

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

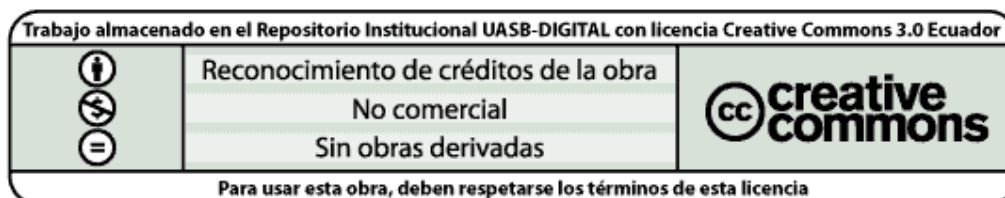
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Análisis y propuesta de mejora de la gestión financiera de las
microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad
de Quito.

Patricia Vinueza Chávez

2014



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Sandra Patricia Vinuesa Chávez, autora de la tesis intitulada “Análisis y propuesta de mejora de la gestión financiera de las microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 28 de mayo 2014

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Análisis y propuesta de mejora de la gestión financiera de las
microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad
de Quito.

Patricia Vinueza Chávez

Tutor: Eco. Gary Flor

2014

RESUMEN

El presente trabajo de investigación muestra un análisis del microempresario comercial de acumulación ampliada en la ciudad de Quito y una propuesta de mejora a su gestión financiera.

El primer capítulo cita los problemas del sector micro empresarial, la justificación para realizar este trabajo por la representatividad que tienen este tipo de negocios en número, la exposición de un amplio marco teórico que sustenta las bases teóricas de la administración financiera, así como la metodología descriptiva que se utilizó en la investigación.

El segundo capítulo analiza a la situación de la microempresa en general y a la microempresa comercial de acumulación ampliada mediante las 5 fuerzas de Porter. Se estableció el tamaño de la muestra con datos del Censo Económico del INEC realizado en el año 2010, se realizó una prueba piloto a 30 microempresas y luego una encuesta a 115 microempresas comerciales, también se realizaron entrevistas a informantes calificados; los resultados otorgaron información valiosa para diseñar la propuesta.

El tercer capítulo expone la propuesta para la mejora de la gestión financiera, enfocándose en tres elementos, como son: los fondos disponibles, capital de trabajo e información financiera, para cada uno de ellos se propone la implementación de políticas, gestión operativa y los controles que se podrían adoptar mediante el uso de indicadores. Además se establecieron objetivos estratégicos y se diseñaron estrategias para el cumplimiento de esos objetivos, cuyo enfoque fue la liquidez, rentabilidad y gestión eficiente de inventarios.

El cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones.

Dedicatoria

A mi esposo e hijos con amor, porque son los seres
que alegran cada día de mi vida..

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPITULO I: GENERALIDADES	10
1.1. Introducción.....	10
1.2. Objetivos	11
1.2.1. General	11
1.2.2. Específicos.....	11
1.3. Problema.....	12
1.4. Justificación.....	13
1.5. Hipótesis.....	14
1.6. Marco Teórico	14
1.7. Marco Conceptual	23
1.8. Metodología y técnicas de la investigación	25
2. CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL.....	27
2.1. Análisis general de la microempresa	27
2.2. Análisis del sector microempresarial comercial de acumulación ampliada, mediante las 5 fuerzas competitivas	29
2.2.1. (F1) Poder de negociación de los compradores o clientes	29
2.2.2. (F2) Poder de negociación de los proveedores	30
2.2.3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes – barreras de entrada	30
2.2.4. (F4) Amenaza de productos sustitutos.....	32
2.2.5. (F5) Rivalidad entre los competidores	32
2.3. Universo población y muestra	34
2.3.1. Población	34
2.3.2. Muestra	35
2.4. Diseño de instrumentos de investigación.....	36
2.5. Proceso de recolección de datos	38
2.6. Análisis de los resultados de la investigación	39
2.6.1. Datos generales	39
2.6.1.1. Concentración geográfica	40
2.6.1.2. Tiempo de constitución	41
2.6.1.3. Formación del dueño del negocio.....	42
2.6.2. Disponibilidad de normativa y política financiera	42
2.6.2.1. Objetivos y estrategias financieras	43
2.6.2.2. Políticas financieras.....	44
2.6.2.3. Políticas para la gestión y control del capital de trabajo	45

2.6.3.	Procedimientos financieros	46
2.6.3.1.	Procedimientos para la gestión del capital de trabajo	46
2.6.3.2.	Proyecciones de flujos de caja	47
2.6.3.3.	Información financiera contable (reportes y/o balances)	48
2.6.4.	Implementación de controles – indicadores de gestión financiera.....	48
2.6.4.1.	Control de logro de objetivos financieros (índices, ratios, indicadores)	49
2.6.4.2.	Control efectivo para cubrir deudas a corto plazo	50
2.6.4.3.	Control del inventario	51
2.6.4.4.	Control de cobranzas.....	52
2.6.5.	Crecimiento de los ingresos.....	52
2.6.5.1.	Ventas anuales promedio (dólares)	53
2.6.5.2.	Crecimiento de las ventas y de los clientes	53
2.6.6.	Cumplimiento de obligaciones regulatorias	54
2.6.6.1.	Figura legal	54
2.6.6.2.	Declaración de impuestos.....	55
2.6.6.3.	Afiliación y pago al IESS.....	56
2.6.7.	Perspectivas de crecimiento empresarial	56
2.6.7.1.	Planificación de la gestión operativa y financiera	57
2.6.7.2.	Plan de negocios – crecimiento empresarial	58
2.6.7.3.	Estructura organizacional (funciones, organigramas, etc.).....	58
2.6.7.4.	Capacitación del recurso humano	59
2.7.	Influencia de la gestión financiera en el crecimiento empresarial	60
2.7.1.	Disponibilidad de información financiera contable vs. ventas anuales promedio.....	61
2.7.2.	Disponibilidad de objetivos y estrategias financieras vs. crecimiento ventas anuales	62
2.7.3.	Disponibilidad proyecciones flujos de caja vs. plan de negocio- crecimiento empresarial	63
2.7.4.	Disponibilidad de control de efectivo para cubrir deudas a corto plazo vs. afiliación y pago IESS.....	64
3.	CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA	66
3.1.	Lineamientos	67
3.2.	Objetivos	68
3.3.	Fondos disponibles – liquidez.	69
3.3.1.	Políticas de fondos disponibles - liquidez	70
3.3.2.	Gestión operativa fondos disponibles	72

3.3.3. Control – indicadores de liquidez	74
3.4. Capital de trabajo	76
3.4.1. Políticas de capital de trabajo	77
3.4.2. Gestión operativa	78
3.4.3. Control – indicadores de actividad	80
3.5. Información financiera	82
3.5.1. Políticas.....	83
3.5.2. Gestión operativa	84
3.5.3. Control – indicadores de rentabilidad y de crecimiento	88
4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
4.1. Conclusiones.....	91
4.2. Recomendaciones.....	94
5. BIBLIOGRAFIA.....	95
6. ANEXOS.....	98
Anexo 1.- Encuesta.....	98
Anexo 2.- Entrevistas a informantes calificados	100
Anexo 3.- Listado de microempresarios encuestados	103
Anexo 4.- Cash flow proyectado diario	105
Anexo 5.- Guía práctica para el microempresario.....	106

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1.- Ámbito del análisis financiero	16
Gráfico No. 2.- Actividades financieras.....	18
Gráfico No. 3.- Concentración geográfica de microempresas de acumulación ampliada	40
Gráfico No. 4.- Tiempo de constitución	41
Gráfico No. 5.- Formación del emprendedor	42
Gráfico No. 6.- Definición de objetivos y estrategias	43
Gráfico No. 7.- Políticas financieras	44
Gráfico No. 8.- Políticas para la gestión y control del capital de trabajo	45
Gráfico No. 9.- Procedimientos gestión capital de trabajo.....	46
Gráfico No. 10.- Flujos de caja	47
Gráfico No. 11.- Información contable	48
Gráfico No. 12.- Control de logro de objetivos financieros	49
Gráfico No. 13.- Control de efectivo	50
Gráfico No. 14.- Control del inventario	51
Gráfico No. 15.- Control de cobranzas	52
Gráfico No. 16.- Ventas anuales.....	53

Gráfico No. 17.- Figura legal.....	54
Gráfico No. 18.- Declaración de impuestos	55
Gráfico No. 19.- Afiliación y pago al IESS	56
Gráfico No. 20.- Planificación de la gestión operativa	57
Gráfico No. 21.- Plan de negocios.....	58
Gráfico No. 22.- Estructura organizacional.....	59
Gráfico No. 23.- Capacitación recurso humano.....	60
Gráfico No. 24.- Información contables vs. ventas anuales promedio	61
Gráfico No. 25.- Disponibilidad de objetivos y estrategias financieras vs. crecimiento de ventas anuales.....	62
Gráfico No. 26.- Disponibilidad de flujos de caja vs. plan de negocio-crecimiento empresarial.....	63
Gráfico No. 27.- Disponibilidad de control de efectivo vs. afiliación y pago IESS	64
Gráfico No. 28.- Propuesta de mejora gestión financiera.....	66
Gráfico No. 29.- Entradas y salidas de fondos	70
Gráfico No. 30.- Administración del capital de trabajo.....	76
Gráfico No. 31.- Capital de trabajo	78
Gráfico No. 32.- Información financiera	82
Gráfico No. 33.- Ciclo contable.....	85

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1.- Microempresas en el DMQ	34
Cuadro No. 2.- Microempresas por actividad de comercio.....	34
Cuadro No. 3.- Operacionalización de variables	37
Cuadro No. 4.- Balance General	86
Cuadro No. 5.- Balance de Resultados	87

1. CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. Introducción

Las microempresas son muy importantes en la coyuntura socio económica del país, pues según el último Censo Nacional Económico desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC el año 2010, el 93.8% de todas las unidades empresariales del Distrito Metropolitano de Quito se cataloga como una microempresa, quedando el 6.2% para la grande, mediana y pequeña empresa.

Existen instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo BID, la Corporación Andina de Fomento CAF, Banco Mundial, etc., que mantienen líneas de fondos exclusivas para el desarrollo de la microempresa, consideran que este sector tiene gran impacto en la economía de los países y provocan un crecimiento de las microfinanzas propiciando la masificación de los servicios financieros.

Para el país es importante lograr el desarrollo de las capacidades de la gente que requiere más oportunidades, el crecimiento económico de los individuos y de las familias sin duda mejora el nivel de vida en general; según la categoría de ocupación de la Población Económicamente Activa PEA, el 33.7% trabaja por cuenta propia¹, notándose un porcentaje significativo del nivel de emprendimiento.

Estos indicadores permiten valorar la participación del sector micro empresarial, sin embargo, todavía se mantienen condiciones de desventaja en

¹ Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo ENEMDU, Cuadro No.42 Categoría de Ocupación, Diciembre 2012.

lo referente a adquisición de habilidades de gestión y en términos de recursos; se han producido fracasos en los emprendimientos, situación atribuible a factores externos de carácter social, político y económico. El manejo de los negocios está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño y por ende la necesidad de que los empresarios se capaciten en aspectos clave de su gestión financiera.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Realizar el análisis de la gestión financiera en las microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito, y desarrollar una propuesta que permita mejorar su administración financiera.

1.2.2. Específicos

- Realizar un análisis de las bases teóricas que fundamentan la administración financiera.
- Desarrollar el diagnóstico de la gestión financiera en las microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito, para caracterizarlo.
- Elaborar una propuesta para que las microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito puedan desarrollar una administración financiera eficiente.

1.3. Problema

Las microempresas comerciales de acumulación ampliada, que es el segmento al que se enfoca este análisis, tienen varias limitaciones debido a que no realizan una adecuada administración financiera, y están expuestas situaciones que pueden comprometer su continuidad como son:

1. Limitado acceso al crédito formal, por la poca capacidad de cubrir los requerimientos de garantías, de enero a mayo del 2013 las colocaciones de la banca privada alcanzaron los 78.776 millones de dólares y únicamente el 8,07% corresponde a la cartera de microcrédito².
2. Cerca del 90% de las microempresas son de tipo familiar (INEC, Censo de Población y Vivienda, 2010), muchos de sus propietarios fusionan sus finanzas personales con las de la organización, no llevan un registro contable básico, lo que les impide disponer de información financiera que apoye la toma de decisiones.
3. Desconocimiento del comportamiento y características del mercado al que desean acceder, se tiende al aislamiento de las demás microempresas que conforman la cadena productiva, es evidente la falta de asociatividad, mantienen un campo de acción local y operaciones a pequeña escala.

Si bien la Cámara Nacional de Microempresas, el Instituto de la Ciudad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, disponen de información relacionada a la microempresa, la misma no presenta un análisis suficiente, por lo que existe un

² Superintendencia de Bancos y Seguros, Colocaciones banca privada, Mayo 2013.

limitante en los datos estadísticos para valorar la gestión financiera que desarrollan las microempresas comerciales de la ciudad de Quito.

Lo expuesto pone en manifiesto que la gestión financiera en las microempresas comerciales de la ciudad de Quito es altamente relevante y determinante para su continuidad y supervivencia.

1.4. Justificación

El sector micro empresarial juega un papel importante en la vida social y económica del país, la dinámica que genera, aunque no es representativa permite a las familias mantener un nivel de vida aceptable, generar sus propios ingresos y sobretodo crear fuentes de empleo, es así que del total de ocupados en las microempresas a nivel nacional, aquellas radicadas en Quito dan trabajo a algo más del 20% de todas las personas empleadas en este estrato de empresas a nivel nacional, es decir, a aproximadamente 180.000 ecuatorianos³.

Estas personas no planean buscar trabajos asalariados, al contrario buscan independencia e impulsan el crecimiento de sus negocios; aunque por distribución de los ingresos las microempresas no sean las más destacadas al compararlas con la pequeña y mediana empresa, su representatividad en número es importante, por ende el enfoque que se da a este análisis es de tipo

³ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Censo Económico, año 2010

social en beneficio del microempresario, específicamente el que comercializa cualquier tipo de bien.

El presente trabajo de investigación se realiza debido a la relevancia que tienen las microempresas comerciales de acumulación ampliada en la economía del país y su evidente necesidad de disponer y aplicar una gestión financiera eficiente. En el análisis del planteamiento del problema se mencionaron algunos limitantes que corroboran el por qué de este estudio.

Se levantará información para caracterizar al microempresario y como este lleva la administración de su negocio; concluirá con el análisis, interpretación de la información obtenida y la formulación de una propuesta para que estas unidades de negocio desarrollen una gestión financiera eficiente.

1.5. Hipótesis

Las microempresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito no realizan una adecuada gestión financiera.

1.6. Marco Teórico

El ambiente que rodea a la microempresa es muy competitivo y cambiante lo que exige al emprendedor a ser eficiente frente al escaso capital con el que cuenta, el saber planificar le ubica en una situación de ventaja frente a la

competencia. La planificación financiera otorga una guía de las acciones que se ejecutarán en el corto y en largo plazo.

El dueño del negocio fijará planes financieros de largo plazo para lograr metas estratégicas que se cumplirán en los próximos 5 años como tiempo promedio, para el caso del microempresario estos planes pueden ser la adquisición de activo fijo o ampliación de líneas de negocio, con importantes fuentes de financiamiento. Para esto se fijan planes financieros de corto plazo, por un tiempo de un año, de esta forma se empieza a pronosticar ventas mínimas por periodos y a diseñar los procesos operativos y financieros que se implementarán para hacer posible el cumplimiento de la planificación establecida.

Las decisiones que se tomen en las unidades empresariales tienen implicaciones financieras, por esto es importante incluir el concepto de administración financiera desde la perspectiva moderna como “el conjunto de técnicas y métodos que permiten maximizar el valor empresa; las funciones financieras claves de la empresa son: la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos a través del proceso administrativo y actividades como la obtención y utilización de los fondos”⁴

Por lo expuesto, se justifica que este estudio se respalde en la teoría de la administración financiera y principalmente en la de corto plazo, ya que según informe del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito el 99% de la gestión financiera en las microempresas latinoamericanas es de corto plazo⁵,

⁴ James Van Horne, *Administración Financiera*, México, Prentice Hall, 1993, P.5.

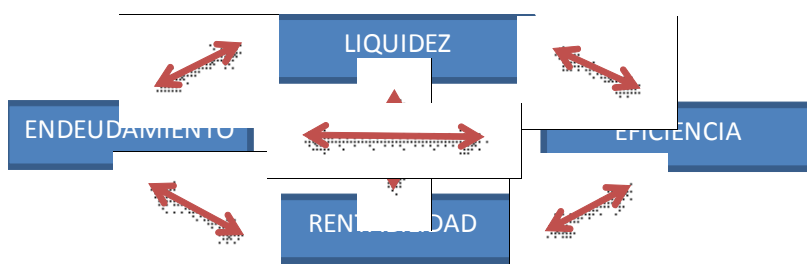
⁵ Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, *Informe de microfinanzas*, México DF, WOCCU, 2010, P.137

hecho que lo ratifica el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC)⁶ en el Informe de la Microempresa Ecuatoriana.

En lo referente a la administración de capital de trabajo, en esta investigación se analizará el manejo de los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero; la principal fuente de capital de trabajo son las ventas y consecuentemente los desembolsos por el costo de la mercadería y los gastos operativos, por ese motivo, mientras mejor se puedan predecir los flujos de caja, mejor será el manejo y disponibilidad del capital de trabajo.

Los ámbitos del análisis financiero de una empresa de cualquier tipo de sector de actividad económica son cuatro: liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad. Y es en esos ámbitos precisamente en donde se proceden a aplicar diferentes tipos de herramientas a la hora de diagnosticar la situación financiera empresarial.⁷

Gráfico No. 1.- Ámbito del análisis financiero



Fuente: Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana, P. 34.

Elaboración: Eco. Wilson Araque Jaramillo

⁶INSOTEC, Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, 2010, P.71

⁷ Wilson Araque, *Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana*, Quito, La Tierra, 2011, P.33.

La falta de liquidez para cubrir las necesidades inmediatas es un problema habitual de la microempresa, “el control de la liquidez debe comenzar por la planificación, gestión y control diario de los fondos de una empresa”⁸, la utilización del flujo de caja diario es lo que los expertos aconsejan, debido a la realidad del pequeño empresario que deberá estar constantemente monitoreando los saldos de las cuentas bancarias para hacerle frente a las deudas.

El flujo de caja apoya a prever las entradas y salidas de dinero, si se lo realiza de manera proyectada, servirá solamente para atender pagos también proyectados como pagos programados por créditos, compra de activos fijos, etc. Las decisiones son en el día a día, el movimiento del inventario y de las cuentas por cobrar constituyen el activo circulante que genera la disponibilidad de efectivo, de ahí la indispensable gestión de parte de quien dirija la microempresa.

Dentro de la administración del efectivo se deben mantener niveles adecuados de los saldos de caja, para que estos recursos se los utilice en el giro del negocio, fortaleciendo al capital de trabajo, de existir excedentes, no resulta aconsejable mantenerlos en cuentas bancarias por el bajo interés que se gana, en ese caso existen de pólizas o fondos de inversión a corto plazo.

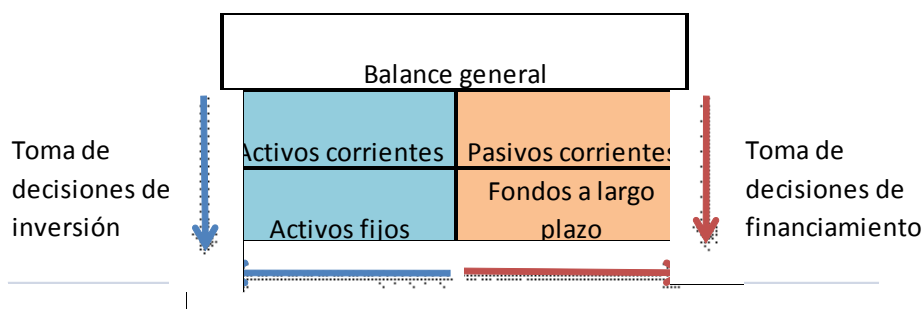
(W. Araque, 2011: 54) “La disminución de flujos de efectivo, producto del atraso en los cobros de las cuentas por ventas a crédito, también inciden negativamente, desde la óptica del costo de oportunidad del dinero disponible, ya que si la empresa tiene a tiempo el dinero esperado por la recuperación de cuentas por cobrar, éste podría ser invertido en algún producto a corto plazo

⁸Wilson Mariño, *Modelo de gestión de liquidez Centuria*, Quito, Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda, 2013, P.235

ofrecido por el sistema financiero nacional e internacional; o simplemente podría aprovechar algún tipo de descuento por pronto pago ofrecido por los proveedores de la empresa”.

Es importante el equilibrio que existe entre los plazos de las cuentas por pagar y los plazos de las cuentas por cobrar, si se logra extender los plazos de pago a los proveedores y acortar los periodos de cobranza, se logran brechas de beneficio directo sobre la liquidez de la empresa. Los plazos que manejan los proveedores por lo regular benefician al empresario, por tratarse de un comercio al por mayor, la estrategia está en la rapidez de cómo se vendan las mercaderías y bajo qué condiciones de pago.

Gráfico No. 2.- Actividades financieras



Fuente: Principios de administración financiera, P.17
Elaborado por: Lawrence J. Gitman

Dentro de las actividades financieras del gerente, esta la toma de decisiones para realizar inversión y para el acceder al financiamiento. Las decisiones de inversión están dadas por la compra de activos para el funcionamiento del negocio y también para decidir qué tipos de activos se mantienen; las decisiones de financiamiento se refieren a la disposición de qué

tipo de deudas se adquirirán con sus respectivos plazos, lo que servirá para pagar los activos en los que se invirtió.

El endeudamiento debe ser manejado técnicamente para que el presupuesto no se incremente por los altos costos financieros, las deudas a largo plazo merecen atención porque estas comprometen a la empresa a realizar pagos contractuales establecidos, sobre todo si son altas; una mala planificación sube el riesgo de no pago.

Al darse necesidades de efectivo o compra de inventarios cuya rotación es alta, el financiamiento será a través de una deuda a corto plazo para mantener los mismos ciclos de retorno del activo circulante. Para optimizar las deudas financieras, es conveniente (W. Mariño, 2013: 489) “formalizar las políticas de financiamiento que garantice la correcta recepción de préstamos de acuerdo a la necesidad de la empresa”.

Existen algunas fuentes de financiamiento utilizadas por el microempresario como: Crédito bancario, sobregiros, tarjetas de crédito, capital propio, anticipo de clientes, crédito de proveedores, entre otros.

“Las cooperativas de ahorro y crédito son fuentes muy importantes de obtención de recursos, aunque demandan afiliación previa para conceder préstamos de consumo, en la actualidad se encuentran otorgando créditos productivos a sus afiliados. Los organismos no gubernamentales, nacionales e internacionales también son otra fuente de dinero, generalmente actúan con el apoyo de la cooperación internacional de países desarrollados que trabajan en áreas urbanas y rurales, ofreciendo recursos en condiciones más favorables”.⁹

⁹Gary Flor, *Guía para elaborar planes de negocios*, Quito- Ecuador, Gráficas Paola, 2006, P.94.

Para concluir el análisis del endeudamiento, es importante mencionar al apalancamiento financiero para determinar qué cantidad de recursos de propiedad de la empresa han sido financiados con créditos externos. La definición es la siguiente, “el apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes¹⁰ .

La eficiencia hace referencia al uso óptimo de los recursos que dispone la empresa para el logro de los objetivos. Las decisiones de tipo financiero se toman con el fin de generar ganancias, al final se evalúa la relación de lo efectivamente realizado con lo efectivamente gastado.

El logro de un resultado con menos recursos, sea tiempo, instalaciones, transporte, etc. crea una marcada ventaja frente a la competencia, incidiendo positivamente en la productividad del negocio, el hecho de reducir costos provoca instantáneamente aquellos beneficios que en otras situaciones no se habrían visto.

Una buena gestión financiera se basa en la eficiencia y eficacia de la empresa, pero existen aspectos relacionados con los controles que es necesario instituir como el mantener reportes contables o estados financieros que reflejen la realidad del negocio, a nivel de las operaciones la persona que lleva el control del libro bancos no será la misma persona que cobra en caja, todos los empleados deberán tomar sus vacaciones de modo que sea muy difícil ocultar posibles fraudes, levantar políticas y procedimientos de modo que

¹⁰ Lawrence Gitman, Principios de administración financiera, México, Pearson Educación, 2012, P.70.

esta normativa sea difundida y las actividades se realicen minimizando impactos, también se pueden realizar toma de inventarios periódicos, etc.

Por otro lado, la rentabilidad entendida como (L. Gitman, 2012, 544) “la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas”, viene a ser una consecuencia de la gestión realizada por la administración.

La rentabilidad no es responsabilidad exclusiva de quien maneja las finanzas en la empresa; para que el negocio sea rentable, todo el personal debe estar involucrado, la gente deberá llevar a cabo las actividades asignadas de acuerdo a las normas establecidas, no desaprovechará los recursos con los que cuenta y se obligarán a ejecutarlos controles implementados en los procesos.

Una empresa que ha utilizado muchos recursos y obtiene pocos beneficios probablemente ha desperdiciado sus recursos, por lo tanto su rentabilidad se ve afectada; al contrario si la gestión financiera de un gerente es buena, es decir, aprovecha todos los recursos que dispone, eso se verá reflejada en las ganancias y en su rentabilidad.

Finalmente, como parte del diagnóstico de este sector microempresarial se utiliza como herramienta a las cinco fuerzas de Michael Porter, principalmente para evaluar la competencia y su incidencia.

“Las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente; es decir, hay fuerzas competitivas que se salen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutivos son de algún modo competidores con

más o menos preponderancia; la situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas, el poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector”¹¹.

Este análisis se desarrollará en base a información primaria levantada a través de entrevistas y encuestas, y secundaria de informes disponibles, con esto se podrá diagnosticar el funcionamiento del sector, comportamiento de la competencia, preferencias de los clientes, entre otras.

Concluyendo, para cumplir el objetivo de la administración financiera se debe gestionar adecuadamente los recursos financieros en base a la preparación de pronósticos y la planeación, que permitan lograr un crecimiento en las ganancias; esta investigación y su contenido resulta útil para el establecimiento de una propuesta que mejore la gestión financiera del microempresario.

¹¹ Michael E. Porter, *Ser Competitivo*, Madrid, Ediciones Deusto S.A., 1999, Pág. 25.

1.7. Marco Conceptual

Se describen los principales conceptos de los términos relacionados al tema de investigación:

- Una microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante (si no la más importante) fuente de ingresos para el hogar.¹²
- Microempresas consolidadas o de acumulación ampliada, corresponden a establecimientos que mantienen stocks permanentes, tienen una productividad suficientemente elevada para acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa, tienen relaciones activas y pasivas con proveedores y clientes, presentan registros numéricos de la operación del negocio, no necesariamente contabilidad formal, tienen una estructura administrativa definida, y, existe separación entre la caja del negocio y la de la familia¹³.

¹²John H Magill, Richard L Meyer, *Microempresas y microfinanzas en Ecuador*, Proyecto SALTO/USAID-Ecuador, Pág. 4.

¹³Frediani Vega, *La microempresa en Latinoamérica*, Buenos Aires, BID, 2001, p.56

- Microcrédito de acumulación ampliada (comunitario): Son aquellas operaciones de crédito superiores a USD10.000 otorgadas a microempresarios y que registran un nivel de ventas anuales inferior a USD100.000, a trabajadores por cuenta propia, o un grupo de prestatarios con garantía solidaria. Cuando el saldo adeudado en microcréditos con la institución financiera supere los USD10.000 indiferentemente del monto, la operación pertenecerá al segmento de microcrédito de acumulación ampliada¹⁴.
- Gestión financiera: La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras¹⁵.
- El flujo de caja, de acuerdo a (G. Flor, 2006: 95) representa la previsión, el control o el registro del movimiento de recursos financieros (entradas y salidas de dinero), durante un periodo determinado.
- Costos de mantenimiento de inventario, según (L. Gitman, 2012, 125): Son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo en inventario durante un periodo específico. Estos van a variar en

¹⁴Banco Central del Ecuador, *Codificación de regulaciones del Directorio del BCE, Regulación 184*, Quito, 2009, Pág. 6.

¹⁵ Giovanni Gómez, <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>, 2001.

proporción directa a la cantidad promedio de inventario; dentro de estos tipos de costos se tienen costo de almacenaje, de seguro, de deterioro, de obsolescencia y de oportunidad, que es el más importante por ser el costo financiero.

1.8. Metodología y técnicas de la investigación

Este estudio es de carácter descriptivo, pues permite “explicar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, se ejemplifica las investigaciones que determinan características de un sector económico de un país, seleccionando una muestra representativa de empresas del sector o las investigaciones de medición de actitudes del consumidor”¹⁶.

En este caso particular, mediante el estudio de una muestra representativa de las empresas comerciales de acumulación ampliada de la ciudad de Quito, que se obtendrá de fuentes institucionales reconocidas, será posible adoptar un proceso sistematizado y adecuado a las características de esta investigación para describir y caracterizar la gestión financiera de este segmento, relevando sus falencias, lo que servirá de base para el desarrollo de la propuesta.

¹⁶César Bernal, *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*, México, Pearson Educación, 2000, P.111

Para desarrollar la investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- Realización de encuestas a microempresarios del sector comercial, de acuerdo a la muestra seleccionada, la tabulación se hará en hojas electrónicas.
- Realización de entrevistas a informantes calificados sobre el tema, por ejemplo entidades financieras que otorgan microcrédito, Cámara Nacional de Microempresas del Ecuador, capacitadores, fundaciones, entre otros. Ver anexo 2.
- Revisión bibliográfica de textos con relevancia relacionada con la administración financiera que realiza la microempresa y la pequeña empresa.
- Revisión nemotécnica principalmente de fuentes secundarias como estudios realizados en el BID, Instituto de la Ciudad del Distrito Metropolitano de Quito, Cámara Nacional de Microempresas, Corporación Andina de Fomento CAF, INEC, Banco Central del Ecuador, Servicio de Rentas Internas SRI, Superintendencia de Bancos y Seguros, Proyecto Salto y otros.

2. CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL.

2.1. Análisis general de la microempresa

El sector microempresarial en el país es relevante, su aporte al sistema productivo nacional es significativo si se analiza su tamaño, generación de ingresos y generación de empleo. En cuanto al tamaño a nivel nacional, las microempresas con relación a las PYMES y grandes empresas representan el 95.4% del total de establecimientos; el aporte a la generación de empleo es del 44%, es decir, 44 de cada 100 puestos de trabajo son generados por el sector microempresarial.

El aporte a la generación de ingresos por ventas de bienes y/o servicios que produce la microempresa se ubica en el 24%, es decir, que aproximadamente por cada 100 dólares generados en la economía ecuatoriana, 24 dólares son aportados por el sector microempresarial.¹⁷

(W. Araque, 2012: 3) “De ahí la importancia de seguir apoyando a esta categoría de empresas, desde el accionar del sector privado como del sector público nacional e internacional, a través de la oferta de servicios financieros – el microcrédito por ejemplo- y no financieros y, también, mediante la creación y puesta en vigencia de leyes como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”.

De acuerdo al número de establecimientos a nivel nacional, el sector micro empresarial *comercial* es el más representativo, se ubica en el 55.6%,

¹⁷Araque, Wilson, *La PYME y su situación actual*”, Observatorio PYME, cuaderno de trabajo No. 1, 2012, P.3.

seguido por el de *servicios* con el 34,7%, *manufactura* con el 9.5% y *otros* con el 0,2%. (W. Araque, 2012: 6)

Como se observa, la comercialización de bienes y/o servicios es la actividad que sobresale, está integrada por unidades de negocio que en su mayoría trabaja individualmente, con poca gestión financiera, poca planificación de ventas futuras y estrategias de comercialización, y sin pensar en la opción de la asociatividad empresarial, situación que contribuye que los ingresos por ventas no sean tan representativos como es su tamaño en número de establecimientos.

Las microempresas de acumulación ampliada sobresalen por su nivel de ingresos, generación de empleo y adopción de procesos administrativos; presenta una gestión financiera en proceso de mejoramiento, en la actualidad existe el acceso al microcrédito de desarrollo, dejando atrás el de subsistencia, lo que es útil para el crecimiento de las inversiones en activos fijos.

La oferta de servicios financieros dirigidos a los microempresarios de este segmento, es otorgada principalmente por las cooperativas de ahorro y crédito y por los bancos. La participación de la banca pública es muy poco representativa.

- “Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas se han posicionado en un segmento superior de microempresarios (que podría corresponder a los de acumulación ampliada), producto de su cercanía y el conocimiento por años de sus clientes.
- Los bancos, debido a la importante participación de los 3 bancos especializados (Solidario, Procredit y Pichincha) tienen su posición cercana al promedio general, lo cual indica que han diversificado sus

operaciones en los distintos segmentos de microempresa (acumulación ampliada, simple y hasta de sobrevivencia)”¹⁸.

2.2. Análisis del sector microempresarial comercial de acumulación ampliada, mediante las 5 fuerzas competitivas

Es importante comprender el funcionamiento del entorno de la microempresa de acumulación ampliada y como el análisis de sus fuerzas competitivas inciden directamente en su funcionamiento. Se realiza un diagnóstico basado en información compartida por los microempresarios que fueron encuestados y por los informantes calificados que fueron entrevistados, este valioso aporte contribuyó a determinar lo siguiente:

2.2.1. (F1) Poder de negociación de los compradores o clientes

Los clientes de las microempresas comerciales de acumulación ampliada tienen un alto poder de negociación principalmente porque tienen la posibilidad de negociar precios bajos por la accesibilidad a las cadenas comerciales grandes o a los productores.

Al depender de clientes específicos cuyo nivel de compra es representativo, estos sin duda podrán forzar cada vez mejores condiciones. Y si se pierde uno

¹⁸ Carlos Palán, *Cobertura del microcrédito a la microempresa en Ecuador*, Proyecto SALTO, 2006, P 4.

de estos clientes, se verá afectada significativamente la planificación de las ventas.

Por ser un análisis del sector y no de una línea de producto específica, no se puede precisar el grado de diferenciación por diseño, tamaño, marca, etc., situación determinante en el aumento del poder de negociación de los clientes frente a una baja diferenciación.

2.2.2. (F2) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores del sector microempresarial comercial de acumulación ampliada es alto debido a la poca oferta productiva o al limitado número de importadores en el Distrito Metropolitano de Quito.

Existe una considerada amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores, quienes poco a poco están interesados por llegar directamente al consumidor final. Por otro lado, no se ha evidenciado en el caso comercial, que por línea de negocio exista una forma de alianzas entre microempresarios que les permita importar directamente según las cantidades que cada uno necesite, lo que generaría competencias, disminuyen costos y no dependerían del proveedor que impone sus precios y condiciones .

2.2.3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes – barreras de entrada

La curva del aprendizaje es una importante barrera de entrada debido a que las microempresas que están posicionadas en el mercado tienen una marcada ventaja frente a las nuevas, se trata de un proceso de aprendizaje hasta lograr

experticia de cómo actúa el mercado, cómo ganar clientes, manejo del financiamiento, manejo del capital de trabajo, entre otros.

En el tema de lealtad del cliente, las microempresas existentes, sobre todo aquellas que están presentes por largo tiempo y tienen la ventaja de la experiencia, logran mantener una base de clientes fijos, se crea lealtad que difícilmente se rompe, a menos que no estén cumpliendo eficientemente con los requerimientos y no se estén cubriendo adecuadamente las necesidades del cliente.

Sobre las políticas regulatorias, normas, restricciones, aranceles y los limitantes que se puedan dar en el ámbito normativo no constituyen una barrera alta, puesto que no se ha desarrollado la formalización como gestores empresariales, el control impositivo no se ha extendido a todo el sector a pesar del esfuerzo del Gobierno en estos últimos años.

La diferenciación de los productos en general no es marcada, por lo tanto, no constituye una barrera significativa que dificulte a que la competencia entre al mercado, la clave son los precios accesibles; este aumento de oferta obliga a compartir la cuota de mercado.

Se puede concluir que las barreras de entrada para el sector microempresarial comercial de acumulación ampliada presentan un importante grado de dificultad por tratarse de negocios que se han posicionado y mantienen relaciones activas y pasivas con clientes y proveedores, presentan estructuras administrativas en proceso de mejora y han conseguido una relación comercial con la banca formal.

2.2.4. (F4) Amenaza de productos sustitutivos

Al hacer un análisis sectorial de la microempresa y no de una línea de negocio específica, difícilmente se puede evaluar al producto sustituto.

Se trata de un sector comercial con limitados recursos económicos donde no se dispone de grandes capitales para diferenciar o posicionar sus productos, de manera que se vuelvan insustituibles.

2.2.5. (F5) Rivalidad entre los competidores

A menos que se tenga una ventaja competitiva que distinga a la empresa de las empresas rivales, se puede llegar a hacer frente al duro posicionamiento que existe en el mercado.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores definirá la rentabilidad de este sector, es decir, cuanto menos competido más rentable será. Ante lo mencionado se puede apreciar que el sector microempresarial comercial de acumulación ampliada es muy competitivo y la rentabilidad que se desee lograr va depender de una gestión eficiente, una planificación adecuada y el buen manejo de los imprevistos o los previstos necesarios.

Existen características atractivas de las microempresas, en el mercado algunos microempresarios han implementado el valor agregado como controles en los tiempos de entrega, garantía del producto, variedad, comodidad, entre otros.

Los precios que mantiene la competencia son diversos, en este tipo de microempresas el nivel de precios tiende a estandarizarse, la oportunidad de

venta se da con diferencias mínimas, las ganancias se aseguran con una buena gestión de optimización de costos.

El enfoque de asociatividad se da en la búsqueda de socios estratégicos con negocios similares o relacionados para complementar y ampliar la gama de productos, se crea una cadena de productos y servicios que beneficia de manera conjunta e individual a cada integrante, sin embargo, la asociatividad no se encuentra suficientemente desarrollada.

Dentro de los microempresarios más grandes, es decir, los de acumulación ampliada se presenta una importante barrera de salida por efecto de la inversión realizada, sin embargo, los gestores que todavía no han realizado fuertes inversiones no presentan este riesgo.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para el sector comercial microempresarial, ante lo cual se puede sugerir una proyección futura de estas unidades de negocio.

2.3. Universo población y muestra

Según el Instituto de la Ciudad del Distrito Metropolitano de Quito, en base a información del Censo año 2010, INEC, existen 93.406 microempresas, dato que será considerado como el universo para la presente investigación.

Cuadro No. 1.- Microempresas en el DMQ

Item	Valor	Participación a nivel Nacional
Establecimientos	93.406	19,7%

Fuente: Censo Económico 2010
Elaborado: Instituto de la Ciudad

2.3.1. Población

Del universo planteado se segmenta una población de microempresas comerciales de acumulación ampliada, que corresponde a la categoría “Comercio al por mayor”, con 1.463 microempresas.

Cuadro No. 2.- Microempresas por actividad de comercio

Categoría por empleo	Valor	%	% Acumulado
Comercio al por Mayor	1,463	1.6%	1.6%
Comercio al por Menor	46,481	49.8%	51.4%
No Comercio	45,462	48.7%	100%
Total	93,406	100%	

Fuente: Censo Económico 2010
Elaborado: Instituto de la Ciudad

2.3.2. Muestra

El tamaño de la muestra se obtuvo mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Para la determinación de P y Q se aplicó una prueba piloto de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta clave: ¿En esta empresa trabajan de 7 a 9 personas?, basado en información del Observatorio de la PYME – UASB, Proyecto Salto 2004-2005.

Indicadores	F Ab	F. Rel
Si (P)	29	97%
No (Q)	1	3%
TOTAL	30	100%

Considerando que lo más importante para el levantamiento de la información es la ubicación de microempresas de acumulación ampliada se utilizó como pregunta clave: ¿En esta empresa trabajan de 7 a 9 personas?, para lo cual se tomó en cuenta ciertas características como el tamaño del local y flujo de personas, como empleados y clientes en la microempresa.

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{3.8416 \cdot 1,463.00 \cdot 97\% \cdot 3\%}{0.09\% \cdot 1,462.00 + 3.8416 \cdot 97\% \cdot 3\%}$$

$$n = \frac{163.55}{1.42759056} = 115.00$$

Dónde:

N = 1.463

Z = 1,962

P = 97%

Q = 3%

D = 3%

De acuerdo a la aplicación de la fórmula, se realizaron 115 encuestas a microempresarios comerciales de acumulación ampliada en la ciudad de Quito.

2.4. Diseño de instrumentos de investigación

La encuesta (anexo 1), es el instrumento aplicado en la presente investigación, para administrar su contenido se fijaron variables independientes cuya dimensión apunta a la gestión financiera, también se fijaron variables dependientes que en este caso van a ser aquellos aspectos relacionados con el crecimiento de la microempresa.

Cuadro No. 3.- Operacionalización de variables

Variables	Concepto	Dimensión	Indicadores
Variable Independiente: Gestión Financiera	La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación.	Disponibilidad de normativa, política y procedimientos financieros, así como la implementación de controles y el manejo de indicadores de gestión.	<p>Disponibilidad de normativa y política financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y estrategias financieras • Políticas financieras • Políticas para la gestión y control del capital de trabajo <p>Procedimientos financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para la gestión del capital de trabajo • Proyecciones del flujos de caja • Información financiera contable (reportes y/o balances) <p>Implementación de controles – Indicadores de gestión financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de logro de objetivos financieros (índices , ratios, indicadores) • Control de efectivo para cubrir deudas a corto plazo • Control del inventario • Control de cobranzas
Variable Dependiente: Crecimiento Empresarial	Posición económica-financiera sólida, y perspectivas de desarrollo futuro.	Incremento de las ventas y de la participación del mercado, cumpliendo con las obligaciones ante la sociedad, y con una visión de crecimiento a largo plazo.	<p>Crecimiento de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas anuales promedio (dólares) • Crecimiento de las ventas año anterior al año actual. • Número de clientes actuales • Crecimiento de clientes año anterior al año actual <p>Cumplimiento de obligaciones regulatorias – formalización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Figura legal • Declaración de impuestos • Afiliación y pago al IESS <p>Perspectivas de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de su gestión operativa y financiera. • Plan de negocio - crecimiento empresarial. • Estructura organizacional (funciones, organigramas, etc.) • Capacitación.

Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

2.5. Proceso de recolección de datos

Para la recolección de datos en primer lugar se entrenó a 3 encuestadores tanto para la selección de la microempresa, como para la administración de la encuesta.

Para la selección de encuestados se tomaron en cuenta las siguientes condiciones:

- Locales que no pertenezcan a PYMES y/o se identifiquen con sociedades anónimas.
- Que en la presentación del local se pueda observar una inversión mayor a \$10,000.00.
- Que se pueda observar el flujo de empleados que se encuentren en el lugar, mayor a 3 personas.

En la administración de la encuesta se consideró:

- En lo posible conversar con los propietarios de la microempresa para exponer los objetivos de la investigación.
- Dar una breve explicación de los temas que abarca la gestión financiera y el valioso aporte de sus respuestas para el desarrollo de una propuesta.

El trabajo de campo fue realizado en las principales avenidas de la ciudad como por ejemplo, al Sur, Av. Mariscal Sucre, al Norte, Av. América, 12 de Octubre y Panamericana Norte, al Centro, calle García Moreno, y zonas comerciales de San Rafael y Conocoto, en el Valle de los Chillos. El anexo 3 presenta el listado de microempresas encuestadas.

El levantamiento de información se lo realizó entre el 10 y 31 de julio del 2013, se realizaron 115 encuestas aplicando “muestreo aleatorio simple, el cual se caracteriza por otorgar la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población. Y seleccionar a tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido”¹⁹.

2.6. Análisis de los resultados de la investigación

Se realiza una presentación de los resultados de la investigación directa que se efectuó, con el correspondiente análisis en función de la información recogida a través de la encuesta y de las experiencias compartidas de los encuestados.

2.6.1. Datos generales

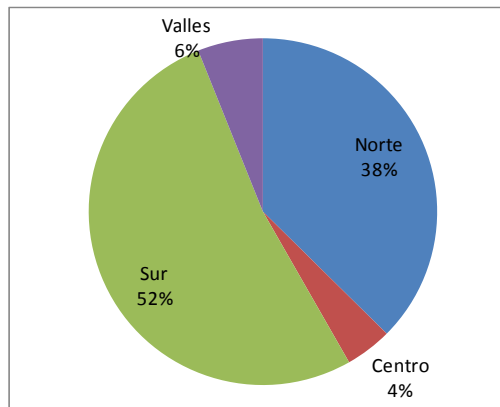
Como información general, se pone de manifiesto la ubicación geográfica en donde están instalados este tipo de microempresas, el tiempo de constitución y el tipo de formación que tienen los dueños de estos negocios.

¹⁹Casal Jordi, *Tipos de Muestro*, Universidad Autónoma de Barcelona, 2003, P. 3

2.6.1.1. Concentración geográfica

Según observación directa se encuestó a microempresas comerciales de acumulación ampliada, en su mayoría ubicadas en el norte y sur de la ciudad en donde existe mayor perspectiva de crecimiento comercial y económico. En el sur de Quito se observó una creciente demanda de productos a costos razonables, como la oferta de calzado, ropa, alimentos, ferreterías, entre otros, al norte se encontró mayoritariamente negocios de muebles, suministros y repuestos automotrices.

Gráfico No. 3.- Concentración geográfica de microempresas de acumulación ampliada



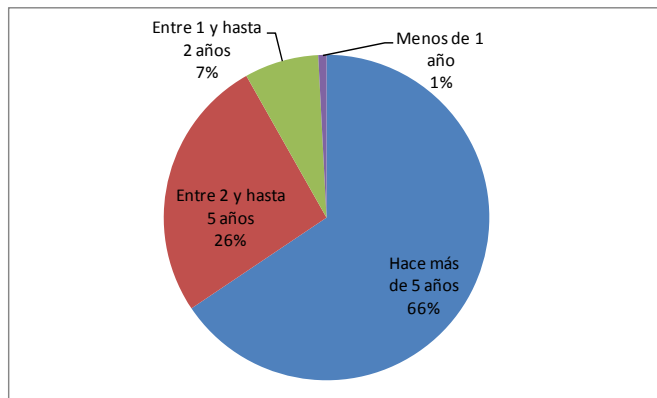
Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.1.2. Tiempo de constitución

La mayoría de microempresarios han constituido su negocio hace más de 5 años, lo que determina que las microempresas lleguen a ser parte del segmento de acumulación ampliada en el mediano y largo plazo.

Este tipo de negocios han ido evolucionando desde una microempresa de subsistencia o de acumulación simple hasta una microempresa de acumulación ampliada, al indagar de cómo inicio su negocio la mayoría afirmó haber empezado con poco, siendo el esfuerzo y constancia sus mejores estrategias de éxito.

Gráfico No. 4.- Tiempo de constitución



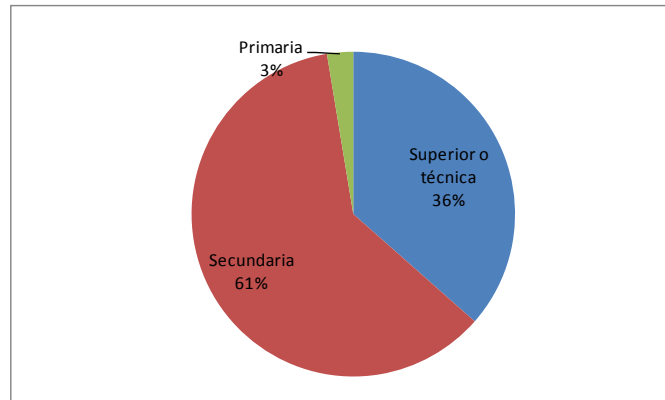
Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.1.3. Formación del dueño del negocio

En cuanto a la formación, 6 de cada 10 emprendedores tienen estudios secundarios, notándose que el microempresario no tiene un acceso representativo a la educación superior o técnica.

Los propietarios en la mayoría de casos dedican más de 10 horas de trabajo diario, existe un bajo índice de delegación, lo cual hace suponer el poco espacio de tiempo para progresar en los estudios académicos.

Gráfico No. 5.- Formación del emprendedor



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.2. Disponibilidad de normativa y política financiera

Las decisiones que toman los microempresarios deben estar basadas en políticas relacionadas con las finanzas del negocio que permitirán contar con

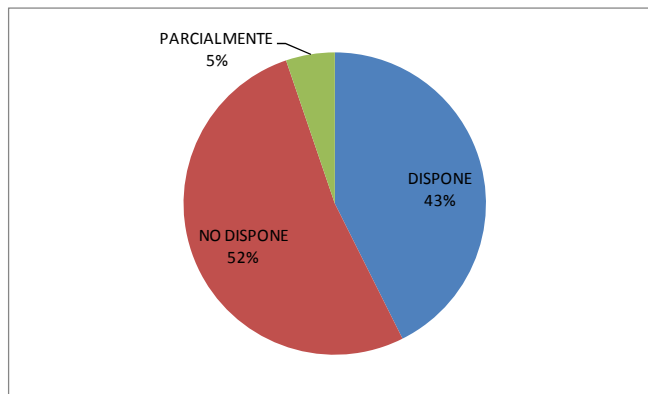
normas claras para la aplicación de objetivos de corto o largo plazo y de las estrategias para cumplirlos.

2.6.2.1. Objetivos y estrategias financieras

El 52% de microempresarios no fija objetivos y estrategias financieras, el 43% si dispone pero no los registra en algún documento, solamente los aplica de forma empírica.

El no contar con un planteamiento de objetivos y estrategias de tipo financiero imposibilita precisar de qué modo resulta conveniente crecer en aspectos clave como el financiamiento, capital de trabajo, gestión del efectivo, nivel de inversión, entre otros.

Gráfico No. 6.- Definición de objetivos y estrategias



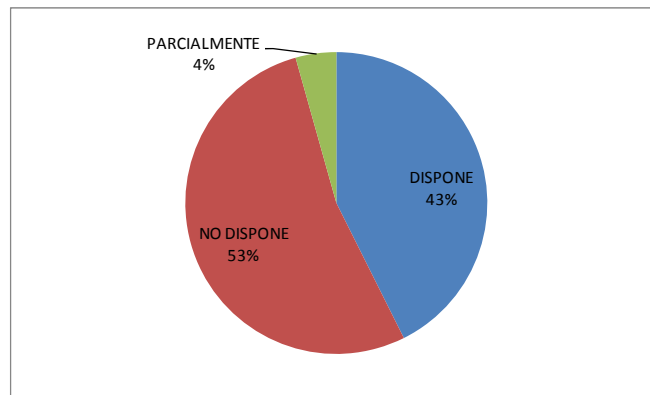
Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.2.2. Políticas financieras

La investigación muestra que el 53% de los microempresarios comerciales no definen políticas financieras, aunque el 43% contestó disponer de políticas financieras la gran mayoría no estaban escritas en algún documento normativo.

Los resultados permiten apreciar la informalidad en la organización y la falta de control interno, lo cual también puede ser una limitación para su desarrollo, sin embargo, se tiene que considerar los recursos que son escasos y el bajo nivel de concientización de la utilidad de las normas.

Gráfico No. 7.- Políticas financieras



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

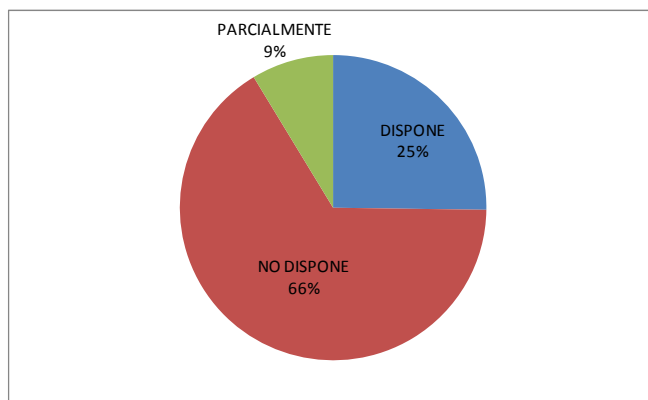
2.6.2.3. Políticas para la gestión y control del capital de trabajo

El 66% no dispone de políticas para la gestión y control del capital del trabajo, aunque el 25% si las tiene, estas no están escritas en algún documento.

El control del capital de trabajo es una prioridad para el microempresario y aunque no formalice políticas, lleva una gestión en base a la experiencia que le permite seguir en el mercado.

Mediante la investigación de campo se pudo apreciar que el descuido en la gestión y en el control del capital de trabajo en algún momento provocó el desfinanciamiento continuo para cubrir las operaciones a corto plazo, cayendo fácilmente en un alto costo financiero a través del crédito informal.

Gráfico No. 8.- Políticas para la gestión y control del capital de trabajo



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

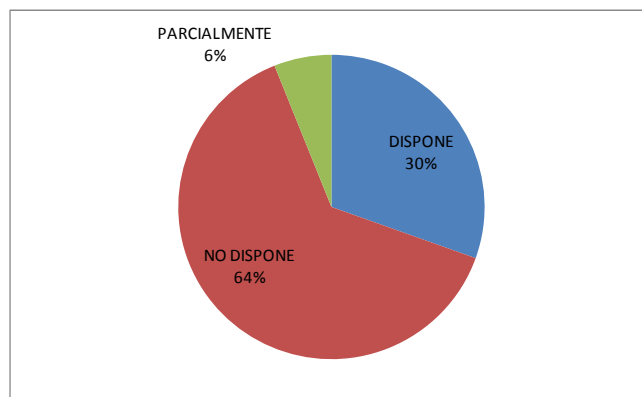
2.6.3. Procedimientos financieros

Los procedimientos de tipo financiero apoyan a obtener una información detallada, ordenada y sistemática de las responsabilidades y actividades a realizarse en base a la política adoptada para afianzar la gestión financiera.

2.6.3.1. Procedimientos para la gestión del capital de trabajo

Para los propietarios no es importante definir procedimientos para la gestión del capital de trabajo, esto no quiere decir que no gestione bien el capital de trabajo, lo realizan de manera empírica en base a la experiencia, apenas 3 de cada 10 microempresarios contestaron manejar procedimientos. Lo más importante para ellos es cumplir con las obligaciones asumidas en el corto plazo y para lograrlo motivan a que los pagos por las ventas sean en efectivo y mantienen niveles apropiados de inventario para que su liquidez no sea afectada.

Gráfico No. 9.- Procedimientos gestión capital de trabajo



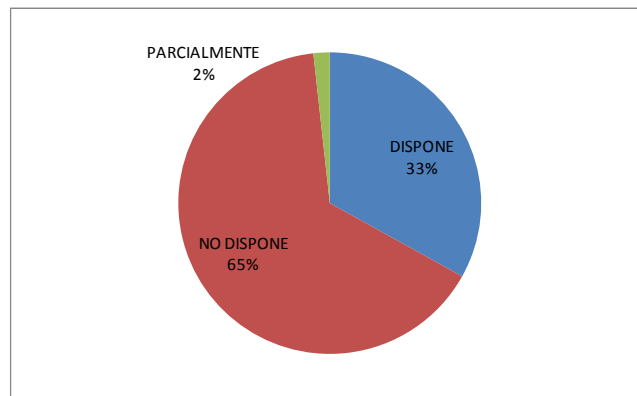
Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.3.2. Proyecciones de flujos de caja

La falta de planificación de ingresos y gastos es evidente, alrededor de 7 de cada 10 microempresarios no realizan proyecciones de flujos de caja por la falta de conocimiento, la capacitación es ubicada en segundo plano por la limitación de tiempo que poseen.

Sin embargo, a inicios de cada mes registran en sus agendas de cuentas los diferentes gastos que deben cumplir con monitoreos semanales o diarios de pagos a proveedores, cuotas de préstamos, sueldos, aportes al IESS, impuestos, servicios básicos, arriendos, etc.; estableciéndose un nivel mínimo de ventas para tener un saldo positivo.

Gráfico No. 10.- Flujos de caja

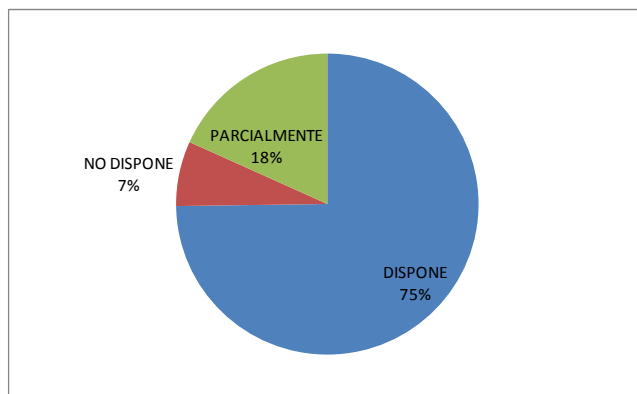


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.3.3. Información financiera contable (reportes y/o balances)

La gran mayoría dispone de información financiera contable, se evidenció que por el nivel de ventas que manejan, están controlando las cifras mediante cuadernos de trabajo y reportes de cuentas, no necesariamente balances debido a que no están obligados a llevar contabilidad por estar catalogados como microempresa cuyas ventas anuales son menores a \$100,000.00. Los microempresarios que si presentan balances anuales fueron aquellos que constituyeron Compañías de Responsabilidad Limitada y han contratado a un contador externo.

Gráfico No. 11.- Información contable



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.4. Implementación de controles – indicadores de gestión financiera.

El establecimiento de criterios de evaluación en base a los datos que ofrecen los indicadores financieros, permiten visualizar de manera objetiva el funcionamiento de las operaciones de tipo financiero que se están llevando a cabo.

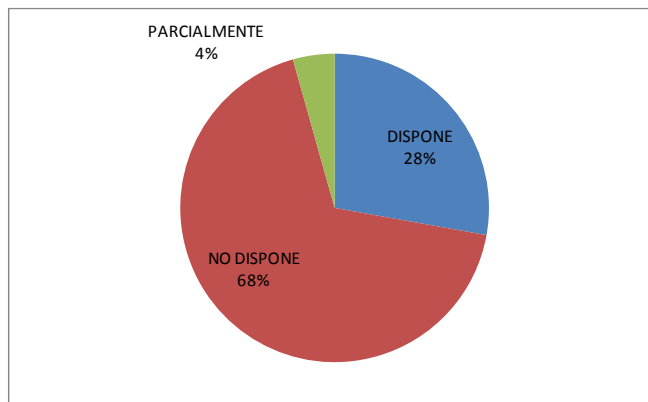
La implementación de controles, sean manuales o automáticos, apoyan a mejorar la gestión, cuando a pesar de las medidas adoptadas, se presentan fallas, es prudente implementar nuevos controles que permitan un proceso de mejora continua.

2.6.4.1. Control de logro de objetivos financieros (índices, ratios, indicadores)

Alrededor de 7 de cada 10 microempresarios no maneja un control de los objetivos financieros a través de índices, esto obedece a la informalidad en el control de los procesos administrativos-financieros que son manejados por los propietarios, debido al desconocimiento.

Esta situación dificulta el establecimiento de metas financieras, lo que de alguna manera contribuye a que estos negocios no crezcan a los niveles esperados.

Gráfico No. 12.- Control de logro de objetivos financieros

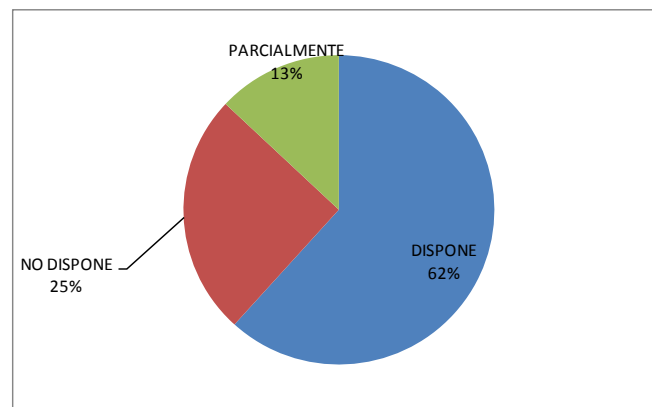


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.4.2. Control efectivo para cubrir deudas a corto plazo

El 62% de microempresarios disponen de controles de efectivo para cubrir las deudas a corto plazo, es muy creciente el problema de iliquidez en este sector debido a que no siempre retornan los flujos de efectivo en los tiempos estimados, que en la realidad del microempresario es diario.

Gráfico No. 13.- Control de efectivo



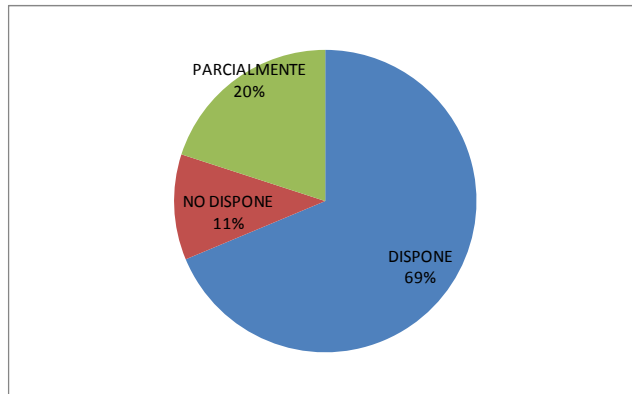
Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.4.3. Control del inventario

El 69% de microempresarios disponen de controles al inventario, se verificó que se utiliza kárdex en hojas excel y en algunos casos mantiene software para el ingreso y salida de mercadería mediante la facturación.

Se observó que el inventario representa la inversión del microempresario comercial, por lo que su control es indispensable, sea el método que se utilice los responsables expusieron que mantienen artículos de costos bajos con una rotación más baja que otros artículos más costosos que exigen mayor inversión.

Gráfico No. 14.- Control del inventario

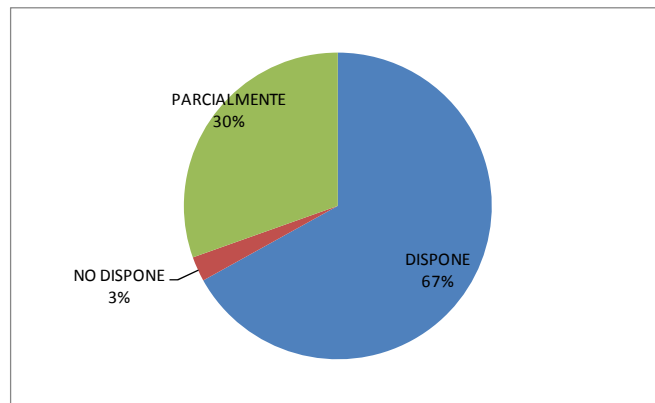


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.4.4. Control de cobranzas

La gran mayoría de propietarios de las microempresas son quienes se encargan de realizar la cobranza y de mantener el control preventivo de cuentas por cobrar que son a corto plazo, un mes promedio, por ser la liquidez un aspecto clave para su sobrevivencia. Alrededor de 7 de cada 10 empresarios disponen de control de cobranzas, y 3 de cada 10 lo hacen de manera parcial porque no mantienen clientes riesgosos a su criterio.

Gráfico No. 15.- Control de cobranzas



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

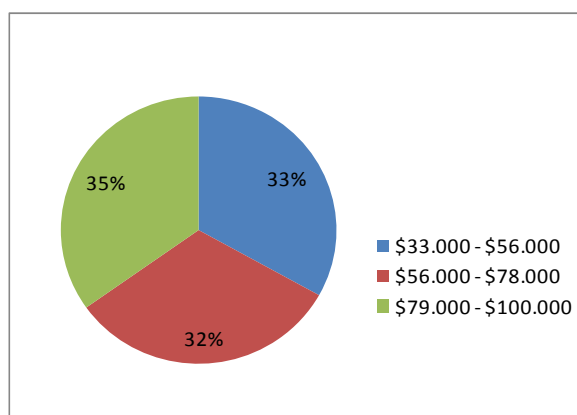
2.6.5. Crecimiento de los ingresos

Se analiza el crecimiento de los ingresos en función del aumento de las ventas del año actual con relación al año anterior, también se observa el crecimiento del número de clientes del año actual con relación al año anterior.

2.6.5.1. Ventas anuales promedio (dólares)

La investigación realizada a este segmento de microempresarios arrojó un promedio de ventas anuales de \$68,870.00 dólares. Se han establecido tres rangos de niveles de ventas, desde \$33,000.00 hasta \$100,000.00, cada uno representando una tercera parte, siendo la línea de negocio la que determina mayores o menores montos.

Gráfico No. 16.- Ventas anuales



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.5.2. Crecimiento de las ventas y de los clientes

Los resultados de la investigación mostraron un crecimiento promedio del 16% de las ventas anuales, en número de clientes, este crecimiento promedio se ubicó en el 11%, si bien la cantidad de clientes han aumentado, se entiende que los montos de compra están incrementándose por una mejoría en la economía ecuatoriana.

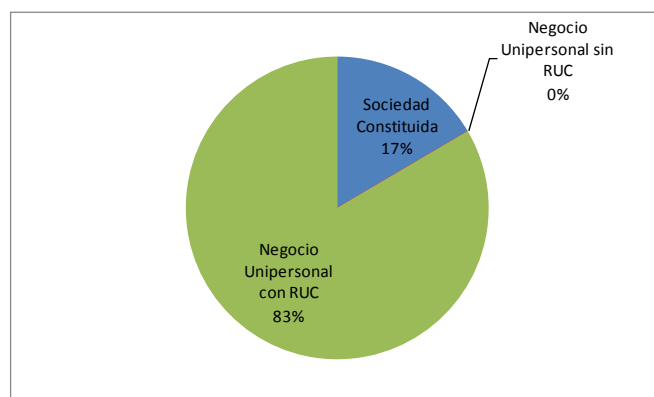
2.6.6. Cumplimiento de obligaciones regulatorias

La formalidad no se limita al pago de impuestos o el cumplimiento de la seguridad social, la formalización de un microempresario, el estar incluido financieramente implica un discernimiento del deber como ciudadano; a pesar de los avances en los últimos años, el seguro social todavía no está instituido totalmente debido al bajo nivel de jubilados que vienen del sector microempresarial.

2.6.6.1. Figura legal

Según los datos reportados, 8 de cada 10 microempresas están constituidas como negocio unipersonal con RUC, entendiéndose que los empresarios ecuatorianos prefieren trabajar de manera individual como persona natural, con el apoyo de sus familiares, sin estar en sus planes todavía la formación de sociedades, básicamente por los costos y trámites legales. Los resultados también permiten apreciar que a nivel microempresarial existen algunas sociedades constituidas como compañías de responsabilidad limitada que a pesar de la aportación de capitales y su participación activa en el trabajo no superan los 9 empleados, ni un nivel de ventas anuales de 100.000 dólares.

Gráfico No. 17.- Figura legal



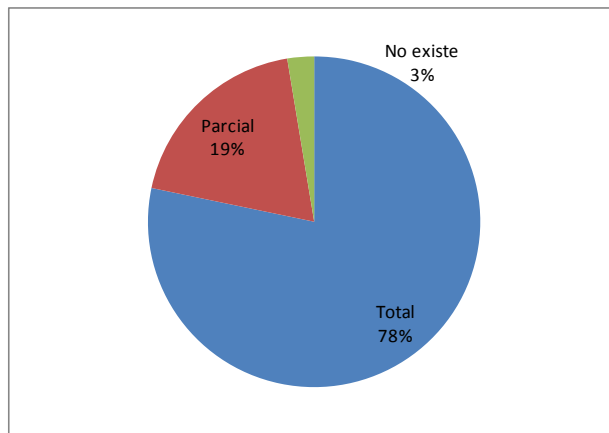
Fuente: Investigación directa

Elaborado: Autora

2.6.6.2. Declaración de impuestos

Alrededor de 8 de cada 10 microempresarios contestaron que sus obligaciones tributarias son declaradas a tiempo y que mantienen un control de los requerimientos del SRI en lo referente a la declaración mensual del IVA y declaración anual del impuesto a la renta. Los encuestados expresaron la incomodidad que resulta el realizar mensualmente estas declaraciones en las entidades bancarias. Las sociedades constituidas que son agentes de retención en la fuente o del IVA señalaron que deben ser muy prudentes para mantener ese fondo retenido que es del Estado.

Gráfico No. 18.- Declaración de impuestos

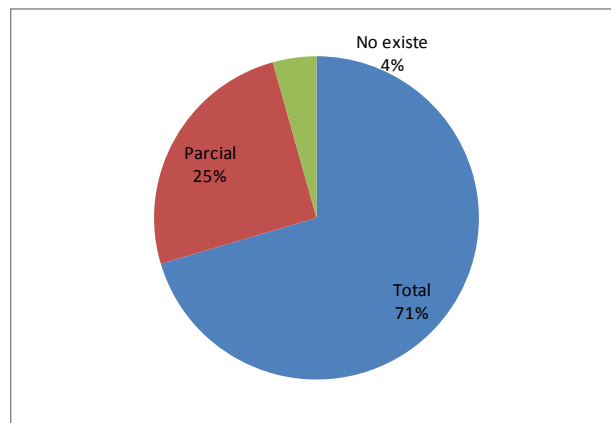


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.6.3. Afiliación y pago al IESS

Al tratarse de microempresas que contratan personal debido al giro de sus operaciones, deben cumplir con lo que estipula la Ley de Seguridad Social, por lo que 7 de cada 10 microempresarios afilian y pagan al IESS el aporte patronal, los que mantienen afiliación parcial es por los trabajadores que no laboran 8 horas completas.

Gráfico No. 19.- Afiliación y pago al IESS



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.7. Perspectivas de crecimiento empresarial

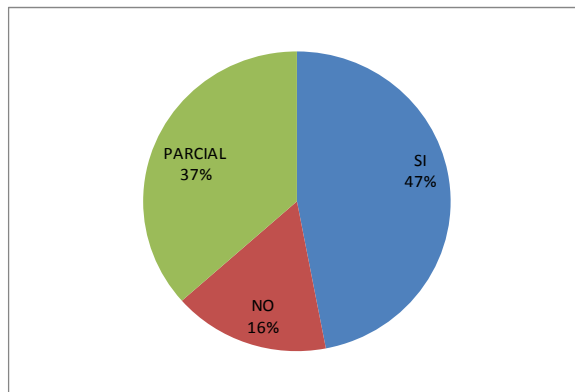
Para producir aumentos en algunas variables como activos, ventas, ganancias, líneas de producto, etc., es conveniente la búsqueda de oportunidades de progreso y desarrollo personal, promovido por microempresarios que deciden adaptarse a los cambios que exigen el entorno.

A continuación, se analiza el grado de planificación, organización y capacitación continua.

2.6.7.1. Planificación de la gestión operativa y financiera

La planificación no resulta ser relevante para más de la mitad de encuestados que lo hacen de manera parcial o no lo hacen, sin embargo, el 47% aseguraron planificar adecuadamente la gestión operativa y financiera; el determinar qué se va a hacer en el largo plazo estableciendo planes de trabajo concretos y adoptando tácticas financieras basados en reportes o estados financieros va ganando espacio en este sector.

Gráfico No. 20.- Planificación de la gestión operativa

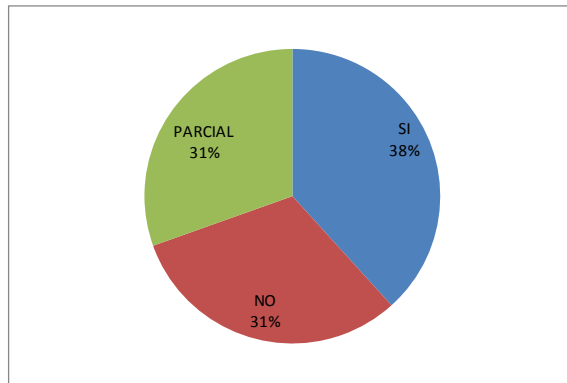


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.7.2. Plan de negocios – crecimiento empresarial

El microempresario necesita saber dónde quiere ir, dónde se encuentra y cuánto le falta por llegar a la meta deseada, el plan de negocios le facilita entender mejor su producto, anticipar posibles problemas y tener parámetros de crecimiento de su negocio; se observa que alrededor de una tercera parte lo realizó en algún momento, por lo que es preciso proponer su uso.

Gráfico No. 21.- Plan de negocios



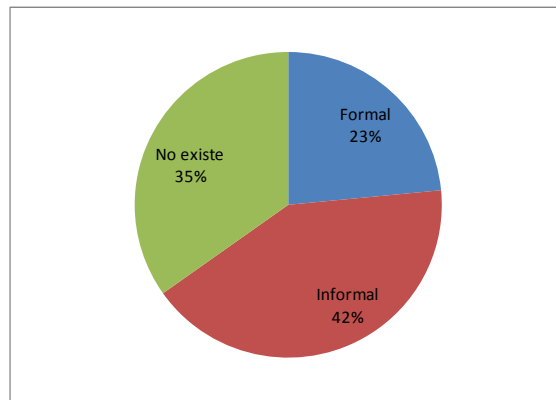
Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.7.3. Estructura organizacional (funciones, organigramas, etc.)

Es limitado el número de microempresas que mantienen una estructura formal, apenas el 23% ha establecido un organigrama con niveles de autoridad y funciones para todo el personal que conforma el negocio.

El restar importancia a ciertos aspectos de organización empresarial le ha provocado al microempresario más de un obstáculo en la ejecución de las actividades, causado porque en algunas ocasiones la gente cayó en la incertidumbre de no saber quién va a hacer qué.

Gráfico No. 22.- Estructura organizacional



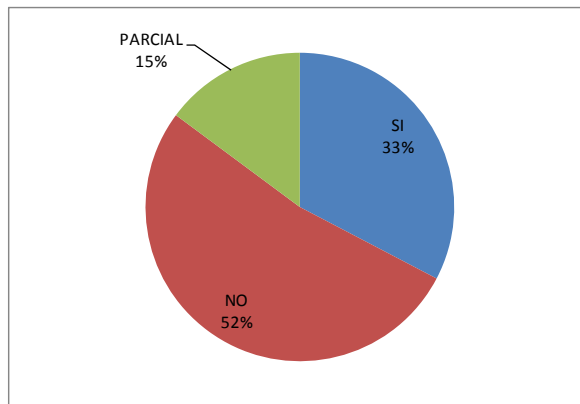
Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.6.7.4. Capacitación del recurso humano

Este resultado es poco alentador, el 52% de los microempresarios no capacita a sus empleados, principalmente por la falta de recursos, de tiempo y por creer que el rol de vendedor de algún tipo de bien no necesita mayor especialización.

La realidad de la microempresa es que la capacitación es puesta en segundo plano, empezando por los mismos propietarios, pues para ellos el tiempo es sinónimo de dinero, el ausentarse del negocio implica perder ventas, no se ha logrado todavía concebir al aprendizaje como una fuente de bienestar personal.

Gráfico No. 23.- Capacitación recurso humano



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.7. Influencia de la gestión financiera en el crecimiento empresarial

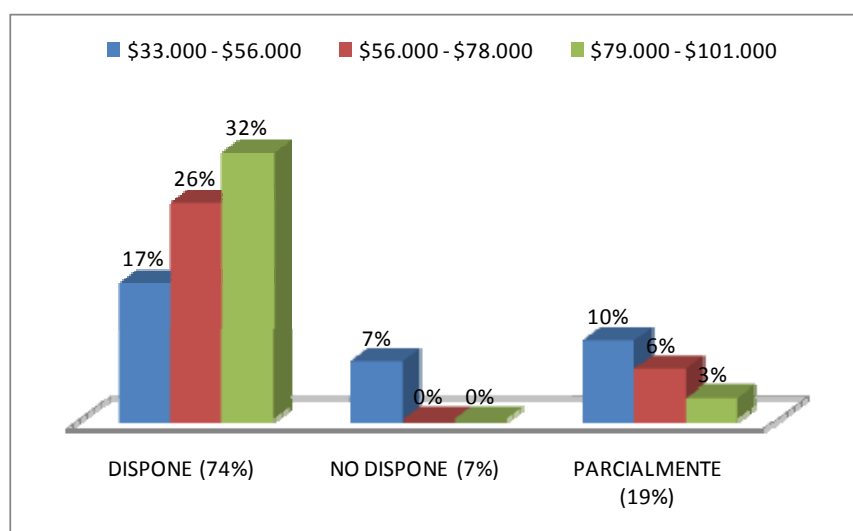
Se realiza un cruce de variables independientes que agrupan la gestión financiera, con variables dependientes que considera el crecimiento empresarial, para apreciar cómo los resultados de una buena o mala gestión financiera inciden en otras variables relacionadas con el crecimiento de la microempresa.

2.7.1. Disponibilidad de información financiera contable vs. ventas anuales promedio

Se aprecia que aquellas microempresas que disponen de información financiera – contable como reportes y/o balances que representan el 74% del total, son las que mayor nivel de ventas registran, de este 74% el 32% registran ventas anuales entre \$79,000.00 y \$101,000.00 el 26% registran ventas entre \$56,000.00 y \$78,000.00. De acuerdo al flujo de ingresos los microempresarios han visto la necesidad de llevar reportes o cuadernos de las cuentas aunque no estén obligados a llevar contabilidad.

El tener pleno conocimiento de la información financiera permite a los microempresarios, formular conclusiones sobre el desempeño financiero, evaluar el futuro del negocio y tomar decisiones de carácter económico, adecuadas y oportunas.

Gráfico No. 24.- Información contables vs. ventas anuales promedio

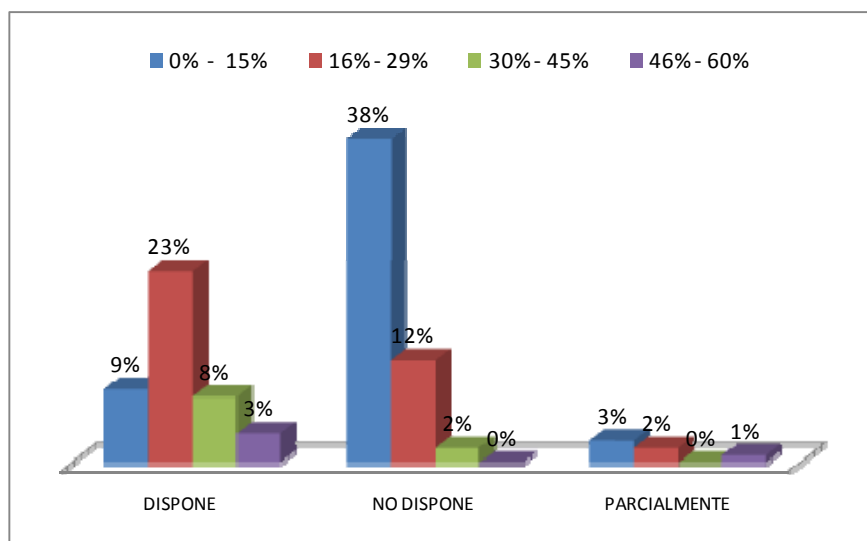


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.7.2. Disponibilidad de objetivos y estrategias financieras vs. crecimiento ventas anuales

Se observa que la mayoría de microempresas no disponen de objetivos y estrategias financieras, lo que se aprecia en el porcentaje acumulado que llega al 52%, de este rubro el 38% registran un crecimiento de las ventas anuales del 0 al 15%. Notándose que al no plantear objetivos financieros claros de crecimiento a través del tiempo, no se tiene claridad de cuanto es lo mínimo a vender, es así que el 23% de microempresas que si fijaron objetivos financieros mejoraron su crecimiento el cual se ubicó entre el 16% y 29% anual.

Gráfico No. 25.- Disponibilidad de objetivos y estrategias financieras vs. crecimiento de ventas anuales

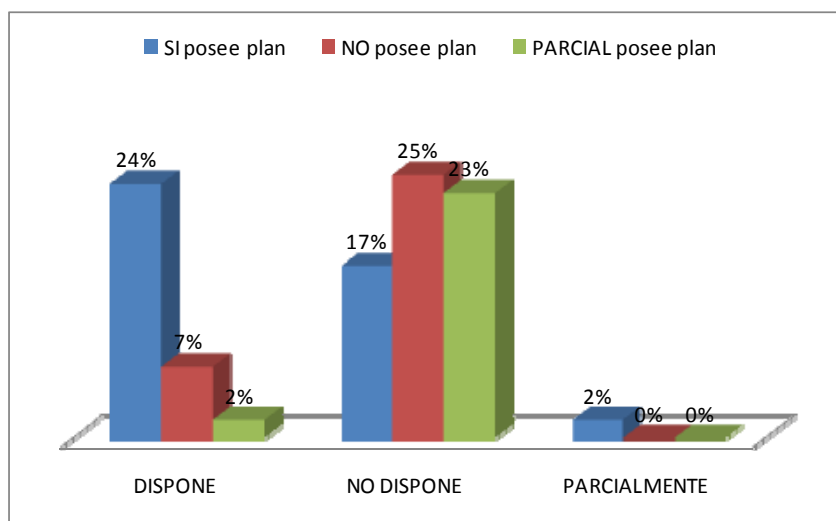


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.7.3. Disponibilidad proyecciones flujos de caja vs. plan de negocio-crecimiento empresarial

Alrededor de 7 de cada 10 microempresarios no dispone de proyecciones de flujos de caja, lo que se relacionó con el desacelerado crecimiento empresarial al no planificar el nivel de ingresos y de egresos que a través de tiempo den flujos positivos, los resultados de la investigación denotan que quienes no poseían un plan de crecimiento empresarial tampoco elaboraban flujos de caja (25%). Pero quienes disponen de flujos de caja, 3 de cada 10 mantienen a un 24% que confirmó tener un plan de crecimiento empresarial.

Gráfico No. 26.- Disponibilidad de flujos de caja vs. plan de negocio-crecimiento empresarial

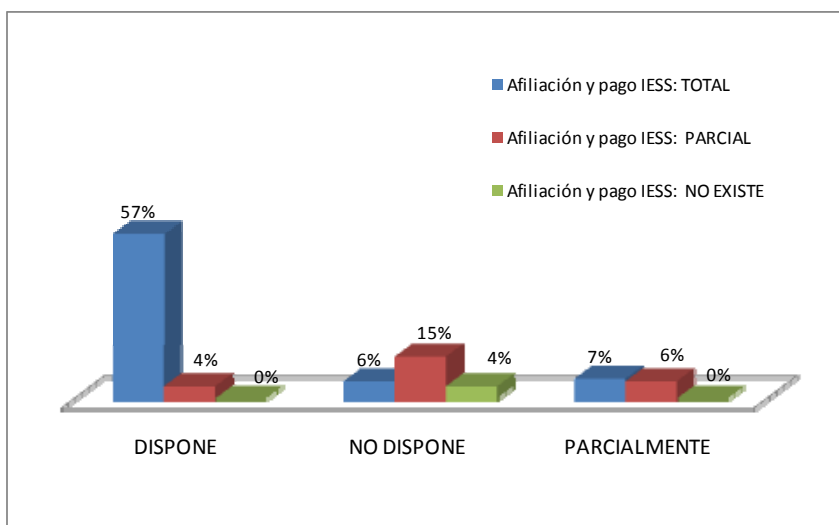


Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

2.7.4. Disponibilidad de control de efectivo para cubrir deudas a corto plazo vs. afiliación y pago IESS

El 61% de los microempresarios encuestados aseguraron disponer de controles de efectivo para cubrir las deudas a corto plazo, lo que se relacionó con la cantidad de microempresarios que afilian y cumplen con los pagos patronales al IESS. Es así que 7 de cada 10 microempresarios efectivamente afilian y pagan al IESS, de estos, el 57% si dispone de control de efectivo, situación que de alguna manera favorece a reducir la problemática de falta de liquidez en las empresas.

Gráfico No. 27.- Disponibilidad de control de efectivo vs. afiliación y pago IESS



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

Por otro lado, la mayoría de microempresarios empiezan a comprar seguros cuando les ocurre un suceso catastrófico, ha sido extenso el tiempo de concientización que emplean las aseguradoras para que la gente contrate seguros, apenas el 8% de microempresarios tienen algún tipo de seguro sin considerar, el IESS, seguro de desgravamen de un crédito y SOAT.²⁰

²⁰ Paúl Arias, Gerente CRISFE, 2013.

3. CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA

Este capítulo presenta una propuesta para mejorar la gestión financiera del microempresario comercial de acumulación ampliada. Se basa en tres pilares fundamentales, como: fondos disponibles – liquidez, capital de trabajo e información financiera; cada uno de ellos posee un análisis de las políticas, gestión operativa y control con sus respectivos indicadores financieros.

Gráfico No. 28.- Propuesta de mejora gestión financiera



Fuente: Investigación directa
Elaborado: Autora

3.1. Lineamientos

Se presenta un análisis de la normativa disponible en el país relacionada al sector microempresarial, además la propuesta estará basada en principios de administración financiera, en el cumplimiento de la ética para la generación de información financiera y transparencia en los procedimientos y conductas que guían al personal que maneja los recursos.

El marco de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario LOEPS, tiene 3 ejes, maneja el sector real, el sector financiero y en el centro está la supervisión y el fomento.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, regula al sector de la Economía Popular y Solidaria como son las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como las Unidades Económicas Populares. También regula al sector Financiero Popular y Solidario, conformado por organizaciones como las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

Como parte de la SEPS, está el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria que ejecuta la política pública, coordina, organiza y aplica de manera desconcentrada, los planes, programas y proyectos relacionados con los objetivos de la LOEPS. En la actualidad este Instituto apoya a los microempresarios que son parte de las organizaciones que integran la Economía Popular y Solidaria mediante programas de capacitación y de apoyo para mejorar la productividad.

La ley ampara, pero debe existir de forma complementaria y paralela el fomento y la ayuda que se puede otorgar, de lo contrario una ley puede ser exigida pero no genera competencias. Si el microempresario no forma parte de estos sectores amparados por la LOEPS o no ha conformado algún tipo de compañía para que la Superintendencia de Compañías y la Cámara de Comercio los incluya, queda casi en el abandono.

El Servicio de Rentas Internas aplica al microempresario una cierta regulación a través de la obligatoriedad de inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes RUC, emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Los microempresarios que tienen la figura de persona natural están obligados a llevar contabilidad si cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

3.2. Objetivos

Esta propuesta para la mejora de la gestión financiera del microempresario comercial de acumulación ampliada se basa en los siguientes objetivos:

- 1)** Analizar los pilares en los que se basa la gestión financiera del microempresario: Fondos disponibles – liquidez, capital de trabajo e información financiera.

- 2) Desarrollar las políticas financieras, gestión operativa con sus respectivas herramientas y control a través de indicadores financieros.

3.3. Fondos disponibles – liquidez.

Para que el negocio mantenga el control de los fondos disponibles y evite cualquier situación de falta de liquidez, debe lograr el equilibrio entre los flujos positivos por entradas de dinero y los flujos negativos por salidas de dinero.

Entendiéndose por liquidez (L. Gitman, 2012,65) “a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento”, resulta muy útil su análisis, por tratarse de la solvencia en la posición financiera de la microempresa.

Se presenta el mecanismo de entradas y salidas de dinero que permite controlar anticipadamente los gastos que se generan dentro de la operación, los pagos por compras de inventario, las cuentas por pagar a acreedores y proveedores, así como los ingresos por ventas que permitirán cubrir esas obligaciones.

Gráfico No. 29.- Entradas y salidas de fondos



Fuente: Blogspot.com/2012/06/flujo de efectivo
Elaborado por: Autora

3.3.1. Políticas de fondos disponibles - liquidez

Antes de iniciar con el desarrollo de las políticas, es importante incluir su concepto: “Políticas son guías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten al pequeño empresario usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular”²¹.

Entre las políticas financieras que apoyan a la liquidez y disponibilidad de fondos y que deberán estar formalizadas en documentos normativos de cada microempresa, se destacan las siguientes:

²¹SérvuloAnzola, *Administración de Pequeñas Empresas*, México, Mc Graw Hill, 2010, P.72.

- Para el análisis de liquidez, las cuentas por cobrar deberán ser clasificadas de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas, por la antigüedad unas pueden ser incobrables y otras se pueden recuperar en periodos menores a un mes, esto da certeza sobre los fondos que se dispondrán.
- Los flujos de fondos proyectados deberán ser elaborados para periodos cortos como semanales o diarios, el monitoreo será diario para mantener el control del ciclo del efectivo y hacerle frente a las obligaciones del día a día.
- Implementar “el principio de caja como herramienta fundamental para el control de la liquidez, ya que bajo este principio, los ingresos y gastos se registran en el momento en que existe el movimiento de efectivo, independientemente de las normas contables” (W. Mariño, 2013, 94).
- Incentivar a que los pagos sean en efectivo mediante la generación de descuentos que no afecten significativamente al margen de utilidad establecido.
- Implementar una política de cobranza preventiva, dos semanas antes del vencimiento se comunicará al cliente la obligación pendiente, luego subirá la frecuencia de cobranza.
- Monitoreo diario de las cuentas bancarias para el control de cheques devueltos, depósitos, débitos automáticos y otros, para mantener un saldo adecuado según las necesidades de fondos de cada negocio y sobre todo para evitar posibles sobregiros.

- Establecer el pago de comisiones a las personas que apoyen en la cobranza una vez que los plazos hayan vencido, de modo que baje el nivel de cuentas incobrables.
- Diariamente se realizará el cuadro de caja, con el fin de depositar inmediatamente el efectivo y cheques, además del registro de cartera.

3.3.2. Gestión operativa fondos disponibles

Para que la operación del negocio inicie se planificará y se gestionará la liquidez, utilizando la herramienta denominada flujo de fondos proyectado, el cual permite conocer la cantidad de efectivo que se dispondrá en el futuro que puede ser mensual, semanal o diario.

Los flujos finales que se generen entre la diferencia de ingresos y egresos deberán ser positivos, para asegurar la liquidez en la microempresa y por consiguiente la estabilidad económica que necesita para seguir funcionando en el largo plazo.

Según bibliografía del autor Wilson Mariño, utilizada en esta investigación, es importante que la información que se ingrese sea confiable; si se considera un aumento de las ventas también se considerará el egreso en el mismo tiempo por compra del stock de inventario adicional, se basará en políticas de crédito establecidas para los clientes, es decir, las fechas de cobro o entrada real de efectivo no se registrará en el mes que se vendió sino en el mes que se cobró; políticas con los proveedores en cuanto a los egresos de

efectivo que se registrarán a mediados o finales del segundo mes si se mantiene un crédito de 45 a 60 días, pagos de impuestos, servicios básicos, arriendos, préstamos, anticipos a proveedores, anticipos de clientes, etc.

Para la realidad del microempresario el proyectar mensualmente implica una planificación de largo plazo y un margen de error más alto, debido a que los movimientos de fondos son diarios y es necesario prever las necesidades más apremiantes se propone la utilización de flujo de fondos diario.

“La proyección de flujo de fondos debe ser diaria ya que en la práctica, los ingresos y egresos en una empresa tienen una frecuencia diaria” (W. Mariño, 2013: 236); en vista de la realidad de microempresario, el tiempo que tienen para realizar pagos a proveedores, fletes, imprevistos, entre otros, es cortísimo; por lo tanto se propone un modelo de flujo de caja diario.

El anexo 4 establece el formato del cash flow diario que clasifica los movimientos de fondos para 4 actividades como: operación, inversión, financiamiento externo y financiamiento interno, según la metodología establecida por (W.Mariño, 2013: 238):

“Para la elaboración del cash flow proyectado diario, se debe hacer un análisis minucioso de las cuentas que representan movimiento de efectivo y en especial los movimientos de las cuentas bancarias. Se debe obtener un superávit o déficit diario y detectar si existió algún problema en los saldos bancarios; el objetivo es obtener un saldo positivo en el saldo final de bancos”

Los datos de los saldos iniciales deberán ser tomados de las cuentas bancarias, los rubros de ingresos y gastos del primer día serán datos reales, de ahí en adelante se irán proyectando por semanas; los ingresos y los egresos serán registrados en las fechas reales de pago, el plazo de proyección será de un mes por lo menos, con frecuencia diaria. En el formato anterior (anexo 4) se incluyó los cinco primeros días del mes de octubre, se tendrá que completar el mes con la actualización diaria.

Esta herramienta puede ir personalizándose de acuerdo a las necesidades de los microempresarios, los rubros de ingresos y egresos propuestos son los más utilizados, algunos que no aplique podrán ser obviados.

El objetivo es el logro del control de la liquidez, aspecto relevante en la gestión del microempresario, al final le permite tomar decisiones para realizar un fondeo o pueden hacer uso de los excedentes en tiempos adecuados, se pueden prevenir problemas de iliquidez e implementar los correctivos a tiempo.

3.3.3. Control – indicadores de liquidez

Para medir y controlar la capacidad del microempresario para pagar las deudas a corto plazo se toman en cuenta los activos corrientes y pasivos corrientes, los mismos que tienen vencimiento menor a un año.

Se utilizan los siguientes índices financieros:

Índice de liquidez: Activo corriente / pasivo corriente

El índice de liquidez deberá ser mayor a 1, y representa los recursos en activos corrientes que la empresa destina para cubrir sus obligaciones de deuda a corto plazo.

Ejemplo: Una ferretería tiene \$50,000.00 en activos corrientes y \$25,000.00 en pasivos corrientes, aplicando la fórmula:

$$\text{Índice de liquidez: } 50.000/25.000 = \mathbf{2}$$

Interpretación: La ferretería tiene \$2 en activo corriente por cada dólar de deuda a corto plazo.

Prueba ácida: Activo corriente (-) inventarios / pasivo corriente

Al excluir los inventarios, este indicador de prueba ácida evalúa la capacidad inmediata para cubrir las deudas a corto plazo.

Ejemplo: Una ferretería tiene \$50,000.00 en activos corrientes, \$25,000.00 en inventarios y \$25,000.00 en pasivos corrientes, aplicando la fórmula:

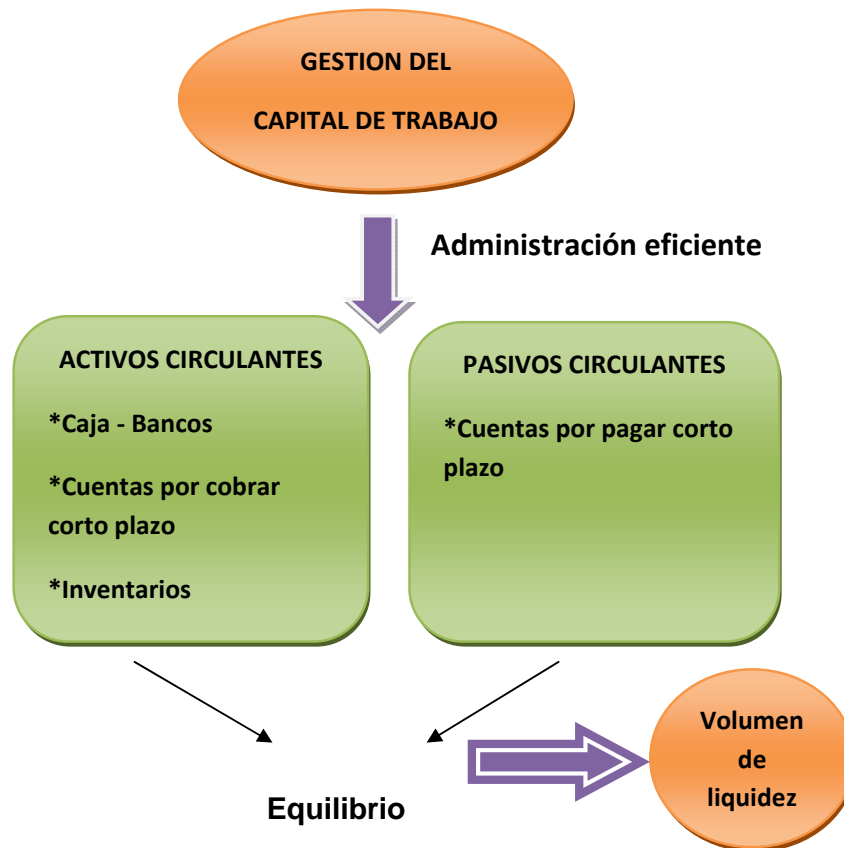
$$\text{Prueba ácida: } 50.000 (-) 25.000/25.000 = \mathbf{1}$$

Interpretación: La ferretería tiene \$1,00 en activo corriente inmediato por cada dólar de deuda a corto plazo.

3.4. Capital de trabajo

La administración del capital de trabajo es imprescindible en todo tipo de negocio, viene a ser una de las actividades más importantes y que más tiempo demanda a los gerentes. Para que el microempresario siga operando es necesario que administre con eficiencia las cuentas contables más líquidas como cuentas por cobrar a corto plazo, inventarios de alta rotación y cuentas por pagar de corto plazo, de modo que el equilibrio entre entradas y salidas de efectivo generen suficiente volumen de liquidez.

Gráfico No. 30.- Administración del capital de trabajo



Fuente:
Elaborado por:

Administración financiera, L. Gitman
Autora

3.4.1. Políticas de capital de trabajo

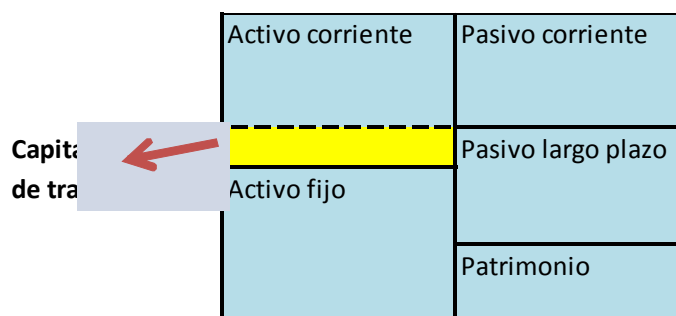
Se presentan políticas financieras que apoyan a la administración del capital de trabajo y que deberán estar formalizadas en documentos normativos de cada microempresa, estas son:

- Los fondos que se disponen para capital de trabajo, deben ser utilizados solamente para cubrir costos y gastos operativos del giro del negocio.
- Para establecer el capital de trabajo del mes, formarán parte del activo corriente, aquellos inventarios de productos listos para la venta que mantengan una rotación alta, es decir, que se puedan vender en menos de 30 días.
- Utilización del kárdex para el control de inventario, siendo conveniente la implementación de un software especializado.
- Establecimiento de plazos de crédito a los proveedores que van desde 45 días en adelante; el plazo de crédito inicia desde la fecha de recepción de las facturas y la mercadería en las instalaciones.
- Una vez emitidas las facturas a crédito, acordar con los clientes los plazos de vencimiento, los cuales no podrán ser mayores a 30 días.
- Contratación de pólizas de seguros contra incendios, contra robos de mercadería y equipo de computación, para asegurar la continuidad del negocio y su liquidez.
- Cumplimiento del ciclo operativo a través de la sincronización de las entradas y salidas de efectivo que aseguren liquidez suficiente.

3.4.2. Gestión operativa

Es importante la medida en que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, si la brecha entre activos corrientes y pasivos circulantes es amplia, mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo.

Gráfico No. 31.- Capital de trabajo



Fuente: Administración financiera, L. Gitman
Elaborado por: Autora

Al no poder convertir los activos corrientes menos líquidos en dinero inmediato, como el caso de los inventarios que después de venderse se convertirán en cuentas por cobrar y luego en efectivo, es vital el buen manejo de las salidas de fondos en el corto plazo, depende de la habilidad del microempresario para alargar los plazos de pagos y acortar los periodos de recuperación.

(L. Gitman,2012: 543) “La meta de la administración del capital de trabajo es administrar cada uno de los activos corrientes de la empresa (inventario, cuentas por cobrar, valores negociables y efectivo), así como los pasivos corrientes (documentos por pagar, deudas acumuladas y cuentas por

pagar), para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y riesgo que contribuya a aumentar el valor de la compañía”.

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{activos corrientes} (-) \text{pasivos corrientes}$$

La diferencia entre el activo y el pasivo corriente es conocida como *capital de trabajo neto*, el mismo que debe ser positivo, en este sentido el microempresario tiene certeza de los pagos que debe hacer en el corto plazo, pero no puede asegurar que las cuentas por cobrar se efectivicen o que los inventarios se vendan para disponer de recursos que permitan operar cada día.

Se entiende al *capital de trabajo* como parte de la inversión que hace la empresa en activos corrientes para que se mantenga funcionando; partiendo de este concepto, el microempresario cumplirá con las obligaciones que adquiera con sus proveedores, empleados, cuota de préstamos, etc., en la medida que maneje eficientemente el activo circulante, específicamente los inventarios y las cuentas por cobrar.

3.4.3. Control – indicadores de actividad

Para medir la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas asegurando la entrada de fondos, se utilizarán los siguientes índices de actividad:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{Ventas} / \text{cuentas por cobrar}$$

La rotación de cuentas por cobrar indica el número de veces que rotan las cuentas por cobrar en un periodo, una rotación alta indica mejores perspectivas de recaudación.

Ejemplo: Una papelería tiene \$70,000.00 en ventas anuales y el balance presenta \$20,000.00 en cuentas por cobrar, se aplica la fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \$70.000/20.000 = \mathbf{3,5}$$

Interpretación: En el año las cuentas por cobrar rotan 3,5 veces.

$$\text{Rotación de inventario} = \text{Costo de ventas} / \text{inventarios}$$

La rotación de inventarios “mide la actividad o liquidez del inventario de una empresa” (L. Gitman, 2012:68), se interpreta por número de veces que ha rotado en un periodo, mientras más alta sea la rotación de inventarios mayor será el movimiento y por ende el nivel de ventas que aseguran entradas de recursos.

Ejemplo: Una papelería tiene \$50,000.00 en costo de venta anual y el balance presenta \$30,000.00 en inventario, se aplica la fórmula:

$$\text{Rotación de inventario} = \$50.000/30.000 = \mathbf{1,66}$$

Interpretación: En el año el inventario rota 1,66 veces.

“Para efectos del análisis de liquidez empresarial no se puede tomar la totalidad del inventario, sino solamente aquellos considerados de alta rotación”
(W. Mariño, 2013:79)

$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \text{Costo de ventas} / \text{cuentas por pagar}$
--

La rotación de cuentas por pagar indica el número de veces que rotan las cuentas por pagar en un periodo.

Ejemplo: Una papelería tiene \$50,000.00 en costo de ventas y el balance presenta \$10,000.00 en cuentas por pagar, se aplica la fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \$50.000/10.000 = 5$$

Interpretación: En el año las cuentas por pagar rotan 5 veces.

3.5. Información financiera

La información financiera es generada a través de los estados financieros que sirven para evaluar la posición financiera de la microempresa, estos son, balance general y balance de resultados producto de la ejecución del ciclo contable. Los datos cuantitativos ayudan al proceso de toma de decisiones y colaboran en los procesos de presentación del negocio cuando es requerido por los accionistas, acreedores o proveedores.

Gráfico No. 32.- Información financiera



Fuente: Administración de Pequeñas Empresas, S. Anzola.
Elaborado por: Autora

3.5.1. Políticas

Las políticas financieras a establecerse para la información financiera y que deberán estar formalizadas en documentos normativos de cada microempresa, son las siguientes:

- Los estados financieros deben ser elaborados por un contador calificado y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Presentación mensual del Balance General y Estado de Resultados, hasta el quinto de cada mes para control de la dirección. Deberán contener un folio con los respaldos y anexos que sustentan los estados financieros.
- La dirección debe mantener un archivo actualizado de las obligaciones y cumplimientos con:
 - Superintendencia de Compañías
 - Servicio de Rentas Internas
 - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
 - Ministerio de Relaciones Laborales
 - Ilustre Municipio de Quito
 - Y demás entes reguladores

Los microempresarios que no llevan contabilidad deberán obviar lo correspondiente a la Superintendencia de Compañías.

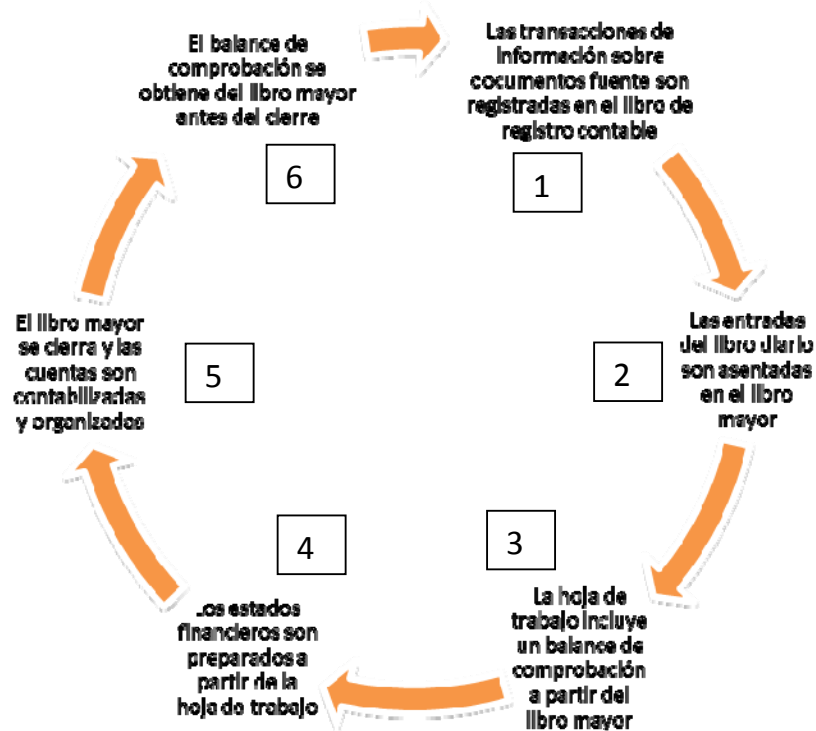
- Si la contabilidad es automática, se deberá realizar el cierre de mes por módulo hasta el tercer día de cada mes. Y el cierre de balance hasta el quinto día de cada mes.
- Verificación de los débitos por obligaciones bancarias que deben ser realizados en la fecha de vencimiento y de acuerdo a los valores acordados en la tabla de amortización.
- Las conciliaciones bancarias serán realizadas por una persona con formación contable, se presentarán de forma mensual con actualizaciones diarias por mantener acceso a la banca en línea.

3.5.2. Gestión operativa

Previo a la generación de estados financieros, la organización pasa por un *ciclo contable* que consiste en el registro diario de las transacciones en el libro diario, posteriormente se mayoriza cada transacción por cada cuenta contable, con los saldos finales se prepara un balance de comprobación y finalmente en base a esa información se elabora el balance general y balance de resultados.

A continuación una descripción gráfica del ciclo contable:

Gráfico No. 33.- Ciclo contable



Fuente: Administración de Pequeñas Empresas, P.269
Elaborado por: Sérvulo Anzola

Las actividades descritas pueden ser manuales o automáticas con la ayuda de un software contable, depende del tamaño del negocio y de las políticas que la dirección implemente en lo referente a inversiones en tecnología.

El balance general conocido como un “Estado contable de la empresa que refleja su situación patrimonial en una fecha determinada, tiene tres partidas principales: activo, pasivo y patrimonio; el valor de los activos de la empresa debe ser igual a la suma del pasivo más el patrimonio”²², otorga una visión de la situación financiera.

²²www.sbs.gob.ec

Para conocer este estado financiero se ha diseñado un modelo que muestra las cuentas de activo divididas en activo corriente y activo fijo, cuentas de pasivo separadas entre corto y largo plazo, y las cuentas que conforman el patrimonio del dueño del negocio o de los accionistas en el caso de que se trate de una sociedad.

Cuadro No. 4.- Balance General

MICROEMPRESA COMERCIAL		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
Activos Corrientes		70.800,00
Caja-Bancos	2.000,00	
Cuentas por cobrar	19.000,00	
Inventarios	49.800,00	
Activos fijos	70.000,00	68.000,00
(-) Depreciacion acumulada	2.000,00	
Activos totales		138.800,00
Deudas corto plazo		33.800,00
Pagarés	7.000,00	
Facturas por pagar	25.000,00	
Impuestos	1.800,00	
Deudas largo plazo		92.000,00
Hipotecas	49.000,00	
Pagarés a largo plazo	43.000,00	
Total deudas		125.800,00
Capital		13.000,00
Acciones comunes	9.000,00	
Utilidades retenidas	4.000,00	
Total pasivo y patrimonio		138.800,00

Fuente: Cátedra administración financiera, Eco. Fabián Raza, UASB

Elaborado por: Autora

El estado de resultados, conocido como “estado financiero clasificado que presenta todos los ingresos y egresos de la compañía en un periodo determinado” (S. Anzola, 2010:260), permite ver como las ventas en comparación con los costos y gastos van generando utilidades o pérdidas al negocio.

Todo dependerá de la acertada gestión económica - financiera de la dirección, que coadyuve al logro de las metas que deben estar fijadas en función de ganancias consistentes en el tiempo.

Se ha diseñado un modelo de estado de resultados que incluye las diferentes cuentas de gasto y las ventas como principal ingreso de una microempresa comercial.

Cuadro No. 5.- Balance de Resultados

MICROEMPRESA COMERCIAL		
BALANCE DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
Ventas	300.000,00	
Costo de ventas	230.000,00	
Utilidad bruta en ventas		70.000,00
Gastos de venta	10.000,00	
Gastos administrativos	30.000,00	
Depreciación y amortización	5.000,00	
Utilidad operacional		25.000,00
Gastos Financieros	4.300,00	
Utilidad neta antes de impuestos		20.700,00
Impuestos	2.800,00	
Utilidad neta después de impuestos		17.900,00

Fuente: Cátedra administración financiera, Eco. Fabián Raza, UASB
 Elaborado por: Autora

3.5.3. Control – indicadores de rentabilidad y de crecimiento

Para analizar y evaluar el nivel de rentabilidad de la empresa en base a los estados financieros, sin incluir aspectos de liquidez de la empresa, se utilizan índices de rentabilidad, tales como:

$$\text{Rendimiento de las ventas} = \text{Utilidad neta} / \text{ventas}$$

El rendimiento en ventas establece el porcentaje de rentabilidad obtenida en relación con las ventas realizadas.

Ejemplo: Una distribuidora de cobijas tiene \$20,000.00 en utilidad neta anual y \$100,000.00 en ventas, se aplica la fórmula:

$$\text{Rendimiento de las ventas} = \$20.000/100.000 = \mathbf{20\%}$$

Interpretación: En el año se obtuvo un rendimiento de las ventas del 20%, este porcentaje tiene sentido si se compara con los objetivos planteados por la dirección.

$$\text{Rendimiento del activo} = \text{Utilidad neta} / \text{activo total}$$

El rendimiento del activo establece el porcentaje de rentabilidad obtenida en relación con la inversión realizada en activos. Para mejorar el rendimiento del activo, se debe mejorar el rendimiento de las ventas.

Ejemplo: Un almacén de repuestos tiene \$15,000.00 en utilidad neta anual y \$60,000.00 en activo total, se aplica la fórmula:

$$\text{Rendimiento del activo} = \$15.000 / 60.000 = \mathbf{25\%}$$

Interpretación: En el año se obtuvo un rendimiento del activo total del 25%, este indicador se lo interpreta como bueno o malo al compararlo con el porcentaje que haya planificado obtener la dirección al finalizar el periodo.

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \text{Utilidad neta} / \text{patrimonio}$$

El rendimiento del patrimonio establece el porcentaje de rentabilidad obtenida en relación con la inversión total del dueño del negocio o de los accionistas.

Ejemplo: Una farmacia tiene \$25,000.00 en utilidad neta anual y \$80,000.00 en patrimonio, se aplica la fórmula:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \$25.000 / 80.000 = \mathbf{31\%}$$

Interpretación: El patrimonio tuvo un rendimiento del 31% durante el año, este porcentaje tiene sentido si se compara con los objetivos planteados por la dirección.

Guía práctica para el microempresario:

Una vez que se ha presentado la propuesta para la mejora de la gestión financiera del microempresario, se elabora una “Guía práctica para el microempresario” (ver anexo 5), con el objetivo de facilitar el entendimiento a través de un ejercicio que simula la actividad económica de una comercializadora de bienes, con sus entradas y salidas de efectivo ya sea por ventas, compra de inventario, compra de activos, pagos a proveedores, gastos, entre otros.

Esto permitirá que el microempresario este en la capacidad de calcular sus flujos de caja de manera diaria, evitando así posibles problemas de iliquidez, también podrá calcular el capital de trabajo necesario para que su negocio se mantenga en marcha y finalmente se presenta el cómo elaborar los estados financieros detallando la naturaleza de cada cuenta contable para ubicar el saldo de cada rubro en los respectivos balances; esto permite diagnosticar la situación patrimonial del negocio, el nivel de endeudamiento, el respaldo en activos y resultados del ejercicio como información relevante para una adecuada toma de decisiones.

4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Se abordó el concepto de administración financiera desde la perspectiva moderna, enfatizando la gestión de corto plazo, la utilización del flujo de caja diario que es lo que los expertos aconsejan, por la realidad del micro empresario que deberá estar constantemente monitoreando los saldos de las cuentas bancarias para hacerle frente a las deudas. Se enfatizó que dentro de la administración del efectivo se deben mantener niveles adecuados de los saldos de caja, para que estos recursos se los utilice en el giro del negocio, fortaleciendo al capital de trabajo. Mediante el análisis de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad se pudo abordar de una forma práctica enunciando algunas herramientas a la hora de diagnosticar la situación financiera empresarial.
- El diagnostico de cómo el microempresario lleva su gestión financiera fue posible gracias a la información recogida a través de la encuesta y de las experiencias compartidas por los encuestados, los datos presentados anteriormente concluyen en lo siguiente:
 - Para que un microempresario entre en el segmento de acumulación ampliada, su gran mayoría ha constituido su negocio hace más de 5 años, siendo el esfuerzo y la constancia sus mejores estrategias.

- Dedicar más de 10 horas diarias al trabajo, siendo la educación formal o la capacitación temas de segundo plano.
- Al fijar políticas, objetivos o estrategias el microempresario tiene la intención de establecerlas en forma empírica.
- Los pagos de préstamos, proveedores, sueldos, aportes son registrados en agendas a manera de un flujo de caja.
- La gran mayoría lleva cuadernos de trabajo con las cuentas o valores de cada periodo, aunque no presente balances por estar catalogados como microempresa cuyas ventas anuales son menores a \$100,000.00.
- Debido a que pocos mantienen sistemas de control automatizados para la facturación y manejo de inventarios, las hojas de cálculo son las más utilizadas para llevar el control de mercadería.
- Los microempresarios que si presentan balances anuales fueron aquellos que constituyeron Compañías de Responsabilidad Limitada.
- La gran mayoría de propietarios se encargan de realizar la cobranza y de mantener el control de cuentas por cobrar que son a corto plazo, un mes promedio, por ser la liquidez un aspecto clave para su sobrevivencia.
- A pesar de los avances en los últimos años, el seguro social todavía no está instituido totalmente debido al bajo nivel de jubilados que vienen del sector microempresarial.

- Los microempresarios prefieren trabajar de manera individual o con el apoyo de sus familiares, no está en sus planes la formación de sociedades.
- El contenido de la propuesta para la mejora de la gestión financiera, fue diseñado con el objetivo de otorgar un instrumento útil y sencillo de aplicación que permitiera desarrollar los temas donde mayores debilidades tiene el microempresario, enfocados a los tres pilares como son la liquidez, capital de trabajo e información financiera. Es así que por cada pilar, se diseña las políticas, aplicación de mejores prácticas en la gestión operativa y la implementación de controles a través del cálculo de indicadores financieros.
- Como un aporte adicional se presenta una “guía práctica para el microempresario” que muestra paso a paso la elaboración de flujos de caja diarios en función del movimiento económico, intervienen gastos operacionales y gastos familiares con el fin de discriminar aquellos que no son parte del negocio para evidenciar la disciplina financiera; se expone como calcular el capital de trabajo y al seguir esta guía el microempresario podrá instruirse y notar la importancia que tiene la generación de información financiera cuyas cifras finales alertan sobre el apropiado manejo del negocio.

4.2. Recomendaciones

- A través del diseño de modelos de gestión orientados al microempresario, se podrán establecer procedimientos de mejora continua; es necesario el incentivo por parte de los organismos públicos y universidades para que se incrementen los trabajos de investigación orientados a cubrir diversos temas concernientes a la gestión de este tipo de unidades empresariales, con el objetivo de aportar con soluciones reales frente a las diversas necesidades.
- Debido a las falencias del microempresario en lo pertinente a planificación, control y administración de los recursos, sería recomendable implementar esta propuesta que comprende una parte de las finanzas aplicables al negocio dedicado a la compra venta de bienes. Adicionalmente, esta propuesta puede ser utilizada por los investigadores como aporte para la generación de nuevos modelos para mejorar la gestión del microempresario.
- Para que la implementación de la propuesta sugerida en la mejora de la gestión financiera sea productiva, es preciso que el microempresario invierta en capacitación propia y de su personal, además de la opción de adquirir un software para el control de inventarios, facturación y generación de información financiera. Por lo regular estas aplicaciones están incluidas en un solo paquete informático; una vez implementado, la información que genere apoyará a la toma de decisiones del microempresario.

5. BIBLIOGRAFIA

- Anzola, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, México, Mc Graw Hill, 2010.
- Araque, Wilson, *Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana*, Quito, La Tierra, 2011.
- Araque, Wilson, *La PYME y su situación actual- Cuaderno de trabajo No.1*, Quito, Observatorio PYME Universidad Andina Simón Bolívar, 2012.
- Banco Central del Ecuador, *Codificación de regulaciones del Directorio del BCE, Regulación 184*, Quito, 2009.
- Bernal, César. *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México, Pearson Educación, 2006.
- Casal, Jordi, *Tipos de muestreo*, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, 2003.
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, *Informe de microfinanzas*, México DF, WOCCU, 2010.
- Flor, Gary, *Guía para elaborar planes de negocios*, Quito, Gráficas Paola, 2006.
- Fred, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Pearson Educación, 2008.
- Gitman, Lawrence J., *Principios de Administración Financiera*. México, Pearson Education, 2012..

- INSOTEC, Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, Ecuador, 2010.
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC., Censo Económico y de Población y Vivienda, Ecuador, año 2010.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario, Quito, 2011.
- Mariño, Wilson, *Modelo de gestión de liquidez Centuria*, Quito, Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda, 2013.
- Meyer, Richard L; Magill, John H, *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador*, Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América, Ohio State University para el Proyecto SALTO/USAID-Ecuador y Development Alternatives Inc , Marzo 2005.
- Palán, Carlos, *Cobertura del microcrédito a la microempresa en Ecuador*, Proyecto Salto, 2006.
- Porter, Michael, *Ser Competitivo*, Madrid, Ediciones Deusto S.A., 1999.
- Richards, Alex, *Administración Financiera*, Madrid, Oveja Negra, 2005
- Universidad Andina Simón Bolívar, *Pautas para la elaboración de la tesis de maestría*, Quito, 2012.
- Van Horne, James, *Administración Financiera*, México, Prentice Hall, 1993.
- Vega L., Frediani J. *La microempresa en Latinoamérica*, Buenos Aires, BID, 2011.

Páginas de internet

- www.sbs.gob.ec
- www.sri.gob.ec
- www.bce.fin.ec
- www.institutodelaciudad.com.ec
- www.gestiopolis.com

6. ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta

ENCUESTA AL MICROEMPRESARIO CIUDAD DE QUITO

La presente encuesta tienen el objetivo de conocer la gestión financiera del sector microempresarial con el fin de elaborar una propuesta que apoye el desarrollo del mencionado sector, agradecemos su colaboración

Indique la línea de negocio (tipo de producto que comercializa):

Ejemplo: Alimentos

Con una (X) escoja una de las 3 opciones

Datos generales de la microempresa				
Ubicación geográfica	Norte	Centro	Sur	Valles
Número de productos que comercializa	Más de 10	Entre 6 y 10	Entre 2 y 5	Uno solo
Tiempo de constitución	Hace más de 5 años	Entre 2 y hasta 5 años	Entre 1 y hasta 2 años	Menos de 1 año
Formación del emprendedor (Gerente o propietario)	Superior o técnica	Secundaria	Primaria	Ninguna
Apreciación de la competencia	Muy Alta	Alta	Media	Baja
Personal que trabaja en la microempresa (número de personas)	Profesionales con título superior	Técnicos con título	No profesionales	Total

Asuntos legales y organizacionales				
Figura Legal	Sociedad Constituida	Sociedad de Hecho	Negocio Unipersonal sin RUC	Negocio Unipersonal con RUC
Declaración de impuestos	Total	Parcial	No existe	
Afiliación a IESS	Total	Parcial	No existe	
Estructura organizacional (funciones, organigramas, etc)	Formal	Informal	No existe	

Favor ingrese el valor

Resultados financieros	Valor
Ventas anuales promedio (Dólares)	
Crecimiento de las ventas año anterior al año actual	
Número de clientes actuales	
Crecimiento de clientes año anterior al año actual	

Con una (X) escoja una de las 3 opciones

Gestión financiera contable	Dispone	No dispone	Parcialmente
Información financiera contable (reportes y/o balances)			
Objetivos y Estrategias financieras			
Políticas financieras			
Estrategias financieras			
Control de logro de objetivos financieros (índices, ratios, indicadores)			
Sistema automatizado de gestión financiera contable			
Nombre del sistema:.....			

Gestión del capital de trabajo y controles	Dispone	No dispone	Parcialmente
Procedimientos para la gestión del Capital de Trabajo			
Políticas para la gestión y control del Capital de Trabajo			
Proyecciones del Flujo de caja			
Control eficiente para cubrir deudas a corto plazo			
Control del ciclo de ventas			
Control del inventario			
Control de cobranzas			

Crecimiento empresarial	Si	No	Parcial
La microempresa es dirigida con liderazgo			
La microempresa tiene un enfoque estratégico			
La microempresa planifica su gestión operativa y financiera.			
La microempresa tiene un plan de negocio - crecimiento empresarial			
La microempresa capacita a su recurso humano			

GRACIAS POR SU COLABORACION!

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Autora

Anexo 2.- Entrevistas a informantes calificados

EMPRESAS	GERENTE DE KNOWTECH CONSULTORA Eco. Tamara Martínez	EXPERTO EN MICROCREDITO COOPERATIVA FINANCIERA COOP CCP. Ing. Gabriel Ripalta	PRESIDENTE CAMARA NACIONAL DE MICROEMPRESARIOS Eco. Wilson Lozano	GERENTE COOPERATIVA FINANCIERA ANDALUCÍA Eco. Mauricio Ortiz	GERENTE CRISFE Eco. Paul Arias
PREGUNTAS					
<p>1 Cuál es la conceptualización de la microempresa de acumulación ampliada que emplean o que características cumplen estas microempresas para ser catalogadas como de acumulación ampliada?</p>	<p>Hace gestión, un mejor manejo de sus recursos que le permiten crecer con respecto al mercado de microempresarios.</p>	<p>Microempresarios más formales que poseen un nivel de ventas y activos mejor, es decir que su patrimonio serviría para comprometer en obligaciones más altas como colateral.</p>	<p>Tenemos una categorización solo por la rama de actividad, está la categoría de comercio, de producción y de servicios</p>	<p>Son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa</p>	<p>Las que permiten un crecimiento de su capital de trabajo en un periodo menor a un año, , si por mejoras de administración y eficiencia tienen mejoras en el crecimiento no solo por el ahorro financiero que le genera la institución financiera.</p>
<p>2 Considera usted que la disponibilidad de información financiera (reportes y/o balances) es clave para el desarrollo de las microempresas de acumulación ampliada?, por qué?</p>	<p>Si, porque ayuda a planificar, y es un espejo para saber cómo va el nivel de ingreso y el nivel de gasto, cada mes se debe realizar el control a través de balances.</p>	<p>Sí, es indispensable ya que esto le permitiría acceder a un mayor monto de crédito, además dicha información ayudaría agilizar en el análisis y otorgamiento del crédito.</p>	<p>Sí, Debe manejar una contabilidad básica de gastos y de ingresos</p>	<p>Sí, formular conclusiones sobre el desempeño financiero de las organizaciones a su cargo, y de esta manera podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar las decisiones de carácter económico, adecuadas y oportunas</p>	<p>Si, porque en algún momento pasan a ser pequeñas empresas, y la formalidad que las instituciones financieras soliciten serán los balances y reportes formales.</p>

3	Que Normativa, Política o proceso Financiero recomendaría incorporar en las microempresas comerciales de acumulación ampliada para crecer empresarialmente.	Existe una norma de fomento de la microempresa, pero existe la LOEPS Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se necesita todo un proceso de capacitación y formación administrativa.	Que parte de sus utilidades las inviertan en incrementar el stock de mercadería o inventario, además de la posibilidad de poder comprar activos productivos como maquinaria y equipos.	Se utiliza un plan de negocio, en donde se incluye el mercado al que va dirigido, proyecciones de ventas, obligaciones tributarias, como mejorar la atención al cliente.	Desarrollo de actividades productivas Tecnología adecuada Levantamiento procesos productivos.	Adaptación de normas de calidad ISO
4	En qué aspecto considera usted que las microempresas comerciales de acumulación ampliada tienen mayor problema y por qué?	Control del ciclo de ventas	Ventas a plazos	control de cobranzas	Control de Cobranzas	Depende del ciclo de negocio Control de inventario Control de Cobranzas
5	Cuáles considera usted que son las principales causas y efectos del problema de la iliquidez?	Falta de capital de trabajo costos operativos altos	Bajo nivel de ventas por el elevado nivel de competencia, stock desactualizado o productos de difícil comercialización.	Limitación de recursos financieros, por eso es conveniente el acceso a créditos con tasas razonables para poder cubrir esa obligación	Desarrollo de políticas claras recuperación de cuentas por cobrar	Falta de planeación, ciclos no previstos, imprevistos, no visualización de la planeación según el crecimiento
6	Que recomendaría usted para solucionar este problemas de iliquidez?	Tener un capital de trabajo alto, mediante la generación de ganancias y siendo muy ahorrador.	Gestión en el plan de ventas valor agregado	Mantener el control de los gastos	Recuperación de cartera	Planificación, seguros, manejo de ciclos inesperados.
7	Del total de préstamos otorgados que porcentaje pertenece al microcrédito de acumulación ampliada?	El Banco Central del Ecuador te especifica cómo está dividida la colocación por tipo de microempresa	Existe un 70% que pertenece a ese segmento de mercado.	El rubro comercial es el más alto pero no manejamos la diferenciación por tamaño	Alrededor del 42% corresponde a cartera microcrédito.	N/A

8	Cuál es el monto promedio de crédito al microempresario de acumulación ampliada?	\$14,000.00 a \$15,000.00	\$5000	\$5000	\$3240	\$13000 A \$14000
9	Que tan buenos pagadores son los microempresarios de acumulación ampliada?	No existe mal pagador, el crédito es el que está mal colocado, Es indispensable que los bancos y cooperativas tengan metodologías de microcrédito para evaluar desde adentro a nivel urbano y a nivel rural.	En un 90% son buen pago, ya que no les conviene tampoco quedar mal en el sistema financiero que es donde pueden seguir adquiriendo recursos monetarios para el funcionamiento de sus negocios.	Según la experiencia con el Banco de Fomento, los microempresarios son los mejores pagadores del total de cartera.	Los microempresarios son considerados como buenos pagadores, sin embargo es necesario que las políticas y metodologías de análisis de perfiles de crédito para este sector	No hay mal pagador, hay crédito mal entregado
10	Del total de cartera en mora que porcentaje pertenece al microcrédito de acumulación ampliada?	En la SEPS está la diferenciación entre el microcrédito de acumulación ampliada,	El 30% del total de la cartera	Es un porcentaje mínimo que no alcanza al 2%.	La morosidad de este tipo de cartera se ubica al nivel del 4,99%.	40% para acumulación ampliada del total de microcrédito.
11	Existe algún tipo de asesoría, capacitación o talleres en beneficios al microempresario ecuatoriano?	Programas radiales para el desarrollo de las PYMES, la Cámara de Comercio de Quito ofrece infinidad de cursos pero solo ayuda a aquellos microempresarios que han constituido una sociedad.	SECAP CONQUITO	Municipios SRI BNF	Fundación Alternativa	Programas de radio, folletos a través de "Mi vecino" o "Banco del Barrio". Convenio IRFEYAL, asesoría pedagógica, sostenibilidad y gobernabilidad, 2500 becas anuales para adultos mayores.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autora

Anexo 3.- Listado de microempresarios encuestados

No.	SECTOR	LINEA DE NEGOCIO	NOMBRE DE MICROEMPRESA
1	Centro	Ferretería	Ferreterías Andrade
2	Centro	Alimentos	Micromercados por menos
3	Centro	Textiles	Zona Dicamp
4	Centro	Alimentos	Micromercado Ruales
5	Centro	Vestimenta	Almacenes y bazares Celina
6	Norte	Accesorios Inoxidables	Ferroacero
7	Norte	Alimentos	La Frutería y algo más - Delicatessen
8	Norte	Alimentos	Good Chicken
9	Norte	Alimentos	Delicatessen BQ
10	Norte	Alimentos	Los Sandwiches de la OMA
11	Norte	Alimentos	Los Alpes distribuidora
12	Norte	Alimentos y Artesanías	Productos Gourmet y Artesanías
13	Norte	Almacenes - novedades	Almacenes Paola Regalos y algo más
14	Norte	Aluminio y Vidrio	Vidrería Tucho, equipo de aluminio
15	Norte	Artesanías	Artesanías Salazar
16	Norte	Calzado	Calzado Deportivo
17	Norte	Comida Rapida	Restaurantes Cangre Burguers
18	Norte	Computadoras	SISHA distribuidora
19	Norte	Delicatessen Alimentos	Delicatessen Rosa Azul
20	Norte	Distribución y accesorios celulares	Cell Dell
21	Norte	Equipos Contra Incendios	Equipos Contra Incendios Previnc
22	Norte	Ferretería	Ferretería López Oliva
23	Norte	Ferretería	Ferretería Alexander
24	Norte	Fertilizantes	Agros Cia. Ltda.
25	Norte	Galería	Galería Latina
26	Norte	Mini Market (Alimentos)	Abracadabra
27	Norte	Minimarket Carmita	Minimarket Carmita (sucursal)
28	Norte	Muebles	Chaide y Chaide Luquita
29	Norte	Optica	Optical Galan & Visión Health
30	Norte	Pinturas	Pinturas Gran Color
31	Norte	Piso Flotante	Multideco
32	Norte	Pisos	Parket Leal
33	Norte	Productos de belleza	Distribuidora Yaqueline
34	Norte	Productos Snack's	Comercializadora de snack's
35	Norte	Pulpa de Fruta	Comercializadora Julio Salazar
36	Norte	Repuestos y Partes de Vehículo	Suspen Motor
37	Norte	Restaurante Alimentos	Restaurantes Pica Rico
38	Norte	Suministros de Papelería	Nueva Papelería
39	Norte	Suministros para estudiantes	Todo en suministros DP
40	Norte	Suministros para papelería	El Papelón
41	Norte	Textiles	Maurice Vinz
42	Norte	Textiles	Stikgmas Cia. Ltda.
43	Norte	Venta de Libros	Librería la Iliada
44	Norte	Vestimenta	Tiendas Lyly
45	Norte	Vestimenta	Cloths
46	Norte	Vestimenta	Comercializadora deportista
47	Norte	Vestimenta	Guadalupe Shop
48	Norte	Vestimenta	Novedades Mary
49	Sur	Acabados para Construcción	El Constructor
50	Sur	Acabados para Construcción	Maco Sur
51	Sur	Acabados para Construcción	Multiacabados
52	Sur	Aluminio y Vidrio	Aluminio y Vidrio Santa Fe
53	Sur	Aluminio y Vidrio	Aluminio y Vidrios Don Francisco
54	Sur	Aros y Llantas	Llantera Narvaez
55	Sur	Autolujos	Auto Adornos Formula 1
56	Sur	Autolujos	Samy car

No.	SECTOR	LINEA DE NEGOCIO	NOMBRE DE MICROEMPRESA
57	Sur	Autolujos	5 Xtreme Volam
58	Sur	Balanceados Quimicos	Can Agro Sureño
59	Sur	Calzado	Calzado Daniela's
60	Sur	Calzado	Creaciones Daysi
61	Sur	Cauchos y Accesorios	Comercial Automotriz GJC
62	Sur	Cauchos y Accesorios	Comercial Fierro
63	Sur	Cauchos y Accesorios	Districaucho
64	Sur	Ceramica	Acabados Cermeconse
65	Sur	Ceramica pisos	Super Maconsvi
66	Sur	Colchones	Comercial Guzman
67	Sur	Colchones y camas	Almacenes Cronics
68	Sur	Colchones y electrodomesticos	Creditos Genesis
69	Sur	Electrodomesticos	Almacenes Mundi Hogar
70	Sur	Electronica	Megatronica
71	Sur	Ferreteria	Comercial Ferrosur
72	Sur	Ferretería	Ferreteria La Constructora
73	Sur	Ferretería	Ferreteria Lopez
74	Sur	Ferreteria	Ferreteria Cerda hnos
75	Sur	Ferretería	Ferreteria Sanchez
76	Sur	Ferretería	Ferreteria "Comercial Oña Sandoval"
77	Sur	Hierros Aceros y maquinaria	Mundo Metales
78	Sur	Linea Automotriz	Rodas Sur
79	Sur	Linea Ortopedia	Calzado Ortopedico Perez
80	Sur	Llantas Aros Baterías	Llantera Narvaez
81	Sur	Mascotas	Gatitas de mi Mascota
82	Sur	Materia Eléctrico	Comercial Amperio
83	Sur	Materiales de Construcción	Maderas Ajavi
84	Sur	Materiales Eléctricos	Ferreteria Atahualpa
85	Sur	Muebles	Diseño y Calidad
86	Sur	Muebles	Novoideas
87	Sur	Muebles	Carpetet Muebles
88	Sur	Muebles	FRSE OT Muebles
89	Sur	Muebles	Muebleria Esmeraldas
90	Sur	Muebles y colchones	Comercial Guzman
91	Sur	Muebles y electrodomesticos	Almacen su Hogar
92	Sur	Pañales y Accesorios	Distribuidora Panoliny
93	Sur	Paquetes de Autos	Clinica del paquete de Vanderbilt
94	Sur	Pinturas	Big Boss
95	Sur	Pinturas	Pinturas Puruha No 3
96	Sur	Piso Flotante	Alfombras Universal
97	Sur	Productos de Soya	Ecuasoya
98	Sur	Repuestos Automotriz	Laboratorio Diesel Fuel
99	Sur	Repuestos Automotriz	Mega Repuestos Zurita
100	Sur	Repuestos Automotriz	GF Motors
101	Sur	Repuestos Automotriz	Auto repuestos Pichincha
102	Sur	Repuestos Automotriz	Auto Repuestos Parra
103	Sur	Repuestos de Motos	Unno motores
104	Sur	Repuestos y Cauchos	Full Calichos Aumotrices
105	Sur	Tableros y Aglomerados	Maderama
106	Sur	Tecnología	Tecno Galaxi
107	Sur	Textiles	Distribuidora Espinoza
108	Sur	Vestimenta	Peque Mundo
109	Valles	Alimentos	Jimenez del Valle
110	Valles	Bisuteria - Boutique	Almacenes Susy's
111	Valles	Comercializadora de Plásticos	Plasticos la Unión
112	Valles	Ferreteria	Ferreteria Guevara
113	Valles	Productos de Consumo Masivo	Distribuidora la Unión
114	Valles	Textiles	Mega Planet Cia Ltda
115	Valles	Vestimenta	H de Fashion Cia. Ltda.

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Autora

Anexo 4.- Cash flow proyectado diario

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
	Oct. 1	Oct. 2	Oct. 3	Oct. 4	Oct. 5
14 Saldo inicial de Bancos					
1 Ingresos operacionales					
Ingresos por ventas, netas de retenciones					
Anticipo de clientes					
Cobranza de créditos en mora					
Otros ingresos					
2 Egresos operacionales					
Compras de productos, neto de retenciones					
Anticipo a proveedores					
Pago de proveedores en mora					
Sueldos y salarios					
Beneficios sociales					
Mantenimiento					
Servicio Público y otros					
Publicidad					
Gastos Generales					
Bodegaje					
Distribución					
Fletes					
Otros gastos de venta (detallar)					
Otros gastos de administración (detallar)					
Pago de otras acreencias en mora					
Pago de impuestos o anticipos					
Otros desembolsos comprometidos					
Otras transacciones					
3 Flujo operacional (1-2)					
4 Ingresos por inversiones					
Ingresos por inversiones realizadas					
Dividendos a recibir					
5 Egresos por Inversiones					
Compra de inmuebles					
Compra de maquinaria					
Compra de activos menores					
Inversiones en otras acciones					
6 Flujo de inversión (4-5)					
7 Ingreso por Financiamiento Interno					
Aporte de socios					
Préstamos de socios					
Otros préstamos					
8 Egreso Financiamiento Interno					
Pago de dividendos a socios					
Pago de préstamo de socios					
Pago de otros préstamos					
9 Flujo de financiamiento interno (7-8)					
10 Ingreso por Financiamiento Externo					
Préstamos bancarios a recibir					
11 Egreso Financiamiento Externo					
Pago de cuotas bancarias anteriores					
Pago de cuotas bancarias nuevas					
12 Flujo de Financiamiento Externo (10-11)					
13 Flujo neto generado (3+6+9+12)					
14 Saldo final de Bancos (13+14)					

Fuente: Modelo de gestión de liquidez Centuria
 Elaborado por: Ing. Wilson Mariño

Anexo 5.- Guía práctica para el microempresario

GUIA PRÁCTICA PARA EL MICROEMPRESARIO

El propósito de esta guía es el de apoyar a que el microempresario pueda calcular y determinar fácilmente sus flujos de caja, capital de trabajo e información financiera. Para lograr este objetivo se abordará de una forma detallada los siguientes temas:

- Flujo de caja proyectado diario
- Capital de trabajo mensual
- Estado de resultados y balance general mensual

ELABORACION DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO DIARIO

Para iniciar con la elaboración del flujo de caja proyectado diario del mes de Octubre como ejemplo, se parte con información previa que el dueño del negocio conoce generará el giro del negocio. En este caso el microempresario tiene un almacén de cobijas y edredones y mantendrá los siguientes ingresos por ventas, egresos por costo de ventas y otros tipos de gastos determinados de acuerdo al comportamiento de los meses anteriores.

Ingresos y egresos operacionales y familiares por rubro

RUBRO	MES OCTUBRE	FRECUENCIA COBRO/PAGO
EGRESOS DE LA MICROEMPRESA		
Ventas (60% a credito, 40% al contado)	8,500.00	diario
Costo de ventas (10% anticipo a proveedores, 90% a crédito)	5,100.00	diario
Sueldos 2 empleados	700.00	15 y 30 del mes
Sueldo gerente - administrador	1,200.00	15 y 30 del mes
Beneficios sociales	230.85	15 de cada mes
Luz almacén	50.00	30 de cada mes
agua almacén	20.00	30 de cada mes
telefono almacén	80.00	30 de cada mes
Mantenimiento - limpieza almacén	150.00	15 y 30 del mes
Flete	255.00	diario
Gastos generales	99.90	diario
Suministros de oficina	25.00	15 y 30 del mes
Suministros de limpieza	15.00	15 y 30 del mes
Suministros de cafeteria	25.00	15 y 30 del mes
Seguridad (alarmas almacén)	80.00	10 de cada mes
Pago de impuestos (Declaracion IVA)	408.00	10 de cada mes
Prestamo bancario del negocio	800.00	5 de cada mes
EGRESOS FAMILIARES		
Pago seguro médico familiar	100.00	30 de cada mes
Cuota préstamo hipotecario casa familiar	350.00	30 de cada mes
Pensiones colegios hijos	300.00	1 de cada mes
Cuota automovil particular	200.00	30 de cada mes
TOTAL	18,688.75	

Los proveedores le otorgan 45 días de plazo para cancelar el costo de la mercadería, para esto solicitan pagar un anticipo del 10% al contado y el saldo a crédito.

A continuación se presentan las compras que se realizan a los proveedores el 1 y 15 de cada mes, en el ejemplo se considera los meses de septiembre (real) y octubre (proyectado).

SIMULACION DE PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES

Mes de Septiembre

Plazo: 45 días

FECHA COMPRA	VALOR COMPRAS	90% CREDITO	10% ANTICIPO	FECHA DE PAGO
01/09/2013	3.000,00	2.700,00	300,00	16/10/2013
15/09/2013	2.100,00	1.890,00	210,00	30/10/2013

Las compras a crédito se pagan el mes de OCTUBRE

Mes de Octubre

Plazo: 45 días

FECHA COMPRA	VALOR COMPRAS	90% CREDITO	10% ANTICIPO	FECHA DE PAGO
01/10/2013	2.740,00	2.466,00	274,00	15/11/2013
15/10/2013	3.000,00	2.700,00	300,00	29/11/2013

El anticipo al contado se cancela en el mes de OCTUBRE

También se presentan las ventas que se realizan a los clientes, el 60% a crédito de 30 días plazo y el 40% al contado. Se toma en cuenta los movimientos del mes de septiembre (real) para registrar las recuperaciones de lo vendido a crédito en el flujo de caja del mes de Octubre, y se toman los movimientos del mes de octubre (proyectado) para registrar las entradas de efectivo en el flujo de caja del mismo mes.

SIMULACION DE PLAZOS DE COBRO A CLIENTES

Mes de Septiembre

Plazo: 30 días

FECHA VENTA	VALOR VENTAS	60% CREDITO	40% CONTADO	FECHA RECUPERACION
01/09/2013	283,00	169,80	113,20	01/10/2013
02/09/2013	350,00	210,00	140,00	02/10/2013
03/09/2013	329,00	197,40	131,60	03/10/2013
04/09/2013	190,00	114,00	76,00	04/10/2013
05/09/2013	297,00	178,20	118,80	05/10/2013
06/09/2013	233,00	139,80	93,20	06/10/2013
07/09/2013	256,00	153,60	102,40	07/10/2013
08/09/2013	156,00	93,60	62,40	08/10/2013
09/09/2013	488,00	292,80	195,20	09/10/2013
10/09/2013	211,00	126,60	84,40	10/10/2013
11/09/2013	234,00	140,40	93,60	11/10/2013
12/09/2013	110,00	66,00	44,00	12/10/2013
13/09/2013	322,00	193,20	128,80	13/10/2013
14/09/2013	290,00	174,00	116,00	14/10/2013
15/09/2013	650,00	390,00	260,00	15/10/2013
16/09/2013	200,00	120,00	80,00	16/10/2013
17/09/2013	315,00	189,00	126,00	17/10/2013
18/09/2013	398,00	238,80	159,20	18/10/2013
19/09/2013	201,00	120,60	80,40	19/10/2013
20/09/2013	233,00	139,80	93,20	20/10/2013
21/09/2013	283,00	169,80	113,20	21/10/2013
22/09/2013	264,00	158,40	105,60	22/10/2013
23/09/2013	301,00	180,60	120,40	23/10/2013
24/09/2013	112,00	67,20	44,80	24/10/2013
25/09/2013	283,00	169,80	113,20	25/10/2013
26/09/2013	145,00	87,00	58,00	26/10/2013
27/09/2013	294,00	176,40	117,60	27/10/2013
28/09/2013	114,00	68,40	45,60	28/10/2013
29/09/2013	288,00	172,80	115,20	29/10/2013
30/09/2013	670,00	402,00	268,00	30/10/2013
	8.500,00	5.100,00	3.400,00	
Las ventas a crédito del mes de Septiembre se recuperan en el mes de OCTUBRE				

Mes de Octubre

Plazo: 30 días

FECHA VENTA	VALOR VENTAS	60% A CREDITO	40% CONTADO
01/10/2013	401,00	240,60	160,40
02/10/2013	488,00	292,80	195,20
03/10/2013	297,00	178,20	118,80
04/10/2013	211,00	126,60	84,40
05/10/2013	198,00	118,80	79,20
06/10/2013	236,00	141,60	94,40
07/10/2013	277,00	166,20	110,80
08/10/2013	232,00	139,20	92,80
09/10/2013	321,00	192,60	128,40
10/10/2013	199,00	119,40	79,60
11/10/2013	356,00	213,60	142,40
12/10/2013	322,00	193,20	128,80
13/10/2013	230,00	138,00	92,00
14/10/2013	290,00	174,00	116,00
15/10/2013	650,00	390,00	260,00
16/10/2013	200,00	120,00	80,00
17/10/2013	303,00	181,80	121,20
18/10/2013	398,00	238,80	159,20
19/10/2013	303,00	181,80	121,20
20/10/2013	400,00	240,00	160,00
21/10/2013	267,00	160,20	106,80
22/10/2013	297,00	178,20	118,80
23/10/2013	340,00	204,00	136,00
24/10/2013	223,00	133,80	89,20
25/10/2013	457,00	274,20	182,80
26/10/2013	234,00	140,40	93,60
27/10/2013	321,00	192,60	128,40
28/10/2013	211,00	126,60	84,40
29/10/2013	334,00	200,40	133,60
30/10/2013	544,00	326,40	217,60
	9.540,00	5.724,00	3.816,00
Las ventas al contado del mes de Octubre se registran el mismo mes			

El flujo de caja proyectado se deberá ir revisando diariamente, comparando las cifras reales con las cifras proyectadas para mantener información depurada que facilite la realización de futuras proyecciones.

Adicionalmente:

- El 1 de octubre el saldo inicial de bancos es de \$2.000,00
- El 15 de octubre el dueño del negocio recupera \$500,00 por créditos en mora,
- El 1 de octubre compra estanterías por \$450,00,
- El 5 de octubre cancela la cuota de \$800,00 por un préstamo bancario que adquirió para la compra de inventario hace 5 meses, a un plazo de 18 meses.
- No mantiene financiamiento interno

Con esta información se procede a elaborar el “Flujo de Caja Diario” del mes de octubre, el mismo que contiene la siguiente información:

1. **Ingresos Operacionales:** Corresponden a los ingresos que se esperan obtener diariamente según las fechas de vencimientos de las cuentas por cobrar y de la evolución de las ventas cuya recaudación se registra en el mes en el que en realidad se reciben los fondos. Para esto se utiliza la “*simulación de plazos de cobro a clientes*” y la recuperación por créditos en mora.
2. **Egresos Operacionales:** Corresponden a los egresos que se dan por los pagos de mercadería a los proveedores, para esto se utiliza la “*simulación de plazos de pago a proveedores*”. También se registran los gastos operacionales según la frecuencia de pago en el día correspondiente, tomando solamente los egresos del cuadro “*ingresos y egresos operacionales y familiares por rubro*”.
Se excluye los gastos familiares por no corresponder al giro del negocio, estos son:
 - Pensiones colegios hijos
 - Cuota automóvil particular
 - Pago seguro médico familiar
 - Cuota préstamo hipotecario casa familiar
3. **Flujo operacional:** Es la diferencia entre ingresos operacionales y egresos operacionales.
4. **Ingreso por inversiones:** En este caso el dueño del negocio no mantiene inversiones que le generen dividendos.
5. **Egreso por inversiones:** Se registra la compra de activos menores (estanterías), cuya compra se realizó el 1 de octubre
6. **Flujo de inversión:** Es la diferencia entre ingresos por inversiones y egresos por inversiones.
7. **Ingreso por financiamiento interno:** En este caso el microempresario no tiene socios que aporten con préstamos y no ha accedido a financiamiento de familiares.
8. **Egreso por financiamiento interno:** No realiza pagos por este rubro
9. **Flujo de financiamiento interno:** Es la diferencia entre ingresos por financiamiento interno y egresos por financiamiento interno.
10. **Ingreso por financiamiento externo:** Corresponde a los préstamos bancarios que se reciben en el día que se reciba, en este caso este ingreso fue registrado hace un año
11. **Egreso financiamiento externo:** Corresponde al pago mensual de la cuota del préstamo bancario que en este caso es el 5 de cada mes.

12. **Flujo de financiamiento externo:** Es la diferencia entre ingreso por financiamiento externo y egreso por financiamiento externo.
13. **Flujo neto generado:** Es la sumatoria del flujo operacional, flujo de inversión, flujo de financiamiento interno y flujo de financiamiento externo.
14. **Saldo final de bancos:** Corresponde al saldo bancario inicial más el flujo neto generado.

	Oct. 1	Oct. 2	Oct. 3	Oct. 4	Oct. 5	Oct. 6	Oct. 7	Oct. 8	Oct. 9	Oct. 10	Oct. 11	Oct. 12	Oct. 13	Oct. 14	Oct. 15
14 Saldo inicial de Bancos	2.000,00	1.594,37	1.987,74	2.292,11	2.478,68	1.924,25	2.146,62	2.399,19	2.573,76	2.983,13	2.689,50	2.880,47	2.978,64	3.252,01	3.530,18
1 Ingresos operacionales	330,20	405,20	316,20	198,40	257,40	234,20	264,40	186,40	421,20	206,20	202,80	110,00	285,20	290,00	1.150,00
Recuperación ventas mes anterior	169,80	210,00	197,40	114,00	178,20	139,80	153,60	93,60	292,80	126,60	140,40	66,00	193,20	174,00	390,00
Ventas al contado del mes	160,40	195,20	118,80	84,40	79,20	94,40	110,80	92,80	128,40	79,60	62,40	44,00	92,00	116,00	260,00
Cobranza de créditos en mora															500,00
Otros ingresos															
2 Egresos operacionales	285,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	499,83	11,83	11,83	11,83	11,83	1.415,18
Anticipo a proveedores compras del mes	274,00														300,00
Pago de proveedores a crédito (mes anterior)															
Sueldos y salarios															760,00
Beneficios sociales															230,85
Mantenimiento															75,00
Luz, agua, telefono															
Gastos Generales	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33
Suministros de oficina															25,00
Suministros de limpieza															
Suministros de cafetería															12,50
Fletes	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50
Seguridad (alarmas)										80,00					
Pagos de impuestos (Declaración IVA)										408,00					
3 Flujo operacional (1-2)	44,37	393,37	304,37	186,57	245,57	222,37	252,57	174,57	409,37	- 293,63	190,97	98,17	273,37	278,17	- 265,18
4 Ingresos por inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por inversiones realizadas															
Dividendos a recibir															
5 Egresos por Inversiones	450,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra de activos menores	450,00														
6 Flujo de inversión (4-5)	- 450,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7 Ingreso por Financiamiento Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte de socios															
Préstamos de socios															
Otros préstamos															
8 Egreso Financiamiento Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de otros préstamos															
9 Flujo de financiamiento interno (7-8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10 Ingreso por Financiamiento externo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios a recibir															
11 Egreso Financiamiento Externo	-	-	-	-	800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de cuotas bancarias nuevas					800,00										
12 Flujo de Financiamiento Externo (10-11)	-	-	-	-	- 800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13 Flujo neto generado (3+6+9+12)	- 405,63	393,37	304,37	186,57	- 554,43	222,37	252,57	174,57	409,37	- 293,63	190,97	98,17	273,37	278,17	- 265,18
14 Saldo final de Bancos (13+14)	1.594,37	1.987,74	2.292,11	2.478,68	1.924,25	2.146,62	2.399,19	2.573,76	2.983,13	2.689,50	2.880,47	2.978,64	3.252,01	3.530,18	3.265,00

	Oct. 16	Oct. 17	Oct. 18	Oct. 19	Oct. 20	Oct. 21	Oct. 22	Oct. 23	Oct. 24	Oct. 25	Oct. 26	Oct. 27	Oct. 28	Oct. 29	Oct. 30
14 Saldo inicial de Bancos	3.265,00	753,17	1.051,54	1.437,71	1.667,68	1.844,45	2.060,02	2.325,39	2.630,16	2.774,73	3.115,50	3.284,27	3.577,24	3.718,21	3.972,78
1 Ingresos operacionales	200,00	310,20	398,00	241,80	188,60	227,40	277,20	316,60	156,40	352,60	180,60	304,80	152,80	266,40	619,60
Recuperación ventas mes anterior	120,00	189,00	238,80	120,60	139,80	169,80	158,40	180,60	67,20	169,80	87,00	176,40	68,40	172,80	402,00
Ventas al contado del mes	80,00	121,20	159,20	121,20	48,80	57,60	118,80	136,00	89,20	182,80	93,60	128,40	84,40	93,60	217,60
Cobranza de créditos en mora															
Otros ingresos															
2 Egresos operacionales	2.711,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	3.294,33
Anticipo a proveedores compras del mes															
Pago de proveedores a crédito (mes anterior)	2.700,00														1.890,00
Sueldos y salarios															1.140,00
Beneficios sociales															
Mantenimiento															75,00
Luz, agua, telefono															150,00
Gastos Generales	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33
Suministros de oficina															
Suministros de limpieza															15,00
Suministros de cafetería															12,50
Fletes	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50
Seguridad (alarmas)															
Pagos de impuestos (Declaración IVA)															
3 Flujo operacional (1-2)	- 2.511,83	298,37	386,17	229,97	176,77	215,57	265,37	304,77	144,57	340,77	168,77	292,97	140,97	254,57	- 2.674,73
4 Ingresos por inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por inversiones realizadas															
Dividendos a recibir															
5 Egresos por Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra de activos menores															
6 Flujo de inversión (4-5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7 Ingreso por Financiamiento Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte de socios															
Préstamos de socios															
Otros préstamos															
8 Egreso Financiamiento Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de otros préstamos															
9 Flujo de financiamiento interno (7-8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10 Ingreso por Financiamiento externo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos bancarios a recibir															
11 Egreso Financiamiento Externo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago de cuotas bancarias nuevas															
12 Flujo de Financiamiento Externo (10-11)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13 Flujo neto generado (3+6+9+12)	- 2.511,83	298,37	386,17	229,97	176,77	215,57	265,37	304,77	144,57	340,77	168,77	292,97	140,97	254,57	- 2.674,73
14 Saldo final de Bancos (13+14)	753,17	1.051,54	1.437,71	1.667,68	1.844,45	2.060,02	2.325,39	2.630,16	2.774,73	3.115,50	3.284,27	3.577,24	3.718,21	3.972,78	1.298,05

- **CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Las políticas establecidas con relación al capital de trabajo hicieron referencia a la administración del efectivo, cuentas por cobrar a corto plazo, inventarios y cuentas por pagar a corto plazo, se utilizará este grupo de cuentas para estimar el capital de trabajo.

Ejercicio práctico:

Suponiendo que el microempresario necesita saber cuál es su inversión de capital de trabajo a inicios del mes de octubre, se parte de la información que ha acumulado en activos corrientes y pasivos corrientes.

Los datos son tomados de la información que disponemos, a excepción de los inventarios:

ACTIVOS CORRIENTES	VALOR
Caja- Bancos	2.000,00
Cuentas por cobrar	5.600,00
Inventarios	15.000,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	22.600,00
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas por pagar proveedores	4.590,00
Sueldos por pagar	1.900,00
Impuestos por pagar	408,00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	6.898,00
CAPITAL DE TRABAJO	15.702,00

Para calcular el capital de trabajo neto, se aplica la fórmula:

CAPITAL TRABAJO NETO = ACTIVOS CORRIENTES (-) PASIVOS CORRIENTES

$$15.702,00 = 22.600,00 (-) 6.898,00$$

El microempresario cuenta con \$15.702,00 de capital de trabajo para iniciar el mes de operación.

- **GENERACION DE ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL**

La información financiera será visualizada a través del balance de resultados y el balance general, si el microempresario lleva el control de sus cuentas y ha decidido generar información financiera, a continuación se presenta de forma sencilla como hacerlo, partiendo con la información que se dispone en esta guía.

Al 30 de septiembre se cierran las operaciones con los siguientes datos por cada cuenta:

Información por rubro

DATOS	VALOR	TIPO DE CUENTA	
Caja- Bancos	2.000,00	Activo corriente	realizable hasta 1 año
Cuentas por cobrar	5.600,00	Activo corriente	realizable hasta 1 año
Inventarios	15.000,00	Activo corriente	realizable hasta 1 año
Computadores	1.800,00	Activo fijo	vida útil mayor a 1 año
(-) Depreciación acumulada computadores	49,50	33% depreciación anual	
Muebles y enseres	4.000,00	Activo fijo	vida útil mayor a 1 año
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	33,33	10% depreciación anual	
Cuentas por pagar proveedores	4.590,00	Pasivo corto plazo	menor 1 año
Sueldos por pagar	1.900,00	Pasivo corto plazo	menor 1 año
Impuestos por pagar	408,00	Pasivo corto plazo	menor 1 año
Préstamos por pagar a largo plazo	10.400,00	Pasivo largo plazo	saldo préstamo a 18 meses
Ventas	8.500,00	Ingresos	
Costo de ventas	5.100,00	Costos	
Sueldos	700,00	Gasto administrativo	
Sueldo gerente - administrador	1.200,00	Gasto administrativo	
Beneficios sociales	230,85	Gasto administrativo	
Luz	50,00	Gasto administrativo	
agua	20,00	Gasto administrativo	
telefono	80,00	Gasto administrativo	
Mantenimiento - limpieza	150,00	Gasto administrativo	
Flete	255,00	Gasto de ventas	
Gastos generales	99,90	Gasto administrativo	
Suministros de oficina	25,00	Gasto administrativo	
Suministros de limpieza	15,00	Gasto administrativo	
Suministros de cafetería	25,00	Gasto administrativo	
Seguridad (alarmas)	80,00	Gasto administrativo	
Gastos financieros (interés préstamo)	180,00	Gasto financiero	
Gasto depreciación	82,83	Gasto depreciación	

Con estos datos se procede a elaborar el “Estado de Resultados”, previamente se analiza su contenido según el tipo de cuenta:

1. **Ventas.-** Es el ingreso bruto en ventas que genera la operación del negocio, es decir, corresponde al inventario vendido más un margen de ganancia, estas ventas son al contado o a crédito, excluye el valor de descuentos o devoluciones que se hayan realizado. Se toma la información de ventas al 30 de septiembre, cuadro “*Simulación de plazos de cobro a clientes*”.
2. **Costo de ventas.-** Es el costo del inventario que se adquiere a los proveedores para posteriormente ponerlo a la venta. Se toma información de las compras al 30 de septiembre “*Simulación de plazos de pago a proveedores*”.

3. **Utilidad bruta en ventas.-** Es el resultado de la diferencia de las ventas y el costo de ventas, no considera otros ingresos u otros gastos.
4. **Gastos de venta.-** Corresponde al consumo de recursos en términos monetarios para generar ventas, en este caso los fletes que se contratan para entregar la mercadería.
5. **Gastos administrativos.-** Corresponde al consumo de recursos en términos monetarios que se dan durante la administración del negocio tales como pagos de sueldos, beneficios sociales, suministros, mantenimiento, seguridad privada, servicios básicos, gastos generales y otros según la dimensión de las actividades de cada negocio
6. **Depreciación.-** Es la disminución del valor del activo fijo tangible debido al desgaste natural, deterioro físico o mejoras técnicas que dejan obsoletos a los equipos en un tiempo determinado. En este caso se depreciaron las computadoras y los muebles y enseres.
7. **Utilidad operacional.-**Es el margen de ganancia que proviene de las operaciones del negocio, en este caso corresponde al resultado de la utilidad bruta en ventas menos gastos de ventas, gastos administrativos y depreciaciones.
8. **Gastos financieros.-** Son los gastos que se generaron por el pago de intereses en el préstamo bancario.
9. **Utilidad neta.-**Es la ganancia neta que ha generado el negocio, corresponde a la diferencia de la utilidad operacional y los gastos financieros.

Se ubican las cuentas de ingresos y gastos en el estado de resultados, de la siguiente forma:

MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE EDREDONES		
BALANCE DE RESULTADOS		
AL 30 DE SEPTIEMBRE 2013		
Ventas		8.500,00
Costo de ventas		- 5.100,00
Utilidad bruta en ventas		3.400,00
Gastos de venta		255,00
Flete	255,00	
Gastos administrativos		2.675,75
Sueldos	1.900,00	
Suministros de oficina	25,00	
Suministros de limpieza	15,00	
Suministros de cafetería	25,00	
Seguridad (alarmas)	80,00	
Mantenimiento - limpieza	150,00	
Gastos generales	99,90	
Servicios básicos	150,00	
Beneficios sociales	230,85	
Depreciación		82,83
Utilidad operacional		386,42
Gastos financieros		180,00
Utilidad neta		206,42

Adicionalmente se elabora el “Balance General”, previamente se analiza su contenido según el tipo de cuenta:

1. **Activo corriente.-** Es el activo que será vendido o convertido en efectivo en un periodo menor a un año. Se incluye a las cuentas de:
 - a. Caja-bancos: Al 30 de septiembre se tiene un saldo final de \$2.000,00.
 - b. Cuentas por cobrar: Se toma las ventas a crédito del mes de septiembre “Simulación de plazos de cobro a clientes” más una cuenta en mora a 90 días de \$500,00.
 - c. Inventarios.- Se tiene \$15.000,00 en inventario al 30 de septiembre.

2. **Activo fijo.-** Es el activo o bien adquirido para usarlo en la operación de la empresa, tienen una vida útil determinada y son depreciados mensualmente. La microempresa posee computadores y muebles y enseres.

3. **Pasivo corto plazo – deudas corto plazo.-** Son aquellas obligaciones que deberán ser pagadas en un periodo menor a un año, la microempresa mantiene las siguientes cuentas en este grupo:
 - a. Cuentas por pagar a proveedores: Corresponde a las compras a crédito realizadas en el mes de septiembre, cuadro “Simulación de plazo de pago a proveedores”.

- b. Sueldos por pagar: Es el registro de sueldos de personal que deben pagarse cada mes. Tomado del cuadro "Ingresos y egresos operacionales y familiares por rubro".
 - c. Impuestos por pagar: Es el registro de impuestos que deben pagarse cada mes. Tomado del cuadro "Ingresos y egresos operacionales y familiares por rubro".
4. **Pasivo largo plazo – deudas a largo plazo.**-Son las obligaciones económicas que se deben pagar en un plazo mayor a un año, se mantiene la siguiente cuenta en este grupo:
- a. Préstamos por pagar: Corresponde al saldo del préstamo que mantiene el microempresario por el préstamo bancario que adquirió a 18 meses plazo.
5. **Patrimonio.**-Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que pertenecen a una persona natural o jurídica, en este caso el patrimonio está compuesto por el capital y la utilidad del ejercicio.

A continuación, se ubican las cuentas de activo, pasivo y patrimonio en el balance general, de la siguiente forma:

MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE EDREDONES		
BALANCE GENERAL		
AL 30 DE SEPTIEMBRE 2013		
Activos Corrientes		22.600,00
Caja- Bancos	2.000,00	
Cuentas por cobrar	5.600,00	
Inventarios	15.000,00	
Activos Fijos		5.717,17
Computadores	1.800,00	
(-) Depreciación acumulada computadores	- 49,50	
Muebles y enseres	4.000,00	
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	- 33,33	
Activos totales		28.317,17
Deudas corto plazo		6.898,00
Cuentas por pagar proveedores	4.590,00	
Sueldos por pagar	1.900,00	
Impuestos por pagar	408,00	
Deudas largo plazo		10.400,00
Préstamo por pagar	10.400,00	
Pasivos totales		17.298,00
Patrimonio		11.019,17
Capital	10.812,75	
Utilidad Neta	206,42	
Total pasivo y patrimonio		28.317,17