su calificación asciende a “C” y solo en 90 días la calificación más baja, la “E”. Estos inconvenientes hacen que las microempresas tengan un nulo financiamiento.

**Tabla No. 7 Gastos Financieros e Intereses**

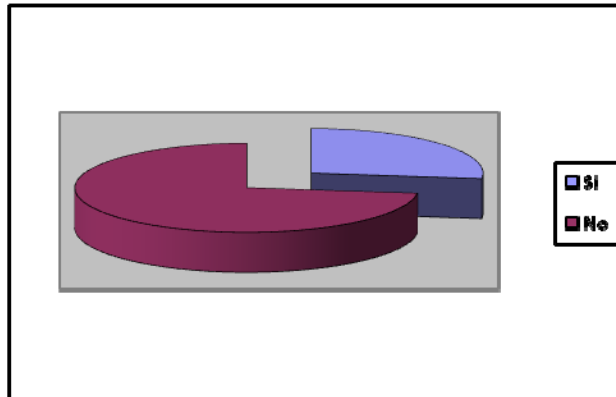
ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Gastos Financieros</i>	Poseen márgenes máximos para su cobro	Fijadas mediante decreto	Es una oportunidad, porque el gobierno será quien las establezca, con márgenes racionales de utilidad lo que permitirá acceder a préstamos fácilmente y sin tener que pagar elevados intereses.
<i>Intereses</i>	Elevadas tasas	Disminución de tasas	Es una oportunidad para tecnificar a estos negocios al poder acceder a créditos de manera fácil y sin tantas complicaciones.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.1.1.6. TRIBUTACIÓN

Existe una alta tasa de informalidad en las microempresas del Ecuador. El 73%, no tiene RUC, el 80% no llevo registros contables, y solo el 14% de empresarios están afiliados al IESS. Una gran influencia que posee este sector es el desconocimiento de la normatividad vigente, y el escaso control que poseen por ello no cumplen con las obligaciones que como patrones tienen dentro del marco legal y tributario.

**Grafico No. 13. Microempresas con RUC**



FUENTE: [www.luisfernandotorres.com](http://www.luisfernandotorres.com)  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

El panorama para el año 2000 en lo que respecta a la balanza de servicios y renta, registró un incremento en los ingresos tributario totales, por el aporte que generaron los Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a la Renta. Las recaudaciones del IVA aumentaron en 51% (US\$ 302.6 millones) y las del Impuesto a la Renta en 119% (US\$ 171 millones) frente a 1999. Los ingresos tributarios representaron aproximadamente 14% del PIB, los factores que incidieron en este incremento fueron sin duda la recaudación experimentada en el IVA e impuesto a la renta. A pesar de las múltiples actividades que se incrementan en el sector las microempresas solo aportan con apenas el 18% del valor agregado.

Con las nuevas reformas tributarias que se han realizado en el 2008, Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), se busca generar una cultura tributaria, que todas las personas que realicen actividades económicas cumplan sus obligaciones, para poder cubrir los gastos estatales por medio del incremento de los ingresos por concepto de recaudaciones tributarias.

**Tabla No. 8.- Tributos**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Tributos</i>	Existen nuevas formas de trabajar mediante decretos como son el RISE	Ciudadanos con una Cultura Tributaria	Es una oportunidad porque todos los artesanos trabajaran bajo los mismos parámetros, premiando a los cumplidores de impuestos y castigando a los evasores.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## 2.1.2. FACTOR SOCIO – CULTURAL

### 2.1.2.1. CRISIS SOCIAL

Dos fenómenos han modificado sustancialmente la evolución de los instrumentos e indicadores monetarios ecuatorianos los cuales son la crisis financiera y el esquema de dolarización. La crisis financiera estuvo acompañada de una reprogramación de depósitos y de la emisión de Certificados de Depósito Restringidos (CDRs) que incidieron en la conformación de los agregados monetarios. Los depósitos que fueron reprogramados, inclusive a la vista, pasaron a formar parte del cuasidinero, es decir,

de los depósitos a plazo. Solamente a su vencimiento y de acuerdo a la preferencia de los agentes se los clasificó como depósitos a la vista o a plazo. Por otra parte, los depósitos reprogramados podían ser canjeados por Certificados de Depósitos Restringidos (CDRs), los mismos que podían ser negociados a descuento en el mercado y formaban también parte del cuasidinero.

La dolarización introdujo reformas legales e institucionales que han eliminado la facultad del Banco Central del Ecuador de emitir la moneda local, excepto la moneda fraccionaria, denominada en dólares. Además, el Banco Central deja de ser prestamista de última instancia y pierde la capacidad de efectuar operaciones de mercado abierto.

Sin embargo, no todos los instrumentos de gestión monetaria han sido suprimidos e inclusive se ha diseñado nuevos, acorde con las exigencias del nuevo esquema. Se mantiene el encaje como instrumento regulador de la liquidez y se ha implementado un mecanismo de reciclaje de liquidez. Es evidente que la liquidez de toda la economía dependerá esencialmente del ingreso de divisas vía la balanza de pagos. El Banco Central además tiene la responsabilidad de normar la utilización de estos instrumentos y de precautelar la liquidez del sistema de pagos.

El año 2003 se caracterizó por el mantenimiento de una rígida política fiscal, lo que contribuyó a lograr un Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional. Esto provocó que los niveles de riesgo país descendieran substancialmente hasta los 650 puntos.

La evolución de la economía en el año 2003 registró un crecimiento de 2.7%, muy cercano a las estimaciones realizadas a principios de año; de acuerdo con las cuentas nacionales trimestrales, en el año 2003 el PIB registró un crecimiento en el primer trimestre de 0.6%, en el segundo decreció en 1.8%, pero volvió a crecer de manera significativa en los dos últimos trimestres, así el tercero alcanzó una tasa de 3.2% y el

cuarto 4%. Estos crecimientos se sustentaron en la mayor producción de petróleo crudo, banano, café y cacao.

El PIB del Ecuador durante el año 2004 creció en 7,9%, la tasa de crecimiento más alta registrada en los últimos 16 años. El notable crecimiento de la economía fue impulsado principalmente por el incremento de la producción petrolera, lo cual fue posible gracias a la operación a lo largo de todo un año del Oleoducto de Crudos Pesados – OCP que permitió un incremento de la participación del sector privado en la extracción, transporte y exportación de crudo.

Durante el año 2005, el PIB del Ecuador registró un crecimiento de 4,7%, en comparación con el anterior año disminuyó en esencia por el menor ritmo de crecimiento por la desaceleración del crecimiento de la producción petrolera, la poca inversión de las empresas extranjeras agudizó también al año 2006 al dar un PIB de 3.9 %. En el 2008 se alcanzó un PIB de 5.8 por ciento, este incremento se debe a la acogida que tuvieron los productos ecuatorianos en mercados extranjeros.

**Tabla No. 9.- Crisis Social**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Crisis Social</i>	Incremento de familias pobres	Mayor número de beneficiarios del bono de desarrollo	Es una amenaza, porque existe más gente que desea cobrar su bono sin hacer nada, lo que genera pérdidas para la empresa al paralizar la producción.

Elaborado Por: Alexandra Loayza

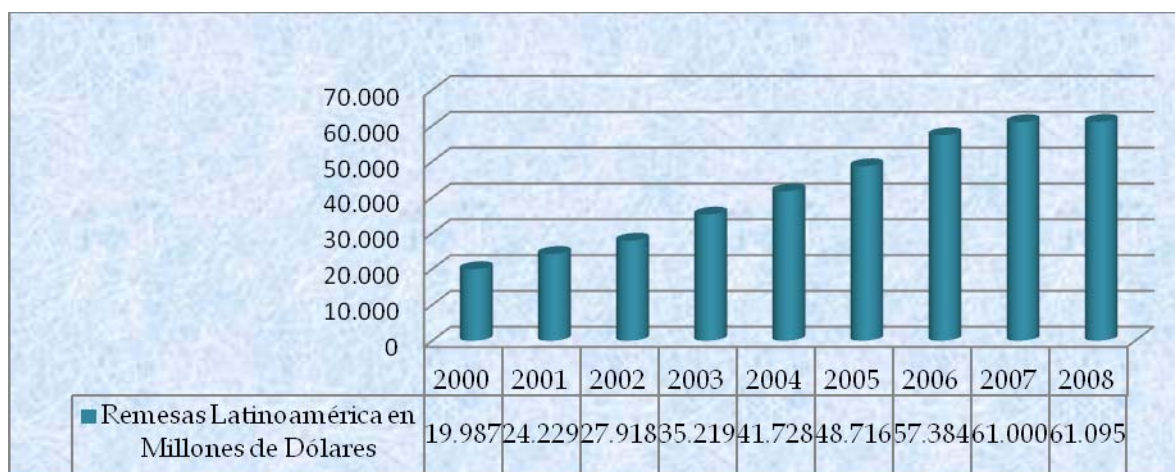


### 2.1.2.2. MIGRACIÓN

Para que un pueblo se pueda desarrollar necesita de la fuerza de los seres humanos como entes generadores de riqueza, pero según informes del Banco mundial, entre 2 a 3 millones de personas emigran cada año a lugares como América del Norte, Europa Occidental, Oceanía y Medio Oriente, con la finalidad de buscar un mejor futuro para sus familias.

Comienzos del siglo XXI, 130 millones de personas vivían fuera de su país natal, y ese número ha ido incrementando anualmente en un 2% aproximadamente, uno de los factores de este fenómeno se deben a los ajustes estructurales aplicados en los países pobres, guerrillas y los conflictos armados internos que han generado que esta situación se agudice.

**Grafico No. 14 Remesas latinoamericanas en millones de dólares**



Fuente: <http://siteresources.worldbank.org/>  
Elaborado por: Alexandra Loayza

Según la Dirección Nacional de Migración, 2,4 millones de ecuatorianos trabajan en el extranjero, de los cuales un 25% de los viajeros legales no han retornado al Ecuador; en los últimos 20 años se estima que las remesas enviadas por los emigrantes bordean los US\$ 18,000 millones, este valor triplica el presupuesto general del Estado.

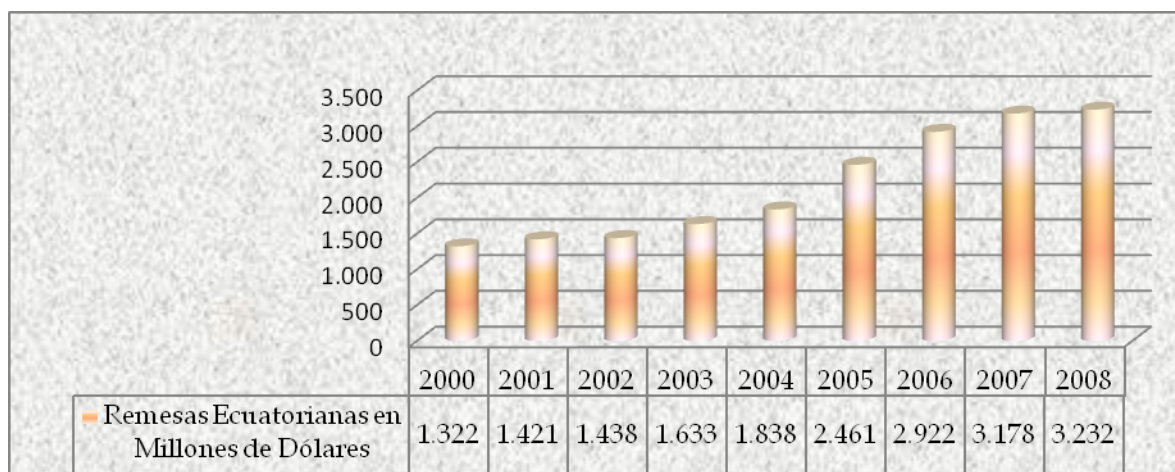
Los países que ganan con este tipo de fenómenos son los que reciben a los migrantes, porque en aquellos grupos están los llamados “cerebros”, quienes se benefician con esta mano de obra, pero los países expulsores pierden mucha mano de obra calificada, y los pocos que se quedan encarecen sus servicios dañando el mercado.

La migración incontrolada está creando pánico en los países del norte que imponen medidas y reglamentos cada vez más restrictivos para los migrantes, cuyas consecuencias se dan en las posiciones racistas y xenofóbicas de los países centrales, expresada en la fuerza electoral de la derecha.

La población ecuatoriana en España ha ido creciendo año tras año y hoy en día alcanza, considerando datos de varias fuentes, aproximadamente 200,000 personas, ubicándose en el tercer lugar de residentes extranjeros en España después de Marruecos y China.

Según datos del worldbank para el 2005 la migración llegó a 1.016.037, que representa el 7,7% de la población; entre los principales países de destino se encuentran España, Estados Unidos, Venezuela, Italia, Canadá, Chile, Colombia, Alemania, Reino Unido, Panamá. De los cuales el 10,9% de emigrantes son personas con educación terciaria

**Grafico No. 15 Remesas ecuatorianas en millones de dólares**



Fuente: <http://siteresources.worldbank.org>  
 Elaborado por: Alexandra Loayza

El Ecuador al igual que Latinoamérica ha ido incrementando las remesas que recibe del exterior, lo cual ha generado un mal cálculo del desempleo a nivel nacional, puesto que los gobiernos aseveran que esta variable (desempleo) ha disminuido, pero no se dan cuenta que quienes disminuyen son los ecuatorianos que viven en el país, puesto que tienen que viajar a otros países para conseguir trabajo.

Pero al ser una economía dolarizada también hemos tenido que recibir a Inmigrantes, para el 2005 fueron 114.370; de los cuales el 8,5% son refugiados, que al ofertar mano de obra barata hacen que los ecuatorianos se queden sin trabajo.

**Tabla No.- 10 Migración**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Migración</i>	Existe control de parte de otros países lo que dificulta los viajes de migrantes	Retorno de migrantes	Es una oportunidad porque se contaría con mano de obra experimentada.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.1.2.3. DESEMPLEO

El desempleo es uno de los problemas más grandes que enfrenta el mundo y que afectan no solo a los países en desarrollo sino también a los industrializados. Aproximadamente el 30% de la fuerza laboral en el mundo, unos 280 millones de personas, están desempleados o subempleados en el marco de la peor crisis ocupacional desde la Gran Depresión de 1930. La ausencia de políticas de alivio del desempleo en países del Tercer Mundo obliga a sus habitantes a opciones de subempleo, con bajas remuneraciones y baja calidad de empleo.

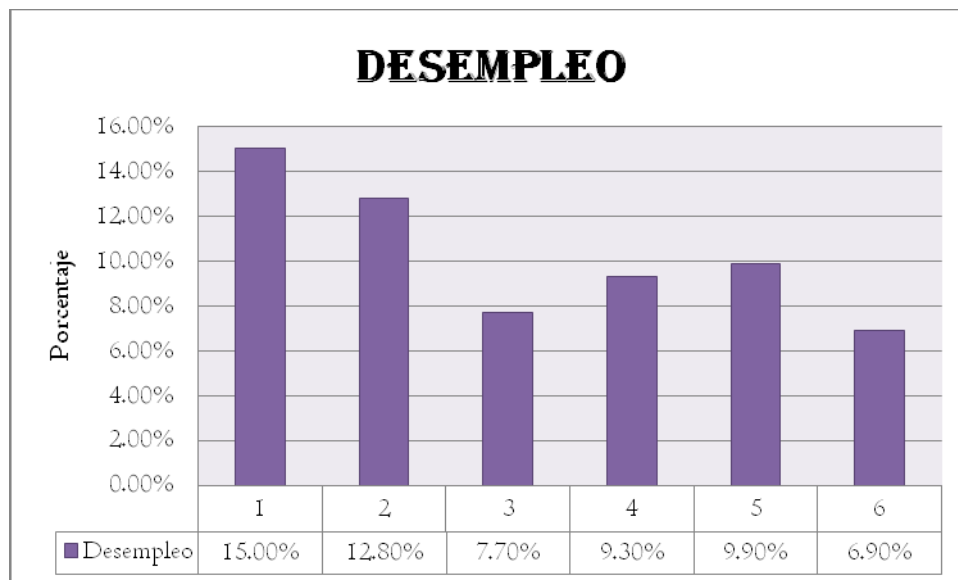
Este problema ha empezado a afectar a los países industrializados por ello todo índice recoge datos del desempleo abierto y del subempleo; sin embargo sus remuneraciones son superiores a las percibidas en países en desarrollo por ejemplo un obrero alemán gana 9 veces más que un mexicano; y este trabajador gana 4.5 veces más que un trabajador taiwanés. Uno de los resultados del desempleo es la pobreza, que en el mundo se está desplazando hacia nuevos países. En América Latina, 150 millones de personas viven con 1 dólar al día; y solo el 50% está por debajo del umbral de pobreza.

La Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador es de alrededor de 4,5 millones de personas, entonces las microempresas contribuyen con el 23% del empleo nacional, pero a nivel nacional, en el 70% de estas empresas, trabaja solo el dueño. Y en un 18% de los casos tienen un empleado más, esta es una diferencia fundamental con respecto a las medianas y grandes empresas, generando mucho empleo adicional, cada microempresa, genera 1,7 empleos directos, es decir existirían alrededor de 1'018.000 empleados trabajando en 646.000 microempresas, incluyendo propietarios.

Para el año 2000, la tasa de desocupación mantuvo una tendencia a la baja debido básicamente a la fuerte migración registrada durante ese año, al pasar de 16.8% en enero a 10.3% en diciembre. En cuanto a la tasa de subocupación, en promedio se ubicó en el 53.2%; este comportamiento se puede explicar por la necesidad de mantener una actividad que genere ingresos, de ahí que el subempleo invisible (por nivel de ingresos) es el más elevado, pues lo importante es acceder a tener un empleo, aunque los ingresos sean inferiores al mínimo legal.

Esta variable es inestable porque existen factores como las políticas que dictan los gobiernos que generan grandes cambios es así que al eliminar la terciarización en el 2008, las empresas no quisieron contratar a los empleados terciarizados, cargando de trabajo al personal fijo, y así evitan problemas con los empleados o la formación de sindicatos donde se concentra el poder laboral que muchas veces a ocasionado la quiebra de empresas.

**Grafico No. 16: Desempleo**



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

La tasa de desempleo nacional urbana de jóvenes (15 a 24 años) es alrededor del doble de la tasa de desempleo de la fuerza laboral; la situación de las mujeres jóvenes es aun más crítica. Su tasa de desempleo fue 1.6 veces la los varones; falta de calificaciones, información, orientación y de experiencia que dificulta encontrar una ocupación o de lograr una inserción laboral favorable, en un trabajo decente.

Cabe aclarar sin embargo, que la tasa de reducción del desempleo y subempleo también se explica en razón de que, parte de la Población Económicamente Activa emigra, lo que determina que se liberen plazas de trabajo, las mismas que pasan a ser ocupadas por los trabajadores que se quedan en el país.

Con las nuevas políticas aplicadas por el gobierno se disminuyo estas tasas hasta llegar a un dígito que representa para octubre del 2008 un 8,6%, esto se debe al incremento de fuentes de trabajo en especial en el sector de la construcción por el proyecto de vivienda llevado a cabo por el MIDUVI.

**Tabla No. 11.- Desempleo**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Desempleo</i>	Existen mayor número de desempleados	Creación de nuevas empresas que generen trabajo estable	Es una oportunidad porque se trabajaría con gente que en verdad necesita, incrementando la capacidad de aprendizaje de cumplidores de impuestos y castigando a los evasores.

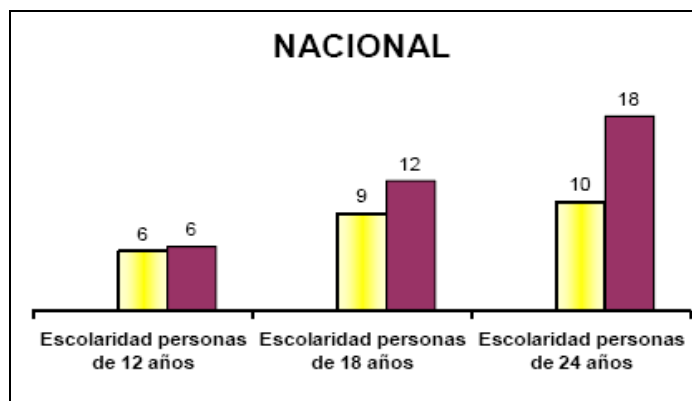
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.1.2.4. EDUCACIÓN

En el Ecuador, el analfabetismo se vincula a las personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir por ellos esta variable está vinculado a la población adulta y no a la niñez. El analfabetismo está asociado al trabajo, producción y generación de ingresos, según la UNESCO, por lo tanto está estrechamente ligado al desarrollo económico de una población; el sector económico de los microempresarios se encuentra gravemente afectado por los niveles de educación que tienen, debido a que según datos estadísticos reflejan que solo el 46% han tenido o terminado su educación primaria, el 42% ha tenido algún contacto con la educación secundaria, y solo cerca del 12% se han relacionado con educación superior.

El incremento de personas analfabetas se debe a que dentro de las funciones que ejecutan no aplican las capacidades de lectura o escritura, generando trabas dentro del desarrollo de su trabajo; como promedio se tiene que existe un 9.44 por ciento de analfabetismo nacional. De este porcentaje ocupan un mayor número las mujeres como lo muestra el gráfico No. 15

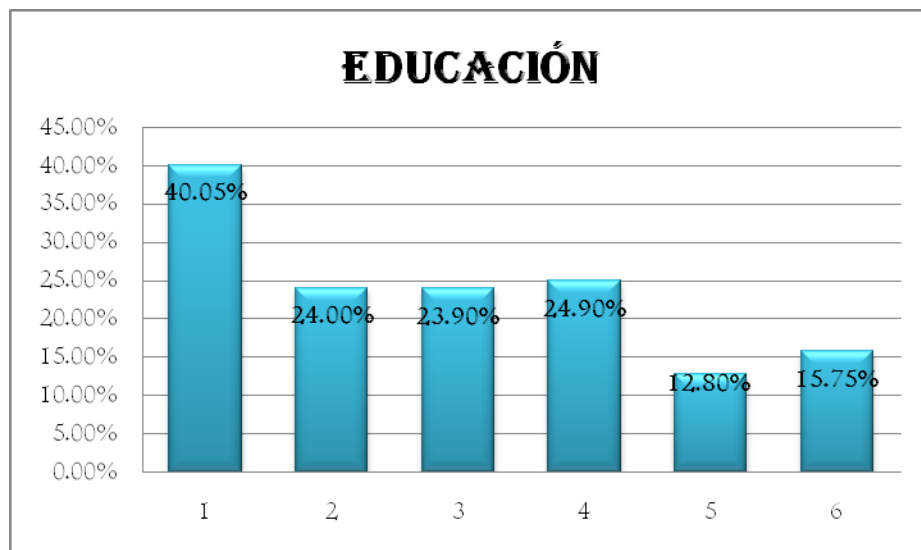
**Gráfico No. 17.- Escolaridad**



FUENTE: INEC  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

La educación ha sido una variable que menor aportación e interés de parte de los gobierno ha tenido, en especial porque su desenvolvimiento está marcado por las políticas de sus dirigentes; uno de los grandes avances que se ha tenido es la separación de intereses de sus dirigentes y de los educandos. El porcentaje que anualmente el gobierno asigna a este sector se ha incrementado debido a nuevas políticas, que se relacionan a la disminución del analfabetismo, este proyecto es ayudado por alumnos de colegio que colaboran dando clases a personas de todas las edades.

**Grafico No. 18.- Porcentaje de asignaciones presupuestaria para Educación**



FUENTE: Banco Central del Ecuador  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 12.- Educación**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Educación</i>	Disminución del analfabetismo	Personas que aporten con conocimiento y	Es una oportunidad porque se podrá adoptar cursos de capacitación para mejorar la



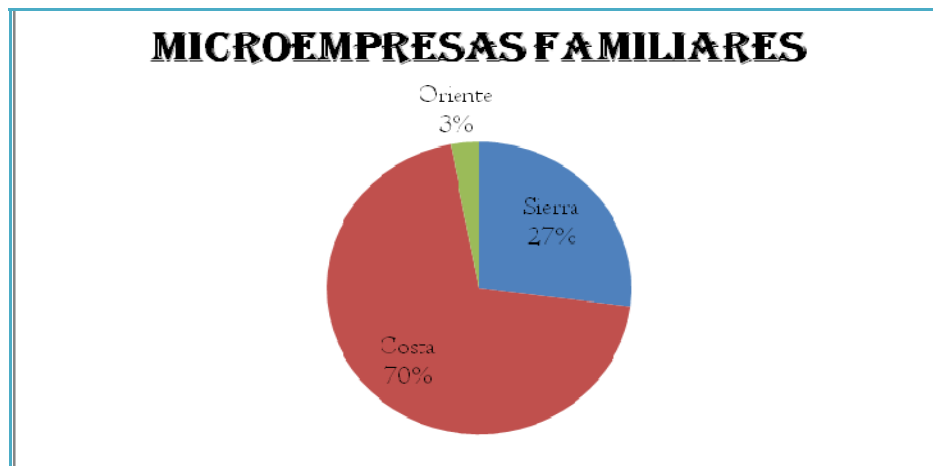
		experiencia a la microempresa	producción de la empresa, y además se podrá adquirir tecnología de punta para el proceso productivo
--	--	-------------------------------	---

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.1.2.5. POBLACIÓN

Al ser negocios familiares involucran a los miembros que la componen; en el Ecuador se estima que existen 646.000 microempresarios, pero se provee un incremento por las políticas que se han aplicado a favor de este sector.

**Grafico No. 19:- Microempresas Familiares**



FUENTE: MIC  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para que una persona sea considerada dentro del grupo de Población económicamente Activa- PEA, debe encontrarse en el rango de edad de 8 a 65 años de edad, en este rango se asume que las personas pueden cumplir funciones productivas. Según un censo efectuado por el INEC se pudo conocer que el 62% de la población Económicamente Activa corresponde al sector urbano y el 39% al sector rural. Lo que refleja que existe mayor movimiento en las grandes ciudades. Según

proyecciones efectuadas por la Universidad Central se estima que en el sector urbano para el 2010 existirán el 14.30% de personas que aporten sus conocimientos, mientras que para el sector rural abra un 7.20%.

**Tabla No. 13.- Población**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Población</i>	Incremento de la Población Económicamente Activa	Incremento de demanda de fuentes de empleo	Es una oportunidad porque se abarata la mano de obra, las personas van a querer trabajar y no sol recibir el bono.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO

#### 2.1.3.1. PROGRAMAS FINANCIEROS

El desarrollo de herramientas tecnológicas debe estar acorde con las necesidades que demanda la sociedad, para su fácil manipulación se han creado programas que poseen herramientas básicas que les permiten ingresar la información y transformar esos datos en balances, que les proporcionan una visión general del negocio y su evolución.

Muchos de ellos poseen aplicaciones específicas o algunos no se adaptan al tipo de negocio que se tiene por ello es necesario establecer cuáles son las fuentes a utilizarse y a cuales debemos enfatizar y declararlas como prioridades dentro de la empresa. Según el Ministerio de Comercio Exterior esta clase de negocios con respecto a la tecnología de información y comunicación, el 36% de las empresas no dispone de ordenadores y el 35% dispone solo de uno; el acceso a Internet es muy limitado

Es un sector bajo de inversión de maquinaria y equipo, tiene una capacidad utilizada de apenas el 60% y una eficiencia del 77%, lo que indica que los recursos productivos no son suficientemente aprovechados, en especial al existir una inestabilidad política debido a los ajustes neoliberales implementados en los últimos años.

**Tabla No.14.- Programas Financieros**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Programas Financieros</i>	No existe programas para economías pequeñas	Elaboración de programas para pequeñas economías	Es una oportunidad porque generaría información oportuna.

Elaborado Por: Alexandra Loayza

#### 2.1.4. FACTOR DE INTEGRACIÓN

##### 2.1.4.1. AMBIENTE DE TRABAJO

Al ser economías pequeñas no poseen programas regulares que controlen las actividades encomendadas con las efectuadas o planificadas, por lo general no existe responsabilidad en el desarrollo de sus actividades porque dentro del pensamiento de los aprendices esta el trabajar sola las ocho horas normales, sin verificar cuan productivas sean estas. Lo que involucra un constante control por parte de sus propietarios.

Dentro de las funciones laborales se encuentra el maestro de taller o propietario, quienes el encargado de transmitir los conocimientos para el manejo de la producción; los aprendices son los que se encargan de aprender las funciones básicas que se realizan en la microempresa artesanal.

**Tabla No. 15.- Ambiente de Trabajo**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Ambiente de Trabajo</i>	Ambiente familiar	Contratar a personas fuera de la familia	Es una oportunidad porque se podrá exigir mayor responsabilidad en cada función

Elaborado Por: Alexandra Loayza

#### 2.1.4.2. CAPACITACIÓN

No existe una política que obliga a los propietarios a capacitar al personal, y como la mayoría de personas que se maneja en este sector es aprendiz su objetivo es aprender el oficio y luego retirarse de la empresa.

**Tabla No. 16.- Capacitación**

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO EN LA MICROEMPRESA
<i>Capacitación</i>	No existe capacitación	Creación de cursos prácticos por áreas de trabajo	Es una oportunidad porque se incrementara la eficiencia de los procesos productivos

Elaborado Por: Alexandra Loayza

## 2.2. ANÁLISIS A NIVEL MICRO AMBIENTE

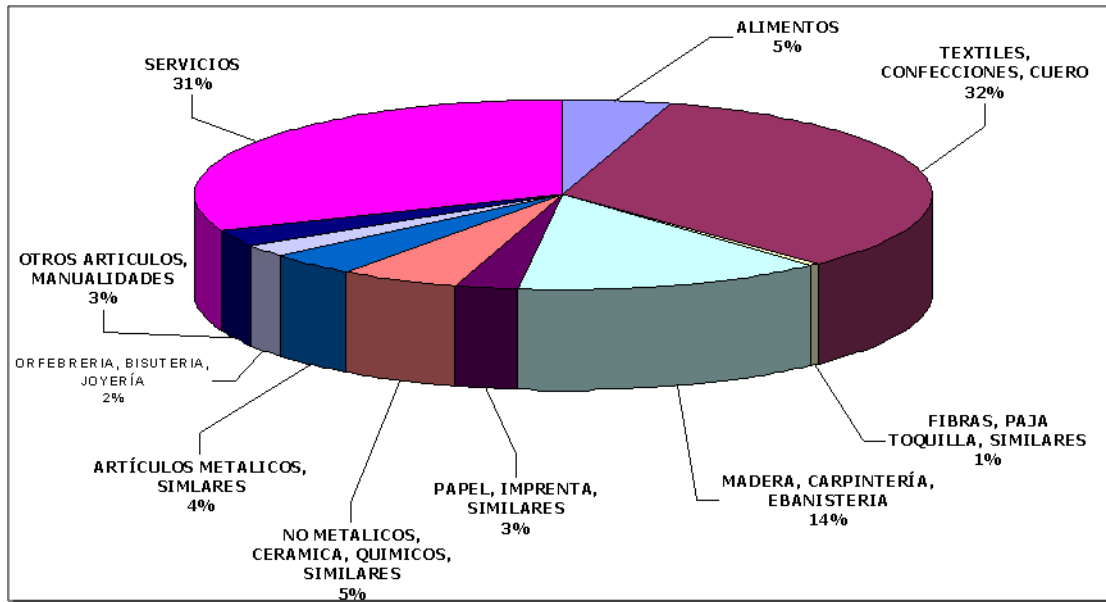
### 2.2.1. ENTORNO MICROEMPRESARIA

La Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías, dentro de los mecanismos de apoyo al sector artesanal, se planteó la necesidad de contar con información sobre la realidad de este sector. Se ha elaborado un Mapa de Artesanías y Oferta Exportable del Ecuador, en el cual se puede identificar los sitios de producción de artesanías y la oferta exportable existente para fomentar la capacidad competitiva y la comercialización de artesanías.

Este estudio estableció que existen aproximadamente 467 sitios de producción artesanal a nivel nacional y 25.660 talleres artesanales registrados en la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías; a nivel nacional se ha agrupado en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, donde se destaca textil y madera. Además se detectó que las necesidades prioritarias del sector artesanal son: crédito, capacitación y promoción de las artesanías a nivel nacional e internacional.

Estas actividades se caracterizan por ser familiares y por resistirse a transformarse en compañías de capital abierto, limitando la posibilidad de captaciones de ahorro nacional y financiamiento por medio de mercados de valores. Para el sector de las pequeñas y medianas microempresas predominan las compañías limitadas con un 37% y las que operan como personas naturales en un 35.2%, por lo tanto, la conformación del capital de las pequeñas microempresas, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

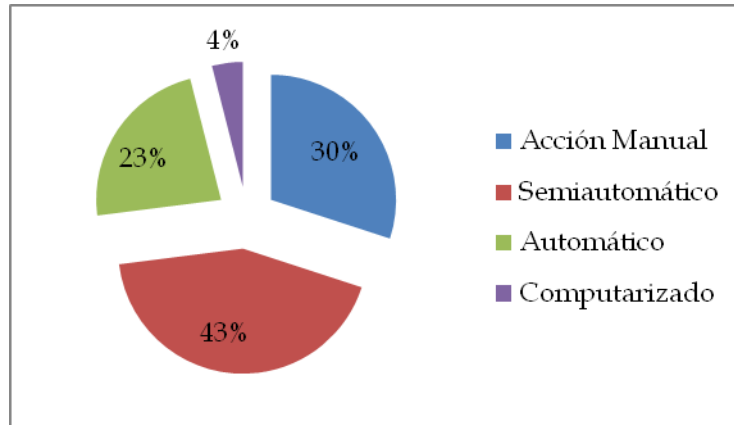
**Gráfico No. 20: Clases de Microempresas**



Fuente: Dirección De Competitividad De Microempresas Y Artesanías  
Elaborado por: Alexandra Loayza

Este tipo de negocios representan el 84% del total de establecimientos manufactureros. Una de las desventajas de este tipo de empresas es que en su mayoría utilizan materias primas de origen nacional, antes que materias primas importadas, lo que hace encarecer los productos y al tener un solo proveedor en momentos en los que la demanda aumente, se quedan sin suministros o su compra es a un precio elevado, manejando políticas de prepago. Entre los límites están la escasa incorporación tecnológica en sus procesos productivos. El 30% del equipamiento es de accionamiento manual, el 43% semiautomático, el 23% automático y solo el 4% computarizado.

**Grafico No.21: Clases de Microempresas**



Fuente: Libro; Ecuador su Realidad pág. 219  
Elaborado por: Alexandra Loayza

### 2.2.2. COMPETENCIA ACTUAL

No existe una empresa que produzca toda la rama de accesorios Flex a nivel nacional, pero si existen pequeñas microempresas y grandes empresas que producen parte de los accesorios que contempla la gama de “Productos Fortiflex”.

Al ser empresas pequeñas y algunas se están expandiendo generan inestabilidad en el mercado como es la compra de materia prima, al existir mayores compradores, el mercado se satura y genera escases lo que encarece el producto. La materia prima principal es el Polietileno de Alta densidad, pero algunas personas utilizan materia reciclado que genera productos de mala calidad pero a precios económicos.

**Tabla No. 17.- Competencia Actual**

ELEMENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO PARA LA MICROEMPRESA
<i>Compañías Limitadas</i>	Por su formación poseen mayores ventajas para la consecución de créditos y además realizan	Creación de nuevas empresas.	Es una amenaza al saber que estas empresas poseen mayores facilidades de crecimiento

	importaciones.		
<i>Importadoras</i>	Por la frontera ingresan productos a menores valores por no poseer una economía dolarizada, sin control alguno.	Control en la frontera para el ingreso y salida de productos.	Es una oportunidad, porque se evitara que ingresen productos en especial colombianos a precios inferiores.
<i>Pequeños Productores</i>	Microempresas pequeñas que se especializan en generar una clase de accesorios con material reciclado	Tecnificación de sus procesos	Es una amenaza porque podrán cubrir las necesidades de los clientes en tiempos menores convirtiéndose en una competencia fuerte.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.2.3. NUEVOS COMPETIDORES

Este sector es uno de los más atractivos al momento de generar nuevas empresas, porque solo se necesita un buen capital con el cual se pueda comprar maquinaria y materia prima para empezar a producir.

Al no tener un control directo por medio del Estado generan empresas evasoras de impuestos que venden productos baratos y no declaran impuestos, lo que genera una competencia desleal, porque no todos los participantes aplican las mismas reglas.

Una de las actividades implantadas por el Servicio de Rentas Internas es la visita de fedatarios que verifiquen que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones lo que genera controles.

Uno de los principales nacimientos para estas empresas, es que son en su mayoría familiares y cuando uno de sus miembros es mayor de edad se independencia creando una nueva microempresa artesanal



Otra de las razones es cuando un empleado se revela ante su patrono y como esta actividad es netamente artesanal, el empleado ha adquirido conocimientos necesarios del manejo y funcionamiento de la empresa y desea crear otra empresa.

**Tabla No. 18.- Competencia Futura**

ELEMENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO PARA LA MICROEMPRESA
<i>Trasnacionales</i>	Al poseer grandes capitales pueden negociar menores precios y abaratar precios	Creación de monopolios	Es una amenaza porque las grandes empresas derrumbarían a las pequeñas al poseer mayores ingresos e imponer precios
<i>Convenios entre proveedores y productores</i>	Por vínculos familiares los proveedores venden sus materiales a precio de costo lo que evita una sana competencia.	Eliminación de estos vínculos al existir un control estricto del SRI	Es una oportunidad porque el precio de los productos será real y evitaran preferencias.
<i>Ingreso productos de empresas extranjeras</i>	Al existir menores costos en otros países y un escaso control en las fronteras ingresan sin que estos pagan impuestos	Control por parte del gobierno para que estos productos tengan precios competitivos y generen una sana competencia	Es una oportunidad porque exigiría a las empresas nacionales a producir bienes de calidad y posicionar la marca.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.2.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los servicios sustitutos de este tipo de bienes está centrada en el cambio de materia prima; está es la fabricación con aluminio. Son los mismos accesorios con distintos

acabados de mayor durabilidad pero un precio de una 150 a 300% superior a los del mercado en “flex”. O también la creación de la pieza con otra forma, pero el mismo funcionamiento como son la línea PLASTIGAMA.

**Grafico No. 22: Productos Sustitutos**



FUENTE: Productos Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 19.- Productos Sustitutos**

ELEMENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO PARA LA MICROEMPRESA
<i>Productos de Aluminio</i>	Su precio es más caro pero por su materia prima poseen una mayor durabilidad	Encarecimiento del producto por la materia prima escasa	Es una oportunidad porque estos accesorios al ser más caros y no poderlos amoldar según la necesidad del agricultor poseen poca salida

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.2.5. PROVEEDORES

Los proveedores de materia prima son: PLAST GABY, PERFECTOPLAS y REPLAIN, ubicadas en la provincia de Pichincha, sector norte. Para proporcionar un color perfecto se utilizan colorantes como son el DIOXIDO DE TITANIO, comercializado por PINTULAC y el Negro de Humo, que se lo adquiere en las ferreterías. Existen comerciantes informales que reciclan plásticos y los muelen y cuando tienen una cantidad racional la venden.

En relación a los implementos para ferretería son distribuidos por MAZCAUCHO, DISTRIBUCIONES SAAVEDRA, DRISDIMAC, SRA. LUZ BENALCAZAR, ORO FLEX, AGRICOLA BAQUERO, entre otros. La mayoría de estos proveedores intercambian mercadería flex por sus bienes, lo que facilita los pagos

**Tabla No. 20.- Proveedores**

ELEMENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO DE LA MICROEMPRESA
Materia Prima	Se debe cancelar por anticipado	Pago en el retiro de la mercadería	Es una oportunidad porque la empresa tendrá liquidez al planificar sus compras.
Materiales/ Colorantes	Se compra en pequeñas cantidades cuando surge la necesidad.	Planificar la compras	Es una oportunidad porque se podrá controlar el buen manejo, evitando desperdicios
Material de Ferretería	Existen varios intermediarios, los cuales encarecen el producto	Localizar al productor o importador	Es una oportunidad porque la microempresa abaratará costos y podrá tener precios competitivos

Material de Caucho	Su compra es en efectivo	Tener un plazo mínimo de treinta días para su pago.	Es una oportunidad porque permitirá a la empresa vender en lo posible en efectivo a los clientes, recuperar el monto invertido y cancelar al proveedor, evitando la iliquidez en la empresa o endeudamiento elevado.
Material de Pintura	Se o intercambia por mercadería que produce la microempresa, y su plazo de pago es en promedio 40 días	Mantener las condiciones	Es una oportunidad porque el plazo concedido por el proveedor es flexible para la recuperación de la cartera.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## 2.2.6. CLIENTES

Existen dos tipos de clientes los cuales están divididos por el volumen de ventas que generan los cuales son distribuidores (con precios preferenciales por el volumen de ventas) y las ferreterías (que compran ocasionalmente y por lo general son en pequeñas cantidades). Sus ventas están concentradas en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, El Oro, Imbabura, Sto. Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos y Guayas.

**Tabla No. 21.- Clientes**

ELEMENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROYECTADA	IMPACTO PARA LA MICROEMPRESA
<i>Distribuidores</i>	Compradores en grandes volúmenes con descuentos promedio del 10% y	Incremento de ventas en efectivo.	Es una oportunidad porque la microempresa tendrá mayor liquidez y

	pagos en un plazo de veinte días.		evitara endeudamientos.
<i>Ferreterías</i>	Son almacenes que compran en menores cantidades y sus pagos son parciales.	Incremento del sector ferretero.	Es una oportunidad porque existen más clientes a los cuales satisfacer.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## 2.3. ANÁLISIS INTERNO

### 2.3.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

#### 2.3.1.1. RECURSOS HUMANOS

No existe personal calificado que labore en esta microempresa, lo que ocasiona perdida de recurso hasta que el operario aprenda a manejar la maquinaria asignada y a colocar las respectivas matrices con el material correcto, tomando en cuenta que se debe conocer la mezcla necesaria para generar productos de calidad.

**Tabla No. 22.- Fortalezas y Debilidades del Recurso Humano**

Fortalezas	Debilidades
El personal vive cerca a la empresa	
	Reclutamiento y Selección del personal
	Aprendices - Pasantes
	Capacitación
Incentivos por producción sobre el parámetro mínimo.	
Alto nivel de motivación al personal que labora en la microempresa.	
	Falta de Puntualidad del personal
Pago de la nomina de personal sin retraso	
Se tiene un seguro de afiliación para el personal que labora en la microempresa.	

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.1.2. LOGÍSTICA

Para una atención mejor se maneja la producción basada en stop, cuando son pedidos grandes se los analiza en base a prioridades para ser producidos o el proporcional de cosas faltantes para completarlo de manera ágil puesto que al existir muchos competidores.

**Tabla No. 23 Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Logístico**

Fortalezas	Debilidades
	No existe recorrido
	No se realizan chequeos médicos a los operarios.
El propietario conoce el negocio y soluciona desperfectos sean estos mecánicos o eléctricos	
Herramientas necesarias para cada maquinaria	
Clasificación de matrices por medida y con rótulos que faciliten su búsqueda	
Amplio espacio en el área de producción y embodegado	
Muebles y equipos suficientes para todas las áreas.	
Lugares que permiten embodegado correcto de piezas y materiales	
Amplio espacio fisco	

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.1.3. ESTRATÉGICO

La atención personalizada y una accesoria constante es una de las estrategias que se han conseguido a lo largo de estos años. Al tener veintiséis años en el mercado, las personas conocen el producto y lo reconocen al momento de comprarlo, lo que ha generado una permanencia en el mercado.

Se ha visualizado las ventas a los distribuidores por ser un grupo que compra en cantidades grandes y sus políticas de pago son más estrictas generando estabilidad en el negocio. Lo que se ha buscado es posesionar al producto en grandes centros ferreteros como lo es KIWY de manera directa y no por medio de intermediarios.

**Tabla No.24.- Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Estratégicas**

Fortalezas	Debilidades
Atención personalizada	
Descuentos basados al volumen de compras	
	Existe un trato preferencial a algunos clientes, (Plazos y Descuentos)
Aunque la ley no exige se proporcionan aguinaldos navideños para los trabajadores	
	No existe control en cuanto al volumen de producción

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

#### 2.3.2.1. TECNOLÓGICO

La fabricación de maquinarias se la realizo manualmente, 4 maquinarias de inyección y tres mayales fueron creados por su dueño, en el año de 1992 se adquirió una maquinaria para agilizar la producción. Las herramientas que se utilizan en el área de producción son fáciles de conseguir en el mercado como son guantes para la protección, tapones de oído, playos, cuchillos para retirar las rebabas de las piezas, etc.

**Tabla No. 25.- Fortalezas y Debilidades Capacidad Tecnología**

Fortalezas	Debilidades
Libro de ingresos y egresos de forma manual	
	No existe un sistema contable
Maquinarias creadas por su propietario, facilita el mantenimiento	
	Algunas matrices solo son para mayal lo que incrementa el tiempo de producción y por ende el despacho.
Existe maquinaria semi-automática.	
	La limpieza de productos se hace de forma manual.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.3. CAPACIDAD LEGAL

#### 2.3.3.1. FORMACIÓN JURÍDICA

No posee estatutos para su funcionamiento, se configuro como taller artesanal y ahora está dentro de las microempresas. No posee un marco legal estricto para su funcionamiento al pertenecer a un sector económico bajo.

**Tabla No. 26.- Fortalezas y Debilidades de la Capacidad Legal**

Fortalezas	Debilidades
Actualización anual de documentos de funcionamiento	
Permisos de funcionamiento actualizados, entregados por las instituciones involucradas	
	No posee en un 60% contratos para sus empleados

ELABORADO POR: Alexandra Loayza



## 2.3.4. CAPACIDAD FINANCIERA

### 2.3.4.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN

La información se recolecta por medio de facturas y notas de pedido que sustentan crédito tributario y gastos; todas las ventas son efectuadas con facturas. Con estos documentos se lleva el registro de ingresos y gastos, que son obligados por el Servicio de Rentas Internas para las declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado IVA

**Tabla No. 27.- Fortalezas y Debilidades del Sistema de Información**

Fortalezas	Debilidades
	No posee Programa Contable.
La contabilidad se lleva por una Contadora Bachiller Autorizada (CBA).	
	No se reportan Estados Financieros.
La Contadora pertenece a la microempresa.	
	No se realiza inventarios.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.4.2. COBRANZA

Para efectuar los cobros se realiza llamas telefónicas en aquellas ciudades en las cuales no se planifican viajes como son Guayaquil, Machala, Ibarra y Cayambe debido a que los despachos se los realiza por cooperativa.

Como política se tiene que el plazo de cobro para ventas a ferretería es de treinta días y para distribuidores es de cuarenta y cinco días; por lo general los viajes para dejar nuevos despachos coinciden con los cobros, agilizando las labores.

**Tabla No. 28.- Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Cobranzas**

Fortalezas	Debilidades
El 5 % de los distribuidores cancelan sus facturas en un plazo de 8 días	
	El atraso del pago de la facturas vencidas es de un 80%
	Existe poco control de cobranzas
	No hay personal de cobranza, el vendedor es quien realiza esta tarea
	No hay un plan de ejecución de cobranzas

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.3.4.3. PRESUPUESTO

La microempresa no cuenta con presupuestos establecidos, todas las compras de materiales se basan a la necesidad de producir, existen meses bajos de ventas pero el área productiva no deja sus actividades.

**Tabla No.- 29 Fortalezas y Debilidades de la Gestión Presupuestaria**

Fortalezas	Debilidades
	No se elabora presupuestos
Para la compra de materiales se realiza listas de faltantes para solicitar a los proveedores por lo menos una vez por semana.	
	No hay un plan para saber si lo planificado se lo ejecuto.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.3.4.4. FINANCIERO

Las actividades financieras son realizadas por sus propietarios, quienes analizan los pagos y al poseer una cuenta de ahorros, generan trabas en el manejo del dinero porque la única manera de conocer el estado de su cuenta es con una visita a la

institución financiera. El manejo rustico no ha permitido que adopten herramientas como lo es el internet para realizar trasferencias o consultas.

**Tabla No. 30.- Fortalezas y Debilidades de la Gestión Financiera**

Fortalezas	Debilidades
Se realizan ventas en efectivo	
El taller es propio lo que ahorra el pago de arriendo	
	Gasto de servicios básicos no están desglosados por áreas
	No existe un control de compra de materiales a distribuir por medio de cotizaciones (precios elevados)
	No existe control de la Presidencia de la microempresa.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 2.3.4.5. AUDITORIA

Según la Superintendencia de Compañías están obligados a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa las compañías nacionales de economía mixta y anónimas, las sucursales de compañías o empresas organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el país y las asociaciones cuyos activos superen los \$ 100.000,00 dólares o las compañías anónimas en comandita por acciones y de responsabilidad limitada que excedan en sus activos en un monto superior al \$ 1'000.000,00 dólares. Como los valores antes mencionados son elevados para una economía pequeña no existen auditorías.

**Tabla No. 31.- Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Auditoria**

Fortalezas	Debilidades
	No existen auditorias

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## 2.3.5. CAPACIDAD DE MARKETING

### 2.3.5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El incremento de ítems para la distribución se basa en las necesidades que tienen los clientes, “No se puede dejar a un cliente insatisfecho” comenta su propietario.

**Tabla No. 32.- Fortalezas y Debilidades del Mercado**

Fortalezas	Debilidades
	No se realiza estudios de mercado
Productos nuevos que el cliente necesite, se busca el proveedor y se atiende la necesidad presentada - Clientes Potenciales	

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.5.2. PRECIO

La fijación de precios es empírica y se basa, utilizando como referencia, el costo de la materia prima multiplicado por tres, pero esta metodología a ocasionado que en determinados productos no sean competitivos por lo que se ven en la necesidad de bajar los precios sin realizar un análisis más detallado de la relación costo - beneficio.

**Tabla No. 33.- Fortalezas y Debilidades del Precio**

Fortalezas	Debilidades
Asequibles para las ferreterías	
Excelentes formas de pago	
	No se maneja pagos por medio de débitos bancarias o manejo de tarjetas de crédito
Se realizan descuentos.	

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.5.3. PUBLICIDAD

La empresa no posee publicidad que les permita hacerse conocer, la forma de ingresar al mercado es con visitas personales a las ferreterías para dar a conocer el producto, beneficio, y precio para que ellos se conviertan en nuevos clientes. Una de las ventajas es que el 85% de los ítems que se comercializan están identificados con el nombre de la empresa lo que genera que las personas que los compran los identifiquen con facilidad.

**Tabla No. 34.- Fortalezas y Debilidades de la Publicidad**

Fortalezas	Debilidades
En navidad se distribuyen camisetas con el nombre de la empresa	
	Falta un poco mas de información detallada de los ítems que distribuye la microempresa.
	Falta de publicidad en Radio

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 2.3.5.4. SERVICIO AL CLIENTE

No existe un departamento de atención al cliente, por medio de la línea telefónica que posee la microempresa se receptan pedidos o inquietudes que su propietario o un auxiliar las resuelve.

**Tabla No. 35.- Fortalezas y Debilidades del Servicio al Cliente**

Fortalezas	Debilidades
Atención cordial	
	No posee una sala de espera
	Falta de un parqueadero
Formas de pago excelentes	
	No se realiza una investigación de los motivos por los que los clientes se cambian de proveedor.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## 2.4. SÍNTESIS FODA

### 2.4.1. FORTALEZAS

1. Cercanía de los trabajadores con la empresa.
2. Pago puntual de nomina.
3. Experiencia en el manejo de la maquinaria al ser creadas por su propietario.
4. Cada maquinaria cuenta con herramientas necesarias para su correcto funcionamiento.
5. Clasificación de las matrices por su producto y tamaño, además se encuentran rotulados en cada repisa.
6. Amplio espacio en el área productiva.
7. Atención personalizada entre cliente y empresa.
8. Incentivos empresariales para sus trabajadores.
9. Actualización anual de documentos de funcionamiento.
10. La contabilidad es llevada por un profesional que facilita la interpretación de datos.
11. Copra de materiales basados en necesidades existentes.
12. Taller propio.
13. Trayectoria.
14. Calidad.
15. Facilidad de pago.
16. Descuentos por montos grandes.

#### 2.4.1.1. OPORTUNIDADES

1. Crecimiento del sector Manufacturero
2. Control de precios por parte del gobierno
3. Eliminación de gastos financieros elevados
4. Control de tasa de interés (bajas, máximas y mínimas)
5. Control tributario (todos cumplen las mismas normas)
6. Retorno de migrantes aportan con mano de obra experimentada.
7. Incremento de la demanda de trabajo (PEA).
8. Personas con niveles de educación (capacitación y dirección).
9. Adopción de programas financieros que revelen de manera rápida la información de la empresa.
10. Delimitación de responsabilidades al jerarquizar el trabajo.
11. Adopción de cursos especializados que permitan mejorar la producción de la microempresa.
12. Control de empresas fantasmas que evaden impuestos y compiten con precios desleales.
13. Posicionar la marca especializada en la calidad y precios de sus productos.
14. Compra de materia prima e insumos sin intermediarios (abatar costos y negociar descuentos).
15. Creación de nuevos almacenes y centros de acopio de materiales ferreteros y ferreterías en general.
16. Posibilidades de adquirir préstamos bancarios para tecnificar la empresa.

#### 2.4.1.2. DEBILIDADES

1. No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal.

2. Trabajan pasantes que no cumplen el horario normal de trabajo generando paralizaciones en el proceso productivo
3. No existe puntualidad por parte del personal.
4. No existe un control programado de producción.
5. No hay un itinerario de viajes y frecuencias.
6. El personal no está comprometido.
7. No existe un sistema contable.
8. No se realizan estados financieros.
9. No existe un control de inventarios.
10. Falta de liquides para cubrir obligaciones a corto plazo
11. No se elaboran presupuestos.
12. No se realizan compras en base a cotizaciones.
13. No se realizan auditorias.
14. No se realizan débitos bancarios por medio del internet.
15. No se realizan estudios de mercado que permitan conocer el posicionamiento de la empresa o las necesidades existentes.
16. No se ha mitigado el riesgo en la producción en relación a la matricera existente puesto que unas solo poseen piezas para un tipo de maquinaria más lenta y menos eficiente.
17. El personal no posee contratos registrados en el órgano competente
18. No se ha ampliado la gama de accesorios a ofertar.
19. No existen competencias claramente definidas ni responsables a ejecutarlas.
20. Solo se realiza mantenimiento correctivo

#### 2.4.1.3. AMENAZAS

1. Inestabilidad económica (moneda cara).
2. Fijación de salarios por decreto.



3. Crisis social (conformismo con el bono).
4. Inestabilidad política.
5. Ingreso de grandes compañías con políticas de precios bajos por subsidiar sus productos.
6. Convenios interinstitucionales que no generan una sana competencia.
7. Creación de nuevos competidores
8. Importación de accesorios de otras partes del mundo a un precio menor.

#### 2.4.2. MATRIZ DE TEMAS ESTRATÉGICOS

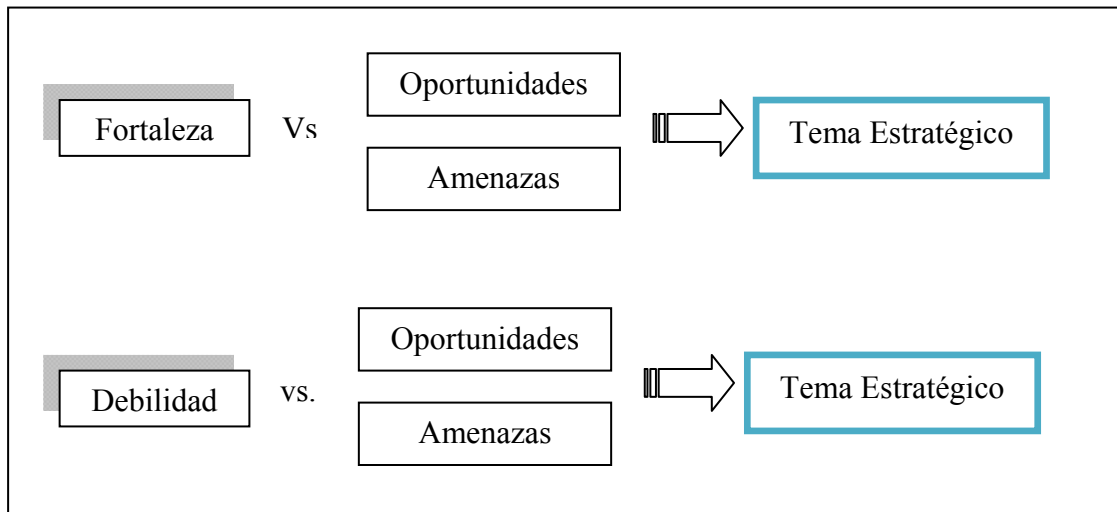
La matriz de temas estratégicos nace del análisis FODA que la microempresa realiza internamente, la cual se basa en la relación que poseen las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades que pueden plantearse durante el desarrollo de sus actividades. Estos temas estratégicos van encaminados a buscar propósitos que se desean plantear para superar estas posibles barreras.

Para este análisis se evalúa de manera diferente a las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas que pueden tener; de esta interrelación se busca llegar a un concepto unificado que será alcanzado en el largo tiempo, dependiendo de los factores que sean influyentes en el momento de su aplicación.

Para su análisis es necesario preguntarse en qué medida la fortaleza número uno, incide o afecta a la oportunidad uno y de igual manera a la debilidad uno; aquellas relaciones que se complementen formaran un tema estratégico; cabe recalcar que no solo se pueden unir una sola variable sino algunas fortalezas con las respectivas oportunidades y amenazas, según se compaginen.

Este análisis se basa en el siguiente formato:

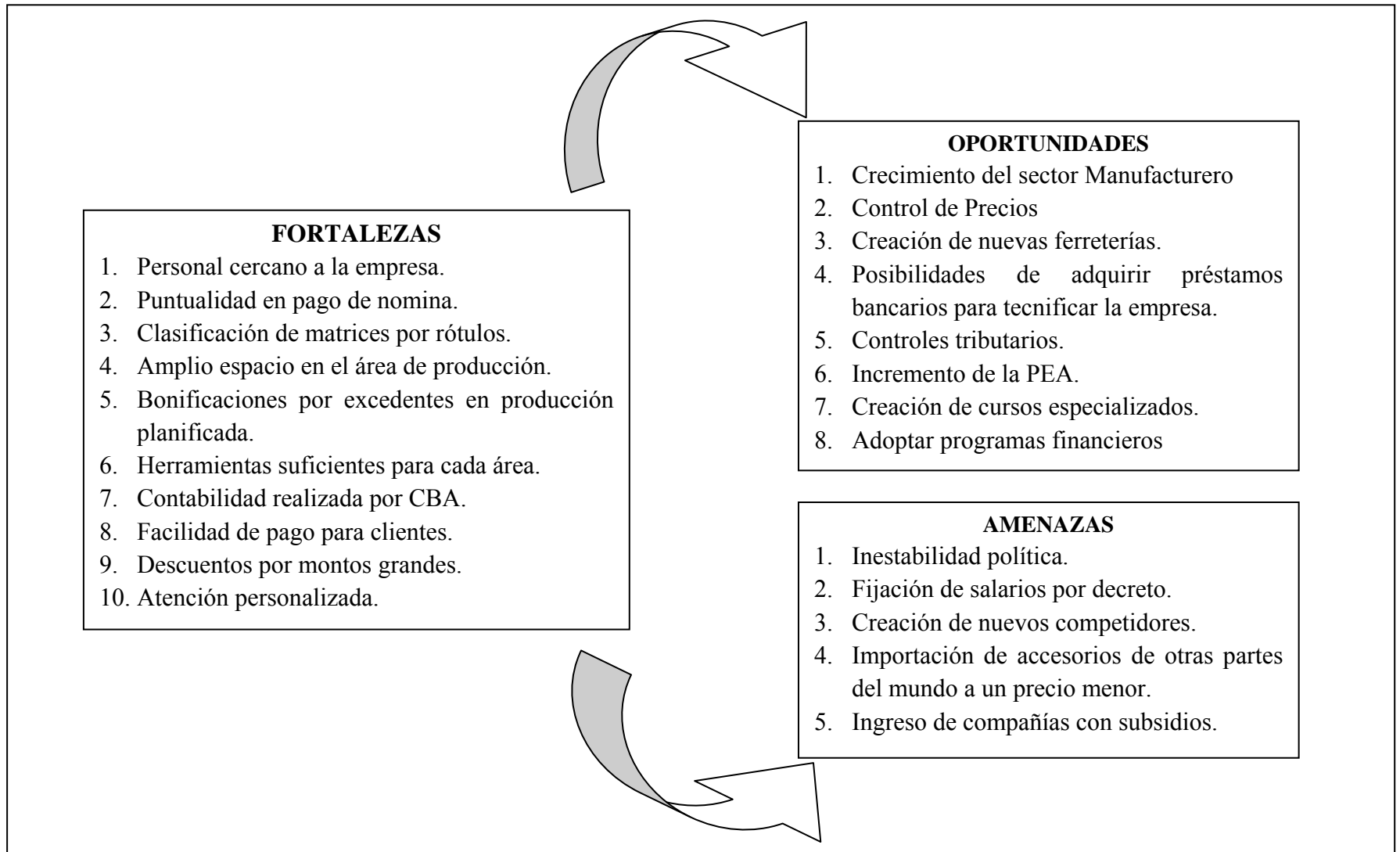
**Grafico No. 23: Interrelación de los componentes del FODA**



FUENTE: CANGUA segundo, Folleto de Direccionamiento Estratégico, 2005  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Lo que se busca en los temas estratégicos es optimizar las fortalezas que la empresa posee por medio de oportunidades que nos ofrece el medio ambiente en el cual la microempresa se desarrolla, minimizando los efectos que las amenazas nos presentan; además con este análisis la microempresa se planteara un objetivo que se convertirá en el tema estratégico.

**Grafico No. 24: Interrelación de las Fortalezas con las Oportunidades y Amenaza**



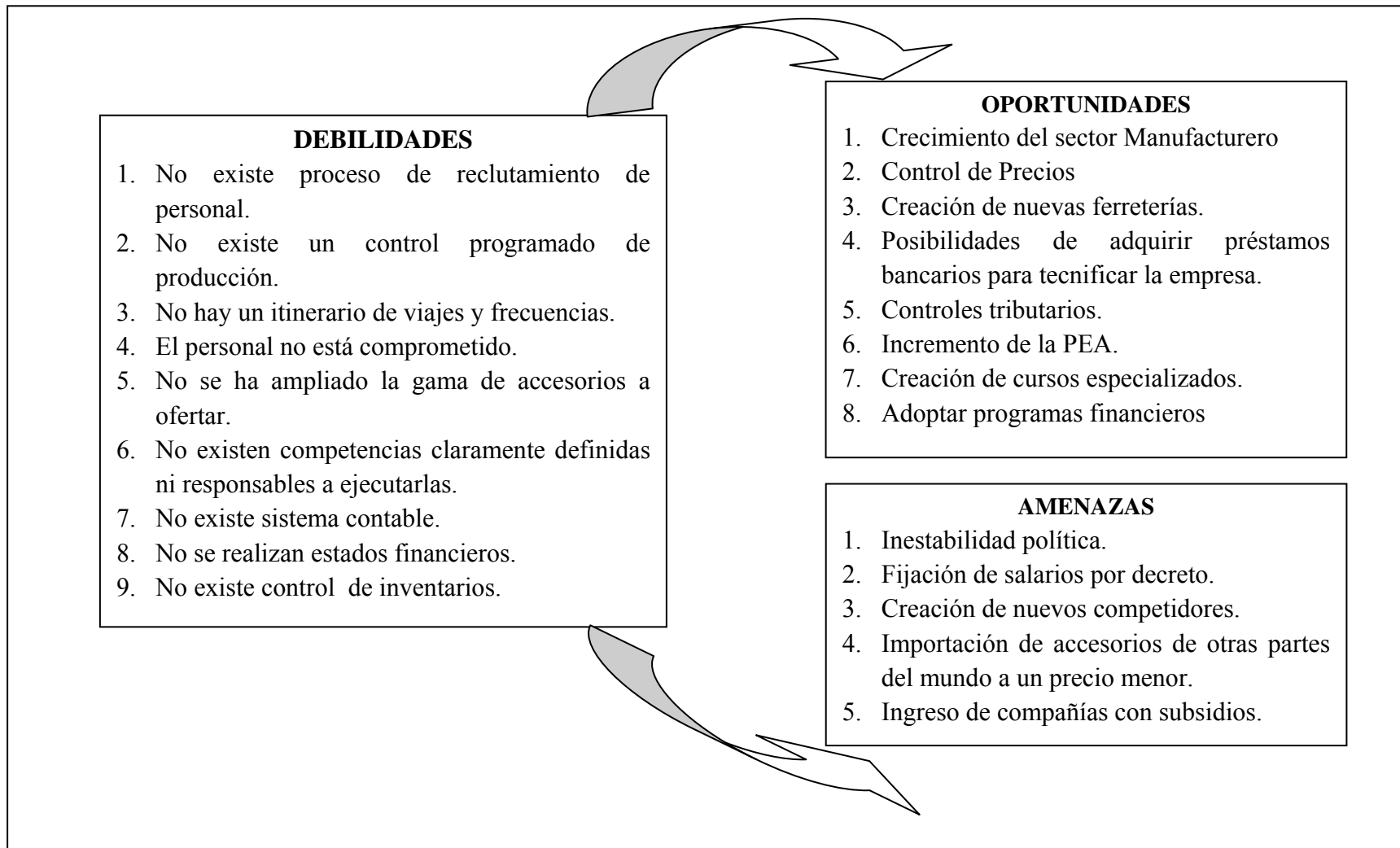
FUENTE: Síntesis FODA de la microempresa artesanal "Productos Fortiflex"  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 36.- Matriz de Temas Estratégicos**

No.	INTERRELACIÓN	TEMAS ESTRATEGICOS
1	F: 1, 2, 5 O: 1, 6, 7 A: 2	Mantener Personal Calificado
2	F: 2, 5, 7 O: 1, 6, 8 A: 2	Fortalecer la Imagen Empresarial
3	F: 3, 4, 6 O: 1, 2, 4, 6, 8 A: 5	Implantar Calidad en el proceso productivo optimizando recursos.
4	F: 5, 7 O: 1, 2, 4, 8 A: 1, 2, 4, 5	Diseñar pagos a operarios o aprendices por unidades producidas.
5	F: 8, 9, 10 O: 1, 3, 7, 8 A: 1, 3, 4,5	Conservar la atención personalizada a los clientes

FUENTE: Análisis FODA, Microempresa artesanal "Productos Fortiflex"  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Grafico No. 25: Interrelación de las Debilidades con las Oportunidades y Amenaza**



FUENTE: Síntesis FODA de la microempresa artesanal "Productos Fortiflex"  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 37.- Matriz de Temas Estratégicos**

<b>No.</b>	<b>INTERRELACIÓN</b>	<b>TEMAS ESTRATEGICOS</b>
1	D: 1, 4 O: 1, 7, 8 A: 1	Crear un proceso que reclute personal basado en necesidades de la empresa.
2	D: 2, 3, 5, 6, 8, 9 O: 1, 2, 4, 6, 8 A: 1, 2	Fomentar la supervisión de actividades.
3	D: 3, 4, 7 O: 1, 2, 3, 8 A: 3, 4, 5	Mejorar la Gestión de Comercialización.
4	D: 6 O: 1, 2, 3, 5, 6 A: 1, 3, 4, 5	Realizar investigaciones de mercado.
5	D: 7, 8, 9 O: 7, 8 A: 3, 4, 5	Mejorar la Gestión Financiera aplicando modelos.

FUENTE: Análisis FODA, Microempresa artesanal "Productos Fortiflex"  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## **Capítulo III**

### **Modelo de Gestión Financiera**

#### 3.1. Plan Operativo Anual (P.O.A.)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de cada área, los objetivos a conseguir durante el un ejercicio, y la manera de alcanzarlos. Este instrumento de gestión permite a las Autoridades llevar un control y seguimiento de todos los proyectos que se han planificado para un año determinado, para lo cual se debe establecer un objetivo estratégico global y debe contar el desglose de actividades y cifra para cada área; además se analiza, si el objetivo es grande, los año que va a durar su ejecución.

Este Plan Operativo Anual está enlazado con la información financiera, de tal manera que los valores asignados a cada uno de las actividades o proyectos tiene su respectiva asignación presupuestaria, la misma que permite un control adecuado y un enlace con los resultados de la microempresa; los cuales serán presentados al final de cada ejercicio económico, o periodo contable.

Por tanto, es común en un Plan Operativo Anual (POA) disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones. Para la elaboración del POA en está microempresa artesanal se han tomado la siguiente clasificación:

- Información General.- Donde se colocarán los datos principales de este instrumento como son el nombre de la empresa, su propietario, el departamento o departamentos a los cuales está dirigido, la ubicación del negocio, el o los responsables de su elaboración, el año al cual se va a aplicar y la fecha en la cual se lo ha presentado o dado a conocer a los miembros o directivos, por lo general esta fecha debe ser ejecutada con anterioridad al periodo de ejecución, para que se analice las actividades que se piensa ejecutar, los montos que se invertirán y el área que va a beneficiar; además es necesario que exista un debate en el cual se califique la

importancia de estas actividades para que todos sus miembros estén comprometidos a cumplirlas y velar que estas actividades sean respetadas.

- **Objetivos a Cumplir.-** Los objetivos son metas a corto plazo que se desea alcanzar, los cuales se han fijado de acuerdo al campo al cual se aplicaran como son:
  - **Campo Tecnológico.-** Que implica la modernización de la maquinaria, equipos o procesos productivos que la empresa está utilizando.
  - **Campo de Inventarios,-** Involucra las existencias que la microempresa posee, sean estas de materia prima, productos en proceso o productos terminados.
  - **Campo de Cartera.-** Esta relacionado con el manejo de la cuenta clientes y su clasificación, este campo nace cuando las empresas realizan ventas a crédito, las cuales alimentan la cartera que la empresa tiene que cobrar.
  - **Campo Financiero.-** Involucra los intereses que la empresa paga al obtener préstamos o los que recibe en las inversiones.
  - **Campo Contable.-** Esta relacionado con las obligaciones tributarias que posee y su forma de manejarlas; al ser una microempresa artesanal que no está obligada a llevar contabilidad, la norma le exige que tenga un libro de registro de ingresos y gastos mensual
  
- **Resumen del POA.-** Sintetiza los Objetivos que la organización se ha planteado y los montos que involucra cada uno de los campos a los cuales beneficiara.
  
- **Cronograma de Actividades.-** De forma ordenada detalla las actividades planteadas y el tiempo en la cual se la ejecutara; este cronograma se lo puede efectuar de forma diaria, semanal o mensual, depende del negocio y el control que desee generar.
  
- **Monitoreo o Control.-** Son aquellos parámetros que servirán a la organización para conocer si se están cumpliendo las actividades planteadas; este monitoreo se lo puede ejecutar en el transcurso del POA o al finalizar el periodo.
  
- **Evaluación del Plan Operativo Anual.-** Se lo realiza con la finalidad de verificar que las actividades planificadas se han cumplido, esta evaluación se la realiza al finalizar el periodo para analizar los resultados alcanzados.



## INFORMACIÓN GENERAL

**Tabla No. 38.- Datos Generales de la Microempresa Artesanal**

Datos Generales	
Nombre de la Empresa:	“Productos Fortiflex”
Nombre del Representante:	Sr. Juan Loayza
Área:	Producción, Comercialización, Ventas.
Provincia:	Pichincha
Responsable de la elaboración del POA:	Alexandra Loayza
Año del POA:	2009
Fecha de Presentación:	20 de Diciembre del 2008

FUENTE: Fortiflex

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## OBJETIVOS

### *Objetivo 1*

*Fortalecer el Área Productiva, minimizando costos, por medio de mantenimientos preventivos a toda el área y creación de nuevas matrices que permitan aprovechar los recursos existentes para el periodo 2009.*

#### *1.1. Campo Tecnológico*

Al existir competidores informales, con procesos rústicos se genera un mayor porcentaje de residuos, lo que no permite trabajar con eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos; por esta razón se busca fortalecer esta área para obtener mejores resultados en menor tiempo.

Al implantar tecnología en los procesos realizados existirá un incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad y minimización de costo, las cuales podrán ser planificadas por lo general para los meses de Enero, Febrero y Diciembre, por ser meses bajos en la venta de productos para cumplir este objetivo se ejecutaran las siguientes actividades como son:

**Tabla No. 39.- Objetivo 1.- Fortalecer el Área Productiva – Campo Tecnológico**

<i>Actividad</i>	<i>Monto</i>
a.- Mantenimiento de maquinarias y equipos	\$ 8.000,00
b.- Mantenimiento a matrices de inyección y mayal	\$ 5.500,00
c.- Mantenimiento de matrices de mayal	\$ 800,00
d.- Creación de matriz de inyección para conectores de lavandería	\$ 1.500,00
Subtotal	\$ 15.800,00

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### *1.2. Campo de Inventarios*

Es necesario para mantener buenos descuentos planificar la compra de materia prima y materiales varios para la venta a precios racionales al tener un monto disponible para este tipo de abastecimiento necesario, al planificar las compras se evita caer en la iliquidez que ocasiona endeudamientos elevados, y sobreprecio en los productos por la ley de la oferta y demanda, además los pedidos deben ser realizados con anterioridad para conocer si un proveedor posee en stop o se debe pedir a otro proveedor, por ello se ejecutara las siguientes actividades:

**Tabla No. 40.- Objetivo 1.- Fortalecer el Área Productiva – Campo de Inventarios**

<i>Actividad</i>	<i>Monto</i>
a.- Compra de materia prima (toneladas)	\$ 8.000,00
b.- Compra de Insumos (Colorante, placas y tornillos)	\$ 100,00
c.- Compra de Accesorios de Ferretería	\$ 10.000,00
Subtotal	\$ 18.100,00

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### *Objetivo 2*

*Garantizar el Flujo adecuado de Fondos Líquidos, por medio de herramientas tales como los descuentos por pronto pago, envió de mercadería el día de su solicitud con depósitos adelantados, e intercambio de mercadería a precios de costos por volumen; que incrementan las ventas, para el periodo 2009, que contribuya a la eliminación de préstamos.*

### 1.3. Campo de Cartera

Lo que se busca es tener liquidez para realizar las compras necesarias, para el normal y correcto funcionamiento del área de producción, por ello es necesario analizar la políticas de ventas al contado o crédito; lo que se busca es elevar la cantidad de ventas a crédito que se realizan porque según datos históricos de la empresa existe muchos inconvenientes al realizar los cobros puesto que el plazo impuesto por la empresa no se cumple y muchas veces el vendedor debe realizar un mínimo de tres viajes para cobrar el total de la factura.

Al implantar una nueva herramienta para el tipo de ventas como es la de los descuentos, la cual busca incrementar las ventas al contado por medio de nuevos descuentos, incentivando al comprador a pagar su factura y para la empresa el contar con efectivo de forma inmediata para el desarrollo normal de sus funciones. Una nueva alternativa se enfoca al intercambio de mercadería entre empresas de distintos productos para beneficiarse las dos entidades, para ello tenemos las siguientes actividades:

**Tabla No. 39.- Objetivo 2.-Garantizar el Flujo de Fondos Líquidos - Campo Cartera**

<b>Objetivo2.- Garantizar el Flujo de Fondos Líquidos- Campo Cartera</b>	
<i>Actividad</i>	<i>Monto</i>
a.- Creación de la base de datos de clientes al por menor y menor con su cuadro de días de morosidad	\$ 200,00
b.- Elaboración de un manual de ventas.	\$ 500,00
Subtotal	\$ 700,00

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### *Objetivo 3*

*Mejorar de manera continua la gestión Contable-Financiera por medio de modelos básicos que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones efectiva.*

#### 1.4. Campo Financiero

Para este campo es necesario establecer la estructura óptima que otorgue menores costos para la empresa, analizar con anticipación las fuentes de financiamientos que posee la empresa, analizar las mejores negociaciones que realiza la microempresa con la finalidad de obtener los menores intereses evitando realizar gastos elevados; para lo cual se han establecido las siguientes actividades:

**Tabla No.40.- Objetivo 3.- Mejorar la Gestión Financiera y Contable – Campo Financiero**

<i>Actividad</i>	<i>Monto</i>
a.- Creación de matriz de inversión con las opciones del mercado y flujos generados.	\$ 180.00
Subtotal	\$ 180,00

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 1.5. Campo Contable

Dentro de esta área es esencial mejorar el manejo de la microempresa en canto al registro de ingresos y gastos que posee, por ello se ve la necesidad de optar por programas contables que generan datos reales, y balances rápidos para una correcta toma de decisiones por parte de su propietario, para ello se debe realizar:

**Tabla No.41.- Objetivo 3.- Mejorar la Gestión Financiera y Contable – Campo Financiero**

<i>Objetivo 3.- Mejorar la Gestión Financiero - Contable – Campo Contable</i>	
<i>Actividad</i>	<i>Monto</i>
a.- Compra de un sistema contable	\$ 280,00
b.- Implantación de sistema contable	\$ 150,00
Subtotal	\$ 430,00

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## RESUMEN DEL FINANCIAMIENTO

Dentro de los objetivos planteados por la empresa se ha establecido el campo que interviene, de cual resumimos que para el sector productivo se desea invertir un total de \$45.800,00 dólares subdivididos para el área tecnológica \$15.800,00 que comprende el mejoramiento de matrices y de inventarios \$18.100,00 de materiales e insumos necesarios para la comercialización.

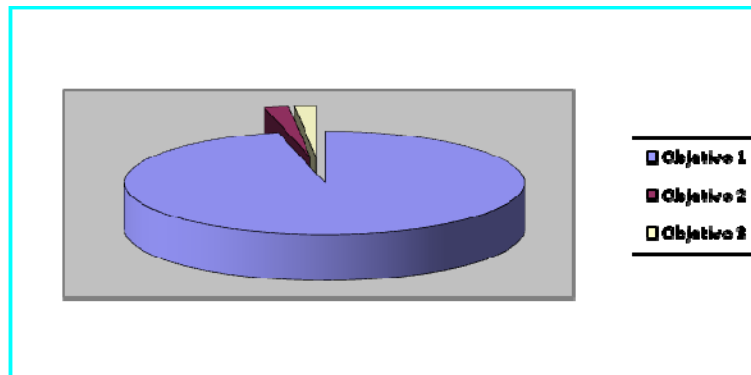
Para la gestión de cobranza se estima gastar \$700,00 y en la gestión financiera y contable \$180,00 y \$ 430,00 respectivamente. Gracias a este plan operativo se ha logrado establecer las actividades que se van a realizar con sus respectivos rubros.

**Tabla No. 42.- Resumen del Financiamiento del POA**

Objetivo		Monto
<b>1.</b>	<b>Fortalecer el área productiva</b>	
1.1	Campo Tecnológico	15.800,00
1.2	Campo de Inventarios	18.100,00
<b>2.</b>	<b>Garantizar el flujo de fondos para el periodo</b>	
2.1	Campo de Cartera	700,00
<b>3.</b>	<b>Mejorar continuamente la gestión financiera y contable</b>	
3.1	Campo Financiero	180.00
3.2	Campo Contable	430.00
<b>T O T A L</b>		<b>35.210,00</b>

FUENTE: POA 2009 de Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Grafico No. 26: Inversion Total del POA según sus objetivos**



Fuente: POA 2009  
Elaborado por: Alexandra Loayza

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El cronograma de actividades, es conocido como el calendario de trabajo de una organización, el cual nos permite conocer las actividades que se deben realizar, el tiempo en el cual e van a ejecutar y a la vez controlar que se realizo lo planeado en el tiempo estipulado. Es verdad que muchas de estas variables dependen de la realización de otras por ello es necesario colocar además notas aclaratorias que permitan comprender de una mejor manera lo que se va a realizar.

## **MONITOREO**

Para el monitoreo dentro de la microempresa artesanal es recomendable la designación de un grupo, el cual deberá registrar y presentar la información de las actividades que se realizarán durante el año operativo correspondiente

**Tabla No. 43.- Monitoreo**

Actividades	Monitoreo	Indicador	Responsable
Mantenimiento de maquinarias y equipos	Conocer el numero de maquinas a las que se les ha realizado mantenimientos o se las ha reparadas	$\frac{\text{No. Maquinaria Reparada}}{\text{Total No. Maquinarias}}$	Área de Producción y Mantenimiento
Mantenimiento de matrices de inyección	Identificar las matrices que poseen fallas o los productos finales posee mayores imperfecciones para realizar mantenimiento o dependiendo el daño saber si se deben crear nuevamente.	$\frac{\text{Matriz Reparada}}{\text{Total Matrices}}$	Área de Producción y Mantenimiento
Mantenimiento de matrices de mayal	Identificar las matrices que poseen fallas o los productos finales posee mayores imperfecciones para realizar mantenimiento o dependiendo el daño saber si se deben crear nuevamente.	$\frac{\text{Matriz Reparada}}{\text{Total Matrices}}$	Área de Producción y Mantenimiento
Creación de matriz de inyección para conector de lavandería	Basado en sugerencias de clientes, se ha decidido crear este nuevo molde, el cual posee un precio elevado y su elaboración es sencilla. Por ello se necesita semanalmente identificar cuáles son los avances que se han ejecutado	$\frac{\text{Matriz Elaborada}}{\text{Total Matrices}}$	Área de Producción (Torno)

	en esta matriz y los materiales que se van gastando		
Compra de materia prima	Conocer la cantidad de materia prima que se va adquiriendo en el año, y comparar con el volumen del anterior periodo	$\frac{\text{Tonelada comprados}}{\text{Total Toneladas (año anterior)}}$	Área de Contabilidad
Compra de Insumos	Conocer la cantidad de insumos que se va adquiriendo en el año, y comparar con el volumen del anterior periodo	$\frac{\text{Kilos comprados}}{\text{Total Kilos (año anterior)}}$	Área de Contabilidad
Compra de Accesorios para Ferrería	Realizar un listado de los productos que poseen mayor salida para abastecerse en los primeros meses y poder satisfacer la necesidad de los clientes.	$\frac{\text{Total Inversión 2009}}{\text{Total Inversión 2008}}$	Área de Adquisiciones
Creación de base de datos de clientes al por menor	Identificar por provincia o sector cuales de los clientes pertenecen al grupo y enviar un informe al vendedor para que el revise si la clasificación es la correcta; los controles se ejecutaran en los avances presentados por el responsable y el informe enviado por el vendedor con las respectivas fechas	$\frac{\text{No. Ferrerías}}{\text{Total Clientes}}$	Área Informática



Creación de base de datos para clientes de montos al por mayor	Identificar por provincia o sector cuales de los clientes pertenecen al grupo y enviar un informe al vendedor para que el revise si la clasificación es la correcta; los controles se ejecutaran en los avances presentados por el responsable y el informe enviado por el vendedor con las respectivas fechas	$\frac{\text{No. Distribuidores}}{\text{Total Clientes}}$	Área Informática
Elaboración del manual de ventas	Semanalmente conocer los avances que se han ejecutado en la elaboración del manual, los controles se ejecutaran de manera escrita y serán revisados por el dueño de la microempresa	$\frac{\text{Manual Elaborado}}{\text{Manual Planificado}}$	Área de Ventas y Contabilidad
Creación de la matriz de inversiones de opciones del mercado y flujos generados	Al finalizar el mes en el cual fue planificado comprar el funcionamiento del programa	$\frac{\text{Matriz creada}}{\text{Matriz Presupuestada}}$	Área Financiera
Compra de un Sistema Contable	Ingreso de factura de compra del sistema contable	$\frac{\text{Desembolso Efectivo}}{\text{Total Planificado}}$	Área Contable
Implantación del Sistema Contable	Fecha de instalaciones del sistema y control de avances semanales en el manejo del sistema	$\frac{\text{No Transacciones}}{\text{Total Transacción mensuales}}$	Área Contable

FUENTE: Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria, Plan Operativo Anual (POA) 2008 - FONTAGRO. Fecha de consulta. 15 – 12 – 08  
 ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL <sup>8</sup>

**Tabla No. 44.- Evaluación del Plan Operativo Anual POA – 2009**

Objetivo General: Diseñar un modelo de Gestión Financiera para una microempresa artesanal de la ciudad de Quito				
<i>Objetivo</i>	<i>Actividad Programada</i>	<i>Resultados Alcanzados</i>	<i>Observaciones</i>	<i>Responsable</i>
Fortalecer el Área Productiva, por medio de mantenimientos preventivos a toda el área y creación de nuevas matrices, minimizando costos que permitan aprovechar los recursos existentes en el periodo 2009	Mantenimiento de Maquinarias y Equipos	$\frac{4}{7}$	Solo el 57% de las maquinarias se repararon, esto se debe a que no existió mantenimiento preventivo sino correctivo.	Área de Producción y Mantenimiento
	Mantenimiento de matrices de inyección	$\frac{15}{70}$	Solo el 21% de matrices fue rectificado, esto se debe a que un 50% no necesitaban rectificación al encontrarse en buen estado y el resto no se elaboro un cronograma adecuado que priorice las matrices dañadas.	Área de Producción y Mantenimiento
	Mantenimiento de matrices de mayal	$\frac{2}{45}$	El 4% de las matrices dañadas fueron reparadas, no se efectuaron mantenimientos preventivos ni	Área de Producción y Mantenimiento

<sup>8</sup> Para fines didácticos se estableció valores y decisiones que se asume pasaron durante el periodo 2009.

			rectificaciones que mejoren el nivel productivo.	
	Creación de matriz de inyección de conector de lavandería	$\frac{0}{2}$	A pesar de la demanda existente para este producto la microempresa no logro crear este molde	Área de Producción (Torno)
	Compra de materia prima	$\frac{9\text{ t}}{8\text{ t}}$	El incremento de la producción genero un incremento del 13% en la demanda de materiales	Área de Contabilidad
	Compra de Insumos	$\frac{38\text{ Kg}}{35\text{ Kg}}$	En base al volumen de producción se requirió compra mayor cantidad de colorante (negro de humo y dióxido de titanio) para cumplir con la producción	Área de Contabilidad
	Compra de Accesorios para Ferretería	$\frac{\$ 9.400}{\$ 10.400}$	Se incremento la demanda de accesorios de riego.	Área de Adquisiciones
Garantizar el Flujo adecuado de Fondos Líquidos por medio de herramientas que incrementan las ventas al contado para el periodo del 2009 que contribuya a la eliminación de	Creación de base de datos de clientes al por menor	$\frac{44}{56}$	Del total de clientes que posee la microempresa artesanal él 79% son ferreterías	Área Informática
	Creación de base de datos para clientes de montos al por mayor	$\frac{12}{56}$	Del total de clientes que posee la microempresa artesanal él 21% son distribuidores	Área Informática
			El manual que se pensó realizar no se pudo crear;	

préstamos.	Elaboración del manual de ventas	$\frac{0}{1}$	porque en la microempresa no se han definido políticas concretas sobre el manejo de ventas que faciliten las actividades al vendedor.	Área de Ventas y Contabilidad
Mejorar de manera continua la gestión Contable-Financiera por medio de modelos básicos que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones efectiva	Creación de la matriz de inversiones de opciones del mercado y flujos generados	$\frac{3}{3}$	La matriz que se creó si se la pudo implementar, la cual permita conocer cuál de las fuentes de financiamiento es la más óptima.	Área Financiera
	Compra de un Sistema Contable	$\frac{\$ 252,00}{\$ 280,00}$	El programa contable se lo pudo adquirir y al realizar pago en efectivo se obtuvo un descuento del 10%.	Área Contable
	Implantación del Sistema Contable	$\frac{\$ 0,00}{\$ 150,00}$	El contador de la empresa conocía el manejo del programa por lo que la capacitación no fue necesaria; generando un ahorro para la empresa.	Área Contable
<p><b>Actividades Programadas</b></p> <p>----- <b>Porcentaje</b></p> <p><b>Actividades Desarrolladas</b></p>				
<p><math>\frac{11}{13}</math> El 85% del POA se cumplió</p>				

OTROS RESULTADOS				
Fortalecimiento del área productiva	Compra de nueva maquinaria	1	Se compró nueva maquinaria permitiendo mejorar la fabricación de accesorios de riego.	Área Financiera y de Producción
Fortalecimiento del área de comercialización	Compra de un camioneta para la distribución	1	Para abarcar mayor porcentaje del mercado y adoptando la política de entrega inmediata, se decide comprar una camioneta para despachar oportunamente.	Área Financiera y de Comercialización
Se incluyeron dos actividades no programadas pero necesarias para aumentar el nivel de ventas				

FUENTE: CONCOPE, Evaluación del Plan Operativo Anual – POA 2006.  
 ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 3.2. Modelo de Presupuestario Maestro

Los presupuestos son planes operativos formales expresados en términos financieros, que permiten planificar operaciones futuras y los objetivos a los que se quieren llegar, coordinar actividades entre los distintos Áreas y además permite identificar problemas a través de la evaluación de desempeño. Para que este presupuesto sea lo más real posible es necesario considerar y analizar todas las variables micro y macro económicas que afectan o benefician el entorno de la empresa y su repercusión dentro de los modelos que involucra este presupuesto maestro.

Las variables macro económicas son pautas económicas, sociales, políticas y financieras que marcan un escenario específico a corto plazo como ser por ejemplo: El crecimiento del P.I.B. del país y de la rama a la que pertenece la empresa, la inflación, comportamiento de la variabilidad que tiene la moneda de nuestro país (Dólar) o su posible tipo de cambio si se realizan importaciones y exportaciones, los fondos de Financiamiento para las empresas y por último el comportamiento de los sueldos y las cargas sociales, consideración de políticas de incremento dispuestas por el Gobierno.

Entre las variables microeconómicas encontramos la estrategias de Precios, inflación de los precios de los principales insumos, crecimiento del mercado (Real o Esperado), diagnóstico de la Liquidez de la microempresa y si existiera se analizara las políticas de capital de trabajo. Estas variables son aquellas que se relacionan en forma específica con el negocio y que requieren una estrategia como son acciones que se deben ejecutar durante un año determinado, visualizados siempre a largo plazo

#### 3.2.1. Modelo de Manejo de Activos.

El modelo de valuación de activos de capital o modelo de equilibrio de activos financieros tiene como objetivo cuantificar e interpretar las relaciones que existe entre riesgo y rendimiento de los mercados financieros, dentro de este medio encontramos dos tipos de documentos como son:

- Acciones.- Son participaciones que otorgan el derecho de propiedad sobre una empresa. Representan, por lo tanto, cada una de las partes en que se divide el capital de

una sociedad mercantil. Las acciones pueden ser nominativas (aparece el nombre del propietario de la acción) o al portador. Su compraventa es libre, y puede realizarse, cuando cumplen ciertos requisitos, en los mercados de valores.

También se pueden distinguir las acciones según sean ordinarias o preferentes. Estas últimas confieren a sus titulares determinados privilegios que no disfrutaban los tenedores de acciones ordinarias, como es el hecho de percibir unos dividendos predeterminados sobre los beneficios de la empresa. Por el contrario, las acciones ordinarias percibirán dividendos sólo cuando así lo considere conveniente la junta de la empresa en cuestión.

La tenencia de acciones, ordinarias o preferentes, otorga un derecho preferente de suscripción de nuevas acciones cuando se produce una ampliación de capital. Cuando se ejerce este derecho, al producirse la ampliación, la acción antigua se denomina *acción ex derecho*. Por otra parte, las acciones conceden el derecho a voto según la cantidad que de ellas se posea: para que un determinado accionista pueda tener derecho a voto tendrá que poseer un mínimo estipulado en los estatutos de la sociedad.

Los conceptos de participación de capital y de sociedad surgieron en el renacimiento, cuando las empresas empezaban a crecer y un individuo particular no podía reunir todo el capital necesario para poder emprender grandes actividades. La ventaja fundamental de las acciones consiste en que permiten acceder al ahorro de otros agentes económicos. Otra ventaja importante deriva del hecho de que el accionista no responde con sus bienes particulares ante las pérdidas de la sociedad, por lo que su responsabilidad se reduce a la cantidad que haya invertido para comprar las acciones.

El precio que poseen estos documentos depende de la libre oferta y demanda, no poseen un plazo a su tenedor por lo que son consideradas perpetuas, gracias a estos documentos se adquieren dividendos, los cuales dependen de las utilidades de la empresa y de las decisiones de la Junta General de Accionistas; estos dividendos no son susceptibles del pago de impuestos porque la empresa emisora ya los pago.

Al comprar este tipo de documentos se generan dos tipos de ganancias las cuales son:

- *Ganancias por Pago de Dividendos.*- Los dividendos no son fijos, dependen de la situación de la empresa, razón por la cual a las acciones se las llama títulos de renta variable.
- *Ganancias de Capital.*- cuando el precio de venta de una acción es mayor al precio de compra se genera una utilidad

Se debe tomar en cuenta que siempre se tiene que definir el horizonte de inversión, que no es más que, el tiempo que se piensa mantener una inversión antes de liquidarla o venderla. Además para disminuir el riesgo es necesario invertir en empresas de excelencia cuyas características pueden ir desde tener un monopolio de consumidores, conocer si la empresa puede variar sus precios sin que afecten a los compradores, analizar si poseen políticas de reinversión de utilidades. Gracias a este modelo la microempresa artesanal analiza la posibilidad de invertir en acciones de La Favorita S. A. (LF) y del Banco del Guayaquil (BG) para lo cual se analiza en primer lugar la variación del precio de cada acción (para el desarrollo de la tesis se ha tomado 37 periodos)<sup>9</sup>:

*Cálculos*

*LF.-*

$$\text{Rendimiento} = \sum \left[ \left( \frac{P_{t+1}}{P_t} \right) - 1 \right] * 100$$

$$\text{Rendimiento Promedio} = \sum \frac{\text{Rendimientos mensuales}}{n-1}$$

$$= \frac{13,59}{37-1}$$

$$= \frac{13,59}{36,00}$$

$$= \mathbf{0,38}$$

Rendimiento

Anual ,= Rendimiento Promedio \* 12

$$= 0,38 * 12$$

$$= \mathbf{4,53}$$

<sup>9</sup> Todos los cálculos se encuentran en el Anexo b.



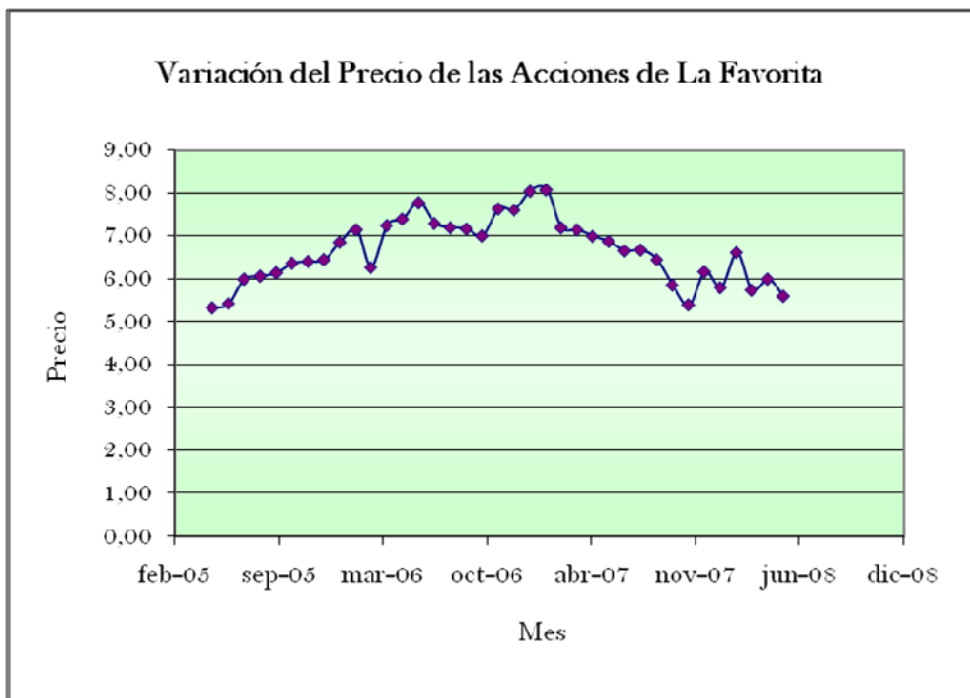
### Riesgo Rendimiento

$$\Gamma_{LF} = \sqrt{\frac{\sum (R_{LF} - \overline{R_{LF}})^2}{n-1}}$$
$$= \sqrt{\frac{1749.42}{37-1}} = \sqrt{\frac{1749.42}{36}} = \sqrt{48.59} = 6.97$$

El Rendimiento Mensual Promedio de las Acciones de La Favorita es de 0.38% pero anualmente se tendrá un rendimiento de 4.53%; el riesgo en este tipo de inversión será de 6.97% lo que generaría un intervalo que va desde -2.44% hasta 11.50%. La variación de estas acciones no genera confianza puesto que o se sabe cuando suban o bajan las acciones generando inestabilidad en el mercado

Según los datos proporcionados desde Mayo del 2005 a Mayo del 2008 podemos ver las variaciones de los precios mensualmente por medio del grafico:

**Grafico No. 27: Variacion de Precios de Acciones de la Favorita**



FUENTE: Bolsa de Valores de Quito  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

$$\text{Cálculos BG.- Rendimiento} = \sum \left[ \left( \frac{P_{t+1}}{P_t} \right) - 1 \right] * 100$$

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento Promedio} &= \sum \frac{\text{Rendimientos mensuales}}{n-1} \\ &= \frac{74,49}{37-1} \\ &= \frac{74,49}{36,00} \\ &= 2,07 \end{aligned}$$

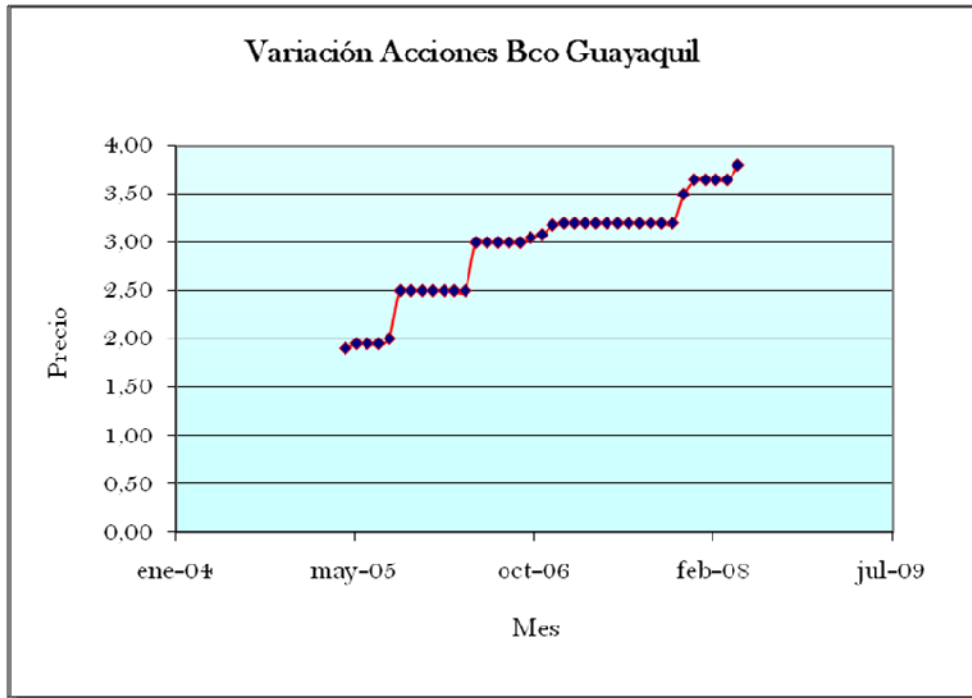
$$\begin{aligned} \text{Rendimiento Anual} &= \text{Rendimiento Promedio} * 12 \\ &= 2,07 * 12 \\ &= \mathbf{24,83} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Riesgo Rendimiento} \quad \Gamma_{BG} &= \sqrt{\frac{\sum (R_{BG} - \bar{R}_{BG})^2}{n-1}} \\ &= \sqrt{\frac{1022.19}{37-1}} = \sqrt{\frac{1022.19}{36}} = \sqrt{28.39} = 5.33 \end{aligned}$$

El Rendimiento Mensual Promedio de las Acciones del Banco de Guayaquil es de 2.07% pero anualmente se tendrá un rendimiento de 14.83%; el riesgo en este tipo de inversión será de 5.33% lo que generaría un intervalo que va desde -9.20% hasta 19.86%.

Esta opción por lo que tiende a la alza da mayor confianza al inversionista garantizando una rentabilidad aceptable. Según los datos proporcionados desde Mayo del 2005 a Mayo del 2008 podemos ver las variaciones de los precios mensualmente por medio del grafico:

**Grafico No. 28: Variacion de Precios de Acciones del Banco de Guayaquil**



FUENTE: Bolsa de Valores de Quito  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

1) Calculo del Rendimiento en función de la evolución de los precios históricos de las Acciones, para lo cual se deben realizar los siguientes cálculos:

a) Rendimiento:

$$\frac{\text{Precio de Acción en el periodo } t + 1}{\text{Precio de Acción en el periodo } t} \times 100 = \% \text{ Rendimiento}$$

$$\frac{\sum \text{€ de Rendimientos}}{\text{No periodos} - 1} = \text{Promedio Rendimientos}$$

$$(\% \text{ Rendimiento} - \text{Rendimiento Promedio})^2 = (R - \bar{R})^2$$

Para que se pueda escoger una buena opción de inversión es necesario calcular el rendimiento de dos inversiones para compararlas entre si, además una forma de mitigar dicho riesgo es colocar el capital en varias opciones porque al ser títulos de renta variable pueda que un mercado decrezca y el otro incremente, por ello es necesario fijar el porcentaje que se va a invertir en una opción y otra

2) Riesgo de Rendimiento, para el cual se debe calcular la desviación estándar del rendimiento.

$$T = \sqrt{\frac{\sum (Rendimiento Mensual - Rendimiento Promedio)^2}{N - 1}}$$

*Rendimiento entre las dos Acciones.-*

$$\text{Covarianza } \Gamma_{LF,BG} = \frac{\sum (R_{LF} - \overline{R_{LF}}) * (R_{BG} - \overline{R_{BG}})}{n - 1}$$

$$= \frac{199,06}{36 - 1}$$

$$= \frac{199,06}{36,00}$$

$$= 5,53$$

$$\text{Coeficiente de Correlación } \rho_{LF,BG} = \frac{\Gamma_{LF,BG}}{\Gamma_{LF} * \Gamma_{BG}}$$

$$= \frac{5,53}{6,97 * 5,33}$$

$$= \frac{5,53}{37,15} = 0,148860$$

<b>VARIACIÓN</b>	$X_1$	<b>0,60</b>
	$X_2$	<b>0,40</b>

$$\text{Rendimiento Portafolio } X_1 * \overline{R_{LF}} + X_2 * \overline{R_{BG}}$$

$$0,60 * 6,97 + 0,4000 * 5,3286$$

<b>Rendimiento mensual</b>	<b>6,31</b>
<b>Portafolio Anual</b>	<b>75,77</b>

$$\text{Riesgo Portafolio} = \sqrt{X_1^2 * \Gamma_{LF}^2 + X_2^2 * \Gamma_{BG}^2 + 2(X_1 * X_2 * \rho_{LF,BG} * \Gamma_{LF} * \Gamma_{BG})}$$

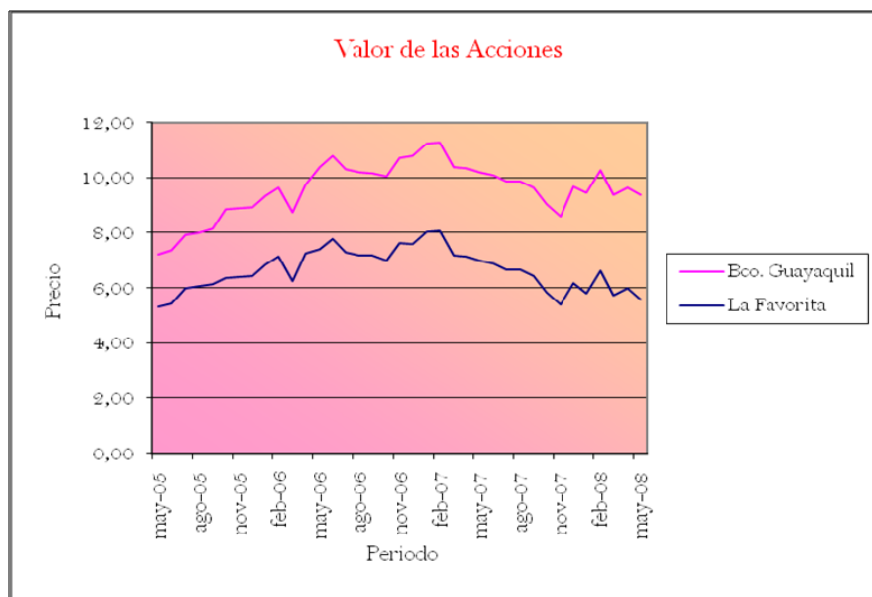
$$\sqrt{(0.60)^2 * (6.97)^2 + (0.40)^2 * (5.33)^2 + 2[0.60 * 0.40 * 0.14 * 6.97 * 5.33]}$$

$$= \sqrt{24.69} = 4.97$$

Comparando las dos opciones de inversión podemos observar que las Acciones del Banco de Guayaquil han tendido siempre al alza y sus variaciones han sido siempre positivas a diferencia de las de la Favorita que han variado sin mantener estabilidad para los inversionistas. La microempresa ha pensado invertir \$ 1.000,00, dicho monto comprenderá un 60% las acciones de La Favorita y un 40% las acciones del Banco de Guayaquil

Al comparar estas dos acciones tenemos una covarianza de 5.5, con un coeficiente de correlación de 0.15 que se encuentra en el margen aceptado. Si invertimos un 60% del capital en acciones de La Favorita y un 40% en acciones del Banco de Guayaquil tendríamos un rendimiento mensual de 6.31% o anual de 75.77% con un riesgo de 4.97%. En conclusión al optar por esta opción nuestro rendimiento fluctuara entre 67.80% hasta 77.74% como podemos ver a continuación por medio del grafico

**Grafico No. 29: Variacion de Precios de las Acciones**



FUENTE: Bolsa de Valores de Quito  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

- **Títulos de Renta Fija o Bonos.-** Son instrumento de crédito legal mediante el cual se adquiere el compromiso de pagar una cantidad prefijada en una fecha concreta, cuando se cumplan determinados requisitos. Los bonos que se emplean en las finanzas son instrumentos financieros reflejados en un documento escrito en el que se estipula que el emisor adeuda al tenedor una determinada cuantía por la que le pagará ciertos intereses, además del principal, en determinadas fechas pre acordado.

Esta clase de bonos suelen ser emitidos por grandes empresas y por los gobiernos, como medio de emitir deuda pública que les permita financiarse a corto y largo plazo. El término bonos se suele utilizar para reflejar una emisión de deuda a corto plazo, mientras que para las emisiones de deuda a medio plazo se emplea el término pagaré, y a largo plazo el de obligación. Las emisiones de deuda se realizan acudiendo a intermediarios financieros, que pueden ser bancos o cualquier otro tipo de *bróker* (intermediarios financieros que trabajan a comisión por cuenta ajena).

El comprador de los bonos puede quedarse con ellos y cobrar los intereses acordados, o venderlos a un tercero. Los bonos emitidos por las empresas suelen estar respaldados por una hipoteca sobre las propiedades de la empresa en algunos casos, pero en otros están respaldados por otro tipo de garantías pignoraticias o pignoradas.

Los bonos emitidos por el Estado no están garantizados, pero el comprador se siente seguro al conocer la capacidad recaudadora de los gobiernos; sin embargo, el éxito de la emisión depende de la confianza que tengan los inversores en la estabilidad del Gobierno emisor.

Por lo general este tipo de documentos poseen un plazo de tres meses hasta treinta años, con un valor nominal que siempre es igual a 100, además su precio puede estar en una de las tres clases que son:

- Precio Igual al Valor Nominal.- Se lo conoce como precio a la Par.
- Precio Mayor al Valor Nominal.- También llamado precio Sobre la Par o con Premio.
- Precio Menor al Valor Nominal.- Precio Bajo la Par o con Descuento.

Al comprar bonos se puede ganar interés o cupones que pagan los bonos, los mismos que son calculados sobre el Valor Nominal y la Ganancia de Capital cuando se compra con descuento, porque al vencimiento de este título el emisor de este título devuelve el Valor Nominal y no el valor pagado.

Para calcular el rendimiento de este tipo de inversiones existen dos formas que son:

1) Por medio de la Tasa Interna de Retorno (TIR).-

- a) Llevar a valor futuro los flujos efectivos del Bono
- b) Calcular la TIR

2) Retorno Total.-

$$\text{Precio} = \frac{\text{Cupón}_1}{(1+\text{TIR})^1} + \frac{\text{Cupón}_2}{(1+\text{TIR})^2} + \frac{\text{Cupón}_3}{(1+\text{TIR})^3} + \dots + \frac{\text{Cupón}_3}{(1+\text{TIR})^3} + \frac{\text{Cupón}_n}{(1+\text{TIR})^n} + \frac{\text{VN}_n}{(1+\text{TIR})^n}$$

Esta microempresa al no contar con un capital grande, no se ha tomado este tipo de inversión, además existe mucha variabilidad en los precios por la inestabilidad política que existe.

### 3.2.2. Modelo de Flujos de Tesorería:

El Flujo de Tesorería está conformado por la unión de todos los costos y gastos que se prevean incurrir en un proceso contable, este modelo está conformado por el Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Producción, Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación y el Presupuesto de Gastos de Operación.

#### 3.2.2.1. Presupuesto de Ventas.-

Para su elaboración es necesario analizar la variabilidad que ha tenido la demanda, es decir, lo que espera el mercado recibir de la empresa, es necesario analizar si en la empresa existe capacidad ociosa<sup>10</sup> dentro de sus procesos productivos. Los puntos que

---

<sup>10</sup> Capacidad Ociosa: la demanda es menor que la capacidad instalada para producir; Contabilidad Administrativa

sustentan este presupuesto están centrados en las proyecciones que se centra en el análisis de la industria y economía.

## **ESTRATEGIAS**

- Comercializar los productos, con bajos precios, para incrementar el volumen de ventas en unos 4,5%, basados en el crecimiento del mercado.
- Utilizar programas de publicidad tanto provincial como regional para aumentar la participación en el mercado.
- Incrementar las ventas al contado, ofreciendo descuentos por pronto pago, que van desde el 5% hasta un 20%, dependiendo del volumen de ventas y del tipo de clientes que sean (Ferretería o Distribuidor)
- El precio de ventas de los ítems que conforman la producción de la microempresa se mantendrán constantes.

### **Premisas para la elaboración del Presupuesto de Ventas – 2009**

- ❖ El presupuesto de ventas para el año 2009 de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” está realizado con cifras reales incrementando un 4,5% las ventas del anterior año, lo que equivale a 1.13% trimestral.
- ❖ Para el cálculo de este presupuesto se tomo el precio de ventas de distribuidor, como una forma de mitigar el riesgo y generar datos reales.

**Tabla No. 45.- Presupuesto de Ventas**

<b>Productos FORTIFLEX</b>					
<b>Presupuesto de Ventas ( en dólares)</b>					
<b>Periodo 2009</b>					
<b>PRODUCTO</b>	<b>I Trimestre</b>	<b>II Trimestre</b>	<b>III Trimestre</b>	<b>IV Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Accesorios Flex</b>	6.402,47	6.474,50	6.547,33	6.620,99	26.045,29
<b>Accesorios de Riego</b>	232,45	235,07	237,71	240,38	945,61
<b>Sifones</b>	2.867,51	2.899,77	2.932,40	2.965,39	11.665,07
<b>Accesorios de Construcción</b>	457,99	463,14	468,35	473,62	1.863,09
<b>TOTAL</b>	<b>9.960,42</b>	<b>10.072,47</b>	<b>10.185,79</b>	<b>10.300,38</b>	<b>40.519,05</b>

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza



### 3.2.2.2. Presupuesto de Producción.-

Para la elaboración del presupuesto de producción o plan de producción, se debe considerar los requerimientos con respecto a los insumos y recursos necesarios del proceso productivo. Para realizar este presupuesto es necesario analizar las ventas presupuestadas, inventarios finales deseados y los inventarios iniciales con que se debe contar para iniciar las operaciones.

Dentro de este presupuesto es necesario definir una política que establezca la forma de producción dentro de la empresa, las cuales están relacionadas con el manejo de producción e inventarios dentro del periodo productivo, las cuales pueden ser estables o variables; para la microempresa se ha establecido que la producción va a ser variable y los inventarios estables, puesto que existen meses de mayores ventas lo que amerita mayor volumen en la producción, los inventarios serán estables porque son la base para empezar y finalizar el proceso productivo.

Gracias a esta política podemos asegurar a los clientes, puesto que sus necesidades serán satisfechas en tiempos mínimos, lo que permitirá fortalecer una ventaja competitiva, además la microempresa reducirá los costos por mantenimiento de inventarios y evitara endeudarse en gastos innecesarios.

Este presupuesto está subdividido en:

#### 3.2.2.2.1. Presupuesto de necesidades de materia prima y de compras

La base de este presupuesto es el listado de insumos necesarios para el proceso productivo que la empresa necesitara, para lo cual se realizan estimaciones sobre cantidades y precios de los diferentes tipos de materia prima como son:

- Polietileno Blanco.- Para producir sifones y cavados de la construcción blancos
- Polietileno Gris.- Para la producción del 98% de la gama de accesorios flex, sifones y acabados de la construcción
- Polietileno Crema.- Para producir sifones y acabados de la construcción (para tubería)

- Material de Colores.- En especial para producir accesorios de riego, acabados de la construcción y accesorios flex.
- Y Material de Caucho que sirven para fabricar toda la empaquería necesaria para la producción excepto de accesorios flex porque no necesitan. Esta empaquería es necesaria para evitar desperdicios.

Gracias a este presupuesto se puede evitar el desabastecimiento de materiales en la microempresa, genera información sobre compras que permitirá al Área de producción planear las actividades, determinar los niveles óptimos de inventarios con los cuales se va a trabajar y determinar controles enfocados a la eficiencia en lo relacionado a la materia prima. Con el presupuesto se puede determinar el número de unidades o kilos a comprar y en el tiempo que se ejecutara dicha actividad. Para su ejecución se tomo valoraciones preexistentes de cada uno de los ítems que produce por kilogramo de material que necesita, lo cual ha permitido obtener este presupuesto de manera rápida.

#### 3.2.2.2. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Este presupuesto refleja las necesidades de la microempresa en relación al recurso humano que se necesita dentro del proceso productivo, la base de este presupuesto son estándares de horas de trabajo necesarias para cumplir determinado pedido, y la cantidad de personal necesario para el desarrollo de dicha actividad; con lo cual se va a determinar si el personal con el que cuenta la empresa es suficiente o si se necesita contratar nuevas personas. Para su cálculo se utilizo la lista de pago de mano de obra por cada pieza realizada que la empresa posee.

#### 3.2.2.3. Presupuesto de Gastos de Fabricación Indirectos

Para efectuar este presupuesto es necesario contar con datos de las personas que colaboraran indirectamente en el proceso productivo, para efectuar se deben analizar y clasificar dos tipos de rubros los cuales son los variables y los fijos, de tal manera que los montos variables estarán relacionados al volumen de producción de la microempresa, y aquellos fijos se determinaran independientemente del volumen de producción. Para determinar el correcto cálculo de esta variable es necesario utilizar la siguiente ecuación:

$$y \approx a + bx$$

En donde **a** represente los gastos indirectos de fabricación fijos, **b** es el monto de gastos indirectos de fabricación variables en un monto unitario y **x** el volumen de producción (el cual puede ser fijado por el número de horas necesarias para realizar determinada actividad). Es necesario establecer un prorrateo de costos confiable que permitan tomar decisiones y fijar estrategias en tiempo real, sean estas relacionadas al volumen de producción, personal, costos que representan o productos que se fabrican.

**Tabla No. 46.- Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación**

Productos FORTIFLEX				
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (en dólares)				
Periodo 2009				
Mano de Obra indirecta	10.560,00			
Materiales y Suministros (mantenimiento)	77,51			
Energía Eléctrica	901,40			13.481,94
Agua Potable	43,03	Tasa de Aplicación =	$\frac{\text{Total GIF}}{\text{Horas Trabajo}}$	= 15.360,00
Depreciación Maquinaria	1.900,00			
<b>TOTAL</b>	<b>13.481,94</b>			
		Tasa de Aplicación =		0.88 \$ / Hora

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## ESTRATEGIAS

- Compra de la materia prima por toneladas para abaratar costos, y evitar el desabastecimiento de la misma.
- Buscar nuevos proveedores, con la finalidad de cerrar el círculo de distribución
- Contar con mano de obra calificada, con la finalidad disminuir el porcentaje de desperdicio.
- Realizar capacitaciones que permitan fomentar la eficiencia y eficacia en el proceso productivo.
- La microempresa cuenta con un costeo por unidad lo que permitirá de manera rápida el cálculo del costo de producción

## Premisas para la elaboración del Presupuesto de Producción – 2009

- ❖ El presupuesto de producción para el año 2009 de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” está realizado con cifras reales incrementando un 4,5% las ventas del anterior año.
- ❖ El precio de la Materia Prima variara de periodo a periodo dependiendo del rubro porcentual de la inflación
- ❖ El valor de la mano de obra incrementara en un 20%, esta variable se tomo como variabilidad del sueldo del maestro de taller y sus aprendices.
- ❖ Se incrementara anualmente en un 10% los Gastos Indirectos de Fabricación.
- ❖ Se ha considera un 2% de desperdicio de Materia Prima dentro del proceso productivo.

**Tabla No. 47.- Presupuesto de Costos**

<b>Productos FORTIFLEX</b>					
<b>Presupuesto de Costos( en dólares)</b>					
<b>Periodo 2009</b>					
<b>PRODUCTO</b>	<b>I Trimestre</b>	<b>II Trimestre</b>	<b>III Trimestre</b>	<b>IV Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Accesorios Flex</b>	1.741,70	1.808,42	1.878,00	1.950,57	7.378,68
<b>Accesorios Riego</b>	34,84	36,26	39,79	39,31	150,20
<b>Sifones</b>	672,40	702,05	733,03	765,40	2.872,87
<b>Accesorios de Construcción</b>	131,19	136,44	141,90	147,59	557,11
<b>TOTAL</b>	<b>2.580,13</b>	<b>2.683,16</b>	<b>2.792,71</b>	<b>2.902,87</b>	<b>10.958,86</b>

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 3.2.2.3. Presupuesto de Gastos de Operación.-

Este presupuesto se basa en aquellos gastos que se ejecutan en las áreas administrativas y de comercialización, que son actividades propias de la microempresa, para determinar presupuestos reales es necesario identificar si los rubros que los componen son fijos o variables.

**Tabla No. 48.- Gastos de Operación del Área Administrativa**

<b>Productos FORTIFLEX</b>	
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (en dólares)</b>	
<b>Periodo 2009</b>	
Sueldos	7.200,00
Depreciación	1.449,96
<b>TOTAL</b>	<b>8.649,96</b>

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Tabla No. 49.- Gastos de Operación del Área de Ventas**

<b>Productos FORTIFLEX</b>	
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS (en dólares)</b>	
<b>Periodo 2009</b>	
Sueldos	4.200,00
Depreciación	2.350,00
Comisiones	2.025,95
<b>TOTAL</b>	<b>8.575,95</b>

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Además se deben incluir los gastos financieros que la microempresa efectuó para el desarrollo de sus actividades fueron el pago de intereses por la compra de maquinaria y vehículo.

**Tabla No. 50.- Gastos de Operación del Área Financiera**

<b>Productos FORTIFLEX</b>	
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS (en dólares)</b>	
<b>Periodo 2009</b>	
Interés	2.769,96
<b>TOTAL</b>	<b>2.769,96</b>

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 3.2.3. Modelo de Manejo de Pasivos.

Este modelo busca optimizar las necesidades de efectivo, puesto que al existir una programación de gastos, se debe planificar los cobros y las necesidades de liquidez para

realizar un préstamo a largo plazo que cubra todas estas necesidades y evite recurrir a micro créditos que por lo general poseen altas tasas de interés y generan mayores endeudamientos al no poseer periodos de gracias que permita recuperar la inversión.

La deuda a largo plazo representa obligaciones presentes provenientes de las operaciones y transacciones pasadas, este pasivo está representado por los adeudos cuyo vencimiento sea posterior a un año o al ciclo normal de operaciones. La finalidad de la deuda a largo plazo es obtener recursos con vencimiento a largo plazo para financiar generalmente activos permanentes, que tengan plazos largos, para que sus pagos permitan una amortización del préstamo en plazos que sean semejantes a la generación del flujo de efectivos a través de la depreciación.

Las fuentes de financiamiento desde el punto de vista del origen de los fondos, se puede clasificar entre fuentes privadas y mercados públicos:

- Fuentes privadas de financiamiento a largo plazo representan fondos obtenidos a través de personas o empresas privadas o instituciones financieras como bancos, compañías de seguro, etc.
- Las fuentes públicas de financiamiento a largo plazo se realizan a través de mercados públicos que manejen los banqueros de inversión como son las Bolsas de Valores que venden valores a un gran número de accionistas, pero para esta actividad la empresa debe estar constituida y registrada en la superintendencia de bancos y en la Bolsa de Valores.

Para este tipo de empresa al ser economías pequeñas, sus actividades no están constituidas con escritura pública por lo que la emisión de obligaciones es imposible por ello se analiza las fuentes privadas, entre las principales fuentes de financiamiento del sistema bancario son los préstamos prendarios, cuya garantía es una prenda, préstamos de habilitación que son préstamos garantizados con bienes de los acreedores, los créditos hipotecarios que son financiamientos otorgados para adquirir o construir inmuebles. Para la compra de un activo es necesario analizar las siguientes variables:

- Plazo de pago

- Periodos de gracias (si existen)
- Tasa de interés
- Características diferenciadoras de las opciones de inversión
- El costo de Oportunidad de la adquisición del mismo
- Traer los valores a Valor presente para tomar una correcta decisión.

Para la empresa se analizó la posibilidad de comprar una Camioneta, en tres diferentes marcas y cada una de dos tipos de combustible diferente (Gasolina o Diesel); dependiendo de los gastos que represente se tomó tres opciones las cuales eran comprar el vehículo, alquilarla o realizar un leasing tomando en cuenta los siguientes valores:

**Tabla No. 51.- Datos preliminares para análisis de compra de vehículo**

Variables Numéricas		
Tipo Vehículo	Precio	Valores de Rescate
Dimax Gasolina	\$ 21.870,00	\$ 10.000,00
Dimax Diesel	\$ 26.105,00	\$ 11.000,00
Mazda Gasolina	\$ 21.500,00	\$ 10.000,00
Mazda Diesel	\$ 25.850,00	\$ 11.000,00
Toyota Gasolina	\$ 29.471,00	\$ 13.000,00
Toyota Diesel	\$ 29.350,00	\$ 13.000,00

FUENTE: Mercado automotor, Valle de los Chillos.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para el alquiler de la camioneta se tomó un valor fijo, donde se incluye el consumo de gasolina, el cual fue de \$ 1.500,00 mensuales; tomando en cuenta un recorrido mensual de 6.000 Kilómetros (Km); y dependiendo del tipo de vehículo el consumo de combustible.

Para el financiamiento del vehículo se estableció una tasa de interés del 15% anual (leasing), otros rubros que se incluyeron en los cálculos fueron el pago de matrícula, seguro y además los impuestos que se realizan por consumos especiales (en camionetas no aplica). Para el análisis y una correcta toma de decisiones cada uno de los flujos que fueron propuestos para tres años se los trajo a valor presente con lo cual arrojó los siguientes resultados.

**Tabla No.52.- Resultados del Flujo de Fondos para la compra de un Vehículo**

<b>RESUMEN SOBRE TIPOS DE INVERSIÓN</b>				
<b>MATRIZ DE DECISIÓN SOBRE LAS OPCIONES VALOR PRESENTE</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>LEASING</b>	<b>COMPRA</b>	
CAMIONETA CHEVROLET DIESEL	- 42.500,75	- 30.729,71	- 27.469,68	
CAMIONETA CHEVROLET GASOLINA	- 42.500,75	- 31.261,55	- 28.530,39	
CAMIONETA MAZDA DIESEL	- 42.500,75	- 21.500,00	- 27.379,71	
CAMIONETA MAZDA GASOLINA	- 42.500,75	- 26.105,00	- 28.436,96	
CAMIONETA TOYOTA DIESEL	- 42.500,75	- 33.077,73	- 29.412,45	
CAMIONETA TOYOTA GASOLINA	- 42.500,75	- 38.060,96	- 34.380,57	
<b>MATRIZ ECONOMICA A VALORES NOMINALES</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>LEASING</b>	<b>COMPRA</b>	
CAMIONETA CHEVROLET DIESEL	- 54.000,00	- 35.346,40	- 26.429,67	
CAMIONETA CHEVROLET GASOLINA	- 54.000,00	- 36.528,31	- 29.058,13	
CAMIONETA MAZDA DIESEL	- 54.000,00	- 35.213,98	- 30.729,71	
CAMIONETA MAZDA GASOLINA	- 54.000,00	- 36.384,68	- 31.261,55	
CAMIONETA TOYOTA DIESEL	- 54.000,00	- 37.794,50	- 27.769,36	
CAMIONETA TOYOTA GASOLINA	- 54.000,00	- 44.114,97	- 34.048,51	
<b>MATRIZ DE INVERSION EN LA ADQUISICION DE VEHICULO</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>V/ UNIT</b>	<b>CANT.</b>	<b>INV/ TOT</b>	
CAMIONETA CHEVROLET DIESEL	- 26.105,00	1	26.105,00	
CAMIONETA CHEVROLET GASOLINA	- 21.870,00	1	21.870,00	
CAMIONETA MAZDA DIESEL	- 25.850,00	1	25.850,00	
CAMIONETA MAZDA GASOLINA	- 21.500,00	1	21.500,00	
CAMIONETA TOYOTA DIESEL	- 29.350,00	1	29.350,00	
CAMIONETA TOYOTA GASOLINA	- 29.471,00	1	29.471,00	
<b>MATRIZ DE INVERSION EN LEASING DE VEHICULO</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>V/ UNIT</b>	<b>CANT.</b>	<b>INV/ TOT</b>	
CAMIONETA CHEVROLET DIESEL	- 8.771,28	1	8.771,28	
CAMIONETA CHEVROLET GASOLINA	- 7.348,32	1	7.348,32	
CAMIONETA MAZDA DIESEL	- 8.685,60	1	8.685,60	
CAMIONETA MAZDA GASOLINA	- 7.224,00	1	7.224,00	
CAMIONETA TOYOTA DIESEL	- 9.861,60	1	9.861,60	
CAMIONETA TOYOTA GASOLINA	- 9.902,26	1	9.902,26	

FUENTE: MOSQUERA, Marco: Ing. de la ESPE, materia Estrategia Financiera, 2008.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

La mejor opción, analizando los flujos a valor presente, en cuento a la adquisición de un vehículo fue la compra de la camioneta MAZDA a diese, debido a que su costo es menor; si se alquila los valores a pagar son elevados y la microempresa al final de este contrato no habrá obtenido un bien por los desembolsos efectuado, sino un simple



servicio; además para esta inversión tomando en cuenta que el leasing no genera gastos deducibles para el pago del impuesto a la renta se anulo esa posibilidad.

Cabe recalcar que dentro del rubro de alquiler se incluía los conceptos de mantenimiento y consumo de combustible pero los valores a pagar iban a ser exagerados lo que no permitiría a la empresa obtener el beneficio deseado.

### 3.2.4. Modelo de Manejo del Capital de Trabajo.

El capital de trabajo representa el ciclo financiero a corto plazo de la empresa, este modelo busca definir el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales, su transformación, venta y recuperación del efectivo; este ciclo es considerado como el tiempo que la empresa requiere financiarse de recursos con costo, para lograr realizar sus operaciones en forma normal.

Una vez que tenemos los datos necesarios, procedemos a determinar el ciclo del capital de trabajo; dentro de la microempresa artesanal basados en las proyecciones efectuadas para el 2009 podemos determinar que este modelo equivale a:

**Tabla No. 53.- Modelo de Capital de Trabajo**

Productos FORTIFLEX		
CAPITAL DE TRABAJO		
Periodo 2009		
CONCEPTO		1 AÑO
<b>1.- NECESIDAD DE EFECTIVO (QUINCENAL)</b>		
+	TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	30.777,90
+	PAGOS DE PRINCIPAL	6.583,33
-	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4.574,96
=	REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL	32.786,27
	<b>REQUERIMIENTO DE EFECTIVO QUINCENAL</b>	<b>1.366,09</b>
<b>2.- SALDO EN CUENTAS POR COBRAR</b>		
+	VENTAS TOTALES x % DE VENTAS A CREDITO	34.441,19
+	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4.574,96
+	GASTO DE VENTA Y ADMINISTRACION	17.225,91
=	TOTAL ANUAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	56.242,07
	PLAZO MEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	30,00
=	<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>4.686,84</b>

<b>3.- INVERSION EN PRODUCTOS TERMINADOS</b>		
+	COSTO DE PRODUCCION	10.843,55
-	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4.574,96
=	TOTAL ANUAL INVERTIDO EN PRODUCTOS TERMINADOS	6.268,59
	PLAZO MEDIO DE PRODUCTOS TERMINADOS (DIAS)	2,00
/	<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>34,83</b>
<b>4.- INVERSION EN MATERIA PRIMA Y MATERIALES</b>		
	COSTO DE LA MATERIA PRIMA Y MATERIALES	6.091,81
	PLAZO MEDIO DE MATERIAS PRIMAS (DIAS)	30,00
/	<b>TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE LAS MATERIAS PRIMAS</b>	<b>507,65</b>
<b>5.- REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO : RESUMEN</b>		
+	NECESIDADES DE EFECTIVO QUINCENAL (15 DIAS)	1.366,09
+	INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR (30 DIAS)	4.686,84
+	INVERSION EN PRODUCTO TERMINADO (2 DIAS)	34,83
+	INVERSION EN MATERIA PRIMA Y MATERIALES ( 30 DIAS)	507,65
=	<b>TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>6.595,41</b>

FUENTE: PÉREZ, Jaime: Eco. de la ESPE, materia Diseño de Proyectos, 2008.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Gracias a estos datos podemos determinar que la empresa necesita \$ 6.595,41 dólares para trabajar normalmente durante el proceso productivo.

### 3.2.5. Modelo Financiero.

El establecimiento de una política futura para la compañía; debe inscribirse en unos soportes de información estadísticos, contables y económicos, que por la acción conjunta de todos las Áreas permitan la elección de las vías o caminos por los que la misma debe dirigir sus esfuerzos.

Los presupuestos facilitan el equilibrio entre los ingresos y gastos; los directivos se basaran en estos para tomar decisiones oportunas, utilizando una comparación y análisis entre cifras presupuestadas y reales, esto permite comunicar al responsable, cuando la cuantía de la desviación lo justifique, las diferencias detectadas. El seguimiento debe ser permanente si se pretende alcanzar los objetivos básicos. La mejora de utilidades se lograra basadas en:

- El aumento de las ventas conforme a lo presupuestado,

- La incursión en el mercado a nivel nacional; especialmente en las principales ciudades del país y;
- Una reducción de los gastos, conforme lo presupuestado

Para lograr una eficacia en el plan para mejorar las utilidades se observaran ciertas características:

- El plan debe estar compuesto por propuestas específicas, se debe indicar claramente el efecto esperado de cada propuesta sobre las utilidades, así como la persona responsable de su realización.
- Debe considerarse la función de mejora de utilidades en la estructura de la organización.
- Deben establecerse comités encargados de la mejora de utilidades en distintos niveles de la compañía para aprobar las propuestas y para controlar su realización.
- Debe existir un procedimiento de informes que revele la medida en que se está logrando cumplir con el plan para dicha mejora de utilidades.

El ejercicio de la actividad presupuestaria exige una perfecta jerarquización de funciones y una completa coordinación de todos los órganos empresariales, lo que supone aplicar la denominada pirámide de la información.

#### 3.2.5.1. Administración de Información

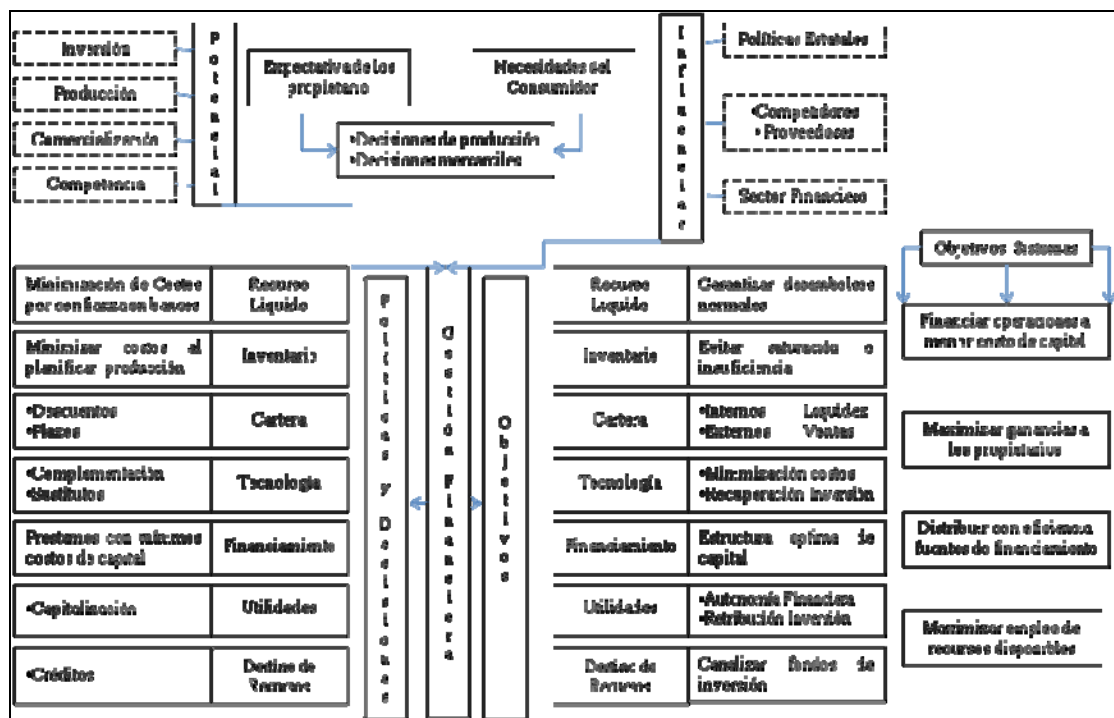
La administración de Información Financiera se basa en diseñar, establecer y alimentar el sistema de información financiera requerido para la toma de decisiones objetivas, esta información será basa en relacionar las finanzas con los diferentes campos de la organización provenientes del entorno económico, social y tecnológico para establecer fortalezas y debilidades financieras relacionadas a la capacidad empresarial, evaluación de decisiones tomadas, comportamiento del medio industrial, etc.

Basados en el análisis del POA y las proyecciones de posibles escenarios la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” podrá analizar las razones de existir una

iliquidez, excesivo endeudamiento, elevación crediticia sin control, cartera irrecuperable o la tenencia de inventarios obsoletos que no generan salidas comerciales.

Dentro de la microempresa se ha establecido objetivos que mejoren la gestión financiera, los cuales están relacionados con las potencias que tienen la empresa y las influencias que generan cambios en las operaciones de la misma. Los factores que influyen dentro de la microempresa son los recursos líquidos o activos disponibles, inventarios, cartera o cuentas por cobrar que son las concedidas a los clientes, tecnología dentro del proceso productivo en especial, financiamiento para la compra de activos, sean estos a corto o largo plazo, manejo de utilidades y el destino de recursos líquidos de la empresa. Para lo cual hemos resumido en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 30: Administración del sistema de información.**



FUENTE: Gestión Financiera: Un enfoque estratégico  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Con este gráfico podemos hacer que todo dato o variable que afecte a la microempresa sea transformada en información que permita tomar decisiones productivas y mercantiles correctas, relacionada al campo al cual afectan como son los recursos líquidos, inventarios, cartera, implementaciones tecnológicas, fuentes de financiamiento, manejo

de utilidades y destino de recursos; y además nos permiten visualizar objetivos que permitan cumplir las metas planteadas al inicio de las operaciones productivas.

### 3.2.5.2. Gestión relacionada con la Liquidez.

Es necesario analizar la capacidad financiera que posee la microempresa para en base a ello disponer de fondos monetarios para financiar créditos otorgados a los clientes o compradores, adquisición de inventarios, mantenimiento de existencia del inventario de artículos terminados, pago de intereses y amortizaciones a intermediarios financieros, entre otros. Cuando se inicia todo proceso productivo es necesario analizar cuál es el monto de los recursos necesarios para sustentar estos gastos para penetrar paulatinamente en el mercado.

La gerencia financiera tiene la responsabilidad de establecer políticas orientadas a garantizar el equilibrio de los objetivos asociados con la liquidez y rentabilidad. Entre sus funciones están las de analizar el manejo del dinero en la empresa, si existe faltantes saber si la empresa es capaz de generar esos fondos o analizar la posibilidad de negociar deudas o solicitar créditos con la finalidad de que la empresa siga trabajando.

Al administrar bien el efectivo que la empresa tiene se busca optimizar su manejo ya a la vez que este dinero no se convierta en bienes ociosos, sino que generen ingresos para la microempresa para ellos se debe visualizar que hace cuando existan excedentes y como obtener ganancia de ello para esto se estudian dos opciones las cuales son:

**Tabla No. 54.- Gestión de Liquidez**

Las 5 C's del Crédito		
Factor	Concepto	Aplicación a la microempresa
• <b>Inversión a largo plazo</b>	Este tipo de inversión se lo realiza cuando no existe necesidad de efectivo a corto plazo, con el movimiento normal de la microempresa se puede financiar los gastos periódicos	La microempresa no maneja cantidades elevadas de efectivo por lo que este tipo de inversión ocasionaría endeudamientos para cubrir los desembolsos hasta recuperar la inversión
• <b>Inversión a corto plazo</b>	Son aquellas menores a un año, que generan pequeños intereses en periodos cortos	La microempresa posee excedentes momentáneos que podría invertir para evitar adquirir o efectuar gastos innecesarios

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Los factores a analizar son los inventarios y la cartera al ser los rubros que necesitan mayor movimiento económico, para lo cual se establecen primordiales dentro de la compra de materiales y suministros basados en el nivel productivo de la empresa, en lo relacionado a inventarios, y para cartera el modo de conceder créditos, planteando el análisis del cliente en cinco factores que son:

**Tabla No. 55.- Manejo de Cartera**

<b>Las 5 C's del Crédito</b>		
<b>Factor</b>	<b>Concepto</b>	<b>Aplicación a la microempresa</b>
• <b>Capacidad</b>	Es la capacidad de pago que posea el cliente,	Dentro de la microempresa "Productos Fortiflex" se analizara la antigüedad del cliente, crecimiento de las compras, zona en la que se encuentra, sucursales y número de empleados con lo cual podremos proyectar su posible potencial.
• <b>Capital</b>	Es el monto con el cual se van a efectuar las negociaciones	Con un análisis financiero detallado, por cliente, se conocerá el flujo de ingresos y egresos que posee, posibilidades de pago y la capacidad de endeudamiento (además por medio de la observación podemos determinar si la ferretería está en crecimiento o es posible que quiebre).
• <b>Condiciones</b>	Son factores externos que pueden afectar la marcha del negocio	Se debe analizar si el cliente es responsable en sus obligaciones o cuando posee dinero prefiere invertir en la compra de activos personales o de la empresa antes que cumplir sus obligaciones generando atrasaos en los pagos.
• <b>Carácter</b>	Son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que posee el cliente	La microempresa podrá pedir referencias personales o comerciales del negocio antes de conceder un crédito o por medio de reportes de buros de crédito para conocer que tan cumplido es con sus deudas
• <b>Colateral</b>	Son aquellos elementos que dispone el cliente para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones	Por medio de una observación (visitas a los clientes), podemos evaluar los activos fijos con que cuenta, el valor económico y la calidad de los bienes, que

		permiten garantizar el cumplimiento de sus obligaciones
--	--	---

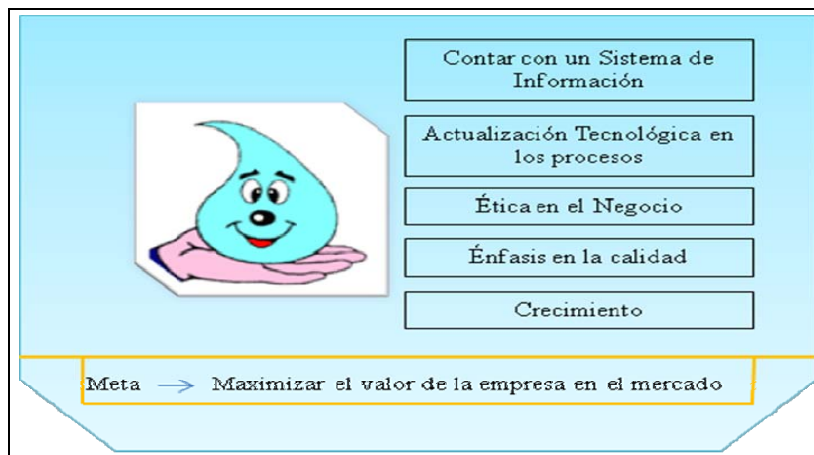
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 3.2.5.3. Planeación Financiera.

Los planes financieros son concebidos como programas, proyectos, estrategias y políticas expresadas en términos monetarios para los cuales se necesita información sobre precios, costo de factores productivos, datos cualitativos y cuantitativos de la microempresa los cuales son analizados en diagnósticos internos y externos. Esta planeación financiera está presente en la formulación del POA. La planeación financiera está encaminada al incremento progresivo de los índices de productividad y eficiencia que la microempresa debe tener, la satisfacción de las necesidades de los consumidores o la conquista del prestigio ante el público con los cuales establecemos las relaciones comerciales, maximizando el patrimonio entregado por los propietarios.

La planeación financiera involucra el análisis de múltiples variables que se encuentran al rededor de la microempresa como son el derrumbamiento del volumen del negocio por el ingreso del contrabando o por la supresión de barreras legales y/o tributarias que afecten a las importaciones lo que generaría un impacto desfavorable sobre el rendimiento del negocio artesanal, generando menores utilidades, para lo cual nos basamos en los siguientes factores:

**Gráfico No. 31: Factores del éxito empresarial**



FUENTE: ORTIZ: Gerencia Financiera: Un enfoque estratégico  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Los encargados de la administración financiera en cualquier organización saben que sus decisiones están encaminadas a maximizar las utilidades tomando en cuenta la variabilidad que tiene variables interrelacionadas al negocio como son el incremento de la inflación, cambio en el volumen de ventas o simplemente cierre de una línea de negocio o producto por falta de aceptación o por elevados costos.

Toda evaluación financiera se centra en calificar el éxito o fracaso de la gestión que realiza la gerencia, no solo centrados a datos arrojados del registro de ingresos y gastos que efectúan sino de la planeación estratégica, de los flujos futuros proyectados representan en si verdaderas pautas a seguir por lo que no solo se manejan cifras muertas, sino, que se viabilizan compromisos a corto o largo plazo y que controles se pueden aplicar para que estos se cumplan.

Para un correcto análisis se deben tomar en cuenta las variables controlables como el precio, clase de producto, forma de distribución y las promociones o publicidad que se usa para darnos a conocer; además es necesario tomar en cuenta aquellas variables incontrolables, que no dependen de la empresa, como son el ambiente político, los competidores, el clima económico, la cultura de la población entre otros.

## **METAS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Llegar a la eficiencia y eficacia operativa de los procesos financieros de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”.

## **OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.**

- Tomar decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de financiamiento y niveles máximos de endeudamiento.
- Lograr una eficiente asignación de recursos, en términos de maximización de rentabilidad.
- Medir el criterio de maximización de los beneficios para la microempresa, al implementar modelos de gestión financiera.



- Acceder a información verídica oportunamente, conforme lo requiera la alta gerencia por medio de herramientas como los presupuestos.
- Lograr maximizar la utilidad, a través de la reducción de costos y gastos de los Áreas administrativa y financiera.

#### 3.2.5.4. Control Financiero.

Los Controles Financieros se los pueden definir como el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia y efectividad, además de la resolución de problemas no estructurados; dentro de la planeación financiera los controles pueden fijarse en la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones, con el apoyo del personal calificado.

Estos controles abarcan todas las actividades que la microempresa realiza dentro de su giro del negocio con el fin de conocer pormenorizadamente las actividades que se ejecutan y como mejorarlas como son:

- La inversión en inventarios.- Los controles se centran en las actividades productivas y de comercio, planificación y abastecimiento de materia prima y materiales con el fin de continuar el proceso productivo y no paralizar. Este control se centra en la cantidad y calidad de inventarios que la empresa debe tener para el desarrollo normal de sus actividades.
- Presupuestos.- Es la base del desarrollo de actividades de la empresa porque con el presupuesto se obtienen datos que se valoraron con anterioridad a la ejecución de un ejercicio económico, los mismos que deben ser comparados con la verdadera ejecución para detectar las áreas donde ocurrieron desviaciones y las razones por las cuales se dieron para aplicar correctivos. Esta evaluación se centrara en los costos y gastos efectuados por la microempresa.
- Proyectos de Inversión.- Es el análisis de la capacidad instalada de la microempresa para crear un nuevo producto, comprar nuevas maquinarias avanzadas, analizar la cobertura de los mercados, entre otras; este control se basara en el estudio del

estado del proyecto dentro de la microempresa, las áreas y recursos invertidos, tiempo comprometido y los avances realizados.

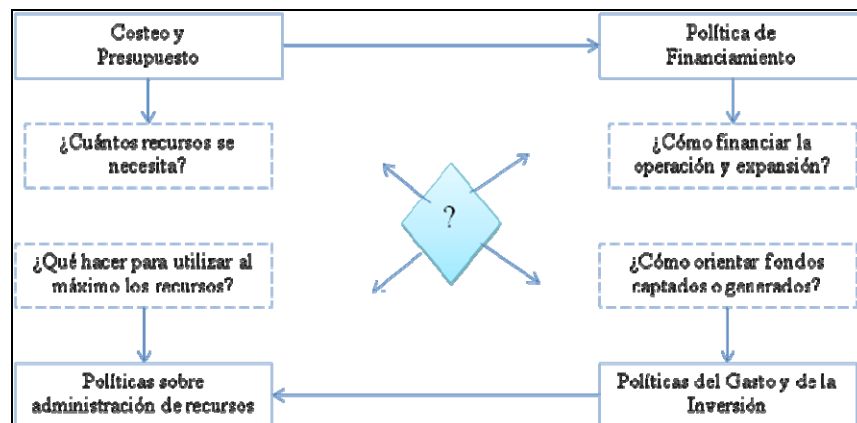
- Inversiones Temporales.- Es una nueva forma de tener ingresos financieros evitar tener recursos ociosos dentro de la empresa; y
- Tesorería.- Revisa el estado de disponibilidad y demanda de fondos monetarios, evitar los faltantes, cancelar oportunamente a proveedores aprovechando los descuentos si los tuvieran, recuperación oportuna de cartera.

### 3.2.5.5. Políticas Financieras.

Las políticas financieras están relacionadas a la manera en la cual la microempresa va a invertir sus recursos, cual opción le va a generar menores costos de capital, análisis de flujos efectivos de las obligaciones que se generen en una decisión y la manera en la cual se va a manejar las utilidades que se obtengan al final de un periodo.

Basados en estas premisas se han analizado los modelos de activo (inversión) y pasivo (endeudamiento) de manera que se pueda adelantar a una situación y conocer los posibles cambios que se presenten para tomar una decisión a tiempo. Para estas políticas financieras es necesario seguir el siguiente esquema:

**Grafico No. 32: Ciclo de decisiones financieras.**



FUENTE: ORTIZ; Gerencia Financiera: Un enfoque estratégico  
ELABORA POR: Alexandra Loayza

Dentro de la microempresa artesanal en primer lugar se van a manejar los presupuestos, que son estimaciones para el ejercicio económico que va a ser ejecutado, se realizarán las comparaciones y aclaraciones de las diferencias en cuanto a los recursos necesarios.

Como se tienen parámetros de producción mínima, analizar porque no se cumplen dichos resultados y verificar que la materia prima y materiales sean bien aprovechados; la persona encargada será el jefe de producción.

Antes de realizar o tomar cualquier decisión que involucre la compra de activos, sean estos tecnológicos (maquinaria) o de expansión, se analizará cuán rentables son para la microempresa y si estas adquisiciones se van a recuperar en un plazo máximo de cinco años con lo que se evitara el desembolso de fondos sin ser analizados y estudiados en que institución es más favorable. Y por último se analizará como está trabajando el Área de cobranzas, cuáles son sus estrategias y como poder abrirse nuevos mercados sin perder clientes y hacer que estos recursos sean utilizados por la empresa para invertirlos.

Para la gestión relacionada con la liquidez se han establecido las siguientes políticas

- a. **Política Financiera de Cartera.-** La cartera de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, es el resultado del otorgamiento de crédito a los clientes sean ferreterías o distribuidores con las cuales opera, esta constituye un activo valioso para la compañía. El mantener estas cuentas implica costos directos e indirectos pero también tiene beneficios importantes, ya que, la concesión de créditos incrementa las ventas, para la misma.

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si debe o no otorgar crédito, si estas no se controlan adecuadamente podría alcanzar niveles excesivos, disminuyendo los flujos de efectivo y las malas cuentas se cancelarán afectando las utilidades sobre ventas para la compañía. Por esto es necesario establecer un buen sistema de control. El monto de las cuentas por cobrar se establece por:

- el volumen de ventas a crédito y
- el plazo promedio entre las ventas y las cobranzas.

La política óptima de crédito y el nivel óptimo de las cuentas por cobrar dependerán de la condiciones operativas de la microempresa, si hay exceso de capacidad y costo variables pequeños, se puede tener libertad para las cuentas por cobrar, porque lo que se busca es la lealtad de los clientes para asegurar la permanencia del negocio en el mercado.

- b. **Política Financiera de Recursos Líquidos.-** La administración adecuada de los recursos líquidos desempeña un papel trascendental para garantizar la supervivencia de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”; el control que se va a ejercer en este campo permitirá el cumplimiento adecuado y oportuno de todos los compromisos asumidos por la administración.; además realizar análisis trimestrales realizados por la gerencia, para precisar el momento en el que la microempresa no pueda cubrir con sus obligaciones y se tenga que solicitar préstamos.

El manejo adecuado de los recursos de tesorería, también indicaran a la administración cuando es recomendable depositar los excedentes en el mercado financiero, con el fin de obtener rendimientos; siempre y cuando los saldos reales sean superiores a los mínimos. La liquides de la microempresa es considerada un elemento vital para atender los compromisos en el corto plazo; su buena imagen y actividad productiva, va a depender de la acertada administración de sus fondos líquidos.

## **FACTORES CONSIDERADOS PARA ESTABLECER LA POLÍTICA**

**Pronostico de Ventas:** Al proyectar las ventas, y con el conocimiento previo de las políticas de cobro, como se detalla en el presupuesto de ventas, se estará en la capacidad de tomar decisiones en base a la disponibilidad de sus fondos líquidos durante un periodo contable.

**Compromisos Financieros:** Es indispensable que la administración de la microempresa, programe los pagos por obligaciones contraídas; y cumpla con dicha programación. La información sobre las fechas en las cuales deberán cancelarse intereses y amortizar capital es determinante para presupuestar las necesidades de efectivo y conservar el estatus de esta ante el sector financiero.

**Gestión de Cobranzas:** La facultad o dificultad que se presenta en el proceso de recuperación de cartera, va a tener una repercusión directa sobre los saldos y sincronización del efectivo, por ello la creación de historial de crédito y cuadro de mora de los clientes para conocer el cumplimiento que tienen y planificar cobros.

### **Rentabilidad versus Riesgo**

Para determinar la forma correcta, o el nivel óptimo de activos circulantes, la administración debe tener en cuenta la interacción entre rentabilidad y riesgo; por lo general, se dice que a mayor riesgo, mayor rentabilidad; esto se basa en la administración del Capital de Trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo determinado por la insolvencia que posiblemente posea la compañía para pagar sus obligaciones.

Uno de los principales objetivos de la compañía es el de incrementar sus utilidades; para obtener dicho aumento, existen dos formas esenciales:

- Aumentando los ingresos por medio de las ventas
- Y disminuyendo los costos al pagar menos por diferentes conceptos.

Es importante el analizar la teoría de que mientras más grande sea el monto del Capital de Trabajo de una empresa, menor será el riesgo de que esta sea insolvente; hecho que se fundamenta en la relación existente entre la liquidez, el capital de trabajo y el riesgo: si aumentan el primero o el segundo, el tercero disminuye en una proporción equivalente.

### 3.2.6. Modelo de Estados Financieros Proyectados

Estos modelos se los realiza al final, puesto que demuestran el lugar donde se va a colocar la empresa al ejecutar las actividades planificadas; además es necesario realizar controles de lo presupuestado con lo que se está ejecutando, para tomar medidas correctivas que prioricen las necesidades de la empresa y eviten los cuello de botella que generan pérdidas para la microempresa.

### 3.2.6.1. Estado de Resultados Presupuestado

Este presupuesto reflejara las actividades propias que realiza la microempresa como son la producción, venta y administración de la organización, que son actividades que se ejecutan con la finalidad de vender su producto final, como todo giro de negocio. Para este presupuesto se recolectan datos como son las ventas, compras, pago de mano de obra directa, requerimientos de materias primas, costos de ventas y gastos de operación.

Gracias a este reporte o estado los propietarios o administradores de la microempresa podrán conocer hacia donde se está dirigiendo la empresa y podrán tomar decisiones correctivas a tiempo. Este presupuesto se sustenta con la información generada del presupuesto de operación para lo cual se considero los planes de mercado, los requerimientos de insumos y materiales al igual que si la microempresa se endeudo para mejorar el proceso productivo, dichos rubros pertenecerán también a este modelo (modelo de operaciones),

**Tabla No. 56.- Estado de Resultados Proyectado**

<i>Productos FORTIFLEX</i>	
<i>Estado de Resultados Presupuestado</i>	
<i>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009</i>	
Ventas	40.519.05
- Costo de Ventas	<u>10.843.55</u>
= Utilidad Bruta en Ventas	29.675.50
- Gastos de Operación	<u>17.225.91</u>
= <b>Utilidad Operacional</b>	<b><u>12.449.59</u></b>
+/- Movimientos Financieros	2.708.44
- Intereses Préstamo	<u>2.708.44</u>
= <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b><u>15.158.03</u></b>

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 3.2.6.2. Balance General Presupuestado

Gracias a este modelo se observara la situación final de la empresa. En relación al movimiento de sus activos y pasivos considerando el resultado esperado en un periodo (utilidad). Además se pode visualizar los cambios que podrá tener la opción de determinada opción financiera y si existiera una perdida, conocer las razones por las

cuales esta proyección se genero y buscar las alternativas posibles y viables que eviten este escenario.

**Tabla No. 57.- Balance General Proyectado**

<i>Productos FORTIFLEX</i>			
<i>Estado de Situación Final Presupuestado</i>			
<i>Al 31 de Diciembre del 2009</i>			
<b>ACTIVO</b>			
Circulante			
Caja		500.00	
Bancos		2.160.14	
Cuentas por Cobrar	810.38	802.28	
Provisión Cunetas Incobrables	8.10		
Inventario Materiales		815.99	
Inversión a Corto Plazo		1.000.00	
<b>Total Circulante</b>			<b>4.278.41</b>
Terreno		55.000.00	
Edificio	35.000.00	19.950.00	
Depreciación Acumulada	15.050.00		
Maquinaria	23.000.00	18.225.00	
Depreciación Acumulada	4.775.00		
Equipo de Computación	1.200.00	404.04	
Depreciación Acumulada	795.96		
Vehículos	41.000.00	35.050.00	
Depreciación Acumulada	5.950.00		
Herramientas		300.00	
<b>Total Activo no Circulante</b>			<b>128.929.04</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>133.207.45</b>
<b>PASIVO</b>			
Corto Plazo			
Proveedores		2.589.16	
Interés por Cobrar		43.60	
<b>Total Corto Plazo</b>			<b>2.632.76</b>
Largo Plazo			
Préstamo		43.416.67	
<b>Total Largo Plazo</b>			<b>43.416.67</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>46.049.42</b>
<b>CAPITAL</b>			
Capital social		72.000.00	
Utilidad del Ejercicio		15.158.03	
<b>TOTAL CAPITAL</b>			<b>87.158.03</b>
<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>			<b>133.207.45</b>

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 3.2.6.3. Flujo de Caja Presupuestado

Este modelo consiste en estimaciones estadísticas de ingresos y egresos monetarios, los cuales pueden ser determinados por trimestres, semestres o anualmente; esto depende del criterio de la organización que lo esté efectuando. Este presupuesto debe cumplir los principios generalmente aceptados de la contabilidad (PCGA), es por ello que se debe incluir controles relacionados a la disponibilidad de recursos en base a la estimación de los ingresos y egresos.

El presupuesto de caja permite diagnosticar faltantes o sobrantes futuros; estos datos permitirán a la organización planear inversiones si ocurren sobrantes y su recuperación para cubrir el posible faltante de un mes determinado. Gracias a este presupuesto la microempresa podrá manejar de manera óptima su liquidez y evitar faltantes que de no ser detectados podrían ocasionar la quiebra del negocio y liquidación del mismo, dentro de su estructura se lo divide en:

- Respecto a los ingresos para conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito y precisar el financiamiento exterior.
- Respecto a los pagos donde se procuran el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares como son el pago de sueldos, pago de servicios, pago de alquileres, etc., y pretender el establecimiento de las provisiones necesarias.
- Generales cuya finalidad es mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles los más bajos posibles, analizar posibles decisiones sobre adquisición de bienes de operación.

Para la elaboración se tomaron en cuenta todas las variaciones de efectivo que se pronosticaron para el 2009 lo cual nos dio como resultado el siguiente flujo de caja:



**Tabal No. 58.- Flujo de Caja Proyectado**  
**Productos FORTIFLEX**  
**Presupuesto de Caja**  
**Periodo 2009**

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
+ Entradas Normales												
Ventas Presupuestadas	3.320.14	3.320.14	3.320.14	3.357.49	3.357.49	3.357.49	3.395.26	3.395.26	3.433.46	3.433.46	3.433.46	3.433.46
Ventas al Contado	498.02	498.02	498.02	503.62	503.62	503.62	509.29	509.29	515.02	515.02	515.02	515.02
Ventas a Crédito 30 días		1.411.06	1.411.06	1.411.06	1.426.93	1.426.93	1.426.93	1.442.99	1.442.99	1.459.22	1.459.22	1.459.22
Ventas a Crédito 60 días			1.411.06	1.411.06	1.411.06	1.426.93	1.426.93	1.426.93	1.442.99	1.442.99	1.459.22	1.459.22
Recaudación de clientes	150.00	300.00										
Otros	1.000.00	1.150.00	1.322.50	1.520.88	1.749.01	2.011.36	2.313.06	2.660.02	3.059.02	3.517.88	4.045.56	4.652.39
TOTAL	1.648.02	3.359.08	4.642.64	4.846.62	5.090.62	5.368.85	5.676.22	6.039.23	6.460.01	6.935.10	7.479.02	8.085.85
Entradas Excepcionales												
Obtención de Préstamo												
Nuevas Aportaciones												
Venta de Maquinaria												
TOTAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>1.648.02</b>	<b>3.359.08</b>	<b>4.642.64</b>	<b>4.846.62</b>	<b>5.090.62</b>	<b>5.368.85</b>	<b>5.676.22</b>	<b>6.039.23</b>	<b>6.460.01</b>	<b>6.935.10</b>	<b>7.479.02</b>	<b>8.085.85</b>
Disponible												
- Salidas Normales												
Compras Presupuestadas	2.324.10	2.324.10	2.324.10	2.350.24	2.350.24	2.350.24	2.376.68	2.376.68	2.403.42	2.403.42	2.403.42	2.403.42
Pago Proveedores												
Contado	464.82	464.82	464.82	470.05	470.05	470.05	475.34	475.34	480.68	480.68	480.68	480.68
Pago Proveedores C		1.859.28	1.859.28	1.859.28	1.880.19	1.880.19	1.880.19	1.901.35	1.901.35	1.922.74	1.922.74	1.922.74
Nomina	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00

IVA	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Gasto Mantenimiento												100.00
Impuesto sobre la Renta			25.00									
<b>TOTAL</b>	<b>829.82</b>	<b>2.689.10</b>	<b>2.714.10</b>	<b>2.694.33</b>	<b>2.715.24</b>	<b>2.715.24</b>	<b>2.720.53</b>	<b>2.741.68</b>	<b>2.747.03</b>	<b>2.768.42</b>	<b>2.768.42</b>	<b>2.868.42</b>
Salidas Excepcionales												
Compra de Activos							50.000.00					
Otros												
<b>TOTAL</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>50.000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>829.82</b>	<b>2.689.10</b>	<b>2.714.10</b>	<b>2.694.33</b>	<b>2.715.24</b>	<b>2.715.24</b>	<b>52.720.53</b>	<b>2.741.68</b>	<b>2.747.03</b>	<b>2.768.42</b>	<b>2.768.42</b>	<b>2.868.42</b>
Flujo de Efectivo antes del saldo deseado	818.20	669.98	1.928.54	2.152.29	2.375.38	2.653.60	-47.044.31	3.297.55	3.712.98	4.166.68	4.710.60	5.217.43
+ Saldo Inicial de Caja	500.00	318.20	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	406.30	416.34	345.99	233.50	169.10
= <b>Sobrante / Faltante</b>	<b>1.318.20</b>	<b>988.18</b>	<b>2.428.54</b>	<b>2.652.29</b>	<b>2.875.38</b>	<b>3.153.60</b>	<b>-46.544.31</b>	<b>3.703.84</b>	<b>4.129.32</b>	<b>4.512.67</b>	<b>4.944.10</b>	<b>5.386.53</b>
Financiamiento	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	37.187.50	-3.287.50	-3.783.33	-4.279.17	-4.775.00	-5.270.83
Contratación de Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	37.500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.000.00	3.500.00	4.000.00	4.500.00	5.000.00
Interés de Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	312.50	287.50	283.33	279.17	275.00	270.83
Inversión	-1.000.00	-488.19	-1.928.54	-2.152.29	-2.375.38	-2.653.60	9.763.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Colocación de Valores	1.000.00	490.23	1.938.66	2.173.51	2.418.84	2.741.87	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación de Valores		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.763.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Interés por Colocación		2.04	10.12	21.22	43.46	88.27	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>318.20</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>	<b>406.30</b>	<b>416.34</b>	<b>345.99</b>	<b>233.50</b>	<b>169.10</b>	<b>115.70</b>

Notas Aclaratorias.-

[Compra de Acciones](#)

FUENTE: RAMÍREZ, David: contabilidad Administrativa, quinta edición, 2001 México, Editorial McGraw-Hill.

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### 3.2.7. Análisis de Sensibilidad

#### 3.2.7.1. Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio es una herramienta de la contabilidad administrativa que apoya a la gerencia en las funciones de planeación y el control. El proceso de planeación de toda empresa tiene que considerar los tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y utilidad.

El punto de equilibrio en esencia es un modelo que logra establecer el punto donde los ingresos son iguales a los costos, es decir en este punto, la actividad no genera ni utilidad ni pérdida. En la tarea de planear, este punto es clave, ya que influye en el diseño de las actividades, al conocer que este es el límite mínimo de operaciones y siempre que se encuentren sobre éste se puede obtener una mayor proporción de utilidades.

Esta herramienta permite determinar el punto de equilibrio tanto en cantidades, como en valores monetarios. Para la determinación del punto de equilibrio existen dos métodos:

1. El método algebraico, basa en una fórmula establecida:

$$X = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde

- P = representa el precio por unidad
- CV = representa el costo variable por unidad
- CF = representa el costo total
- X = el número de unidades que determinan el punto de equilibrio

2. El método gráfico, Es una forma de representación de la relación costo-volumen-utilidad que permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio que surja respecto a costos, volumen de ventas y precios.

## **CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para efectuar el cálculo del punto de equilibrio, para la microempresa Artesanal “Productos Fortiflex”, obtendremos la información de los costos ponderados de cada ítems que conforma los productos del negocio, si bien las ventas de la empresa se realizan en unidades, la producción se realiza e unidades, tomando como base la ponderación, puesto que la materia prima y materiales son comprados en kilogramos lo que no permite utilizar una misma medida en nuestros cálculos. A continuación se detalla la información necesaria para efectuar el cálculo correspondiente al punto de equilibrio.

Costos fijos: Son todos aquellos gastos que la empresa va a incurrir, sin importar el volumen de producción o ventas. Se deben pagar siempre como son los gastos administrativos y de ventas que no dependen del proceso productivo. Para la microempresa artesanal son de \$ 17.225,91.

Del precio de venta, que es el dinero que la empresa va a cobrar a sus clientes por la venta de cada unidad de producción, menos los costos variables, por unidad, donde constan los pagos que la empresa realiza por concepto de compra de materia prima, mano de obra y Gastos Indirectos de Fabricación (GIF); obtenemos el margen de contribución con el que se va a trabajar.

El punto de equilibrio, mensual, para la microempresa si su producción únicamente se lo realizara en la gama de accesorios flex, accesorios de riego, sifones y accesorios para la construcción, se calcularía de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio: } \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución}}$$

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{costo variable}}{\text{Precio de venta}}$$

$$PE = \frac{CF}{MG}$$

$$PE = \frac{4.477,10}{0,72}$$

$$PE = 6.209,31$$

El punto de equilibrio de la empresa para el primer trimestre sería de \$ 6.209,31 dólares; cabe recalcar que para su cálculo se realizaron ponderaciones de los niveles de venta de cada accesorio que conforma la gama de productos que la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” distribuye. Al ser varios artículos no podemos determinar la cantidad exacta por unidades pero si por volúmenes de ventas lo cuales nos generan el siguiente cuadro:

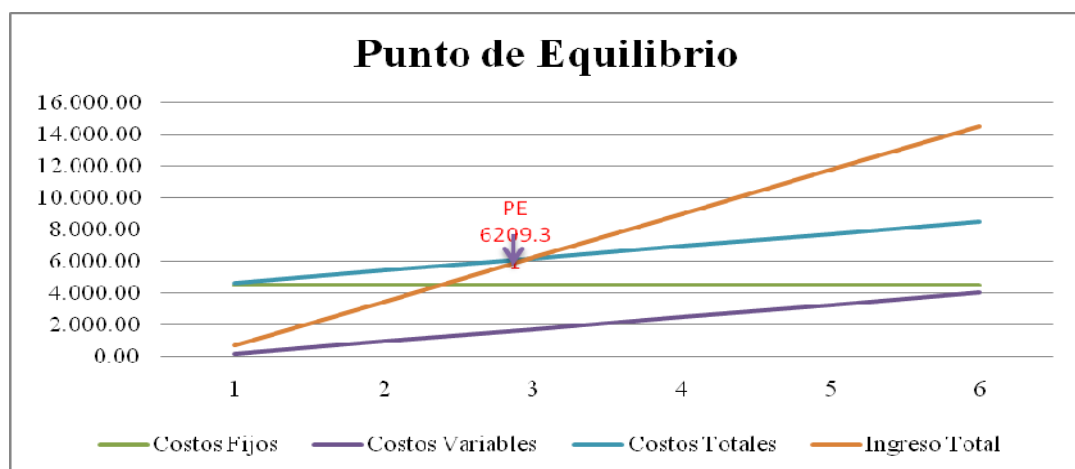
**Tabla No. 59.- Punto de Equilibrio del 1er Trimestre**

<b>I. TRIM</b>	<b><u>Margen Ponderación. Producción.</u></b>	<b>%Ventas</b>	<b>Margen. Ponderación. Total</b>	<b>Punto. Equilibrio.</b>
<b>AC.FLEX. Crema</b>	<u>64.05%</u>	12.40%	7.95%	770.22
<b>AC.FLEX. Gris</b>	<u>72.39%</u>	74.90%	54.22%	4.650.66
<b>AC.RIEGO Color</b>	<u>85%</u>	1.92%	1.62%	118.97
<b>AC.RIEGO Caucho</b>	<u>80%</u>	2.14%	1.71%	133.13
<b>SIFON Gris</b>	<u>73%</u>	1.48%	1.08%	91.92
<b>SIFON Blanco</b>	<u>74%</u>	0.25%	0.18%	15.47
<b>SIFON. Crema</b>	<u>86%</u>	1.31%	1.12%	81.30
<b>ACC. Sifón Caucho</b>	<u>80%</u>	2.34%	1.87%	145.60
<b>ACABADO Color</b>	<u>77%</u>	0.89%	0.68%	55.12
<b>ACABADO Gris</b>	<u>72%</u>	0.69%	0.49%	42.66
<b>ACABADO Blanco</b>	<u>71%</u>	1.50%	1.06%	92.94
<b>ACABADO Crema</b>	<u>63%</u>	0.18%	0.12%	11.33
		<b>TOTAL</b>	<b>72.10%</b>	<b>6.209.31</b>

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para una mejor apreciación se ha realizado el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 33: Punto de Equilibrio Total**



FUENTE: Proyección de ventas2009 "Fortiflex"  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para el segundo trimestre, dentro del proceso productivo el punto de equilibrio se lo calculara siguiendo la misma fórmula que es:

$$PE = \frac{CF}{MG}$$

$$PE = \frac{4.477,10}{0,71}$$

$$PE = 6.274,38$$

Lo cual nos genera que se debe vender como mínimo un monto de \$6274.38 dólares para no perder ni ganar, de los cuales se desglosa que \$778,29 para accesorios flex de color, \$4699,40 en accesorios flex grises, \$120,22 en accesorios de riego, en los complementos de accesorios de riego se deben vender \$134,53, \$92,88 en sifones grises, \$337.68 incluyendo las variedades que lo conforman y \$204.17 en los componentes de acabados de la construcción, como lo muestra la siguiente tabla:

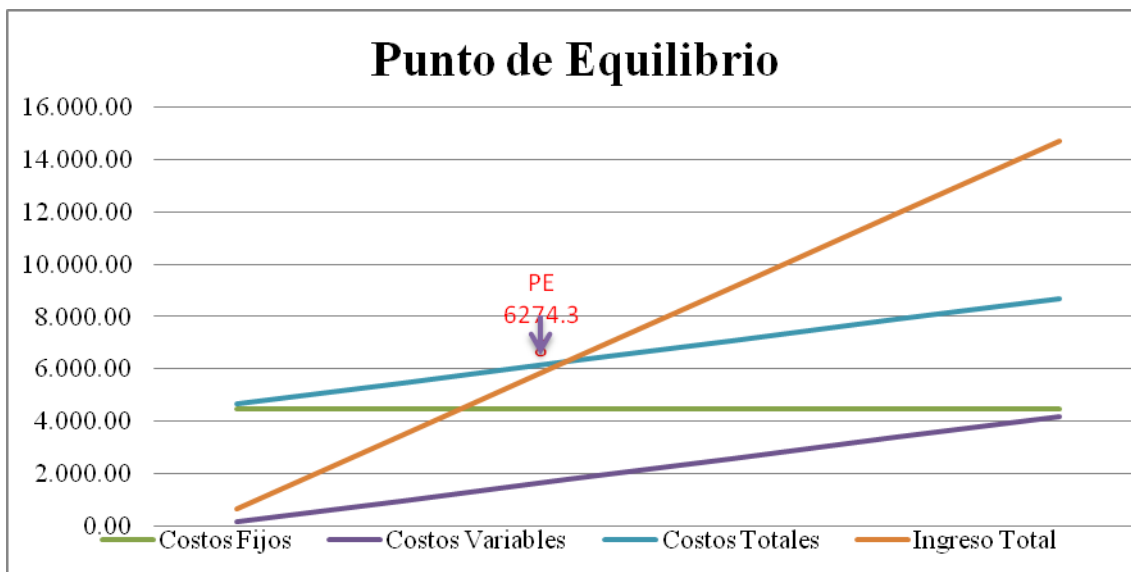
**Tabla No. 60.- Punto de Equilibrio del 2er Trimestre**

<b>II. TRIM</b>	<b><u>Margen Ponderación. Producción.</u></b>	<b>%Ventas</b>	<b>Margen. Ponderación. Total</b>	<b>Punto. Equilibrio.</b>
<b>AC.FLEX. Crema</b>	<u>63.17%</u>	12.40%	7.84%	778.29
<b>AC.FLEX. Gris</b>	<u>71.64%</u>	74.90%	53.66%	4.699.40
<b>AC.RIEGO Color</b>	<u>84%</u>	1.92%	1.62%	120.22
<b>AC.RIEGO Caucho</b>	<u>79%</u>	2.14%	1.70%	134.53
<b>SIFON Gris</b>	<u>72%</u>	1.48%	1.06%	92.88
<b>SIFON Blanco</b>	<u>73%</u>	0.25%	0.18%	15.63
<b>SIFON. Crema</b>	<u>85%</u>	1.31%	1.11%	82.15
<b>ACC. Sifón Caucho</b>	<u>79%</u>	2.34%	1.86%	147.12
<b>ACABADO Color</b>	<u>77%</u>	0.89%	0.68%	55.70
<b>ACABADO Gris</b>	<u>71%</u>	0.69%	0.49%	43.11
<b>ACABADO Blanco</b>	<u>70%</u>	1.50%	1.05%	93.91
<b>ACABADO Crema</b>	<u>62%</u>	0.18%	0.11%	11.45
<b>TOTAL</b>			<b>71.36%</b>	<b>6.274.38</b>

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para una mejor apreciación se ha realizado el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 34: Punto de Equilibrio Total**



ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para el tercer trimestre en base las ponderaciones de ventas y producción se ha establecido que el punto de equilibrio sería de:

$$PE = \frac{CF}{MG}$$

$$PE = \frac{4.477,10}{0,71}$$

$$PE = 6.344,78$$

El punto de equilibrio de la empresa para el tercer trimestre sería de \$ 6.344.78 dólares. Al ser varios artículos no podemos determinar la cantidad exacta por unidades pero si por volúmenes de ventas lo cuales nos generan el siguiente cuadro:

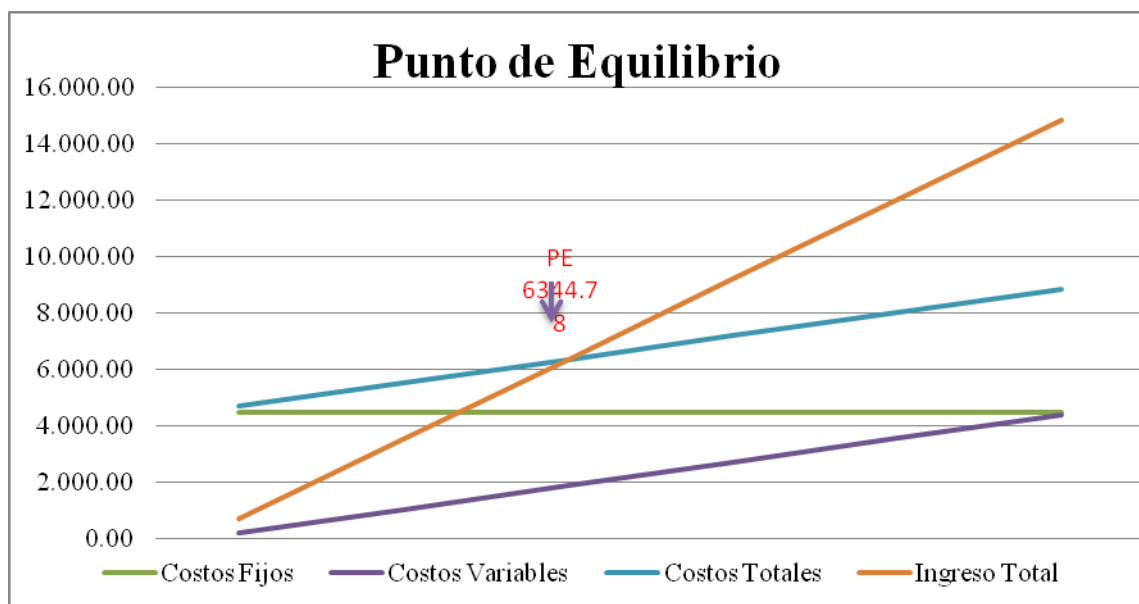


**Tabla No. 61.- Punto de Equilibrio del 1er Trimestre**

<b>III. TRIM</b>	<b><u>Margen Ponderación. Producción.</u></b>	<b>%Ventas</b>	<b>Margen. Ponderación. Total</b>	<b>Punto. Equilibrio.</b>
<b>AC.FLEX. Crema</b>	<u>62.26%</u>	12.40%	7.72%	787.02
<b>AC.FLEX. Gris</b>	<u>70.87%</u>	74.90%	53.08%	4.752.12
<b>AC.RIEGO Color</b>	<u>83%</u>	1.92%	1.59%	121.57
<b>AC.RIEGO Caucho</b>	<u>79%</u>	2.14%	1.69%	136.04
<b>SIFON Gris</b>	<u>71%</u>	1.48%	1.05%	93.92
<b>SIFON Blanco</b>	<u>72%</u>	0.25%	0.18%	15.80
<b>SIFON. Crema</b>	<u>85%</u>	1.31%	1.11%	83.07
<b>ACC. Sifón Caucho</b>	<u>79%</u>	2.34%	1.84%	148.77
<b>ACABADO Color</b>	<u>76%</u>	0.89%	0.67%	56.33
<b>ACABADO Gris</b>	<u>70%</u>	0.69%	0.48%	43.59
<b>ACABADO Blanco</b>	<u>69%</u>	1.50%	1.04%	94.97
<b>ACABADO Crema</b>	<u>61%</u>	0.18%	0.11%	11.58
<b>TOTAL</b>			<b>70.56%</b>	<b>6.344.78</b>

FUENTE: Proyección de ventas para el 2009 de Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

**Grafico No. 35: Punto de Equilibrio Total**



ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para el cuarto trimestre, dentro del proceso productivo el punto de equilibrio se lo calculara siguiendo la misma fórmula que es:

$$PE = \frac{CF}{MG}$$

$$PE = \frac{4.477,10}{0,70}$$

$$PE = 6.415,62$$

Lo cual nos genera que se debe vender como mínimo un monto de \$6415.62 dólares para no perder ni ganar. Al ser varios artículos no podemos determinar la cantidad exacta por unidades pero si por volúmenes de ventas lo cuales nos generan el siguiente cuadro:

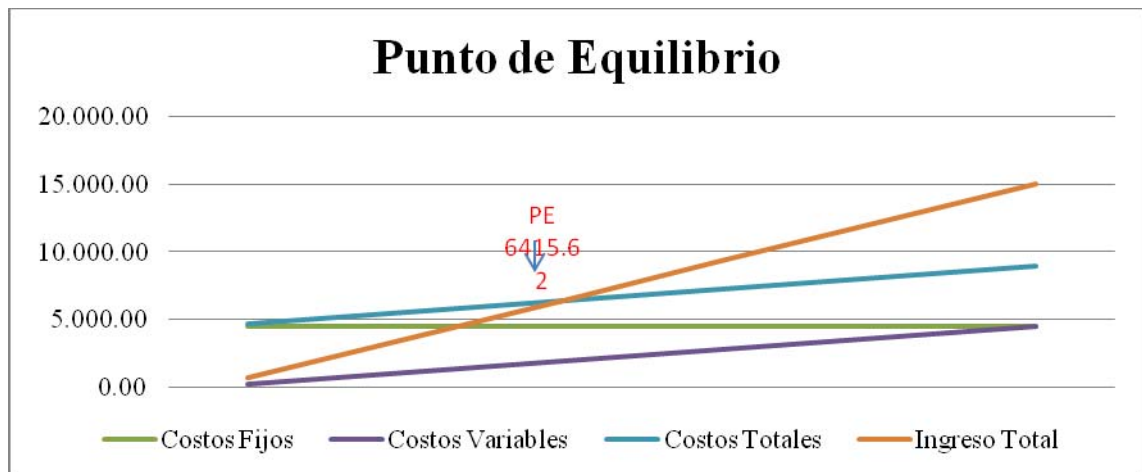
**Tabla No. 62.- Punto de Equilibrio del 4to Trimestre**

<b>IV. TRIM</b>	<b><u>Margen Ponderación. Producción.</u></b>	<b>%Ventas</b>	<b>Margen. Ponderación. Total</b>	<b>Punto. Equilibrio.</b>
<b>AC.FLEX. Crema</b>	<u>61.32%</u>	12.40%	7.61%	795.81
<b>AC.FLEX. Gris</b>	<u>70.07%</u>	74.90%	52.48%	4.805.18
<b>AC.RIEGO Color</b>	<u>83%</u>	1.92%	1.60%	122.92
<b>AC.RIEGO Caucho</b>	<u>78%</u>	2.14%	1.67%	137.56
<b>SIFON Gris</b>	<u>70%</u>	1.48%	1.04%	94.97
<b>SIFON Blanco</b>	<u>71%</u>	0.25%	0.18%	15.98
<b>SIFON. Crema</b>	<u>84%</u>	1.31%	1.10%	84.00
<b>ACC. Sifón Caucho</b>	<u>78%</u>	2.34%	1.83%	150.43
<b>ACABADO Color</b>	<u>75%</u>	0.89%	0.67%	56.95
<b>ACABADO Gris</b>	<u>69%</u>	0.69%	0.48%	44.08
<b>ACABADO Blanco</b>	<u>68%</u>	1.50%	1.02%	96.03
<b>ACABADO Crema</b>	<u>60%</u>	0.18%	0.11%	11.71
<b>TOTAL</b>			<b>69.78%</b>	<b>6.415.62</b>

FUENTE: Proyección de ventas para el 2009 de Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para una mejor apreciación se ha realizado el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 36: Punto de Equilibrio Total**



ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Gracias a este análisis la empresa conoce el volumen de ventas que debe alcanzar en determinado periodo (trimestre para el caso), para poder recuperar la inversión efectuada en la microempresa, lo que quiere decir que, para que la microempresa ni pierda ni gane. Se ha tratado de identificar los factores que incidirán de acuerdo a la clase de producción y cantidad que se distribuir en cada uno de los ítems que conforman la producción de este negocio.

### 3.2.7.2. Apalancamiento Operativo y Financiero

Para realizar el cálculo del apalancamiento, es necesario contar con los balances reales de la empresa, para poderlos comparar con los presupuestados. Para fines didácticos se asimilo ciertas variables entre las cuales están que la inflación para este periodo iba a se dé un solo dígito; además el incremento de la materia prima, mano de

obra y materiales sería menor que el 5 %. De lo cual nos genera el siguiente resultado:

**Tabla No. 63.- Estado de Resultados Real**

<i>Productos FORTIFLEX</i>			
<i>Estado de Resultados</i>			
<i>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009</i>			
	<i>Presupuestado</i>	<i>Real</i>	<i>Cambio en %</i>
Ventas	40.519.05	45.487.36	112%
- Costo de Ventas	<u>10.843.55</u>	<u>17.965.05</u>	
= Utilidad Bruta en Ventas	29.675.50	27.522.32	
- Gastos de Operación	<u>17.225.91</u>	<u>16.754.33</u>	
= <b>Utilidad Operacional</b>	<b><u>12.449.59</u></b>	<b><u>10.767.99</u></b>	86%
+/- Movimientos Financieros	2.708.44	2.708.44	
- Intereses Préstamo	2.708.44	2.708.44	
= <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b><u>15.158.03</u></b>	<b><u>13.476.43</u></b>	89%

FUENTE: Proyección de ventas, periodo 2009, Fortiflex  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Los objetivos persiguen, básicamente, informar sobre la situación económica de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información financiera puedan:

- Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa;
- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos;
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa;

- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad;
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa: de donde provienen, como se invierten y que rendimiento generan o se puede esperar de ellos;
- Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

### ***Apalancamiento Operativo***

Al apalancamiento operativo se lo conoce como “el incremento de utilidades debido al empleo óptimo de los costos fijos provocados por determinada capacidad instalada”<sup>11</sup>, la forma de análisis es por medio del margen de contribución (ingresos menos costos variables) que debe sobrepasar el costo fijo con lo cual la microempresa se asegura un apalancamiento operativo positivo. Para su cálculo usamos la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento – Operativo} = \frac{\% \text{Cambio.de.Utilidad.de.Operación}}{\% \text{Cambio.de.Utilidad.de.Ventas}}$$

$$\text{Apalancamiento – Operativo} = \frac{86\%}{112\%}$$

$$\text{Apalancamiento – Operativo} = 77\%$$

---

<sup>11</sup>Ramírez David, Contabilidad Administrativa, quinta edición, pág. 164

Significa que por cada 1% que varié las ventas sean estas en su crecimiento de la utilidad operacional variara en 77%; lo que refleja que las actividades que la empresa realice deben estar enfocadas a incrementar las ventas, para dividir en más unidades el costo fijo.

Para optimizar la palanca operacional es necesario aumentar el volumen de ventas para que el costo fijo sea dividido entre más partes disminuyendo su impacto; además se puede tratar de bajar los costos variables para que el margen de contribución sea mayor, ocasionando minorar la palanca operacional.

Gracias a este análisis conocemos si la empresa con las ventas que genera cubre o no los costos fijos que posee, para el caso de la microempresa podemos concluir que esta palanca es elevada, pero con el volumen de ventas que posee si cubren los costos fijos; además está por encima del punto de equilibrio.

### ***Apalancamiento Financiero***

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis. Para conocer la situación de la microempresa usamos la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento – Financiero} = \frac{\% \text{Cambio.de.Utilidad.antes.de.impuestos}}{\% \text{Cambio.de.Utilidad.Operacional}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{89\%}{86\%}$$

$$\text{Apalancamiento – Financiero} = 103\%$$

Significa que por cada 1% que suba o baje la utilidad operacional de la microempresa afectara en 103 puntos la utilidad antes de impuestos que obtenga en determinado periodo. Dentro del análisis se introduce el efecto combinado que no es más que la multiplicación de las dos palancas (financiera y operativa), que a la microempresa ocasiona:

### ***Efecto Combinado***

Este indicador nos permite conocer la influencia que posee el apalancamiento operativo y financiero en la empresa; el cual se origina de la multiplicación de los dos apalancamientos para lo cual tenemos:

$$\text{Efecto Combinado} = \text{Apalancamiento Operativo} \times \text{Apalancamiento Financiero}$$

$$\text{Efecto Combinado} = 103 \% \times 77\%$$

$$\text{Efecto Combinado} = 79\%$$

Significa que por 1% que baje o suba las ventas el efecto de la utilidad antes del pago de impuestos será de setenta y nueve puntos; lo que nos hace reconocer que si no existen ventas fuertes (aumento de ingresos), no se generaran utilidades razonables porque la empresa depende de este rubro para seguir funcionando.

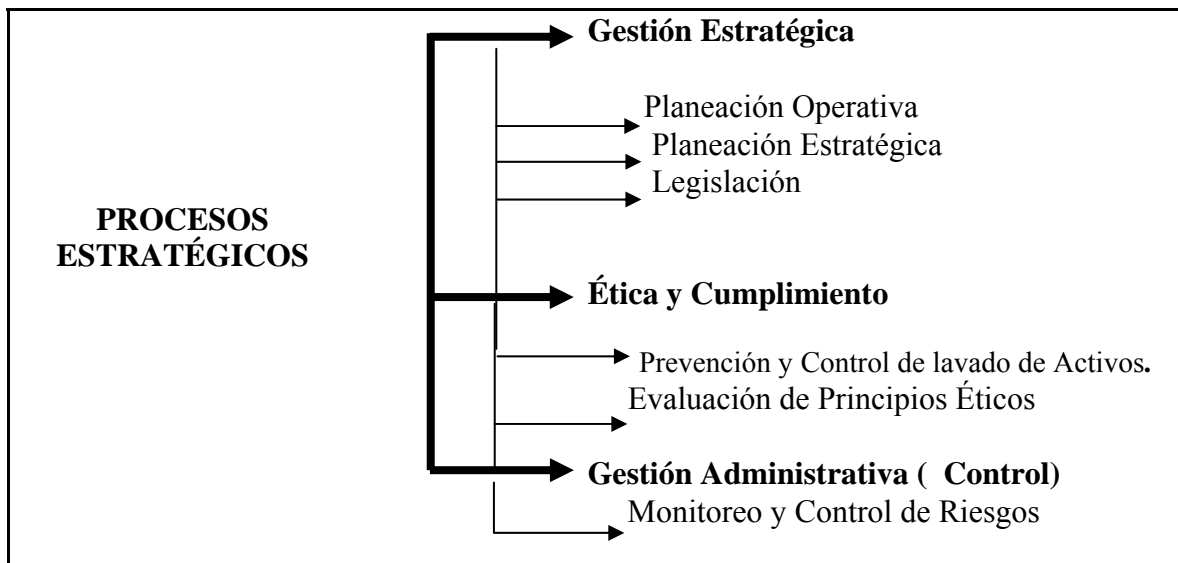
### 3.3. FLUJOGRAMAS

#### 3.3.1. DETERMINACIÓN DE PROCESOS

El flujograma es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso para lo cual se usan símbolos convencionales estándar, que permitan registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y establecer los controles necesarios para su funcionamiento. Para un correcto funcionamiento es necesario identificar los diferentes procesos que intervienen como son:

1. Procesos gobernantes.- Son aquellos que sirven para planificar y controlar los procesos

**Grafico No. 37: Procesos Gobernantes de la Microempresa Artesanal  
“Productos Fortiflex”**

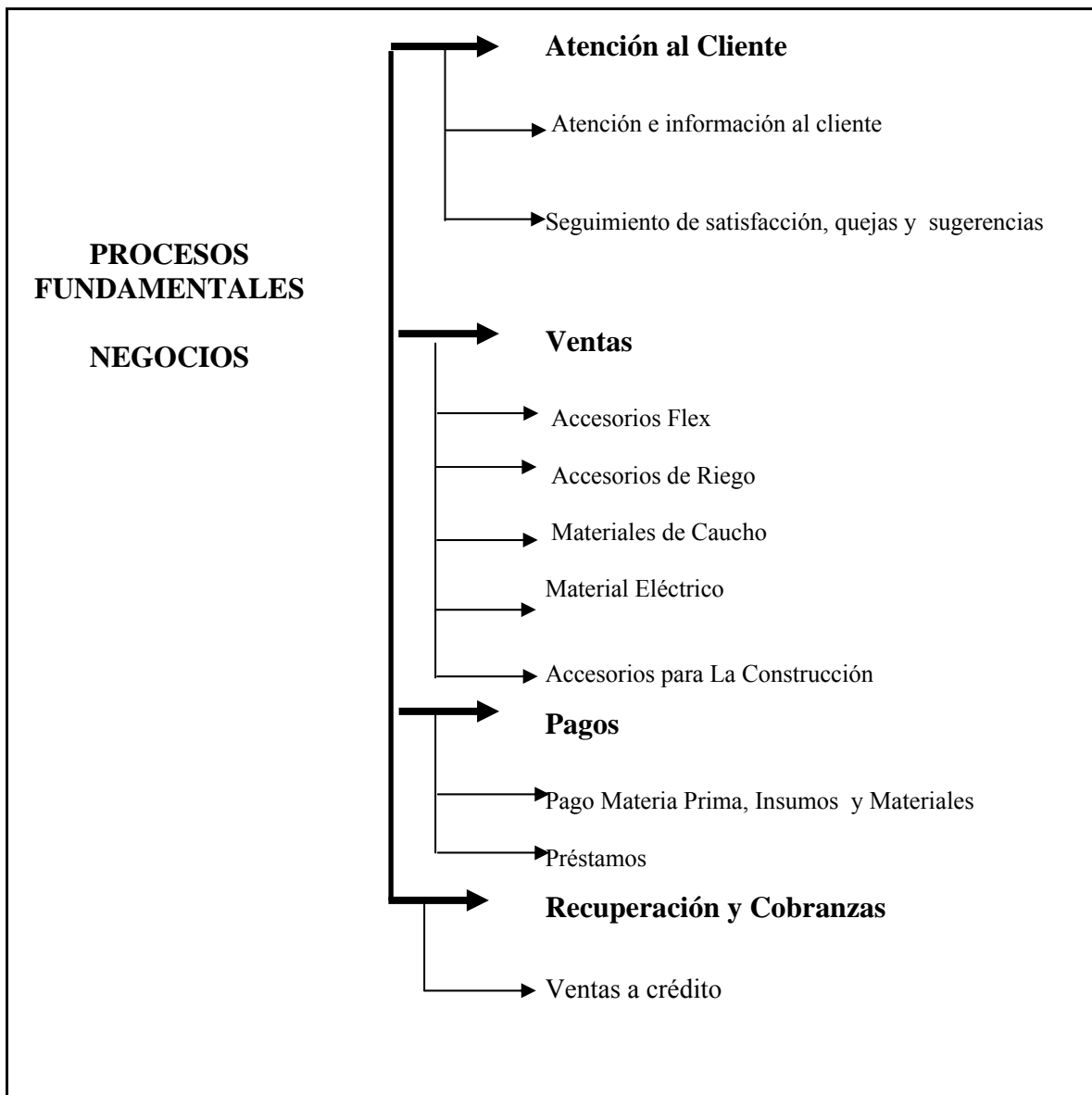


Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
Elaborado por: Alexandra Loayza



2. Procesos operativos.- sirven para obtener el producto final que va a ser entregado al cliente, en donde se involucra la transformación física de recursos; y  
 Gráfico No. 34: Procesos Operativos o Fundamentales

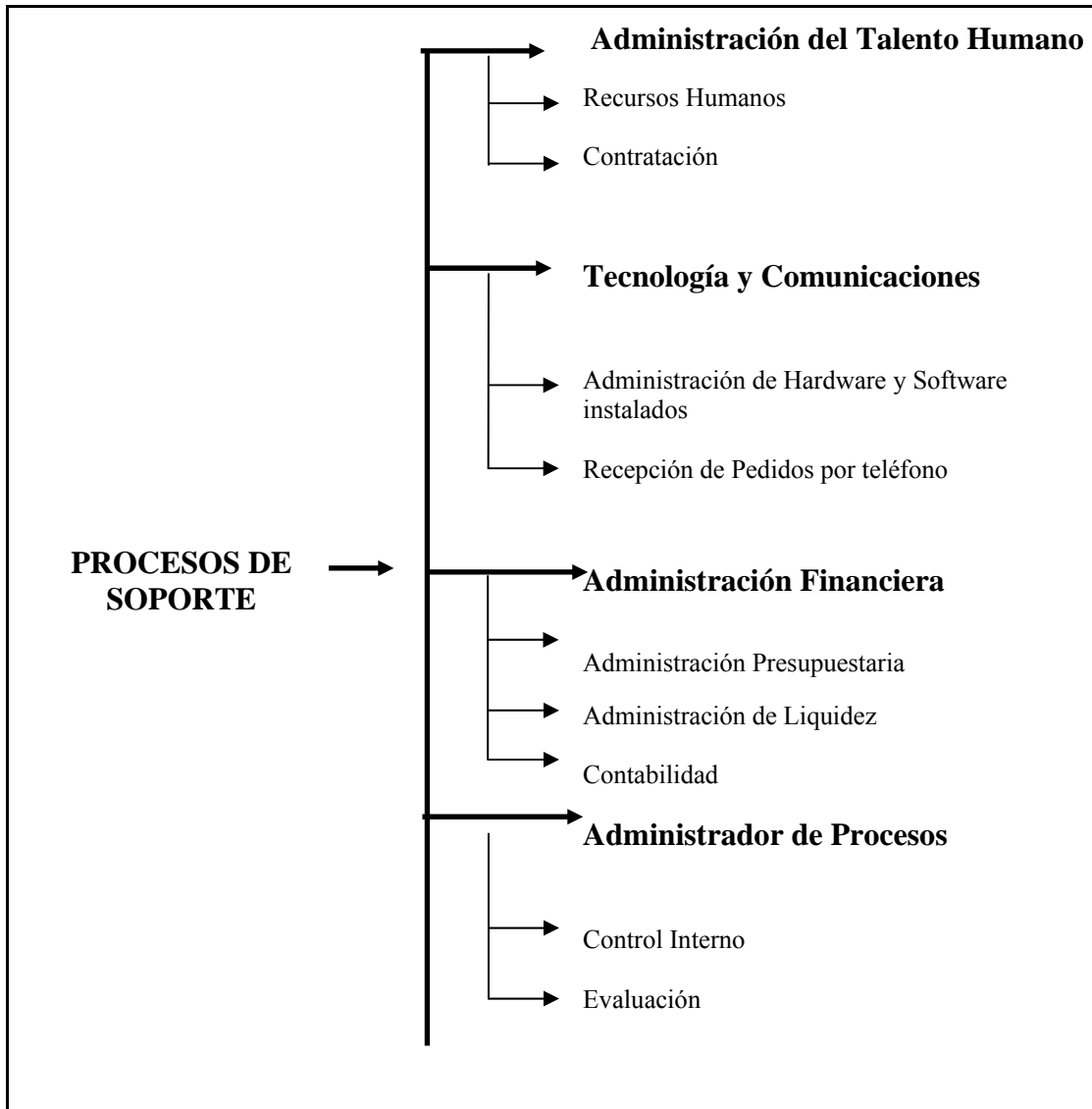
**Gráfico No. 38: Procesos operativos de la Microempresa Artesanal  
 “Productos Fortiflex”**



Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
 Elaborado por: Alexandra Loayza

3. Procesos de Apoyo.- Su misión es contribuir a mejorar la eficacia de los procesos como son:

**Grafico No. 39: Procesos de Soporte**



Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
Elaborado por: Alexandra Loayza

## DEFINICIÓN DE SUB PROCESOS Y DE ACTIVIDADES

Con el fin de definir adecuadamente las actividades se contará con una matriz que contenga al menos los siguientes datos:

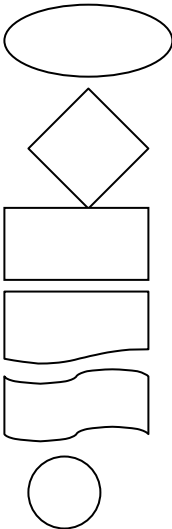
**Tabla No. 64.- Cabecera del Procedimiento**

Ítem	<i>Descripción</i>
Código	Código por el cual se identificará al proceso el mismo que se lo estructurará de acuerdo al siguiente detalle: <b>AA</b> Área: Negocios(NE), Sistemas (SS), Financiero (FI) <b>PP</b> Producto: Ahorros (AH), Crédito(CR), Inversiones(IN) <b>TT</b> Tipo documento : Procesos(PR), manuales (MA) <b>###</b> Secuencia: Número secuencia de documento
Proceso:	Nombre del proceso que debe expresar claramente una descripción general del mismo.
Objetivo:	Objetivo general del proceso.
Producto:	Producto financiero aprobado por el organismo de control. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ahorros</li> <li>➤ Crédito</li> <li>➤ Inversiones</li> </ul>
Responsable:	Descripción del cargo del responsable de la ejecución total del proceso de acuerdo al orgánico funcional interno.
Frecuencia	Frecuencia con la que se realiza el proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Continua</li> <li>➤ Diaria - Contabilidad</li> <li>➤ Mensual</li> <li>➤ Trimestral</li> </ul>
Críticidad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Crítico: Cuando</b> su falla ocasiona que la razón de ser de la institución se pierda.</li> <li>➤ <b>No crítico:</b> Cuando su falla no afecta de manera significativa a la razón de ser de la institución.</li> </ul>
Tipo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estratégico o Gobernante</li> <li>➤ Fundamental u operativo</li> <li>➤ De soporte o apoyo</li> </ul>
Indicadores:	Nombre del indicador que permitirá evaluar, gestionar y de ser factible optimizar el proceso.
Insumos:	Detalle de insumos que necesitan los encargados de la ejecución de las actividades. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Materiales</li> <li>➤ Requisitos y documentos habilitantes</li> </ul>
Recursos :	Detalle de recursos que se necesita para la ejecución del proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnológicos</li> <li>➤ Logísticos</li> </ul>
Normativa :	Detalle de leyes, reglamentos y normativas existentes tanto interna como los emitidos por los organismos de control.
Análisis de mejora	Comentario general de la mejora del proceso con respecto a su estructura, complejidad y ejecución

Proveedor	Detalle del proceso o ente que provee los recursos necesarios para la ejecución del proceso en particular
Cliente	Detalle del proceso o ente que recibe el producto de la ejecución del proceso en particular

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
 Elaborado por: Alexandra Loayza

**Tabla No 65.- Detalle del Procedimiento**

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
No.	Secuencia que ordena la consecución lógica del proceso.
Diagrama de Flujo	<p>Descripción gráfica de la secuencia lógica del proceso de acuerdo a la siguiente simbología:</p>  <p>Inicio y Fin de Proceso</p> <p>Bifurcación por decisión</p> <p>Descripción de Actividad</p> <p>Impresión y salida de documentos del sistema de información.</p> <p>Digitalización de datos e información de socios y clientes</p> <p>Conectividad</p>
Actividad	Descripción específica y clara de la actividad que se realiza en un momento dado durante la ejecución del proceso
Responsable	Descripción del cargo del responsable de la ejecución de la actividad específica que se da durante la ejecución del proceso, de acuerdo al orgánico funcional interno.
Documentos	Documentos habilitantes, formularios, afiches u otros documentos impresos que facilitan o permiten la realización de la actividad.
	Tiempo promedio aproximado que tarda la realización de esa actividad en

Tiempo Aprox.	particular, el mismo que estará expresado en minutos y segundos. El formato debe ser: MM:ss
Estadística Mensual	Es la representación gráfica mensual de la ejecución del proceso durante el último semestre del año inmediatamente anterior.

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
Elaborado por: Alexandra Loayza

### 3.3.1.1. Gestión Financiera

## DEPÓSITOS

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

El depósito es el proceso por el cual la microempresa coloca los dineros recaudados diariamente en una institución financiera, evitando tener cantidades fuertes de dinero líquido dentro de la empresa, que podría ocasionar robos o pérdidas. Como la recaudación de dineros se ejecuta en dos formas, se debe diferenciar cada una de ellas para proceder a depositar el dinero o documentos (Cheques)

**Tabla No. 66.- Proceso de Depósito**

Nombre	Descripción	Insumos
<b>Código</b>	DEP - EF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeleta de depósito Cheques</li> <li>• Papeleta de depósito Efectivo</li> <li>• Libreta de Ahorros</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	Deposito de Valores	
<b>Objetivo:</b>	Evitar robos y pérdidas	
<b>Producto:</b>	Recaudaciones	
<b>Responsable:</b>	Área Financiero	<b>Recursos</b>
<b>Frecuencia:</b>	Semanalmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano.- Funcionario que realice esta transacción</li> <li>• Aprobación por parte de la gerencia, medida de control</li> </ul>
<b>Criticidad:</b>	Crítico.- La suspensión de estos depósitos genera robos y pérdidas de efectivo	
<b>Tipo:</b>	Fundamental	<b>Análisis de Mejora</b> Planificar los depósitos para optimizando recursos y tiempo de trabajo dentro de la empresa.
<b>Proveedor:</b>	➤ Instituciones financieras	
<b>Cliente:</b>	➤ Microempresa artesanal	

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
Elaborado Por Alexandra Loayza

**Tabla No. 67.- Detalle de Actividades para el proceso de depósito de recaudaciones**

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos
1	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; Rect1[ ]     Rect1 --&gt; Dia1{ }     Dia1 --&gt; Rect2[ ]     Rect2 --&gt; Dia2{ }     Dia2 --&gt; Rect3[ ]     Rect3 --&gt; Rect4[ ]     Rect4 --&gt; Rect5[ ]     Rect5 --&gt; End([Fin])                     </pre>	El cliente compra mercadería o paga facturas vencidas	Cliente	Solicitud de Ingreso
2		Revisión de documentos	Área Financiera	Facturas, Efectivo, cheques
3		Clasificación de la recaudación por la forma de pago (Efectivo o Cheque)	Área Financiera	Efectivo, Cheques
4		Si el dinero es efectivo se lo deposita	Área Financiera	Efectivo
5		Verificar si el documento es emitido a nombre de la empresa	Área Financiera	Cheque
6		Si el cheque es a nombre de la microempresa se debe colocar el sello antes de depositarlo	Área Financiera	Cheque
7		Endoso de todos los cheques a la fecha	Área Financiera	Cheque
8		Llenar las papeletas	Área Financiera	Cheque y papeleta de deposito
9		Depositamos	Área Financiera	

Elaborado por: Alexandra Loayza

## PAGO DE SUELDOS

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

Los pagos de sueldos se realizan en forma quincenal, se calculo basado en las horas de trabajo y si han existido horas extras se aumentaran al valor de su salario.

**Tabla No. 68.- Descripción del Proceso de Pago de Sueldos**

Nombre	Descripción	Insumos
<b>Código</b>	DEP - ADM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol de Pagos</li> <li>• Detalle de Horas Trabajadas</li> <li>• Horarios de Trabajo</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	Pago de Nómina	
<b>Objetivo:</b>	Pagar por el aporte humano	
<b>Producto:</b>	Nomina de Pago	
<b>Responsable:</b>	Área Administrativo	<i>Recursos</i>
<b>Frecuencia:</b>	Quincenal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano.- Funcionario que realice esta transacción</li> <li>• Aprobación por parte de la gerencia, medida de control</li> </ul>
<b>Criticidad:</b>	Crítico.- La suspensión de estos pagos generaría descontento en el RR HH	
<b>Tipo:</b>	Fundamental	<i>Análisis de Mejora</i>
<b>Proveedor:</b>	➤ Microempresa artesanal	
<b>Cliente:</b>	➤ Empleados	
		Planificar los pagos de manera correcta para evitar tener saldos pendientes que confunden y generan perdidas a la empresa

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
Elaborado por: Alexandra Loayza

**Tabla No. 69.- Detalle de Actividades del Proceso de Pago de Sueldos**

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos
1	<pre> graph TD     Start([ ]) --&gt; A[ ]     A --&gt; B{ }     B --&gt; C[ ]     C --&gt; B     B --&gt; D{ }     D --&gt; E[ ]     E --&gt; D     D --&gt; F[ ]     F --&gt; G([ ])             </pre>	Se elaboran los roles de pago	Área Administrativa	Rol Pagos
2		Se verifica si existen horas extras	Área Administrativa	Detalle de H trabajadas
3		Si existen horas extras se calcula que valor corresponde a este concepto	Área Administrativa	Tarjeta de Tiempo
4		Se verifica si existieron faltas	Área Administrativa	Tarjeta de Tiempo
5		Se calculas multas y descuentos si existieron faltas	Área Administrativa	Tarjeta de Tiempo
6		Se finiquita el rol de pagos con ingresos y deducciones	Área Administrativa	Rol de Pagos
7		Se paga en Efectivo	Área Financiera	Dinero
8				

Elaborado por: Alexandra Loayza



### 3.3.1.2. Producción.

## COMPRA DE MATERIA PRIMA

### DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

La compra de materia prima es uno de los procesos fundamentales para el correcto funcionamiento de la microempresa, el cual se suele planificar, pero cuando no existe en inventarios se realizan rápidas compras; por lo general los pagos se efectúan en un 40% por adelantado, para asegurar que la materia prima exista en el momento que la microempresa lo requiera (esto se genera al existir mucha competencia)

**Tabla No. 70.- Descripción del proceso de Compra de Materia Prima**

Nombre	Descripción	Insumos
<b>Código</b>	DEP - ADQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de Inventarios</li> <li>• Deposito</li> <li>• Ingreso de materiales</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	Compra de Materia Prima	
<b>Objetivo:</b>	Tener existencias suficientes y necesarias para el correcto funcionamiento del área productiva	
<b>Producto:</b>	Materia Prima	
<b>Responsable:</b>	Área de Producción	<b>Recursos</b>
<b>Frecuencia:</b>	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano.- Funcionario que realice esta transacción</li> <li>• Aprobación por parte de la gerencia, medida de control</li> </ul>
<b>Criticidad:</b>	Crítico.- La suspensión de la compra genera pedidas y paraliza el área de producción	
<b>Tipo:</b>	Fundamental	<b>Análisis de Mejora</b> Planificar la compra de materia prima para evitar el sobreprecio, o la compra de material de baja calidad.
<b>Proveedor:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empresas recicladoras</li> <li>➤ Importadoras</li> </ul>	
<b>Cliente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Microempresa artesanal</li> </ul>	

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
Elaborado por: Alexandra Loayza

**Tabla No. 71.- Detalle de Actividades del Proceso de Compra de Materia Prima**

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos
1	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; Act1[ ]     Act1 --&gt; Dec1{ }     Dec1 --&gt; Dec2{ }     Dec2 --&gt; Act2[ ]     Act2 --&gt; Dec3{ }     Dec3 --&gt; Act3[ ]     Act3 --&gt; Dec4{ }     Dec4 --&gt; Act4[ ]     Act4 --&gt; Dec5{ }     Dec5 --&gt; Act5[ ]     Dec5 --&gt; Fin[Fin]                     </pre>	Se realiza el pedido a el proveedor	Área Administrativa	Solicitud de Ingreso
2		Nos entrega la materia prima	Área de producción	Facturas, Guía de remisión
3		El pago es en efectivo	Área Financiera	Factura
4		Se solicita descuento	Área Financiera	Factura
5		Se paga	Área Financiera	Dinero en efectivo Deposito
6		Si existe un plazo se depositara en los próximos treinta días después de la compra	Área Financiera	Factura Deposito
7		Si se debe cancelar el total de la factura se entrega cheques de nuestros clientes	Área Financiera	Cheque
9		Si no se completa el pago se entregara la diferencia en efectivo Depositamos	Área Financiera	Dinero en Efectivo

Elaborado por: Alexandra Loayza

### 3.3.1.3. Comercialización.

## DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

Este proceso es el motor generador de las ventas de la microempresa, de aquí se detallan las necesidades de los clientes y si existen o no en la microempresa o si se debe producir o compra, para satisfacer las expectativas del cliente.

**Tabla No. 72.- Descripción del Proceso de Comercialización de Productos**

Nombre	Descripción	Insumos
<b>Código</b>	DEP - COM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de Pedido</li> <li>• Existencias en Inventarios</li> <li>• Lista de faltantes</li> <li>• Listas por pedir a proveedores</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	Creación de productos o compra de ítems	
<b>Objetivo:</b>	Complacer los requerimientos de los clientes	
<b>Producto:</b>	Accesorios flex, de riego, sifones y acabados de la construcción.	
<b>Responsable:</b>	Área de Adquisiciones y Comercialización	<b>Recursos</b>
<b>Frecuencia:</b>	Semanalmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano.- Funcionario que realice esta transacción</li> <li>• Aprobación por parte de la gerencia, medida de control</li> </ul>
<b>Criticidad:</b>	Crítico.- La suspensión de estas actividades generarían pérdidas	
<b>Tipo:</b>	Fundamental	<b>Análisis de Mejora</b> Planificar la compra de materiales en base a requerimientos reales y así evitar sobreendeudamiento
<b>Proveedor:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comercializadoras</li> <li>➤ Distribuidoras</li> </ul>	
<b>Cliente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Región costa y sierra</li> </ul>	

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA

Elaborado por: Alexandra Loayza

**Tabla No. 73.- Detalle de Actividades del Proceso de Comercialización de Productos**

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos
1	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; A[ ]     A --&gt; B{ }     B --&gt; C[ ]     C --&gt; D[ ]     D --&gt; E[ ]     E --&gt; F([Fin])                     </pre>	El cliente realiza su pedido	Cliente	Pedido
2		Existe en bodega para despechar requerimiento	Área Comercialización	Inventarios
3		Si no existe se realiza listas de producción	Área de Producción y Comercialización	Lista de producción
4		Se traslada a bodega para limpiar la pieza y poderla despechar	Área Producción	Lista de requerimiento
5		Se contabiliza las unidades	Área de Comercialización	Factura
6		y se despacha	Área de Comercialización	Lista de faltante

Elaborado por: Alexandra Loayza

### 3.3.1.4. Marketing.

## DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

Es la manera en la cual la empresa se da a conocer a la población (Clientes o Potenciales clientes); en especial se generan estas campañas en navidad, es el premio por la fidelidad de los clientes.

**Tabla No. 74.- Descripción del Proceso de Marketing**

Nombre	Descripción	Insumos
<b>Código</b>	DEP - COM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisetas</li> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Calendarios</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	Compra de camisetas con logo de la microempresa	
<b>Objetivo:</b>	Dar a conocer el nombre de la microempresa	
<b>Producto:</b>	Propaganda	
<b>Responsable:</b>	Área comercialización	<b>Recursos</b>
<b>Frecuencia:</b>	Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano.- Funcionario que realice esta transacción</li> <li>• Aprobación por parte de la gerencia, medida de control</li> </ul>
<b>Criticidad:</b>	Crítico.- La suspensión de estos genera disconformidad en los clientes	
<b>Tipo:</b>	Fundamental	<b>Análisis de Mejora</b>
<b>Proveedor:</b>	➤ Confeccionistas	
<b>Cliente:</b>	➤ Microempresa artesanal	
		Planificar los elaboración para evitar sobrepuestos

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA  
Elaborado por: Alexandra Loayza

**Tabla No. 75.- Detalle de Actividades del proceso de Marketing y/o Publicidad**

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos
1	<pre> graph TD     Start([ ]) --&gt; Rect1[ ]     Rect1 --&gt; Dia1{ }     Dia1 --&gt; Dia2{ }     Dia2 --&gt; Rect2[ ]     Rect2 --&gt; Fin[Fin]     Dia1 --&gt; Fin     Dia2 --&gt; Fin                     </pre>	Se crean artículos de publicidad	Confesionistas	Solicitud de Ingreso
2		Se entregan solo a clientes	Área Financiera	Facturas, Efectivo, cheques
3		Se verifica el volumen de compras para conocer la cantidad a entregar	Área Financiera	Facturas
4		Entrega de publicidad	Área comercialización	Camisetas

Elaborado por: Alexandra Loayza

### 3.3.1.5. Cobranza.

#### Descripción General del Proceso

La recaudación es el proceso por el cual la microempresa coloca los dineros recaudados diariamente en una institución financiera, evitando tener cantidades fuertes de dinero líquido dentro de la empresa, que podría ocasionar robos o pérdidas. Como la recaudación de dineros se ejecuta en dos formas, se debe diferenciar cada una de ellas para proceder a depositar el dinero o documentos (Cheques)

**Tabla No. 76.- Descripción del Proceso de Cobranza**

Nombre	Descripción	Insumos
<b>Código</b>	DEP - CAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de Pedido</li> <li>• Facturas</li> <li>• Registro de Ingresos</li> </ul>
<b>Proceso:</b>	Cobro de facturas pendientes	
<b>Objetivo:</b>	Evitar robos y pérdidas	
<b>Producto:</b>	Recaudaciones	
<b>Responsable:</b>	Área de Marketing	<b>Recursos</b>
<b>Frecuencia:</b>	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humano.- Funcionario que realice esta transacción</li> <li>• Aprobación por parte de la gerencia, como medida de control</li> </ul>
<b>Criticidad:</b>	Crítico.- La suspensión de estos cobros podrá ocasionar pérdidas, porque los clientes pueden desaparecer.	
<b>Tipo:</b>	Fundamental	<b>Análisis de Mejora</b>
<b>Proveedor:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ferreterías</li> <li>➤ Distribuidores</li> </ul>	
<b>Cliente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Microempresa artesanal</li> </ul>	
		Planificar los viajes que permitan realizar despachos y cobros simultáneos.

Fuente: Tesis de Edwin Peñafiel, rediseño y metodología de implementación de procesos en el área de negocios de la cooperativa ATUNTAQUI LTDA

Elaborado por: Alexandra Loayza

**Tabla No. 77.- Detalle de Actividades del Proceso de Cobranza**

No.	Diagrama de Flujo	Actividad	Responsable	Documentos
1		Ingreso del pedido	Vendedor	Pedido
2		Conteo de Accesorios	Bodeguero	Cuaderno de Pedidos
3		Elaboración de Facturas	Contador	Factura, Guía de Remisión
4		Qué tipo de venta es	Vendedor	Nota de Pedido
		Entrega de mercadería al cliente	Vendedor	Factura, Guía de Remisión
5		Si la venta es al contado	Vendedor	Factura, Guía de Remisión
6		Se recibe el cheque, los datos de la microempresa y el rubro	Vendedor	Cheque o Efectivo
7		Si la venta es a crédito	Vendedor	Factura, Guía de Remisión
8		A los 30 días de efectuada la venta se visita al cliente para cobrar la factura vencida	Vendedor	Factura
9	Entrega de recaudaciones al área financiera	Área financiera	Factura, cheque, depósito o efectivo	

Elaborado por: Alexandra Loayza



### 3.4. Evaluación de la propuesta.

#### 3.4.1. Determinación del beneficio y ahorro

Al realizar el análisis del balance presupuestado con el real se determino que existe una diferencia del 1% menos de los presupuestado; los principales cambios que se vieron en el balance fueron que en la cuenta bancos se recaudo menos dinero de los presupuestado al igual que la cuenta cuentas por cobrar; cuyos valores fueron del 36% y 78% respectivamente. A pesar de que el monto de ventas se incremento, los costos también se incrementaron lo que generaron una menor utilidad para la empresa.

Dentro de las cuentas que conforman los activos fijos no existió mayor variación, se adquirieron los equipos planificados en el tiempo estipulado, por lo que no existió diferencia al momento de realizar los cálculos; cabe recalcar que la inversión a corto plazo también se la efectuó en el monto presupuestado.

El manejo del pasivo, no registro variación alguna en el corto plazo ni en el largo plazo, se manejo el endeudamiento conforme al presupuesto; pero en el patrimonio existió una diferencia por disminución de la utilidad en un 12%, esta diferencia se debe al aumento de precios de la materia prima y materiales que sobrepaso lo presupuestado.

Gracias a este sencillo análisis se pudo verificar las fallas o variaciones que se tuvo en un periodo económico determinado; a la vez se puede analizar cada uno de los pedidos que se piensa despachar para conocer la utilidad que generaría y si beneficia o no a la microempresa artesana “Productos Fortiflex”; este modelo presenta variaciones útiles en las cuales la microempresa puede proyectar situaciones para tomar decisiones oportunas basados en cálculos proyectados.

### 3.4.2. Determinación del costo del modelo

La adopción del modelo representa desembolso de \$ 2.241.50 dólares, cabe recalcar que las herramientas usadas son simples operaciones matemáticas del programa Excel, lo que genera a la empresa un fácil manejo dentro del proceso productivo; además en el modelo de flujo de tesorería encontramos las proyecciones que permitirán tomar decisiones a la gerencia, para conocer el beneficio de cada actividad a realizar y saber si las inversiones que se piensa adoptar generan beneficio o no para la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”.

## Capítulo 4

### Propuesta del Plan Operativo de Implementación del Modelo

#### 4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

##### 4.1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

La descripción o definición del negocio es la identificación del giro del negocio sea este global o particular, dependiendo de la capacidad de la empresa; esta definición valora los productos que se ofrecen al cliente, para satisfacer las verdaderas necesidades y a la vez establecer claramente las diferencias competitivas que posee la microempresa. Para una clara descripción del negocio es necesario realizarse las siguientes interrogantes las cuales son:

**Tabla No. 78.- Descripción del Negocio.**

• ¿Cuáles son los clientes?	Pequeños, medianos y grandes agricultores y ferreterías o distribuidoras.
• ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?	Encontrar accesorios para manguera de riego en todas las medidas y a la vez implementos para acabados de la construcción.
• ¿Cuál es el área de actividad económica de interés de la microempresa?	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Área General: Sector Manufacturero</li><li>○ Área Específica: Elaboración de Plásticos</li></ul>
• Habilidad Distintiva	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Permite dar confianza y seguridad a todos nuestros clientes a través de los productos que fabricamos y distribuimos, los cuales son elaborados con materiales de calidad.</li></ul>

FUENTE: Esquema del Dr. Segundo Cargua  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

#### 4.1.2. MISIÓN

La misión expresa cual es “la razón de ser del negocio conciliando las aspiraciones de las diferentes sesiones o áreas que conforman la empresa”<sup>10</sup>, como contribuir a las expectativas o necesidades de la sociedad o mercado considerando también a los empleados, ejecutivos, propietarios y el medio ambiente, dentro de este factor incluimos el tipo o tipos de productos que la organización hace. Dentro de la misión es importante detallar que tipo de empresa es, porque existe, que producto ofrece, cual es el factor diferenciador que posee y cuáles serán los valores o principios con los cuales trabajara, con esto preceptos podemos decir que:

***La microempresa Artesanal “Productos Fortiflex” provee de productos especializados para el sector agrícola, caracterizado por innovación y calidad en los procesos que dentro del negocio se generen, por medio del trabajo en equipo, para conseguir la lealtad en nuestros clientes.***

#### 4.1.3. VISIÓN

La visión “es la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que queremos crear?”<sup>11</sup> es reconocido como un sentimiento que impregna a la organización en todas las actividades que se ejecuten, buscando siempre una relación en lo que se planea con lo que se ejecuta. Esta aspiración deseable y a la vez realista refleja lo que la microempresa desea alcanzar en el futuro que le proporcione un reconocimiento.

---

<sup>10</sup> CARGUA Segundo, Folleto de Planificación Estratégica

<sup>11</sup> Certo y Pete, Folleto de Planificación estratégica del Dr. Segundo Cargua.

La visión no solo es de la empresa como ente, sino de todos sus colaboradores, con la finalidad de lograr un compromiso enlazado con el cambio; debe estar compuesta por las ideas de negocio, mercado al cual está referido, la posición futura que desea alcanzar en su entorno, el tiempo en el cual la va a cumplir y la gestión gerencial y trascendencia que va a obtener.

*“Para el 2015 queremos ser la mejor empresa productora y distribuidora de accesorios para manguera de riego a nivel regional y nacional, ofreciendo innovación y un desenvolvimiento ético en todas las gestiones que se ejecuten en nuestra microempresa”.*

#### 4.1.4. MERCADO.

El sector manufacturero está constituido por múltiples productos que benefician a los distintos sectores económicos y entre ellos encontramos al sector agrícola y de la construcción, quienes ocupan un gran porcentaje de la demanda de accesorios de riego y en general de material ferretero, a los cuales se dirige la microempresa. El sector de la construcción está conformado por el sector público que involucra obras del gobierno y el sector privado que está conformado por proyectos a grandes escalas como son las viviendas, centros comerciales, locales industriales entre otros.

La microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, se maneja dentro de un mercado competitivo, esto se debe al existir productores de escala regional y nacional, además algunos de los productos que se fabrican son importados o ingresan ilegalmente por la frontera, comúnmente llamado contrabando, que no ha podido ser controlado por las autoridades, lo que genera una competencia desleal, la misma que hay que superarla.

El sector manufacturero artesanal de plásticos cubre las necesidades del mercado local, lamentablemente no han existido oportunidades que faciliten el ingreso a nuevos mercados, en especial internacionales, lo cual constituye una meta para la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, ofreciendo sus diferentes productos como son los accesorios flex, accesorios de riego, sifones y acabados de la construcción. Esta necesidad surge con opción de incrementar las ventas, puesto que al estar en un mercado competitivo no se tiene asegurado los clientes y tener nuevas alternativas de ventas generaría estabilidad al negocio, al evadir o superar las crisis internas con ingresos de otros países, abriendo puertas para el desenvolvimiento económico de la misma.

La producción, en general, es regular durante el año, es decir no es temporal, ya que la producción no depende de determinado tiempo, por lo general cuando ingresan pedidos se analiza en inventario la disponibilidad de los mismos y al no existir se procede a producir, si no existirán pedidos no se paraliza el proceso productivo, sino que se empieza a producir aquellos artículos que posean mayor salida en el mercado.

Existen, dentro del mercado, empresas pequeñas y modernas que se han especializado en segmentos específicos de las diferentes líneas de producción que maneja la microempresa artesanal, generando una amenaza, puesto que entregan productos terminados o semi-elaborados al mercado de manera rápida, transformándose en una nueva competencia, porque satisfacen las necesidades de los clientes en menores tiempos, y como reto la microempresa tiene que superar estos tiempos para satisfacer al cliente y obtener su lealtad.

Para satisfacer las necesidades y mitigar el riesgo se poseen dos mercados objetivos los cuales son las ventas a distribuidores que son en grandes volúmenes pero a precios menores, con la posibilidad de recuperar en un periodo inferior a treinta días los mercadería entregada y las ventas a ferreterías en general que se realizan en

volúmenes pequeños con un precio mayor por lo general para cubrir los gastos de traslado y recolección de abonos a facturas vencidas.

El rol del distribuidor mayorista es de gran importancia al generar menores gastos a la empresa en relación al traslado de vendedores y facilita de manera indirecta el ingreso a nuevos mercados; en algunos casos, el distribuidor sirve de nexo entre la microempresa y el cliente final en especial al acumular las sugerencias de ellos y permite levantar información y convertirse en un filtro entre cliente y productor.

Al involucrar a las exportaciones buscamos innovaciones a nivel global porque las empresas exportadoras en su gran mayoría cierran el círculo de ventas evitando encarecer los productos y eliminando a un gran número de intermediarios porque se realizarían compras directas a cadenas comerciales o distribuidores mayoristas de los países productores.

Algunas empresas con más experiencia exportadora han creado distribuciones propias en otros países, donde comercializan sus productos y a la vez posee una nueva herramienta que permita obtener materia prima de alta calidad a menores costos.

## **PÚBLICO OBJETIVO**

Una vez determinado las líneas de productos necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos, el público objetivo de las mismas, está direccionado a las ferreterías, puesto que son el vínculo de unión de las necesidades de constructores y agricultores con el productor.

Por lo general los agricultores y constructores no son constantes en sus compras o las realizan por temporadas basados en sus necesidades por ellos no se puede establecer

un vinculo directo por ello se ha establecido a las ferreterías sean estas al por mayor (distribuidoras) o al por menor, para que entreguen nuestros productos al consumidor final.

## **PRINCIPIOS Y VALORES**

### PRINCIPIOS

- **Respeto** por las personas, sus derechos y su diversidad
- **Compromiso** en el desempeño de sus actividades vinculadas a cumplir con la Visión y Misión.
- **Transparencia** por parte de cada uno de los empleados y directivos en el desarrollo de sus tareas y en toda la información que la empresa genere, en especial para los organismos de control.
- **Calidad** en los productos que se comercialicen.
- **Seguridad** en todos los procesos, en especial en el área de producción que involucra sus instalaciones, al personal, maquinaria y herramientas.

### VALORES

- Responsabilidad.- Para los directivos y empleados en relaciona a la labor que ejecutan y los resultados que deben obtener.
- Flexibilidad.- Tener un ánimo que apruebe disposiciones nuevas relacionadas al desenvolvimiento de sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- Tolerancia.- Respetar opiniones o actos de terceras personas.
- Solidaridad.- Ayudar a quien lo necesite no por obligación sino por amor a la empresa a la cual pertenecen.



- Respeto.- Acatamiento que se hace de personas o comentarios vertidos dentro de una labor.
- Igualdad.- Dar a todos los miembros de la empresa el mismo trato, evitando preferencias por condiciones sociales o apadrinados.

Además estos valores están relacionados a diferentes campos como son:

**Hacia el cliente** centro y motor de la gestión empresarial, por lo cual hemos sido previsivos y anticipados sus requerimientos, y así aseguramos una relación comercial de largo plazo y beneficiosa para ambas partes.

**En la parte Profesional** queda entendido como la transparencia, honestidad y eficiencia en las relaciones con los clientes, la competencia y el mercado en general, asegurando la confianza y respeto que existe en dentro de la microempresa.

**El Compromiso como Organización** es una visión compartida que asegurarán la lealtad y la integración de un equipo gerencial con objetivos y propósitos comunes, requisito indispensable para el logro de un desempeño empresarial eficiente y eficaz.

**De la calidad**, Microempresa Artesanal “PRODUCTOS FORTIFLEX”, está orientada en conseguir constantemente la satisfacción del cliente por medio de nuestros productos elaborados con materia prima de calidad

#### 4.1.5. DESCRIPCION BÁSICA SOBRE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO.

Toda organización para poder subsistir ante un mundo competitivo necesita analizar el manejo de sus actividades, de manera que pueda conocer la forma en la cual está aprovechando los recursos e insumos de corto y largo plazo. Es vital para la

microempresa conocer la situación en la cual se encuentra su negocio, el manejo real de cada línea de negocio para poder tomar decisiones a tiempo evitando quedarse enfrascados en un cuello de botella que genere inconvenientes para la misma.

La información que se necesita se basa en proyecciones porque no se puede juzgar comportamientos o datos históricos, al ser desembolsos efectuados en tiempo pasado, no son los mismos en especial al hablar de precios porque no son constantes, siempre varían, los cuales dependen de la inflación, la misma que depende del comportamiento del mercado en relación al consumo de determinado bien y la fluctuación de su precio; toda decisión involucra dos campos los cuales son el corto y largo plazo.

Para el ciclo de producción, la información que abarca se relacionan en el corto plazo, porque involucran variables como el volumen de ventas, el nivel de producción y los costos en los que se incurren, donde se debe analizar individualmente a cada línea de negocio y el recurso humano que opera; este análisis se basa primordialmente en las necesidades de la microempresa.

La presentación y el manejo de datos se deben estructurar de manera individual, de tal modo que se puede analizar mediante el sistema incremental o marginal; es decir, solo se tomarán en cuenta los costos o ingresos que genera cada línea de negocio. El análisis se relaciona al cambio sea positivo o negativo que tuvo determinada variable sea esta los ingresos o costos que la empresa efectuó para la producción de determinado bien.

Un indicador que es necesario para este análisis es el costo de oportunidad, que no es más que lo que la empresa deja de percibir por no escoger determinada opción; para la microempresa se traduciría en lo que la empresa deja de ganar por no disponer de capacidad instalada excedente para cierto tipo de actividad uso alternativo; en el

momento en que se elige determinada curso de acción se desecha la oportunidad de seguir otro curso, por lo que los beneficios cuantificables de la opción desechada constituyen el costo de oportunidad.

Las diferentes opciones que se vinculan a la empresa son infinitas pero las más comunes dentro de esta microempresa pueden ser:

Seguir fabricando una pieza o comprarla, eliminar una línea o seguir operando, aceptar o rechazar un pedido, agregar nuevas líneas o productos, trabajar un solo turno o incrementar uno más, analizar la posibilidad de crear sucursales, hacer publicidad de los productos, analizar el grado de aceptación de los mercados para saber si seguir operando o abandonarlo, ampliar o no el plazo a los clientes o modificar el porcentaje de descuento otorgado

Estas circunstancias dependen de la información contable que la empresa arroje en determinado periodo para analizar la más conveniente y favorable. La metodología usada para esta decisión será:

- a. Se presentara la situación que la empresa posee actualmente y la descripción de los posibles cambios o modificaciones que se podrán tener.
- b. Realizar el análisis marginal de las opciones y se seleccionara la que genere mayores beneficios para la microempresa
- c. Se complementara el análisis con información cualitativa.

Cuando se realiza este tipo de análisis es necesario involucrar a todas los posibles acontecimientos que pudieran suceder a futuro, de tal manera que los resultados que reflejen no solo beneficien a un área específica sino a toda la microempresa. Una referencia para tomar una decisión puede ser aquella que maximice la utilidad. Las variables que se han tomado en cuenta para este análisis son:

- 1) Retomar la fabricación de accesorios roscables de ½ al proceso productivo o comprarlos.

**Tabla No. 79.- Análisis Marginal de la producción o compra de artículos**

<i>Análisis Marginal</i>		
	Fabricación	Compra
Costo Variable	\$ 325.00	
Costo Oportunidad	\$ 100.00	
Costo de Compra		\$ 305.00
Flete		\$ 25.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 425.00</b>	<b>\$ 330.00</b>

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Según los datos observamos que si seguimos produciendo el costo de fabricación sería de \$ 425.00; pero si compramos estos artículos debemos desembolsar \$ 330.00. La mejor opción sería comprar estos accesorios, generando un ahorro para la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”

Si analizamos los \$ 95.00 no sería tomado como ahorro de la empresa al dejar de producir dicho accesorio sino el costo de oportunidad de la decisión a adoptar. La maquinaria que se pensaba usar en la elaboración de estos artículos servirá para realizar otras actividades por ello hemos determinado un costo de oportunidad de \$100.00.

Entre las variables cuantitativas que involucran esta decisión están en primer lugar la calidad de los productos que vamos a recibir al mandar a productor a una tercera persona, la seguridad de entrega oportuna de dichos accesorios por parte del proveedor y si el tiempo que no se va a producir la pieza en cuestión será aprovechado por la empresa o se convertirá en tiempo ocioso.

- 2) Eliminación de la producción de buges adaptadores de 1 ¼ y 1 ½ para los sifones de lavandería y cocina respectivamente

La información cuantitativa para este análisis se relaciona a la eliminación de determinado producto y su afectación en los resultados finales de la microempresa o si este se relaciona con la distribución normal de una línea de negocio (es un producto principal o accesorio), o si el personal que desempeña la labor es el correcto para el manejo de la maquinaria necesaria para la fabricación del mismo.

Dentro de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, se determino que estos productos son elementos suplementarios para la producción, lo que significa que no son primordiales dentro del proceso productivo, porque su uso está relacionado a el sector de la construcción y no el agrícola que es el mercado meta de la microempresa y además analizando los resultados se concluyo que es preferible comprar estos productos porque generan ganancias para la empresa, como lo indica el anexo d.

#### 4.2. ORGANIZACIÓN.

La estructura organizacional de la microempresa se sustenta en primer lugar por la Gerencia General que es la encargada de verificar el correcto funcionamiento de cada gerencia, validar la información y los resultados presentados por la gerencia financiera. Ellos son los responsables de la toma de decisiones sean estas en el proceso productivo o de comercialización; aceptan a nuevos clientes o disminuyen el volumen de ventas para otros basados en cualidades cuantitativas de datos históricos de cada cliente.

La gerencia administrativa se encarga de la atención al cliente, realizan actividades como la recepción e ingreso de pedidos al área de producción, son los responsables

del contacto directo con el cliente al receptar sus llamadas, inquietudes y pedidos que no son receptados por el vendedor.

La gerencia financiera se encarga del proceso de reclutamiento de personal y su contratación; además es el encargado de validar la información relacionada a las horas de trabajo y roles de pago; además son responsables del manejo contable de la empresa, el registro de ingresos y gastos y las declaraciones tributarias.

El recurso humano que trabaja en el área de producción, es el más importante, sus actividades son repetitivas, genera procesos similares en el desarrollo de su trabajo, el cargo que ocupan es el de aprendices y operarios sean estos de maquinaria de inyección o mayales; la persona que supervisa estas actividades es el maestro de taller o jefe de producción, quien coordina las actividades y matrices que se deben colocar para cumplir con los requerimientos del área de comercialización.

#### 4.3. DIRECCIONAMIENTO.

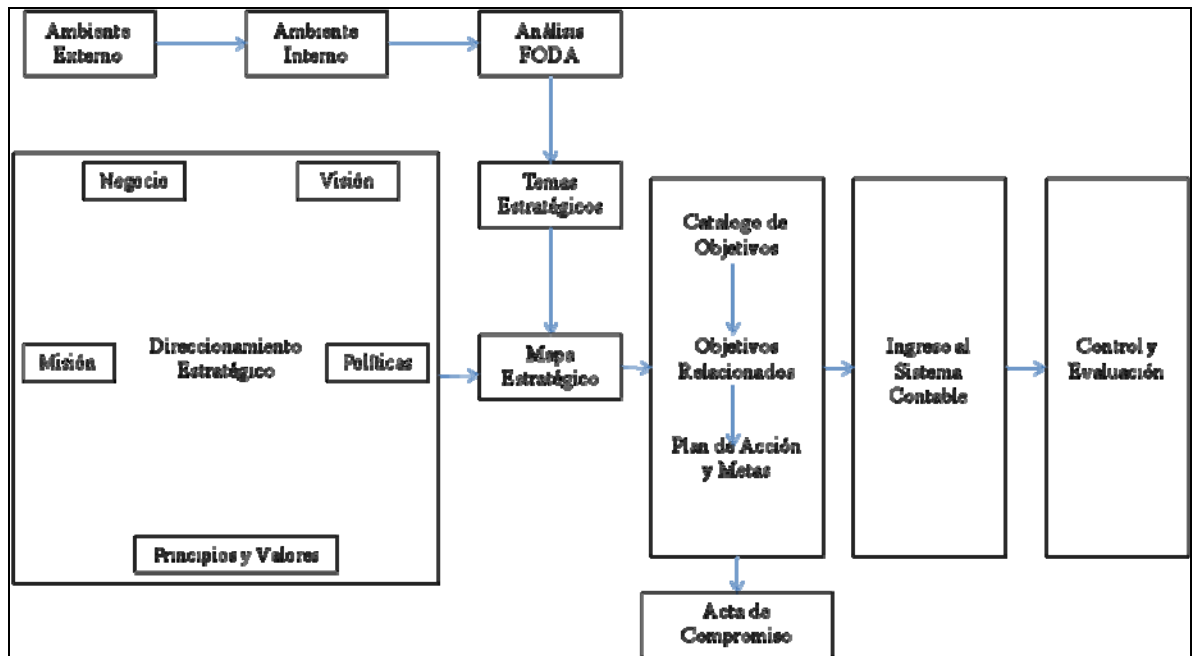
“El direccionamiento estratégico favorece y promueve los valores y principios internos de la empresa, al orientarla hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con los dueños, empleados, proveedores, clientes, la comunidad y adicionalmente la satisfacción de los fines esenciales del estado. Los parámetros estratégico generados convocan a todos hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales”<sup>12</sup>. Dentro de este direccionamiento la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” debe analizar el ambiente interno y externo que le rodea para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (realizadas en el capítulo 2 de la tesis) para conocer cuál es la situación real y poder plantearse objetivos que involucren a toda la organización (propietarios y empleados), que sean

---

<sup>12</sup> Tesis. Cuadros Trejo María Rosa. Auditoría de Gestión a la Empresa Gerenfoque S.A. 2007

medibles y controlables, para una correcta preparación planteo seguir el siguiente esquema:

**Grafico No. 40: Esquema del Correcto Direccionamiento Estratégico.**



FURNTE: CARGUA Segundo, Folleto de Planificación Estratégica, ESPE  
 ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Para lograr un correcto funcionamiento de la organización es necesario basarnos en los temas estratégicos obtenidos del FODA de la microempresa para estructurar los objetivos basados en las perspectivas:

- Perspectivas Financieras.- que involucren a los propietarios de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, que mejoren la estructura de los costos, control para el correcto uso de los activos y el estudio para la creación de nuevas fuentes de ingreso
- Perspectivas del Cliente.- involucran el precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad e imagen de la gama de accesorios que se producen y

comercializan, encaminados a la satisfacción de las necesidades del cliente sean estos distribuidores o ferreterías.

- **Perspectivas Internas.-** Compren el desarrollo de la empresa en su proceso operativo (abastecimiento, producción, distribución y administración del riesgo), legal (contratos, seguridad, medio ambiente), innovador (diseño y desarrollo de nuevos productos) y la administración del cliente (Selección y retención o lealtad de los clientes).
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.-** Esta relacionado con el capital humano que la microempresa posee, el capital de información que es aquella que la gerencia maneja para una correcta toma de decisiones que es actualmente el registro de ingresos y gastos pero con los modelos planteados esta área tendrá mayor información al presupuestar balances y movimientos financieros. y el capital organizacional que abarca la estructura de la empresa.

Al analizar estas perspectivas podemos determinar las políticas a aplicar, las cuales son:

- 1. Personal:** Fomentar por todos los medios la motivación de las personas que trabajan en la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, para conseguir su implicación, compromiso e identificación con el modelo financiero.
- 2. Clientes:** Cuidar especialmente la atención personalizada, organizando las actividades y los servicios, creando un buen clima de estudio y de participación.
- 3. Responsables de cada área:** Motivar al personal a que constantemente, este informándose sobre los cambios en las resoluciones que el gobierno propone.



4. **Recursos:** Planificar los recursos económicos con la debida anticipación, a nivel de la microempresa y de sus unidades productivas, potenciar su diversificación y optimizar su utilización mediante Contratos o Cotizaciones.
5. **Gestión:** Revisar los procesos claves de la microempresa para conseguir su mejora.
6. **Proyección empresarial:** Realizar aquellas alianzas con el entorno que más contribuyan al progreso de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, para proyectarse a escala internacional.

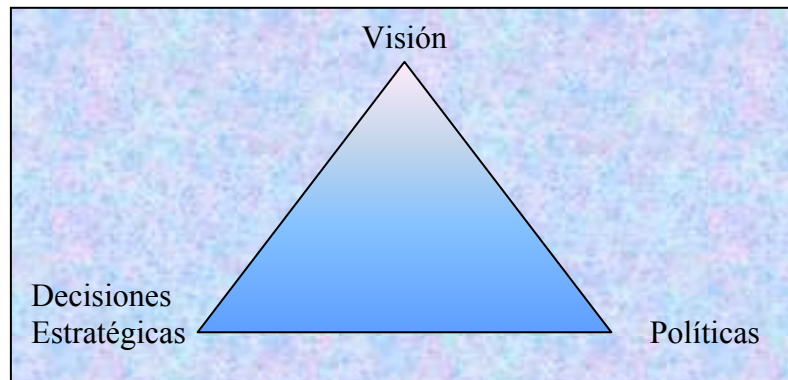
#### 4.4. INVERSIONES ESTRATÉGICAS.

### **Inversión para la Adquisición de Nueva Maquinaria (Maquinaria de Tornillo)**

#### 4.4.1. CREACIÓN DEL TRIANGULO ESTRATÉGICO

La estrategia está conformado por tres elementos que son: la dirección que la microempresa va a tener (visión]), un compromiso de recursos (Decisión Estratégico) y una serie de políticas para crear coherencia entre la visión, las decisiones estratégicas y las operaciones de la empresa. El triangulo estratégico ilustra los pasos que la microempresa debe seguir para hacer inversiones estrategias, entre los cuales están: el sentido de dirección de la empresa, conocimiento de la meta deseada, compromiso a cumplir la meta y por último los recursos que la empresa debe invertir para llevar a cabo la inversión.

**Grafico No. 41: Triangulo Estratégico**



FUENTE: KETELHOHN Werner, MARÍN Nicolás y MONTIEL Eduardo; Inversiones, Pág. 10  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

- **Visión.**-Crecimiento del nivel de producción en un 8% anual, por medio de la adquisición de una maquinaria de inyección de tornillo
- **Decisiones Estratégicas.**-La gerencia de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, desea incrementar el volumen de ventas, pero para ello debe contar con maquinarias que permitan colaborar con este objetivo por ello se decide comprar una maquinaria nueva de tornillo, que homogenice el material, evitando comprar material de cada color y a un precio elevado por la oferta demanda que se da en este material.
- **Políticas.**- Mejorar la calidad del producto, incrementar la frecuencia de distribución de productos, mantener un mantenimiento preventivo a la maquinaria por lo menos de una vez semestralmente.

#### 4.4.2. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Si se desea adquirir la maquinaria, cuyo valor es de \$ 15.000,00 dólares y además la empresa supone que durante el primer año va a tener flujos anuales de caja de \$ 6.216,00, con un crecimiento equivalente al del sector manufacturero (4,5%) se tiene

que la inversión se la podrá recuperar en un periodo de 3 años, como lo indican los cálculos del anexo e.

#### 4.4.3. RENTABILIDAD CONTABLE.

La rentabilidad contable permite conocer la tasa de rendimiento que la empresa obtendrá por adoptar esta decisión; es necesario aclarar que su cálculo se lo debe realizar con la utilidad que la empresa tendrá al final de un periodo contable y no de sus fijos, lo que da es un valor aproximado que podría ser una variable de decisión. Para la microempresa artesanal según los cálculos del anexo e. tenemos que se va a obtener una rentabilidad contable del 63%

#### 4.4.4. TASA INTERNA DE RENDIMIENTO.

La Tasa Interna de Rendimiento de esta inversión es la tasa de descuento que hace que el valor actual de flujos de beneficios sea igual al valor actual de los flujos de inversión; dentro de nuestro estudio se determino una tasa de descuento del 13% lo que genero que nuestra TIR sea del 39.82% lo que hace que esta inversión sea factible porque se van a obtener mayores beneficios.

#### 4.4.5. VALOR ACTUAL NETO.

El valor presente neto es un método básico que toma en cuenta la importancia de los flujos de efectivo en función del tiempo; esta variable es aceptable si proporciona un valor igual o mayor a cero. Para la microempresa artesanal observamos que durante los tres años se va a tener un valor de \$7.374,81 dólares; al ser un valor positivo se debe aceptar la inversión.

#### 4.4.6. ÍNDICE DE DESEABILIDAD.

Su cálculo sirve para realizar comparaciones entre las diferentes opciones de inversión para la microempresa solo se ha tomado una sola variable y nos ha dado un valor de 1.49, siendo un valor superior a uno, nos refleja que el tipo de inversión que la microempresa quiere realizar es aceptable y factible.

#### 4.5. CONTROL.

##### 4.5.1. MATRIZ DE CONTROL INTERNO

“La Matriz de Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se haya afectada”<sup>13</sup> la microempresa. Las numerosas normas y reglamento, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios.

A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno de las diversas áreas o sectores. La microempresa está expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental exponen al negocio a pérdidas; las cuales en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma.

---

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml>

No menos importante son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos, las cuales afectan la calidad de los productos, y con ello los costos (reprocesamiento, garantías, desperdicios) como así también la degradación en la reputación de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada. Hoy en día ninguna empresa sería, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando de tal forma. Por ello se plantea una matriz de control interno que es una forma de pensar de los propietarios, porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios y a los responsables de cada área, por ello se siguen los siguientes pasos:

#### 4.5.2. AMBIENTE DE CONTROL.

Es la base del sistema de Control Interno, porque está vinculada al comportamiento de las personas, cuyos ejes fundamentales son la integridad, los valores éticos y el ambiente en el cual se desempeñan. Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional; y
- Políticas de personal.

Dentro de la microempresa podemos fijar como elementos a aplicar la autoridad y responsabilidad por medio de inspecciones que realizan los propietarios y el responsable del área de producción a la empresa lo que genera que cada uno de los empleados se sienta controlado y sabe que al final de cada día debe reportar el número de unidades producidas, en lo cual se incluye el primer elemento de integridad y valores éticos.

#### 4.5.3. EVALUACIÓN DEL RIESGO.

Esta actividad debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de control. Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo

Para ellos se ha planteado que el área administrativa realice:

- Supervisión y evaluación de la eficacia del sistema de producción de la organización.
- Evaluación de las exposiciones al riesgo referidas a los controles, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:
  - ✓ Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
  - ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones,
  - ✓ Protección de activos, y

- ✓ Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.
- Evaluación del nivel de riesgo existente por medio de:

**Calificación del Riesgo**

$$RC = \frac{CT.x.100}{PT}$$

Donde:

CT = Calificación del Riesgo  
 CT= Calificación Total  
 PT= Ponderación Total

**Tabla No. 80.- Calificación del Riesgo y Confianza**

Nivel de Riesgo				Tipo	Confianza
	Rojo	15%	-50%	Alto	Baja
	Naranja	51%	-59%	Moderado Alto	Moderada Baja
	Amarillo	60%	- 66%	Moderado	Moderada
	Verde	67%	-75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
	Azul	76%	-96%	Bajo	Alta

Fuente: Folleto de Control Interno del Dr. Eduardo ron  
 Elaborado por: Alexandra Loayza

**4.5.4. ACTIVIDADES DE CONTROL.**

La actividad de control debe asistir a la organización en el mantenimiento de inspecciones efectivas, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua. Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno

Para la microempresa artesanal “productos Fortiflex” se proponen las siguientes actividades de control:

- Evaluaciones de la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la microempresa, esto debe incluir lo siguiente:
  - Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
  - Eficacia y eficiencia de las operaciones,
  - Protección de activos, y
  - Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.
  
- Cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la microempresa.
- Revisar las operaciones y programas presupuestados para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.
- Evaluar controles, se deben cerciorar el alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos; basados en criterios de evaluación.
- Durante los trabajos de producción el jefe de producción debe considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y deben estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas.
- El jefe de producción debe incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.
- El contador aplicara un cuestionario para verificar que los controles impuestos e lleven a cabo, o que permitirá medir el nivel de riesgo existente



#### 4.5.5. MONITOREO.

La actividad de monitoreo debe contribuir al proceso de gobierno de la organización mediante la evaluación y mejora del proceso por el cual se establecen y comunican metas y valores, se supervisa el cumplimiento de las metas, se asegura la responsabilidad, y se preservan los valores. Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación de información suficiente
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Revisión de los sistemas de información
- Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Para lo cual se realizara:

- Revisión de las operaciones y programas para asegurar su consistencia con los valores de la microempresa.
- Los objetivos de los trabajos deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la microempresa.

### **APLICACIÓN A LA MICROEMPRESA**

El monitoreo es los resultados que hemos obtenido de la aplicación del cuestionario y las nuevas medidas de control a adoptar dentro de la microempresa para lo cual hemos resuelto el cuestionario cuyos resultados fueron:

**Tabla No. 81.- Cuestionario de Control Interno**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Entidad: Microempresa Artesanal "Productos Fortiflex"

Nombre del Entrevistado Alexander Díaz

Cargo Contador

No.	Pregunta	Respuesta		Puntaje Óptimo	Puntaje de Ponderación	Observaciones
		Si	No			
1	¿Se establece claramente las líneas de autoridad?	X		10	10	
2	¿Se realizan arqueos de caja?	X		10	10	
3	¿Se maneja manuales de procedimientos?		X	10	0	La microempresa no posee manuales
4	¿Para efectuar los pagos a proveedores se realiza planes de pago?		X	10	8	La planificación de pagos no se realiza de forma escrita.
5	¿Para la compra de materia prima y materiales se realizan cotizaciones?		X	10	5	Se prefiere comprar al proveedor de siempre por seguridad y calidad
6	¿Se controla la hora de ingreso de los trabajadores?		X	10	8	No existe un responsable que realice esta función solo se colocan faltas no atrasos
7	¿Se realiza pagos puntuales al personal?	X		10	10	
8	¿Se entrega al personal de producción implementos para su seguridad?	X		10	10	
9	¿Se realiza procesos de reclutamiento y selección del personal?		X	10	0	El personal ingresa por referencias de ex trabajadores o trabajadores antiguos
10	¿Se controla la producción generada en el día?		X	10	6	No existe hojas de control por unidades solo de matrices
<b>TOTAL</b>				<b>100</b>	<b>67</b>	

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

## MEDICIÓN DE CONTROL INTERNO

- **Riesgo Inherente.**- De acuerdo a la evaluación interna realizada a la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, se pudo determinar que el riesgo inherente es de 35% (riesgo mínimo medio bajo), considerando los siguientes factores:
  - ✓ Los empleados y aprendices no están siendo capacitados permanentemente.
  - ✓ No se ha implementado programa alguno de sistematización que permita optimizar el desarrollo de las actividades dentro de la microempresa.
  - ✓ Hay desconocimiento de la misión, visión, objetivos de la microempresa por parte de los responsables de área y del personal del área productiva.
  - ✓ No existen actividades permanentes de evaluación que permitan mejorar el accionar tanto de los responsables de área como de los empleados.
  - ✓ No se realizan controles del avance y pertinencia de los contenidos programáticos en las asignaturas.
  - ✓ No se elaborado un Reglamento Interno donde se delimitan las actividades de todos los niveles operativos.
  - ✓ Existen empleados que pasado el tiempo de contrato a prueba y no se los hace constar como personal fijo.
- **Riesgo de Control.**- Según la evaluación de control interno se obtuvo el siguiente puntaje:

Para la medición del Riesgo de la Gestión Académica de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, se utilizará la siguiente matriz de medición que se detalla a continuación:

Riesgo de control: Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de control: 100% - 67%

**Riesgo de control: 24%**

**Tabla No. 82.- Matriz de Medición de Control Interno Administrativo**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	<b>66,67%</b>	<b>77,77%</b>
<b>MEDIO</b>		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

ELABORADO POR: Alexandra Loayza

Lo que implica que la Gestión Financiera tiene un nivel de confianza del 67% (mínimo – alto - bajo), lo cual podría estar afectando el desarrollo de la gestión, debido a la falta de controles por lo que es menester la implementación de los mismos y de esta manera bajar el Riesgo de Control que se encuentra en un 24%.

## 4.6. MÉTODO COSTO - BENEFICIO

### **INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA ESTRATEGIA**

#### 4.6.1. ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA

##### 4.6.1.1. RIVALIDAD INTERNA – COMPETENCIA

Esta rivalidad está dada en las conocidas formas de manipular para alcanzar una posición, recurrir a la táctica de competencia de precios, la guerra de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio a los clientes. Esta rivalidad nace cuando uno de las empresas productoras quiere mejorar su posicionamiento en el mercado.

Dentro de la microempresa existen competidores numerosos que fabrican una gama de los ítems de la microempresa artesanal, y al ser nuevos poseen matrices sin defectos y maquinarias nuevas que incrementan la cantidad de productos producidos, lo que genera una desventaja para la microempresa pero la diferenciación marcada que posee es la materia prima con la que se trabaja es de mejor calidad que los otros competidores.

##### 4.6.1.2. BARRERAS DE ENTRADA

La principal fuente de las barreras de entrada son seis, las cuales son:

- Economía de Escala.- Reducción de costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen de ventas; sea esta inversión en incremento de producción o compra de nuevos inventarios.

- Diferenciación de Producto.- Esta relacionada con la identificación de marcas y lealtad de clientes
- Necesidades de Capital.- Es la inversión de grandes montos para publicidad, investigación de mercado o desarrollo anticipado del aparato productivo.
- Costos Cambiantes.- Es la variación de un producto cuando pasa por varios proveedores.
- Acceso a Canales de Distribución.- Es la búsqueda de nuevos mercados porque el existente está saturado o el ingreso a mercados por medio de descuentos que permitan obtener la lealtad del mismo.
- Costos independientes.- es la diferenciación de cada uno de los activos que posee y colocarlos en base al aporte que generan.

Para la microempresa se establecerán en primera instancia la diferenciación de productos por la materia prima con la que se trabaja ya que garantiza la durabilidad de cada accesorio que se produce y además no poseen materiales nocivos para el medio ambiente porque en un 75% el material es virgen (importado).

#### 4.6.1.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

“Para descubrir los productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria”<sup>14</sup>, los productos sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran los que la industria puede fabricar en pocas de prosperidad.

Pero para la microempresa se debe recalcar que nació como producto sustituto de los accesorios de aluminio, porque eran, y caros y además importados lo que generaba

---

<sup>14</sup> Porter Michael, Estrategias competitivas, análisis estructural de la industria, trigésima sexta edición, pág. 39

desabastecimiento en el mercado. Por lo general este tipo de artículos es necesario no solo en el sector agrícola sino también en la construcción o para uso de jardinería, lo cual beneficia a los productores porque no solo se concentran en un sector sino que han mitigado el riesgo al buscar nuevos mercados de distinto giro de negocio.

#### 4.6.1.4. PODER DE LOS PROVEEDORES

Este poder está reflejado en la amenaza de subida de precio de la materia prima o materiales que la empresa necesita para su normal funcionamiento o en la calidad de producto que ellos comercializan. Dentro de la microempresa se ha establecido que esta variable es crítica porque el producto de los proveedores es un insumo importante para el proceso productivo.

En muchos de los casos se tuvo que realizar depósitos a los proveedores de materia prima para que cuando ellos tengan preferencia comercializar a la microempresa artesanal que a otras empresas. Además se maneja la calidad, el gerente prefiere pagar un poco más pero mantener la calidad con la cual ha elaborado sus productos.

#### 4.6.1.5. PODER DE LOS COMPRADORES

Los competidores compiten con la industria al imponer precios inferiores a los establecidos por la microempresa o al comparar la calidad de los diferentes productores para lo cual es necesario determinar qué tipo de comprador es (ferretería o distribuidor) y si la producción es estándar para todo cliente o existe diferenciación. Cabe recalcar que cuando se trata de clientes al por mayor o distribuidores existe un trato preferencial al cederles descuentos y fabricar ciertos accesorios basados en especificación como son el color, pero dicho factor no es influyente para el trabajo

normal de la microempresa, existe prioridad pero siempre manejando un mínimo de utilidad en la venta.

#### 4.6.2. Valoración del modelo costo beneficio

**Tabla No.- 84 Valoración del modelo costo beneficio**

**Microempresa Artesanal "Productos Fortiflex"**

**Análisis del Costo/Beneficio**

Oportunidad	Costo	Beneficio	Costo/Beneficio	Deseable	
				Si	No
Compra de nueva maquinaria	15.000,00	18.000,00	1,20	X	
Compra de vehículo	35.000,00	38.000,00	1,09	X	
Arreglo de matrices de mayal	800,00	500,00	0,63		X
Arreglo de matrices de Inyección	5.500,00	5.300,00	0,96	X	X
Mantenimiento de maquinarias	8.000,00	12.000,00	1,50	X	
Creación de nueva Matriz	1.500,00	3.500,00	2,33	X	
Elaboración de manual de ventas	500,00	800,00	1,60	X	
Compra de un sistema contable	430,00	620,00	1,44	X	

De las actividades planteadas en el Plan Operativo Anual, se ha calificado el aporte económico que van a tener basados en las variables de Porter, antes estudiadas por lo que se concluye que:

- La compra de maquinaria va a ser beneficioso para la microempresa porque por cada dólar invertido se va a tener 1,20 de retorno; como se prevé un incremento en el volumen de ventas el beneficio será mayor.



- Con la compra del vehículo se va a tener una ganancia de \$0,09 centavos por cada dólar invertido.
- El arreglo de las matrices de mayal no produce ganancias porque su producción es semi automática y es preferible crear matrices para inyectoras incrementando el volumen de producción.
- Para arreglar las matrices de inyección por no haber realizado mantenimientos correctivos se va a obtener por cada dólar invertido \$ 0.96 de retorno, este beneficio se incrementara al realizar mantenimientos preventivos y no correctivos
- La elaboración de una nueva matriz para el desagüe de lavandería va a generar una utilidad del \$1.33 dólares porque su precio es caro al existir un único productor, generando una nueva línea de negocio a la microempresa.
- La elaboración de manuales y compra de un sistema va a generar un mayor beneficio con el uso constante para parametrizar las funciones y evitar inconvenientes en la administración.

#### 4.6.3. DETERMINACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

##### 4.6.3.1. DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Para determinar las estrategias competitivas es necesario evaluar y determinar el correcto funcionamiento de la empresa por ello se debe analizar ¿cuál es la estructura de costos de la empresa?, ¿cuál es la estructura de costos de la competencia?, ¿porque unos productos son más rentables que otros?, ¿qué precio se debe fijar a un determinado producto?, ¿cuándo y cuanto se debe aumentar o disminuir el precio?, ¿qué beneficios se logra al aumentar la participación del mercado? y ¿cuánto cuesta perder participación en el mercado?.

La estrategia competitiva son “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas”<sup>15</sup>; aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Por ello dentro de la microempresa se han planteado las siguientes:

**El liderazgo en costos totales bajos.**- Involucra mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas para lo cual se debe analizar la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, además de minimizar los costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa, porque el negocio está en marcha y no necesita gastos innecesarios sino solo los que les permitan mejorar la productividad de la microempresa. Para lo cual se debe:

- Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado.
- Acceso a las materias primas.
- Estudio del diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.
- Realizar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado (anualmente por los desembolsos que representan)

---

<sup>15</sup> Michael Porter

**La diferenciación.-** Una segunda estrategia involucra al producto; la diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Para lo cual se propone:

- Invertir en el diseño de nuevos productos o mejorar las matrices existentes,
- Compra de materiales de alta calidad
- Incrementar el servicio al cliente, por medio de una atención personalizada

**El Enfoque.-** Consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes basado en la premisa de que la empresa servirá a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura, lo que significa el incremental las ventas a distribuidores, porque la competencia no las realiza al ser solo comerciantes y no querer dar descuentos por compras en grandes volúmenes

#### 4.6.3.2. HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA VENTAJA COMPETITIVA

Las ventajas competitivas están relacionadas a la información que la empresa proporcione, la cual genere riqueza; para lo cual se necesita cuatro juegos de herramientas de diagnóstico como son la información básica, información sobre productividad, información sobre la capacidad e información sobre la productividad que tiene la microempresa y los recursos con los que cuenta.

**Información básica.-** Son el uso de las proyecciones de flujos de caja con la cual medimos la existencia del poder de los distribuidores y las ventas que la microempresa puede tener; la ventaja de usar esta información es generar beneficios superiores al costo de capital. Es importante identificar la cobertura de beneficios para

los pagos de interés en la compra de acciones, cual es el promedio de rotación de las cuentas por cobrar, conocer si superan el promedio de pago que se debe cumplir con los proveedores o si la empresa necesita cambiar las políticas de ventas a crédito; con la finalidad de evitar inconvenientes financieros y de liquidez.

**Información Sobre Productividad.-** Esta relacionado con el trabajo que realiza la mano de obra de la microempresa basados en el nivel de productividad de los trabajadores, empleados y personal administrativo; con la finalidad de establece cuan útiles y beneficiosos son para la empresa y si su trabajo es vital. Se puede estudiar si existe mano de obra ociosa o si se necesita contratar más personal. Una de las herramientas a usar es el Benchmarking, que no es más que la comparación de rendimientos propios con las mejores empresas del círculo en el que nos encontramos, analizar que herramientas aplican ellos para adoptarlas en la microempresa.

**Información sobre la capacidad.-** Esta se basa en el nivel tecnológico e innovador con el que trabajan para realizar esta evaluación se miden los logros propios en un determinado tiempo se han realizado con los que la empresa competidoras han logrado; en la microempresa artesanal es la creación de nuevas matrices o incorporación de nuevos ítems a la lista de comercialización que se tiene. El éxito se mide en la aceptación que el mercado tenga y que está dispuesto a pagar por lo que la microempresa artesanal ofrece.

**Información sobre la innovación de recursos.-** Esta variable nos ayuda a realizar diagnósticos que permitan crecer económicamente a la microempresa para lo cual usamos los flujos de caja y los plazos de recuperación de la inversión, que para el trabajo nos genere un tiempo de tres años. Lo que se busca es evaluar que la inversión que se ha adoptado genere los resultados en el tiempo planificado, evaluar y conocer que estos indicadores sean reales para tomar decisiones en especial los propietarios.

#### 4.7. PRONOSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Estos pronósticos están evaluados en los estados financieros presupuestados del capítulo 3 parte 3.2.6 y evaluados en la inversión estratégica del capítulo 4, parte 4.4

#### 4.8. VARIABLES DEL MODELO

Dentro del modelo realizado en el capítulo 3 encontramos las siguientes opciones:

- a. Datos.- Son las variables con las cuales se piensa trabajar, en primer lugar están los datos que pertenecen al balance general, aquellas cuentas con las que la empresa empieza sus operaciones, con las cuales se van a realizar cálculos de depreciaciones o provisiones. Además se han incluido variables que permiten el cálculo de costos y gastos que la microempresa va a incurrir y los factores que hacen que incrementen o disminuyan los precios de adquisición de cada recurso sea este material o humano.
- b. La Producción.- Es el detalle de cada uno de los artículos que se comercializa, con sus valores estimados por unidad de Materia Prima, Mano de Obra y Costos indirectos de Fabricación que unidos nos dan el costo de cada uno de los accesorios que se producen en la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” y el precio que poseen.
- c. Venta.- Nos sirve para proyectar trimestralmente los costos y gastos de cada artículo que se comercializa; los cuales están clasificados por el color de la materia prima que usan, para realizar proyecciones reales.
- d. Ventas.- Es el resumen o unión de todos los costos y gastos que se han generado trimestralmente; a la vez se incluye el costeo de los inventarios sean estos de

materia prima y producto terminado para determinar su valor al final de un periodo contable.

- e. Costos y Gastos.- Son cálculos para determinar trimestralmente cuánto dinero la empresa debe desembolsar (pagos) y descontar (depreciaciones), en los diferentes componentes sean estos del proceso productivo (Costos) o dentro de las funciones administrativas, comerciales y financieras de la empresa (Gastos).
- f. El Capital de Trabajo.- Es el análisis monetario que refleja la cantidad de dinero que la empresa necesita para trabajar continuamente y cubrir todas las necesidades de efectivo que se le presente en un periodo determinado.
- g. Estado de Resultados.- Refleja la situación económica de la empresa relacionada a los ingresos y gastos que se tengan en un determinado periodo, gracias a este modulo se puede determinar si en un periodo contable se posee pérdidas o ganancias.
- h. El Balance General (BG).- Es la situación financiera al final de un periodo; donde se encuentran las cuentas del activo, pasivo y patrimonio de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, donde se incluye el resultado obtenido en el Estado de Resultados.
- i. El flujo de Caja.- Es donde se detalle las entradas y salidas de dinero, los cálculos se los ha realizado mensualmente, además se establece que cuando exista excedentes de dinero la empresa invierta esos fondos o si existen faltantes de dinero se contrate préstamos.
- j. Ponderación.- Sirve para conocer qué porcentaje de las ventas pertenece a cada producto; este análisis se lo realizo con la finalidad de calcular el punto de equilibrio.

k. Punto de Equilibrio (Pto. Eq.)- Son los cálculos realizados para determinar trimestralmente la cantidad de ventas que debe la empresa realizar para no perder ni ganar. Como existían variados ítems lo que se tomo como base para el cálculo no fueron los costos fijos unitarios ni los precios de ventas, sino el margen de contribución que generaba la venta de estos artículos. Cabe recalcar que se ponderaron los márgenes para realizar una evaluación real de cada grupo de accesorios los cuales fueron clasificados por el color de la materia prima.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

5.1.1. Según la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías en el Ecuador existen aproximadamente 25.660 talleres artesanales, los cuales aportan de entre el 10 y 15% al Producto Interno Bruto y generan cerca de un millón de fuentes de trabajo; a pesar de su importancia estas microempresas mantienen una administración rústica, lo que genera una serie de dificultades que disminuyen su competitividad afectando primeramente su sustentabilidad y en el tiempo su sostenibilidad, entre estos problemas los de mayor trascendencia son: problema de gestión, al no existir una planificación del trabajo, problema de carácter financiero por la vulnerabilidad ante los cambios en las condiciones macroeconómicas y dificultad de acceder a créditos, problema de comercialización por las dificultades en la adquisición de insumos para la producción, o acceso a mercados más rentables para la venta de sus productos, problema en las condiciones de trabajo por la escasa o nula cobertura de seguridad social e inestabilidad del empleo y problema en el ámbito tecnológico por las técnicas de producción simple y artesanal bajo niveles de componentes tecnológicos no físicos y falta de capital para optimizar el proceso productivo, lo que genera bajas en su funcionamiento económico generando una enorme debilidad a este sector.



5.1.2. El análisis macroeconómico del sector ha permitido determinar que a pesar de la importancia de las microempresas en la economía nacional, estas no cuentan con el respaldo suficiente para mantenerse en el mercado mucho menos para mejorar su competitividad.

5.1.3. Entre los principales factores que limitan la implementación de estrategias que permitan un manejo eficiente y efectivo de las microempresas artesanales se encuentran: restringido el acceso a créditos, elevadas tasas de interés, bajo nivel de educación tanto de empleadores como de empleados, escasa aplicación de tecnología y falta de planificación que las variables económicas como lo indican las variables macroambientales entre las cuales se destaca la dolarización para la negociación nacional e internacional, inflación del 8.36%, el valor de salarios para el empleador de \$ 200.00 y los aprendices u operarios \$170.00, tasa de interés del sector es de 36.24%, que solo el 20% de los microempresarios cumplen con sus obligaciones tributarias; socio – culturales, entre ellas la migración aumenta anualmente en un 2% por falta de fuentes de empleo en su país natal, desempleo de un 8.6%, niveles de educación que reflejan que solo el 12% de los microempresarios han terminado estudios superiores; tecnológicas que manifiestan que un 30% de las microempresas tienen procesos productivos manuales y solo un 4% poseen sistemas computarizados y de integración que demuestra que este sector no posee ayudas como son las capacitaciones que les permitan mejorar el manejo de sus negocios generando vida corta dentro de su funcionamiento por la falta de planificación y adopción de nuevos cambios que mejoren el manejo eficiente y efectivo de los recursos que disponen, lo que hace una mala administración de los recursos dentro de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”.

5.1.4. “Productos Fortiflex” es una microempresas artesana, ligada al sector informal, cuya administración es familiar (el 35.2% de las microempresas tiene este tipo de administración), este negocio se encarga de la producción y comercialización de accesorios para manguera de riego y ferretería en general, sus líneas de negocio se han clasificado de acuerdo a la utilización de cada uno de los productos como son: aquellos que sirven al sector agrícola (accesorios Flex y accesorios de riego) y los que benefician al sector de la construcción (sifones y acabados de la construcción), lo que refleja que este negocio tiene varias líneas de negocio lo que le permite mitigar el riesgo dentro de sus procesos productivos.

5.1.5. “Productos Fortiflex” posee como fortalezas que el personal vive cerca de la planta productiva, existe puntualidad en el pago, las matrices son clasificadas con rótulos por medidas y de acuerdo a la maquinaria en la cual operan, su manejo contable es realizado por un CBA y las ventas están delimitadas por el volumen que generan clasificándolas en distribuidores y ferreterías para la consecución de descuentos; pero entre sus debilidades tenemos que no existe procesos de reclutamiento de personal, no existe control en la producción, no se realiza planificación para los viajes del vendedor, no se han generado innovaciones en los procesos productivos ni ítems que se comercializan, no existe competencia claramente definidas porque sus clientes se convierten en competidores, no poseen sistemas contables que les permitan realizar presupuestos o análisis de resultados como los estados financieros, no existe controles en inventarios ni existe esquemas que permitan conocer los principales procesos que se realizan, lo que genera través dentro de la ejecución de las actividades de cada área porque no conocen cuáles son sus funciones ni qué papel desempeñan en la microempresa artesanal..

5.1.6. La principal ventaja competitiva que tiene la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” es su trayectoria puesto que se ha mantenido en el mercado por 26 años logrando de esta manera una cartera fija de clientes; además de una atención personalizada permitiendo obtener importante información, que no ha sido procesada debidamente por sus propietarios porque no tienen sistemas que colaboren con esta actividad.

5.1.7. En la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” dentro de su proceso productivo no existe planificación por lo que sus compras se realizan cuando existe desabastecimientos lo que genera trabas en el desarrollo normal de sus actividades al existir sobrepuestos o paralizar las operaciones por falta de materiales o insumos, generando bajas en la producción y calidad del producto

5.1.8. El modelo financiero permite analizar los diferentes componentes que la empresa posee y aquellos que debe, para mejorar el funcionamiento operativo y administrativo basado en la minimización de tiempo en la ejecución de actividades preexistentes, por medio de planificación y monitoreo, una herramienta que se usó en el desarrollo de la tesis fue el Plan Operativo Anual (POA), porque dentro del funcionamiento de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” no existían planificación ni control de actividades

5.1.9. Al analizar sus ventas de la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” se pudo conocer que anualmente venden 219.207,00 unidades de las cuales el 12,401% pertenece a accesorios flex de color, un 74,90% a accesorios flex grises, el 1,952% a accesorios de riego de color, un 2,14% a repuestos

de accesorios de riego elaborados con materia de cucho, el 1,48% son ventas de sifones grises, 0.25% sifones blancos, 1.31% sifones cremas, 2.34% repuesto para sifones, 0.89% acabados para la construcción con material de color, 0.69% acabados para la construcción con material gris, 1.50\$ acabados para la construcción con material blanco y 0.18% son acabados para la construcción con material crema. Lo que refleja que existen líneas de negocio altas para unos productos a los cuales e debería priorizar y disminuir costos.

*5.1.10.* Se evidencio mediante los cálculos efectuados que en la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” los costos fijos anuales para el 2009 serán de \$ 17.908.40 dólares, los cuales no dependen del nivel de producción y cuyo rubro trimestral es de \$4.470.10 dólares y gracias a este valor unido con el margen de contribución por línea de negocio se establece un punto de equilibrio trimestral de \$6.200.00 dólares aproximadamente.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- 5.2.1. Se recomienda a la gerencia e la microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, trabajar con personal capacitado para mejorar la productividad y eliminar el nivel de desperdicio que actualmente es del 2%, por unidad, para que de esta forma logren reducir sus costos y por ende mejorar la utilidad
  
- 5.2.2. Del análisis del proceso productivo se recomienda a la microempresa artesanal “Productos Fortiflex” esquematizar el proceso de compra de materia prima e insumos y a la vez cada vez que se utilice la materia prima y los insumos (Colorantes), sea reportada al responsable del área de producción como medida de control, para que sea él quien informe a el área financiera los faltantes o necesidades que se generen en el proceso productivo.
  
- 5.2.3. La microempresa artesanal “Productos Fortiflex” debe utilizar Planes Operativos Anuales de manera que pueda organizar sus actividades y proveer posibles necesidades que eviten paralizar la producción por falta de mantenimiento o materiales y a la vez realizar monitoreos semestrales que controlen la ejecución de este Plan, dentro del cual se incluirá el mantenimiento de los equipos y maquinaria que permita dar prioridad a las maquinas y matrices con mayores problemas sin afectar el proceso productivo.

- 5.2.4. La empresa por medio de la gerencia financiera debe aplicar modelos de gestión financiera con la finalidad de analizar las actividades que se generan y realizar presupuestos que les permitan tomar decisiones en cuanto a la adquisición de activos o préstamos, con información real.
- 5.2.5. La microempresa artesanal “Productos Fortiflex”, debe procurar una asociatividad con los clientes y proveedores que permitan mejorar la cadena productiva, potenciando las fortalezas que poseen y generando mayor estabilidad en el nivel de ventas que mantiene.
- 5.2.6. Para mantenerse en el mercado la microempresa debe mantener las ventajas competitivas con las que cuenta para generar lealtad en los clientes en especial al ofrecer productos de calidad o precios convenientes, además utilizar los Flujogramas propuesto; con la finalidad de evitar cuellos de botellas y por medio de esta herramienta generar actividades repetitivas que permitan un mejor conocimiento al persona, en cuanto a las funciones que deben desempeñar.
- 5.2.7. Del análisis FODA se recomienda adoptar los temas estratégicos evaluados, con la finalidad de implantar mejoras reales que generen resultados a corto plazo además se debería analizar la posibilidad de elaborar un manual de proceso del área operativa, en un plazo no mayor a un año, que permitan identificar claramente cuáles son las funciones que deben desempeñar los operarios y jefes, como una medida de control de la alta gerencia.

- 5.2.8. Se necesario adoptar el modelo de manejos de activos, con la finalidad de invertir los recursos ociosos que la empresa dispone y generar nuevos ingresos a la microempresa artesanal; además es necesario calificar a las empresas de excelencia para que la inversión genere mayores ingresos.
- 5.2.9. Dentro de la gestión financiero – contable el modelo de Tesorería, es imprescindible, con el cual se pondrá visualizar los movimientos de las ventas, costos y gastos que la microempresa puede ejecutar en un periodo determinado; a la vez incluye variables que permiten proyectar flujos futuros como base a la elaboración de presupuestos.
- 5.2.10. Se debe usar el modelo de manejo de pasivos para tomar la mejor opción al momento de realizar endeudamientos a largo plazo; además es necesario evaluar cuales son las ventajas y desventaja de las diferentes opciones que se tienen para adquirir un préstamo y evitar sobreendeudamientos.
- 5.2.11. Es necesario realizar presupuestos anuales para que la gerencia evalúe las operaciones que realizan cada área, con la finalidad de mejorar el manejo de los recursos y a la vez permitir tomar decisiones a tiempo. Además es necesario que se realice el análisis de sensibilidad en especial el punto de equilibrio, para determinar los niveles mínimos de ventas que la microempresa debe realizar para no perder ni ganar.

## BIBLIOGRAFÍA

- BASIL Moore, Introducción a la teoría Financiera BODIE Z. y Robert C., Finanzas
- BENKIRANE SOUAD Hayat y SAN MILLÁN Antonio, Finanzas con Excel
- BRIGHAN Eugene, Fundamentos de Administración Financiera Constitución Política del Ecuador
- DIEZDE CASHO Luis T. Dirección Financiera: Planificación, gestión y control
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Equidad Y Tributaria MORENO Joaquín y RIVAS Sergio, Administración Financiera de Activos y Pasivos a Largo Plazo, capital de trabajo y resultado.
- MORENO Joaquín y RIVAS Sergio, Administración Financiera del Capital de Trabajo–
- ORTIZ, Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico
- ROSEMBERG Jerry, Diccionario de Administración y Finanzas
- SANTANDER Eliseu y SANTANDREU Pal Manual de Finanzas
- STANLEY Block B. y WEST Fred, Fundamentos de Gerencia Financiera VIDAURRI AGUIRRE Héctor Manuel, Matemática Financiera I
- Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- Periódico “El Comercio”
- Revista “Lideres”
- Revista “Gestión”
- [www.atinachile.cl/content/view/52466/Las\\_Microempresas\\_y\\_sus\\_problemas](http://www.atinachile.cl/content/view/52466/Las_Microempresas_y_sus_problemas).
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo)



- [www.eumed.net/libros/2006c/210/1r.htm](http://www.eumed.net/libros/2006c/210/1r.htm)
- [www.idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1011562](http://www.idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1011562)
- [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- [www.hoy.com](http://www.hoy.com) [www.luisfernandotorres.com/index2php?o](http://www.luisfernandotorres.com/index2php?o)
- [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/microempresa-alza-explosiva](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/microempresa-alza-explosiva)
- [www.monografias.com/finanzas.com](http://www.monografias.com/finanzas.com)
- [www.monografias.com/trabajos-pdf/financiero-pajillas](http://www.monografias.com/trabajos-pdf/financiero-pajillas)
- [www.ruralfinance.org/](http://www.ruralfinance.org/)
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

## Anexos

### Anexos a. Cronograma de Actividades

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mantenimiento de Maquinarias y Equipos	X	X										
Mantenimiento de matrices de inyección		X	X									
Mantenimiento de matrices de mayal		X	X									
Creación matriz de inyección de conector de lavandería								X				
Compra de materia prima			X			X			X			X
Compra de Insumos	X		X				X			X		
Compra de Accesorios para Ferretería	X	X	X				X	X	X			X
Creación de base de datos de clientes al por menor	X											
Creación base de datos para clientes al por mayor	X											
Elaboración del manual de ventas					X							
Creación de la matriz de inversiones de opciones del mercado y flujos generados					X							
Compra de un Sistema Contable		X										
Implantación del Sistema Contable		X	X									

FUENTE: Universidad de Colima, Programa Operativo Anual – 2005, Autor: Juan Diego Gaytán Rodríguez.  
ELABORADO POR: Alexandra Loayza

### ***Notas Aclaratorias.-***

- Se ha planificado los mantenimientos para el primer trimestre del año; porque en esas fechas las ventas son menores, y el área productiva no tendrá inconvenientes para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Para la creación de un nuevo molde es necesario tiempo para su creación, por ello se ha escogido un mes donde la producción sea constante y su elaboración continua.
- Como la compra de materia prima se realiza en grandes cantidades, se ha planificado cuatro compras un cada trimestre, con la finalidad de tener lo suficiente para que el proceso productivo no se paralice.
- Depende del tipo de materia prima, la cantidad de colorante que se necesite comprar por ello el primer trimestre va a servir para hacer pruebas de los colorantes con la materia prima en sus distintas tonalidades, y luego sus compras se realizaran para continuar con el proceso productivo, se comparara cantidades necesarias, puesto que su composición es fina, lo que dificulta su almacenamiento al ser polvo que fácilmente desaparece.
- Existe algunas variedades de productos que no son producidas por la microempresa pero que son comercializadas, en base a estudios de años anteriores se busca planificar cuales de estos accesorios posee mayor salida en el mercado para realizar compras en grandes cantidades, negociando precios y evitando la variabilidad de los mismos en el periodo productivo.
- Al crear base de datos, se busca identificar qué tipo de clientes son, conocer las principales características que diferencias a ambos grupos (Ventas al por mayor y menor), y poderlos diferenciar para conocer las estrategias a aplicar en cada grupo.
- Con la elaboración del manual de ventas se busca conocer cuáles son las actividades en el proceso de comercialización, para que cuando se contrate a un nuevo vendedor, este conozca las actividades a desempeñar y evitar trabas en este proceso, que es uno de los más importantes para la microempresa, porque de él depende llevar la imagen y conservar la trayectoria que se ha tenido hasta el momento.
- Lo que se busca con una matriz de inversión, es colocar datos de fuentes de financiamiento, y por medio de herramientas financieras tomar aquella que genere menores gastos para la microempresa.
- Con la compra de un sistema contable se busca mejorara el manejo contable de la microempresa, conocer a una fecha determinada la situación financiera de la empresa y tomar decisiones a tiempo evitando perdidas; además se busca atender de

manera rápida a los clientes, puesto que dentro del sistema contable existirán inventarios que revelaran si la empresa posee en stop determinado accesorio o si debe producirlo.

- El proceso de implantación del sistema contable involucra el aprendizaje de este sistema, conocer las herramientas que posee el sistema y su manejo; las personas que tendrán acceso a ella son los dueños y los encargados de cada área.

**Anexo b.**

**Cálculos necesarios para obtener el rendimiento de Acciones**

No	Precio	Rendimiento	$R_{LF} - R_{LF}$	$(R_{LF} - R_{LF})^2$	$R_{BG} - R_{BG}$	$(R_{LF} - R_{LF}) * (R_{BG} - R_{BG})$
2	5,43	1,88	1,88	3,5200	0,56	1,05508
3	6,00	10,50	10,50	110,1920	-2,07	-21,72110
4	6,07	1,17	1,17	1,3611	-2,07	-2,41409
5	6,15	1,32	1,32	1,7370	0,49	0,65223
6	6,37	3,58	3,58	12,7966	22,93	82,02880
7	6,41	0,63	0,63	0,3943	-2,07	-1,29935
8	6,45	0,62	0,62	0,3894	-2,07	-1,29125
9	6,86	6,36	6,36	40,4062	-2,07	-13,15319
10	7,15	4,23	4,23	17,8710	-2,07	-8,74743
11	6,27	-12,31	-12,31	151,4793	-2,07	25,46733
12	7,25	15,63	15,63	244,2964	-2,07	-32,34189
13	7,40	2,07	2,07	4,2806	17,93	37,09816
14	7,78	5,14	5,14	26,3696	-2,07	-10,62573
15	7,30	-6,17	-6,17	38,0648	-2,07	12,76640
16	7,20	-1,37	-1,37	1,8765	-2,07	2,83455
17	7,17	-0,42	-0,42	0,1736	-2,07	0,86218
18	7,01	-2,23	-2,23	4,9797	-0,40	0,89831
19	7,64	8,99	8,99	80,7691	-1,09	-9,75659
20	7,61	-0,39	-0,39	0,1542	1,18	-0,46238
21	8,05	5,78	5,78	33,4300	-1,44	-8,32756
22	8,08	0,37	0,37	0,1389	-2,07	-0,77114
23	7,20	-10,89	-10,89	118,6158	-2,07	22,53607
24	7,15	-0,69	-0,69	0,4823	-2,07	1,43696
25	7,00	-2,10	-2,10	4,4012	-2,07	4,34102
26	6,88	-1,71	-1,71	2,9388	-2,07	3,54724
27	6,66	-3,20	-3,20	10,2251	-2,07	6,61669
28	6,68	0,30	0,30	0,0902	-2,07	-0,62139
29	6,45	-3,44	-3,44	11,8550	-2,07	7,12456
30	5,86	-9,15	-9,15	83,6729	-2,07	18,92775
31	5,40	-7,85	-7,85	61,6198	-2,07	16,24303
32	6,17	14,26	14,26	203,3265	7,31	104,17500
33	5,80	-6,00	-6,00	35,9611	2,22	-13,29178
34	6,62	14,14	14,14	199,8811	-2,07	-29,25450
35	5,74	-13,29	-13,29	176,7052	-2,07	27,50626
36	6,00	4,53	4,53	20,5174	-2,07	-9,37278
37	5,60	-6,67	-6,67	44,4444	2,04	-13,60246

Sumatoria

**13,59**

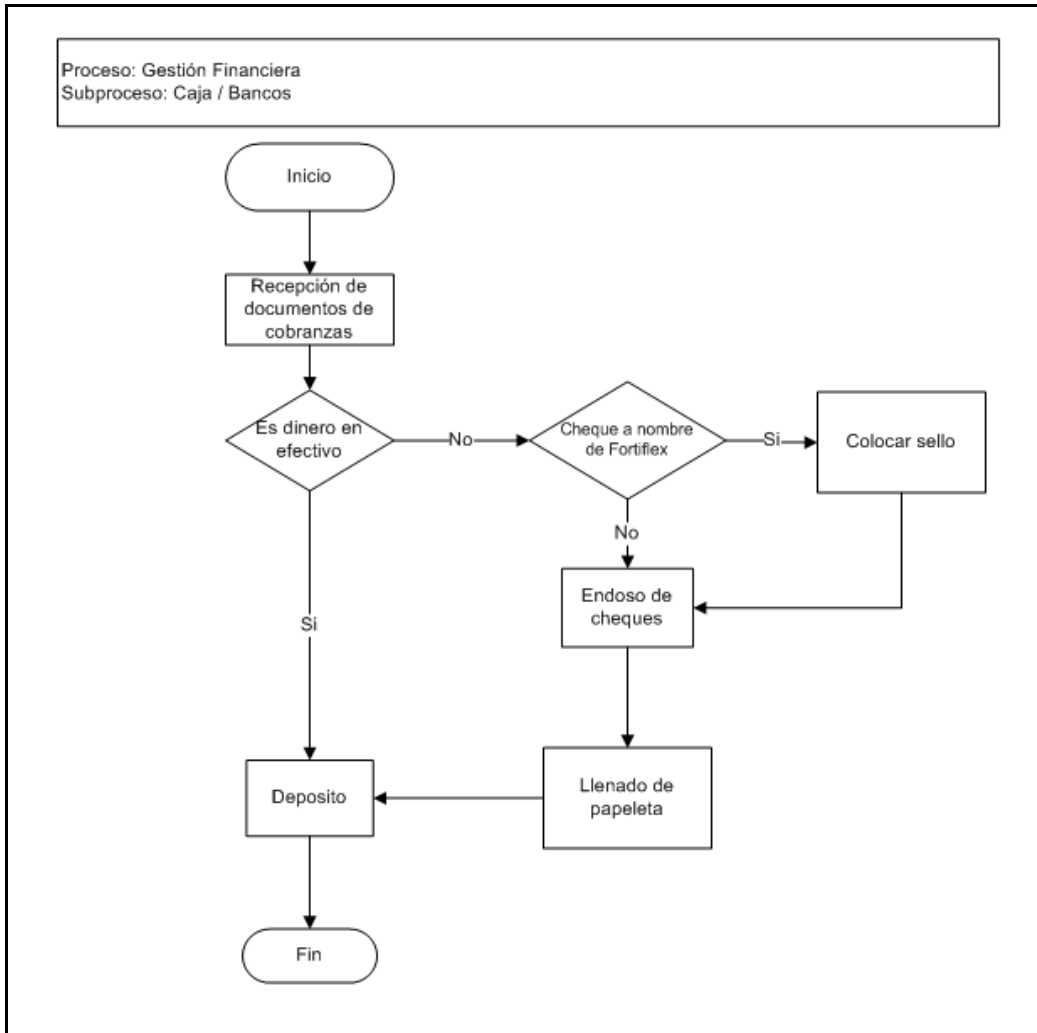
**1.749,42**

**199,06**

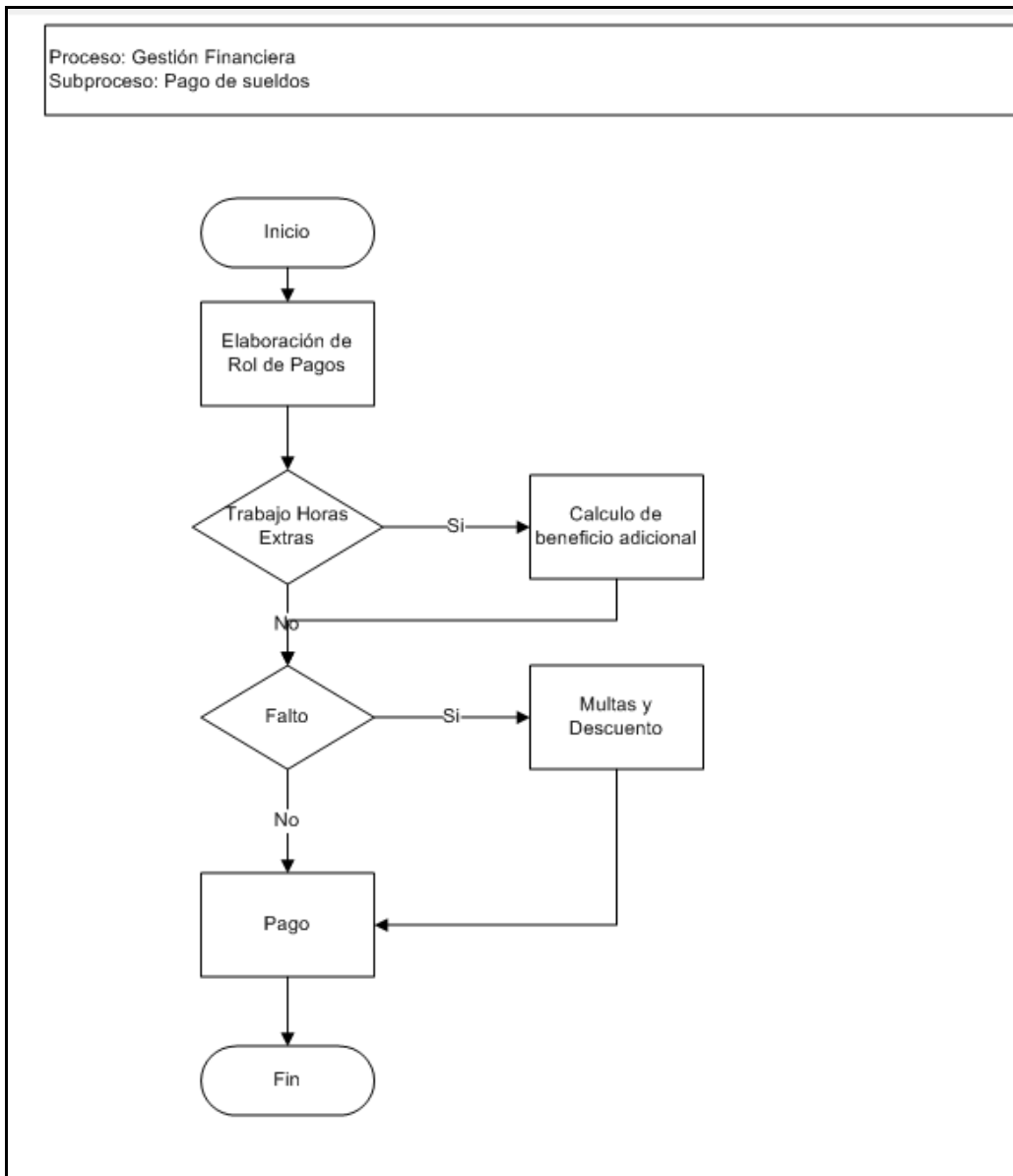
Anexo c.

**FLUJO GRAMAS**

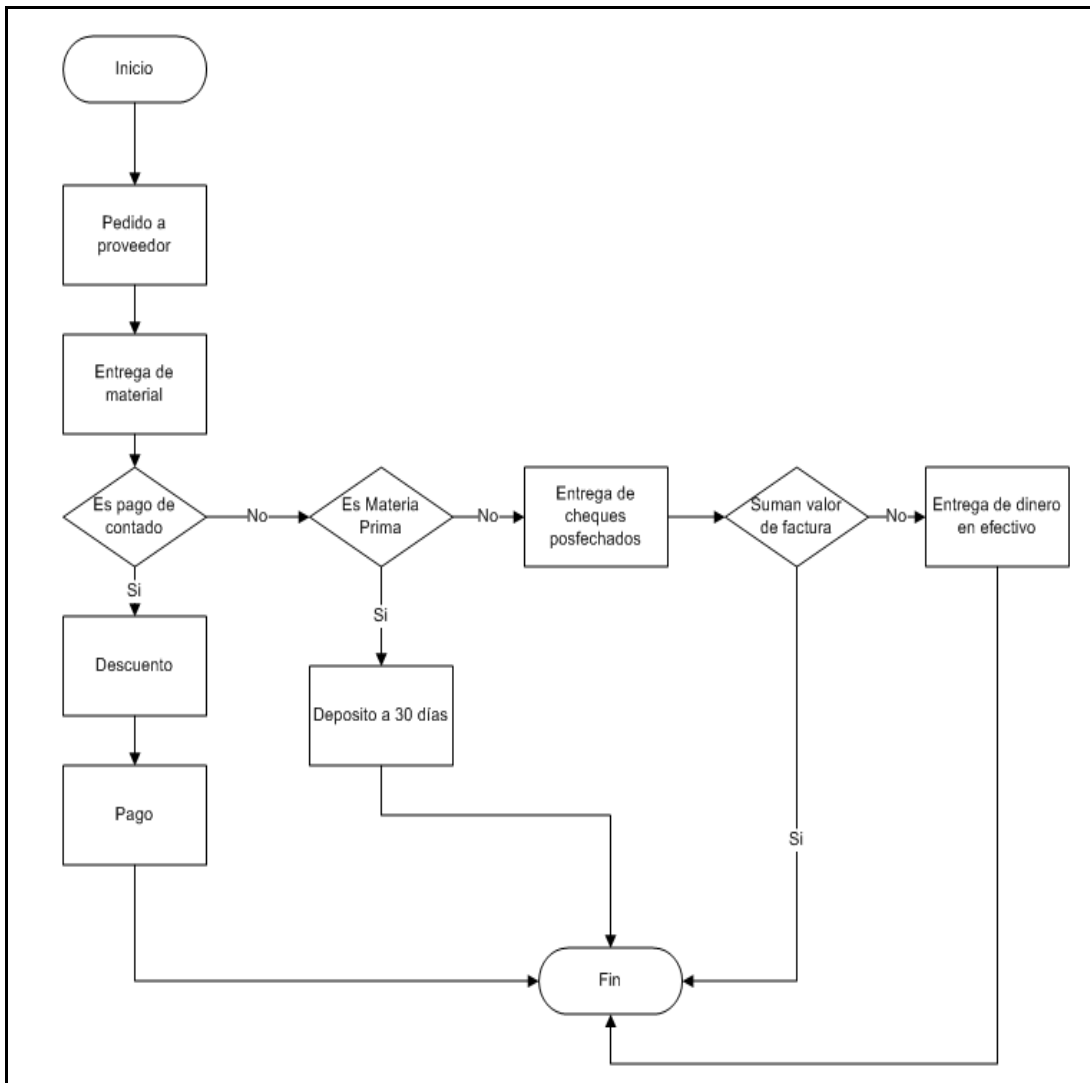
**Flujograma del Sub - Proceso de Deposito**



## Flujograma del Sub-Proceso de Pago de sueldos

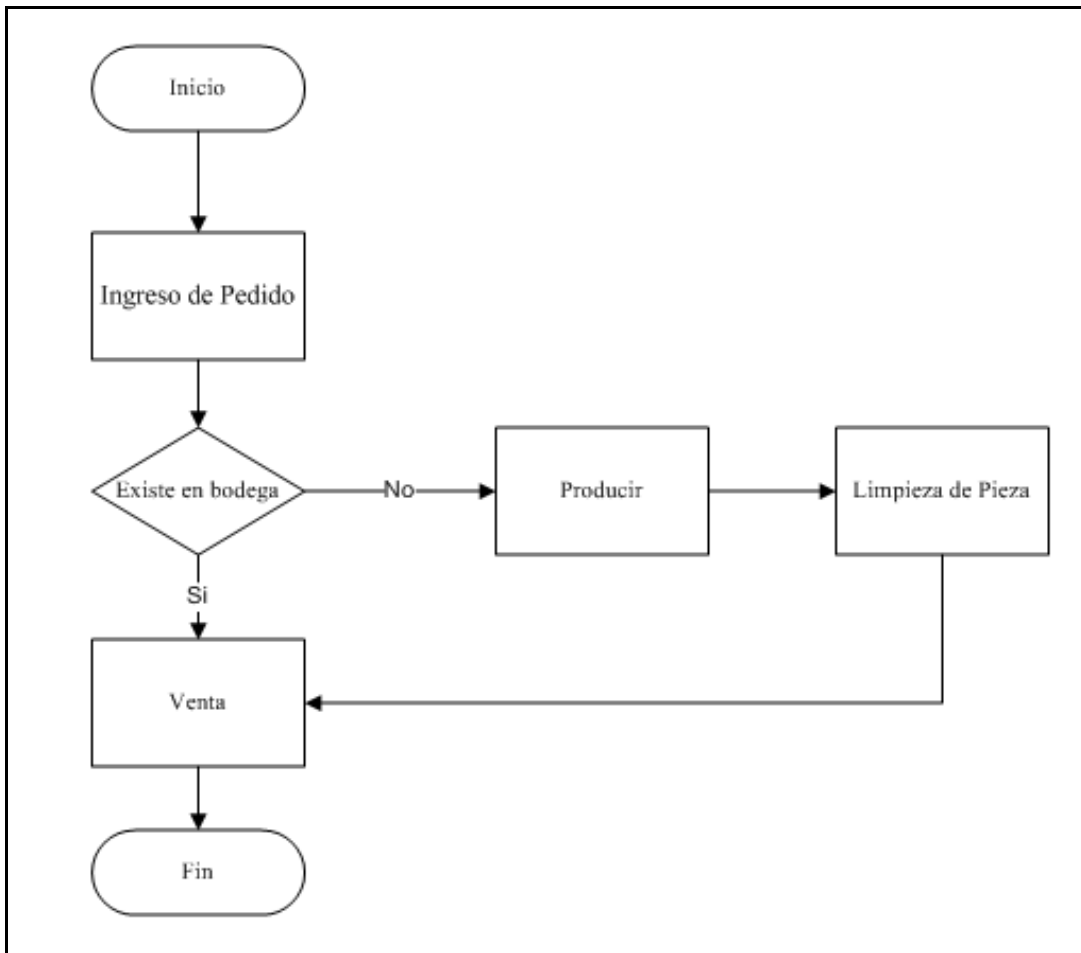


## Flujograma del Procesom de Compra de Materia Prima

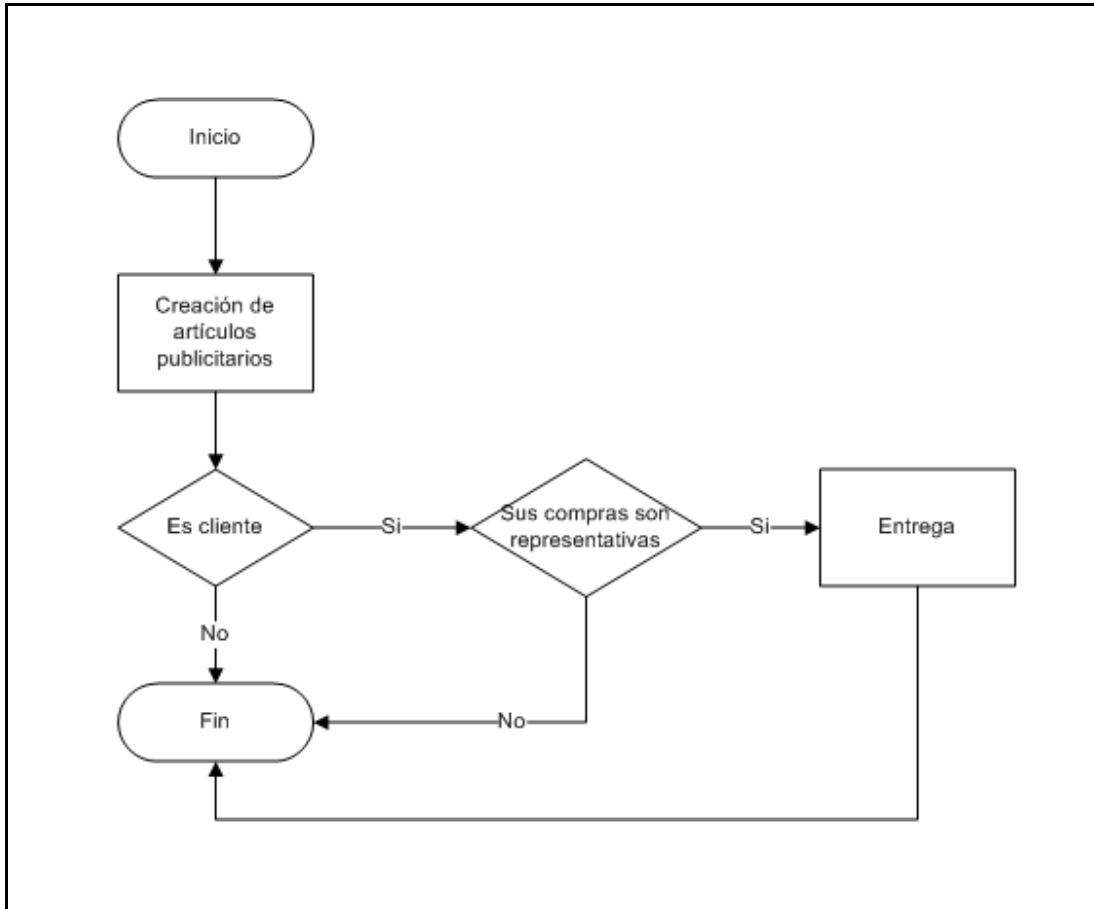




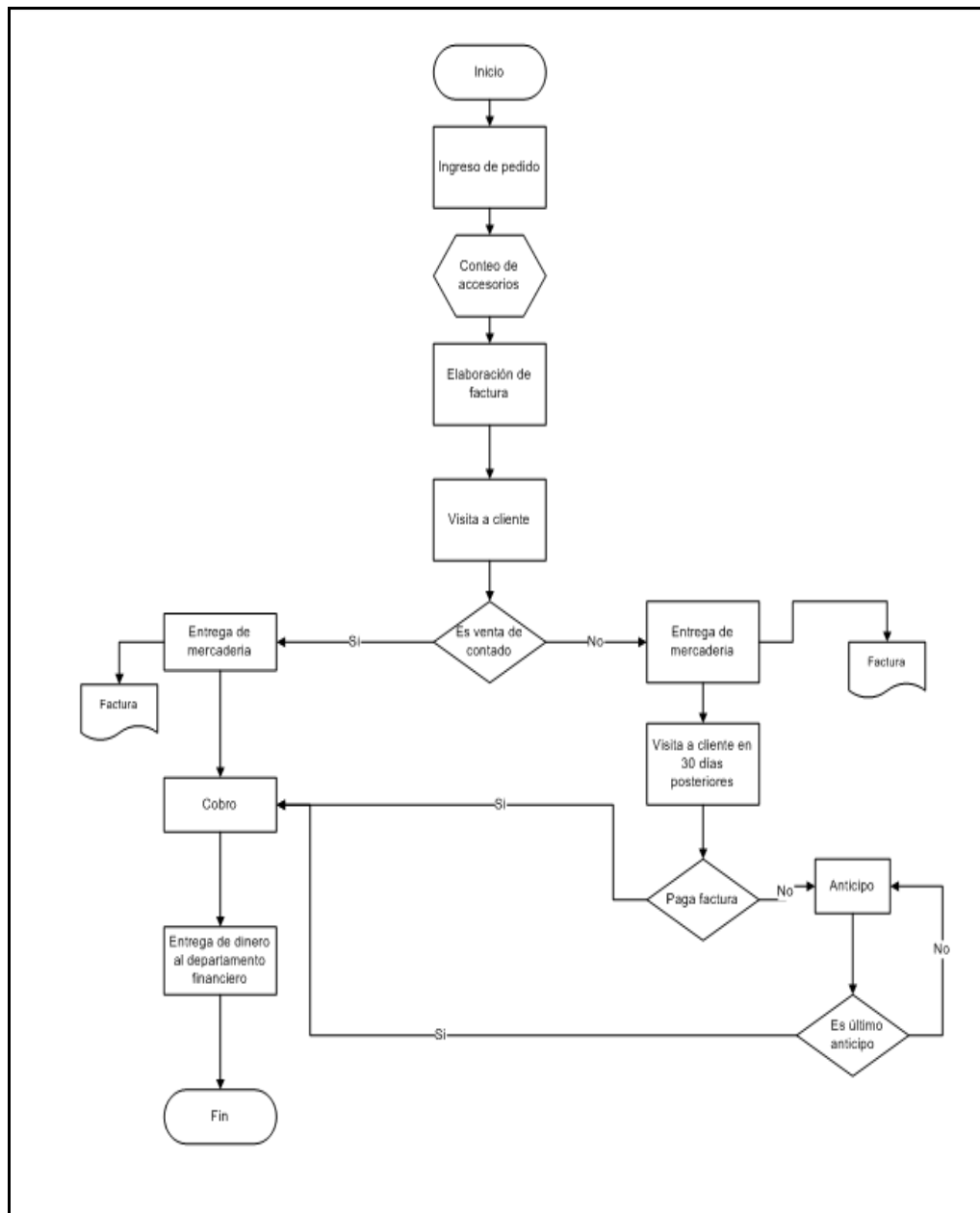
**Flujograma del Proceso de  
Comercializacion de Productos**



### Flujograma del Proceso de Marketing y Publicidad



## Flujograma del Proceso de Cobranza



**Anexo d.**

PRODUCCIÓN	Buje 1 <sup>1/4</sup>	Buje 1 <sup>1/2</sup>
Ventas	40,00	40,00
- Costo de Ventas		
+ Materia Prima	10,20	11,22
+ Mano de Obra	23,58	30,19
+ Costos Indirectos de Fabricación	16,09	20,11
<i>Total Costos</i>	<u>49,86</u>	<u>61,52</u>
= Utilidad Bruta	-9,86	<u>-21,52</u>
- Gasto de Ventas y Administración	5,00	5,00
<b>= Utilidad o Pérdida</b>	<u><b>-14,86</b></u>	<u><b>-26,52</b></u>

	Buje 1 <sup>1/4</sup>	Buje 1 <sup>1/2</sup>
Ventas	40,00	40,00
Costo de Ventas	30,00	30,00
Utilidad Bruta	10,00	<u>10,00</u>
Gasto de Ventas y Administración	5,00	5,00
<b>Utilidad o Pérdida</b>	<u><b>5,00</b></u>	<u><b>5,00</b></u>

**Anexo e.**

*Periodo de Recuperación.-*

<b>Flujos Anuales</b>	
1	6.216,00
2	6.495,72
3	6.788,03
<b>TOTAL</b>	<b>19.499,75</b>

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Neto Efectivo Anual}}$$

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{15.000,00}{6.216,00}$$

**Periodo de Recuperación = 2,41**

*Rentabilidad Contable.-*

$$\text{Rentabilidad Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta Anual}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{Rentabilidad Contable} = \frac{9.510,22}{15.000,00}$$

**Rentabilidad Contable = 63%**