



POSGRADOS

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

RPC-S0-42-No.716-2018

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

INFORME DE INVESTIGACIÓN QUE DERIVA EN EL DISEÑO
DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ EN LA EMPRESA
SHAMUNA CÍA. LTDA.

AUTORES:

ESTEFANÍA ALEJANDRA ESPÍN VINUEZA
SANTIAGO FERNANDO VÁSQUEZ LEÓN

DIRECTOR:

JORGE WASHINGTON TAMAYO GORDÓN

QUITO - ECUADOR
2021

Autores:



Santiago Fernando Vásquez León

Ingeniero en Finanzas

Candidato a Magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

svasquezl@est.ups.edu.ec



Estefanía Alejandra Espín Vinueza

Ingeniera en Gerencia y Liderazgo

Candidata a Magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

eespinv@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Jorge Washington Tamayo Gordón

Magíster en Auditoría Integral

Licenciado en Contabilidad Y Auditoría-Contador Público Auditor,

Doctor En Contabilidad Y Auditoría,

jtamayo@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

ESPÍN VINUEZA ALEJANDRA ESTEFANÍA

VÁSQUEZ LEÓN SANTIAGO FERNANDO

INFORME DE INVESTIGACIÓN QUE DERIVA EN EL DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ EN LA EMPRESA SHAMUNA CÍA. LTDA

RESUMEN

Este informe de investigación presenta una propuesta de un modelo de planificación financiera para la Empresa Shamuna Cia. Ltda. obteniendo los cálculos de los balances de situación financiera, como el estado de resultados, flujo de caja e índices financieros proyectados.

En los capítulos iniciales encontraremos un análisis breve de la empresa como es su constitución y estructura, para luego tomando los datos del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales del 2017, 2018 y 2019 calcular los índices financieros de esos años, para realizar un breve análisis financiero de la empresa. Los índices financieros calculados son de rentabilidad económica, retorno sobre activos, retorno sobre Patrimonio, los índices de Rotación dentro de estos están los Activos Fijos, rotación de total de Activos y dentro de los índices de Liquidez se calculó la razón corriente y endeudamiento. Para luego de realizado estos cálculos se procedió a realizar un análisis horizontal y vertical en base al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales balances generales y estados de resultados.

Luego se presentará una proyección financiera para un periodo de tiempo de cinco años correspondiente a los años 2020 al 2025 en donde se tomará en cuenta lo propuesto por el Gerente General de la Empresa Shamuna Cia. Ltda. en referencia a la adquisición de la maquinaria del servicio de maquila y la contratación del nuevo personal para la producción y comercialización de los productos elaborados. Con los años anteriores se pudo determinar que los gastos operacionales excedían en relación a los presupuestos iniciales que contaba

la empresa, por ende se planificó una proyección de costos / gastos para una optimización de los procesos de producción y administración.

En cambio, para la proyección de ingresos se realizó un análisis en base al Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales de los años anteriores sumado a lo que proyectaba para los años planificados con la adquisición de las nuevas máquinas de maquila incrementada sus ventas. Para las proyecciones se elaboró una tabla de tasas incrementales, adicionalmente se utilizó tablas auxiliares como la amortización de préstamos en entidades financieras, cálculo de las depreciaciones. Con la ayuda de las tablas mencionadas se realizó el cálculo de las proyecciones de los balances de situación financiera y flujos de caja para los años propuestos.

Una vez realizada las proyecciones se realizó el cálculo de los indicadores financieros mencionados de los años propuestos con su respectivo análisis y comentario, con el fin determinar el posible comportamiento económico de la empresa.

Después de las proyecciones se realizó la evaluación financiera de la mejor inversión propuesta para la adquisición de la maquinaria de maquila y del personal contratado determinando el VAN, Tasa interna de retorno, Periodo de recuperación descontado, y la relación beneficio –costo del proyecto, dando como resultado un proyecto factible y viable dentro los tiempos establecidos por la gerencia general.

Palabras claves: plan financiero, presupuestos, análisis financiero, inversión, evaluación financiera.

ABSTRACT

This research report presents a proposal for a financial planning model for the company Shamuna Cia. Ltda., obtaining the calculations of the balance sheets, such as the income statement, cash flow and projected financial indices

In the initial chapters we will find a brief analysis of the company such as its constitution and structure, and then taking the data from the financial statements of 2017, 2018 and 2019 to calculate the financial indices of those years, to carry out a brief financial analysis of the company. The financial indices calculated are economic profitability, return on assets, return on Equity, the Turnover indices within these are the Fixed Assets, total Asset turnover and within the Liquidity indices the current ratio and indebtedness were calculated. After carrying out these calculations, a horizontal and vertical analysis was carried out based on the financial statements, balance sheets and income statements.

Then, a financial projection will be presented for a period of time of five years corresponding to the years 2020 to 2025 where the proposal by the General Manager of the company Shamuna Cia. Ltda. in reference to the acquisition of the machinery of the service of maquila and the hiring of new personnel for the production and commercialization of manufactured products. With the previous years it was possible to determine that the operating expenses exceeded in relation to the initial budgets that the company had, therefore a projection of costs / expenses was planned for an optimization of the production and administration processes.

On the other hand, for the income projection, an analysis was carried out based on the financial statements of the previous years added to what was projected for the planned

years with the acquisition of the new maquila machines, increasing their sales. For the projections, a table of incremental rates was elaborated, additionally auxiliary tables were used such as the amortization of loans in financial entities, calculation of depreciations. With the help of the aforementioned tables, the projections of the balance sheets of financial position and cash flows for the proposed years were calculated.

Once the projections had been made, the calculation of the aforementioned financial indicators for the proposed years was carried out with their respective analysis and comment, in order to determine the possible economic behavior of the company.

After the projections, the financial evaluation of the best investment proposed for the acquisition of the maquiladora machinery and the contracted personnel was carried out, determining the NPV, IRR, discounted recovery period of the project giving as a result a feasible and viable project within the times established by the general management.

Keywords: financial plan, budgets, financial analysis, investment, financial evaluation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	III
ABSTRACT	V
1. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II.....	5
2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMÁTICA	5
2.1. Formulación del Problema	5
2.1.1. Problema General	5
2.1.2. Problemas Específicos.....	5
2.2. Justificación.....	5
2.3. Objetivos	6
2.3.1. Objetivo General.....	6
2.3.2. Objetivos Específicos	6
CAPITULO II.....	8
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	8
3.1. Marco Teórico	8
3.1.1. Microempresas	8
3.1.2. Leyes Tributarias y Laborales para las Microempresas	12
3.1.3. NIIF para Pymes Sección 17 Propiedad, Planta y Equipo	19
3.1.4. Deterioro del Valor de los Activos Nic 36	23
3.1.5. Políticas Empresariales.....	24
3.1.6. Inversión Fija Y Capital de Trabajo	24
3.1.7. Administración Financiera	25

3.2. Marco Conceptual	26
3.2.1. Planificación Financiera	26
3.2.2. Presupuesto de Capital	27
3.2.3. Presupuesto de Ventas	27
3.2.4. Proyecciones Financieras	28
3.2.5. Costos De Producción	30
3.2.6. Estado de Flujos de Efectivo	33
3.2.7. Análisis Financiero	34
3.2.8. Indicadores Financieros	35
3.2.9. Evaluación Financiera	38
CAPITULO IV	43
4. MATERIALES Y METODOLOGIA	43
4.1. Unidad de Análisis	43
4.2. Método de Investigación	43
4.3. Identificación de las necesidades de Información	44
4.4. Técnicas de Recolección de Datos	45
4.5. Herramientas para el análisis e interpretación de la información	45
5. RESULTADOS Y DISCUSION	46
5.1. Diagnóstico de la Situación Financiera de la Empresa Shamuna Cia. Ltda.....	46
5.2. Direccionamiento Estratégico	48
5.3. Indicador de gestión para la valoración del factor de cumplimiento	49
5.4. Análisis de los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales	87
5.5. Análisis de Indicadores Financieros.....	95
5.6. Diseño de la propuesta del modelo de planificación financiera.....	103

5.7.	Diseño del modelo de planificación financiera	104
5.7.1.	Objetivos.....	104
5.7.1.1.	Objetivo general	104
5.7.1.2.	Objetivos específicos.....	104
5.7.2.	METAS.....	105
5.7.3.	Horizonte de planeación.....	105
5.7.4.	Planificación estratégica del modelo	106
5.7.4.1.	Misión y visión.....	106
5.7.4.2.	Principios y valores organizacionales	107
5.7.4.3.	Políticas	108
5.7.5.	Estructura Organizacional	112
5.7.6.	Estimación del Costo de la Inversión Inicial.....	116
5.7.7.	Presupuestos	119
5.7.7.1.	Proyecciones.....	119
5.7.7.2.	Tasa de Proyección Anual de Ventas.....	119
5.7.8.	Financiamiento	122
5.7.9.	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales proyectados a cinco años	125
5.7.9.1.	Estado de Resultados proyectado.....	125
5.7.9.2.	Flujo de Efectivo proyectado	132
5.7.10.	Evaluación Financiera	133
5.7.10.1.	Punto De Equilibrio.....	134
CAPITULO VI.....		145
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145

6.1. Conclusiones	145
6.2. Recomendaciones.....	146
CAPITULO VII.....	148
REFERENCIAS (BIBLIOGRÁFICAS)	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Tasas de interés vigente a diciembre 2020</i>	16
Tabla 2 <i>Tasa de interés línea crédito reactivate Ecuador Covid19</i>	18
Tabla 3 <i>Clasificación NIIF Sección 17</i>	20
Tabla 4 <i>Tipos decisiones de la administración financiera</i>	26
Tabla 5 <i>Proceso de proyección financiera</i>	29
Tabla 6 <i>Fuente y usos de fondos</i>	34
Tabla 7 <i>Indicadores de liquidez</i>	36
Tabla 8 <i>Indicadores de apalancamiento</i>	36
Tabla 9 <i>Indicadores de actividad</i>	37
Tabla 10 <i>Indicadores de rentabilidad</i>	38
Tabla 11 <i>Participación social de la compañía Shamuna Cia. Ltda.</i>	47
Tabla 12 <i>Procedimiento del programa de cumplimiento</i>	50
Tabla 13 <i>Cuestionario Gerencia General</i>	51
Tabla 14 <i>Nivel de confianza y riesgo cuestionario Gerencia General</i>	52
Tabla 15 <i>Cuestionario Jefe Administrativa</i>	53
Tabla 16 <i>Nivel de confianza y riesgo cuestionario Jefe Administrativa</i>	54
Tabla 17 <i>Cuestionario Contador General</i>	55
Tabla 18 <i>Nivel de confianza y riesgo cuestionario Contador General</i>	56
Tabla 19 <i>Cuestionario Jefe de RR.HH</i>	57
Tabla 20 <i>Nivel de confianza y riesgo cuestionario Jefe de RR.HH</i>	58
Tabla 21 <i>Indicador % de cumplimiento de políticas establecidas</i>	59

Tabla 22 <i>Indicador % de financiamiento para adquisiciones de activos</i>	60
Tabla 23 <i>Indicador % planificación de ventas anuales</i>	61
Tabla 24 <i>Indicador % de cumplimiento de actividades de empleados</i>	62
Tabla 25 <i>Indicador % de nuevos servicios a implementarse</i>	63
Tabla 26 <i>Indicador % cumplimiento político de cobros</i>	64
Tabla 27 <i>Indicador % de cumplimiento de pagos</i>	65
Tabla 28 <i>Indicador % control y uso de inventarios</i>	66
Tabla 29 <i>Indicador % Selección de proveedores materias primas y maquinarias</i>	67
Tabla 30 <i>Indicador % metros de tela para elaboración de prendas de vestir</i>	68
Tabla 31 <i>Indicador % elaboración de flujo de caja</i>	69
Tabla 32 <i>Indicador % de presupuesto de ventas y costos</i>	70
Tabla 33 <i>Indicador % costos distribuidos a los productos</i>	71
Tabla 34 <i>Indicador % cálculo de razones financieras</i>	72
Tabla 35 <i>Indicador % control de inventarios</i>	73
Tabla 36 <i>Indicador % del tiempo en reclutamiento y selección de personal</i>	74
Tabla 37 <i>Indicador % legalización de contratos y finiquitos</i>	75
Tabla 38 <i>Indicador % de presupuesto de nómina</i>	76
Tabla 39 <i>Indicador % inducción al nuevo personal</i>	77
Tabla 40 <i>Resumen de indicadores del programa de cumplimiento de la compañía Shamuna Cia. Ltda.</i>	78
Tabla 41 <i>Principales hallazgos del programa del cumplimiento</i>	82
Tabla 42 <i>Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera año 2019 – 2020</i>	88
Tabla 43 <i>Estructura de la inversión año 2019 - 2020</i>	90

Tabla 44 <i>Estructura del financiamiento año 2019 - 2020</i>	91
Tabla 45 <i>Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados año 2019 – 2020</i>	92
Tabla 46 <i>Cálculo de indicadores de liquidez</i>	95
Tabla 47 <i>Cálculo de indicadores de apalancamiento</i>	97
Tabla 48 <i>Cálculo de indicadores de actividad</i>	99
Tabla 49 <i>Resumen de indicadores año 2019 – 2020</i>	103
Tabla 50 <i>Parámetros para la selección y evaluación de proveedores</i>	111
Tabla 51 <i>Funciones Principales de la Empresa Shamuna Cia. Ltda.</i>	113
Tabla 52 <i>Inversión mensual del personal nuevo</i>	116
Tabla 53 <i>Anexo de provisiones mensual del personal nuevo</i>	116
Tabla 54 <i>Inversión anual del personal nuevo</i>	117
Tabla 55 <i>Inversión de maquinaria</i>	117
Tabla 56 <i>Inversión inicial del proyecto</i>	119
Tabla 57 <i>Lista de Productos de la Compañía</i>	119
Tabla 58 <i>Número de unidades vendidas año 2020</i>	120
Tabla 59 <i>Tasa de proyección anual de ventas</i>	121
Tabla 60 <i>Tabla amortización del préstamo bancario</i>	123
Tabla 61 <i>Proyección de costos y gastos</i>	128
Tabla 62 <i>Proyección del Estado de Resultados</i>	130
Tabla 63 <i>Proyección del Flujo de Efectivo</i>	133
Tabla 64 <i>Punto de equilibrio en dólares</i>	135
Tabla 65 <i>Resumen de unidades y costos del Punto de Equilibrio</i>	137
Tabla 66 <i>Datos estadísticos de tasas del año 2020</i>	138
Tabla 67 <i>Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento</i>	139

Tabla 68 <i>Valor Actual Neto</i>	140
Tabla 69 <i>VAN de la Tasa Mínima</i>	141
Tabla 70 <i>VAN de la Tasa Máxima</i>	142
Tabla 71 <i>Periodo recuperación descontado</i>	143
Tabla 72 <i>Calculo del Costo – Beneficio</i>	144

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Cobertura de provincias a nivel nacional	48
<i>Figura 2.</i> Distribución de los gastos año 2019 – 2020.....	93
<i>Figura 3.</i> Distribución de la Utilidad año 2019 – 2020.....	94
<i>Figura 4.</i> Cadena de valor de la empresa Shamuna Cia. Ltda.	104
<i>Figura 5.</i> Valores de la empresa.....	108
<i>Figura 6.</i> Organigrama Shamuna Cía. Ltda.	113
<i>Figura 7.</i> Maquinarias de producción.	118
<i>Figura 8.</i> Grafica del Punto de Equilibrio.....	137

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Según el artículo 3 de la Ley de Economía Popular y Solidaria (2012):

Las MIPYMES producen diversidad de lucros en el ámbito social ya que suministran a las personas una provisión precisa y apropiada, y a la vez distribuye efectivamente los bienes y servicios. A través del tiempo han ido fortificando la capacidad de venta en sectores realmente importantes del público; y todas las ventajas que surgen de esto se implementan para aumentar la producción, incrementando así la eficacia y la producción de artículos con precios disminuidos (Flores, 2018, p. 11).

En Ecuador existen 816.553 microempresas y según información del SRI, durante el año 2018, alcanzaron ventas por USD 1574 millones. De esta cifra, 1122 millones corresponden a 27339 empresas con actividades productivas, lo que indica la importancia de estas para la economía nacional, que se destacan por el desarrollo y generación de empleo. (INEC, 2019)

Un importante porcentaje de empleos que generan ingresos medios y bajos en Ecuador, provienen de microempresas representando el 24.58% de las plazas de empleo registrados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (INEC, 2019).

En la actualidad por el tema de pandemia del COVID, el estado ecuatoriano ha ejecutado diversos programas para dinamizar la economía, entre ellos se encuentra la línea de crédito Reactíivate Ecuador para los negocios afectados por la emergencia sanitaria suscitada desde el mes de Marzo del 2020, está dividido en segmentos para la microempresas donde pueden acceder a montos de \$ 500 a \$30000 destinado a personas

naturales y jurídicas que tengan dos o más años de funcionamiento, que puede ser usado para capital de trabajo, pagar deudas vencidas a los proveedores, sueldo de los empleados y otros aspectos relacionados a la reactivación.

La empresa Shamuna Cia. Ltda. en base a lo expuesto está catalogada como una microempresa por poseer cinco empleados en nómina y un promedio de ingresos de \$60.000 anuales, permitiendo formar un capital con la finalidad de proyectarse a un mayor crecimiento en su producción; la empresa fue constituida legalmente en el año 2017 mediante escritura pública; la cual tiene como actividad productiva la fabricación y comercialización de prendas de vestir para hombres y mujeres.

La creación surgió de una idea para diseñar prendas diferenciadas bajo colecciones de temporada y enfocándose en un target medio-alto; al direccionarse hacia la moda juvenil encontramos diferentes barreras de mercado que conlleva a diversificar y analizar las estrategias financieras y atacar a las debilidades internas que pueda tener la organización.

Los datos indicados por la empresa y la necesidad de incursionar en un giro de negocio adicional a la comercialización, se considera conveniente realizar un informe de investigación que deriva en el diseño de un modelo de planificación financiera para mejorar el rendimiento y liquidez en la empresa Shamuna Cía. Ltda.

Actualmente la compañía se encuentra en una etapa de reestructuración, sin políticas bien definidas en cada uno de los procesos financieros, administrativos y comerciales, por ende la situación interna de la empresa nos permitirá identificar falencias dentro de la gestión financiera que puede llevar a un mal manejo de recursos financieros, falta de políticas en determinados procesos operativos, lenta recuperación de cartera, mejoramiento

de un marketing digital de impacto, dependencia de la capacidad de producción de las maquilas ya que son servicios externos, un plan de mitigación en los procesos de facturación al depender de un único sistema contable, falta de definición de actividades dentro de las estructuras de departamentos, ni un análisis actualizado del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales siendo estas las causas más relevantes que han llevado a la falta de una mejora continua en el desarrollo de la empresa, identificando los problemas internos y externos que definen la situación actual financiera de la empresa que afecta directamente al incremento y mejoramiento de su rentabilidad y liquidez.

Teniendo en cuenta que la falta de una gestión financiera adaptada a la nueva realidad donde no se cuentan con presupuestos proyectados modificados de acuerdo a la afectación producida en el año 2020, sin una asignación de costos y gastos fortalecida y la aplicación de un flujo de caja que no pueda cubrir con todas sus obligaciones, puede generar una información errónea hacia las líneas de supervisión y pérdida de valor en la empresa, para la toma de estrategias e inversiones financieras que deseen realizar los accionistas.

Por ello se ha visto la necesidad de diseñar un modelo de planificación financiera para la empresa Shamuna Cía. Ltda. mediante el establecimiento de políticas, estrategias y procesos definidos; que resulta importante para dar a conocer las ventajas y evidenciar la rentabilidad y liquidez que puede proyectarse frente a las diferentes dificultades tanto internas como externas y así aumentar su margen financiero, valor patrimonial y que su flujo de fondos sea sustentable en el tiempo.

Dentro de la empresa Shamuna Cía. Ltda. se realizará el diseño de un plan financiero para cumplir las metas propuestas para el año 2021, analizando la inversión de la adquisición de maquinaria de maquila mediante préstamos otorgados por entidades financieras públicas y/o privadas, determinando de manera eficiente los costos de adquisición y producción, mejor forma de contratación del personal operativo y de ventas el mismo que será nuestra mano de obra directa en la elaboración de los productos textiles y de su comercialización, todo esto basándonos en las nuevas leyes implementadas en relación a la emergencia sanitaria suscitada.

Para el desarrollo de esta herramienta del diseño del plan financiero se hará un estudio y un análisis prioritario del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales tomando como referencia los datos históricos de los 2 últimos años, posteriormente determinar el diagnóstico financiero que nos serviría de guía para la elaboración de la planificación financiera, así mismo como la determinación de políticas empresariales y la estructura organizacional de todas actividades operativas, comercialización y financieras que intervengan en la compañía, que determinen estrategias e inversiones correctas y sólidas para una conveniente toma de decisiones gerenciales encaminadas a mejorar la rentabilidad de la compañía .

Finalmente, con la realización de políticas basadas para el mejoramiento de los procesos de la cadena de valor que satisfaga las necesidades, expectativas internas- externas y enfocados en la innovación de los artículos de vestimenta para cubrir las necesidades del mercado, con la finalidad de mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa.

CAPÍTULO II

2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMÁTICA

2.1. Formulación del Problema

2.1.1. Problema General

¿La falta de un modelo planificación financiera es la causa fundamental en la disminución gradual de la rentabilidad y liquidez en la empresa?

2.1.2. Problemas Específicos

- ¿La falta de un diagnóstico de la situación financiera de la empresa, es la causa de no tomar decisiones oportunas, planes de acción y procesos correctos?
- ¿La implementación de políticas y estructuras departamentales ayuda a mejorar en la gestión financiera de la empresa?
- ¿La evaluación financiera de presupuestos y proyecciones en su debido tiempo ayuda a la prevención, recuperación y mejor manejo de los recursos para la toma decisiones en inversiones?

2.2. Justificación

Al analizar macroeconómicamente la situación actual de las empresas ecuatorianas donde existe un alto grado de competitividad con empresas extranjeras y la falta de planeación financiera, la cual tiene como objetivo conservar el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa estando presente, tanto en el campo operativo como el estratégico hemos visto necesario el diseñar un modelo de planificación financiera para

implementar diferentes técnicas en la empresa Shamuna Cía. Ltda.; compañía la cual se encuentra en una etapa de restructuración que con las debidas directrices puede mejorar la toma de decisiones a corto plazo generando utilidad, evitando pérdidas y a su vez sirviendo como guía y apoyo a los accionistas y para otras empresas del sector, con el fin de incrementar el flujo, establecer políticas enfocadas a la consecución de los objetivos, desarrollar estrategias de inversión y financiamiento minimizando los riesgos asociados y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros de la empresa, para decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y liquidez financiero de la empresa.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Evaluar el mejoramiento e incremento de la rentabilidad y liquidez identificando los posibles riesgos financieros en cuanto a la adquisición de maquinarias de producción y la contratación del personal, mediante el diseño de un plan financiero en la compañía Shamuna Cía. Ltda., para determinar el tiempo de recuperación de la inversión realizada.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación financiera en la empresa Shamuna Cía. Ltda. mediante el análisis financiero que permita tomar planes de acciones oportunos y mitigar riesgos existentes.
- Identificar los problemas internos y externos de la Empresa Shamuna Cía. Ltda. con el propósito de establecer estrategias y políticas.

- Diseñar el modelo de plan financiero que permita mejorar la rentabilidad y liquidez en la Empresa Shamuna Cía. Ltda.

CAPITULO II

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Microempresas

“La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.” (Ecuador. Código Orgánico de la Producción, 2018, p. 23)

Para Chanamé (2008):

Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad. Ocupan un lugar preponderante tanto en los países en crecimiento como desarrollados, un ejemplo viable es lo que sucede en las pequeñas y medianas empresas que prosperan en Alemania, Japón y Estados Unidos, estos modelos de economía demuestran que las microempresas son de importancia vital desde el punto de vista social, en tanto, generan empleo y permiten crear innovación lo que de una manera u otra acelera los procesos económicos y sociales (Sumba & Santistevan, 2018, p. 3).

Características

Tomando en consideración y hablando en términos legales una microempresa “es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos

brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América” (Griffin, 2020, p. 12)

Se caracterizan por tener sencillez y facilidad en la toma de decisiones ya que no dependen de varias personas para la aprobación y ejecución de las mismas, podemos verlas reflejadas en los sectores agrícolas, pesqueros, ganaderos, talleres, mantenimiento y reparación, de comercio en general, pequeños locales artesanales, entre otros.

Generalmente este tipo de microempresas pretenden un independencia y surgimiento al mercado esto no quiere decir que centralice todas sus funciones en el personal interno muchas de ellas establecen contactos con proveedores externos que toman cierto grado de control dentro de la empresa factor de análisis en cuanto a poseer un mínimo grupo de empleados que realizan varias actividades entorno al giro del negocio.

Clasificación

Para Hermosillo (2015), a las microempresas se las puede clasificar de la siguiente manera:

Propiedad de capital

- **Microempresas familiares:** Cuando el propietario del capital es el grupo familiar, que se apropia de los beneficios que genera.
- **Microempresas asociativas:** Surge de un acuerdo entre dos o más personas que aportan el capital básico para la puesta en marcha de la microempresa. Los beneficios se distribuyen entre los asociados.

- **Microempresas unipersonales:** Cuando el propietario del capital es una sola persona y, en consecuencia, es el que se apropia de los beneficios.

Actividad que desarrollan

- **Microempresas Productivas:** Transforman la materia prima en productos elaborados.
- **Microempresas comerciales:** Se dedica a la venta de bienes y servicios

Tipo de población involucrada

- **Microempresas de subsistencia:** Posee un bajo nivel de productividad que solo le permite generar ingresos que posibiliten la subsistencia del micro emprendedor y su familia.
- **Microempresas de acumulación simple:** Las rentas que le generan solo permiten superar los costos de producción, pero no logran excedentes importantes que le facilite realizar inversiones.
- **Microempresas de acumulación ampliada:** Tienen la capacidad de generar una elevada productividad que posibilita al micro emprendedor acumular excedentes, de manera que puede utilizarlos en la inversión para el crecimiento de la empresa. (Hermosilla Galeano, 2015, p. 1)

Ventajas y desventajas de las microempresas en el Ecuador

Con los antecedentes señalados anteriormente a continuación se presente ventajas y desventajas que actualmente poseen las microempresas.

Ventajas:

- Generan gran cantidad de plazas de trabajo hacia personas de localidades urbanas y rurales.
- Inmersos en diferentes sectores de la economía que aportan al crecimiento del PIB.
- Flexibilización en estructura organizacional, procesos y horarios.
- Dinamización de la economía.
- Beneficios tributarios.
- Incentivos y facilidades de creación según el COPCI.
- Generadoras de inversión productiva.
- Innovación para mantener dentro del mercado.

Desventajas:

- Falta de capacitación empresarial.
- Falta de liquidez.
- Alto grado de competencia.
- Falencias en el otorgamiento de créditos productivos.
- Carencia de tecnología para ejecutar sus procesos.
- Falta de sociabilización de programas específicos para emprendimiento crecimiento y expansión de microempresas.

3.1.2. Leyes Tributarias y Laborales para las Microempresas

Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria

La ley orgánica de simplificación y progresividad tributaria fue creada con el objetivo de generar mayores ingresos en referencia a nuevas deducciones, tratamiento preferentes excepciones y exoneraciones, para el análisis de nuestro trabajo se debe tomar en consideración que Shamuna Cia. Ltda. es una microempresa, ante lo cual es importante mencionar varios artículos que impactan directamente en la elaboración del modelo de planificación tributaria a realizarse.

Tarifa del impuesto a la renta

En el artículo 97.22 del Régimen impositivo para microempresas del (2019) se establece que:

Los contribuyentes determinarán el impuesto a la renta aplicando la tarifa del dos por ciento (2%) sobre los ingresos brutos del respectivo ejercicio fiscal exclusivamente respecto de aquellos ingresos provenientes de la actividad empresarial. Los ingresos percibidos por las microempresas por fuentes distintas a la actividad empresarial se sujetarán al régimen general del impuesto a la renta y será de aplicación obligatoria para las microempresas (p. 19).

Retención del impuesto a la renta

“Quienes se sujeten a este régimen no serán agentes de retención de impuesto a la renta, excepto en los casos previstos en los artículos 39, 39.2., 43, 48 de esta ley” (Ecuador. Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria, 2019, pp. 19-20).

Declaración y pago de los impuestos

Los contribuyentes sujetos a este régimen presentarán las declaraciones y efectuarán el pago correspondiente de los impuestos al valor agregado (IVA) y a los consumos especiales (ICE) en forma semestral. El reglamento a esta ley establecerá las condiciones para el cumplimiento de este artículo (Ecuador. Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria, 2019, p. 20).

Catastro de Microempresas

Desde el mes de febrero del 2020, los contribuyentes que se encuentren catalogados como microempresas, constarán dentro del catastro emitido por el SRI, es importante mencionar que los contribuyentes que no proceden con la inclusión tienen un plazo menor a los treinta días hábiles para solicitar su exclusión.

Las microempresas que se acojan a este régimen tienen como obligaciones:

- Contabilizar egresos e ingresos según sea necesario.
- Presentación de declaraciones y anexos transaccionales semestrales o según contemple en la normativa.
- Generar comprobantes de venta y liquidaciones de gastos según lo disponga la normativa.

De acuerdo a la última resolución emitida el 21 de febrero de 2020 referencia al No. NAC-DGERCGC20-00000011 emitido por el SRI, este régimen conllevará varias consecuencia de índole tributario. (Pino, 2020)

Ley de Apoyo humanitario

La ley de apoyo humanitario fue emitida el 22 de junio del 2020 con carácter de urgente debido al enfrentamiento de la crisis sanitaria surgida por el Covid 19, en el cual hubo una gran afectación económica y social pretendiendo mitigar estos efectos, reactivar la economía, productividad del país y priorizando al ser humano se aprueba la ley que posee “cuatro capítulos, siete disposiciones generales, cuatros disposiciones derogatorias y una disposición interpretativa referente al artículo 169 numeral 6 del código de trabajo” (Vélez, 2020, p. 1)

A continuación, se detalla los artículos a los cuales Shamuna Cia. Ltda. puede acogerse para mantener, reactivar su productividad y plantear el diseño del modelo de planificación financiera.

Créditos productivos para la reactivación económica y protección del empleo en el sector privado.

Los créditos bancarios han sido por muchos años un mecanismo decisivo para la financiación de los proyectos de inversión, y también determinantes para el crecimiento y renovación de la capacidad instalada de los agentes productivos del Ecuador como el industrial, de transporte, pesquero, comercial, manufacturero, metalmecánico, textil y agrícola entre otros. (Asociación de Bancos Privados del Ecuador, 2014)

Las instituciones financieras desarrollarán opciones de crédito al sector productivo en condiciones especiales en las que se incluye el rápido desembolso de estas, también contarán con periodos de gracia, plazos de pago y tasas de interés preferenciales. El Estado

mediante sus diferentes instituciones brindará crédito específico para el pago de nómina y capital de trabajo priorizando los créditos al sector productivo y educativo. (Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario, 2020)

Para la empresa Shamuna Cía. Ltda. la solicitud de un crédito productivo va ser fundamental en el diseño del plan financiero, mediante la adquisición de maquinarias de producción para mejorar su capacidad operativa y la rentabilidad económica sobre la inversión propuesta.

Tasas de interés para la reactivación

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, dentro de los 10 días siguientes a la vigencia de la presente Ley, a efectos de viabilizar el proceso que permita la revisión de las tasas de interés para todos los segmentos de crédito, durante los años 2020 y 2021, emitirá una resolución técnica sobre liquidez, solvencia y estrés del sistema financiero, para normar lo dispuesto en este artículo. (Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario, 2020, p. 7)

Tabla 1
 Tasas de interés vigente a diciembre 2020

Tasas de Interés			
Diciembre 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.84	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.91	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.97	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.48	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	10.48	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.50	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.65	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.99	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.66	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.67	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Educativo Social	6.74	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social ³	4.99	Vivienda de Interés Social ³	4.99
Inmobiliario	10.15	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.10	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ^{1*}	26.14	Microcrédito Minorista ^{1*}	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*}	23.27	Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*}	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	20.38	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	23.50
Microcrédito Minorista ^{2*}	23.75	Microcrédito Minorista ^{2*}	30.50

Microcrédito de Acumulación Simple 2*.	22.47	Microcrédito de Acumulación Simple 2*.	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada 2*.	20.00	Microcrédito de Acumulación Ampliada 2*.	25.50
Inversión Pública	8.57	Inversión Pública	9.33
<p>1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).</p>			
<p>2. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3, 4 y 5).</p>			
<p>3. De acuerdo a la Resolución 555-2019-F de 23 de diciembre de 2019, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.</p>			
<p>*Resolución 437-2018-F de 26 de enero de 2018 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.</p>			
<p>** Conforme Resolución 496-2019-F de 28 de febrero de 2019, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera crea los segmentos de la cartera Productivo Agrícola y Ganadero; y, Microcrédito Agrícola y Ganadero, aplicable para todo el Sistema Financiero Nacional.</p>			
<p>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</p>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.89	Depósitos de Ahorro	1.10
Depósitos monetarios	0.95	Depósitos de Tarjetahabientes	1.19
Operaciones de Reporto	1.50		
<p>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</p>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.51	Plazo 121-180	6.08
Plazo 61-90	5.16	Plazo 181-360	6.59
Plazo 91-120	5.82	Plazo 361 y más	8.07
<p>4. OTRAS TASAS REFERENCIALES</p>			
Tasa Pasiva Referencial	5.89	Tasa Legal	8.50
Tasa Activa Referencial	8.50	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador estadísticas sector monetario financiero tasas de interés.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 2
Tasa de interés línea crédito reactiva Ecuador Covid19

CARACTERISTICAS	MONTO	DESTINO: CAPITAL DE TRABAJO
Créditos desde \$500	Mínimo \$500 para todos los segmentos	Para cubrir 6 meses del pago de nómina
Tasa de interés 5% fija	Microempresas: hasta \$30.000	Costos operativos esenciales durante 6 meses
Plazo: Hasta 36 meses	Pequeñas: hasta \$300.000	Obligaciones vencidas con proveedores
Periodo de gracia: Hasta 6 meses	Medianas: hasta \$500.000	Otras obligaciones previstas hasta el 31 de diciembre 2020.

Fuente: Banco del Pacifico
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Contrato especial Emergente

Corresponden a contratos de trabajo individuales por un tiempo definido con el objetivo de sostener la producción, fuentes de ingresos, ampliaciones o expansiones del negocio; estos contratos pueden ser en jornada normal o parcial de 1 año y renovarse por el mismo plazo, tomando en consideración las horas máximas a laborarse según la normativa vigente, remuneración y beneficios de acuerdo a la jornada por la que se firme el contrato. (Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario, 2020)

Reducción emergente de la jornada de trabajo

El empleador en casos fortuitos debidamente justificados puede reducir la jornada laboral hasta un 50% con aplicación hasta 1 año y este se puede renovar durante este mismo periodo por una sola vez; en relación al sueldo percibido por los trabajadores será en función a las horas efectivamente laboradas sin ser menor al 55% de su remuneración, por otro parte el aporte a la seguridad social será en base a esta jornada reducida aplicada. (Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario, 2020)

Si el empleador se acoge a esta disposición debe presentar al ministerio de trabajo el periodo por el cual se va a aplicar y la nómina de todos los trabajadores que se acogen a esta reducción.

“En caso de existir despidos las indemnizaciones y bonificaciones de desahucio se calcularán de acuerdo a la última remuneración percibida por el trabajador antes de la reducción de jornada” (Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario, 2020, p. 8).

Teletrabajo

Las unidades de administración del talento humano deberán implementar dentro de los contratos la modalidad del teletrabajo el cual es una forma de organización laboral donde no se necesita la presencia física del trabajador; el mismo que puede realizar las actividades inherentes a su cargo desde espacio fuera de las instalaciones que dispone el empleador; de acogerse a esta medida se debe reportar al organismo regulador de trabajo las personas que prestarán servicios dentro de la modalidad del teletrabajo.

Es importante aclarar que el empleador debe respetar el derecho a la desconexión del trabajador y no solicitar la ejecución de actividades en días de descanso, permisos o feriados. (Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario, 2020)

3.1.3. NIF para Pymes Sección 17 Propiedad, Planta y Equipo

Alcance

“Esta sección se aplicará a la contabilidad de las propiedades, planta y equipo, así como a las propiedades de inversión cuyo valor razonable no se pueda medir con fiabilidad sin costo o esfuerzo desproporcionado. La Sección 16 *Propiedades de Inversión* se aplicará a propiedades de

inversión cuyo valor razonable se puede medir con fiabilidad sin costo o esfuerzo desproporcionado.” (Mentes contables, 2018, p. 1).

Tabla 3
Clasificación NIIF Sección 17

Activos Tangibles:	No incluyen:
Se mantienen para su uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos.	Los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola.
Se esperan usar durante más de un periodo.	Los derechos mineros y reservas minerales tales como petróleo, gas natural y recursos no renovables similares.

Fuente: Normas Internacionales de Información Financiera
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Reconocimiento

“Una entidad aplicará los criterios de reconocimiento para determinar si reconocer o no una partida de propiedades, planta o equipo. Por lo tanto, la entidad reconocerá el costo de un elemento de propiedades, planta y equipo como un activo si, y solo si: es probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros asociados con el elemento y el costo del elemento puede medirse con fiabilidad.” (Mentes contables, 2018, p. 8).

Medición en el momento del reconocimiento: todo elemento será reconocido como un activo y se le valora a su costo.

Componentes del costo:

- **Costos de adquisición.** – “El precio de adquisición, que incluye los honorarios legales y de intermediación, los aranceles de importación

y los impuestos no recuperables, después de deducir los descuentos comerciales y las rebajas” (Fundación IDEAL, 2018, p. 9).

- **Costos de ubicación.** – “Todos los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la gerencia. Estos costos pueden incluir los costos de preparación del emplazamiento, los costos de entrega y manipulación inicial, los de instalación y montaje y los de comprobación de que el activo funciona adecuadamente.” (Fundación IDEAL, 2018, p. 9).
- **Costos de desmantelamiento.** – “Se constituye como mayor costo del activo y como contrapartida una provisión de pasivos, ambos al valor justo en el momento de reconocimiento por primera vez, el desmantelamiento se amortiza durante la vida útil del elemento activado, a través de la depreciación de activos y del cambio del valor presente del pasivo respectivamente.” (Fundación IDEAL, 2018, p. 9)

Medición posterior al reconocimiento inicial

“Una entidad medirá todos los elementos de propiedades, planta y equipo tras su reconocimiento inicial al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor acumulado. Una entidad reconocerá los costos del mantenimiento diario de un elemento de propiedad, planta y equipo en los resultados del periodo en el que incurra en dichos costos.” (Mentes contables, 2018, p. 36).

Depreciación

“Si los principales componentes de un elemento de propiedades, planta y equipo tienen patrones significativamente diferentes de consumo de beneficios económicos, una entidad distribuirá el costo inicial del activo entre sus componentes principales y depreciará cada uno de estos componentes por separado a lo largo de su vida útil.” (Mentes contables, 2018, p. 37).

“El cargo por depreciación para cada periodo se reconocerá en el resultado, a menos que otra sección de esta NIIF requiera que el costo se reconozca como parte del costo de un activo. Por ejemplo, la depreciación de una propiedad, planta y equipo de manufactura se incluirá en los costos de los inventarios.” (Mentes contables, 2018, p. 38).

Importe depreciable y periodo de depreciación:

“Una entidad distribuirá el importe depreciable de un activo de forma sistemática a lo largo de su vida útil. La depreciación de un activo comenzará cuando esté disponible para su uso, esto es, cuando se encuentre en la ubicación y en las condiciones necesarias para operar de la forma prevista por la gerencia. La depreciación de un activo cesa cuando se da de baja en cuentas.” (Mentes contables, 2018, p. 39).

Método de depreciación

Para el sitio Mentes Contables (2018):

“Una entidad seleccionará un método de depreciación que refleje el patrón con arreglo al cual espera consumir los beneficios económicos futuros del activo. Los métodos posibles de depreciación incluyen:

- Método lineal,

- Método de depreciación decreciente,
- Métodos basados en el uso, como por ejemplo el método de las unidades de producción (p. 39)”.

3.1.4. Deterioro del Valor de los Activos Nic 36

Estimación del importe recuperable

“Aplicada en propiedad, planta y equipo, activos intangibles; el deterioro de un activo se aplica reduciendo el valor en libros hasta que alcance su importe recuperable el cual se traduce en el mayor entre su valor razonable menos los costos de venta y su valor de uso, esto sucede si y sólo si, este importe recuperable es menor que el valor en libros.

La pérdida por deterioro debe ser reconocida inmediatamente como un gasto en el estado de resultados, a menos que el activo en cuestión se contabilice por su valor revaluado.” (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2013)

Estimación del valor de uso

“La estimación del valor de uso de un activo conlleva los siguientes pasos:

- a. Estimar las entradas y salidas futuras de efectivo derivadas del funcionamiento continuado del activo, más su valor de venta final.
- b. Descontar dichos flujos de efectivo.

Las estimaciones de flujos de efectivo deben incluir:

- Proyecciones de entradas y salidas de efectivo derivadas del funcionamiento continuo del activo.
- Proyecciones de los flujos de efectivo que se recibirán o deberán pagar por la venta del activo.

La tasa de descuento a utilizar en el cálculo del valor de uso de un activo, debe reflejar las condiciones actuales del mercado (riesgos y beneficios) asociados con el activo específico. Dicha tasa de descuento debe ser antes de impuestos.” (Foundation, 2018)

3.1.5. Políticas Empresariales

“La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.” (Angel & Encinas, 2009)

3.1.6. Inversión Fija Y Capital de Trabajo

Dentro de los estudios de pre factibilidad de proyectos hay que tomar en consideración la inversión a realizarse tanto en bienes y servicios tangibles o intangibles que son primordiales para un proyecto o para cualquier tipo planificación en la cual la empresa pretenda realizar adquisiciones con el objetivo de mejorar su situación económica o financiera actual.

Inversión fija tangible

Las inversiones en bienes que intervienen en la producción y son sujetos a depreciaciones o amortizaciones, su estimación se puede basar en cotizaciones y/o

proformas y estos a su vez formar parte de la infraestructura operativa del negocio, por consiguiente, todas las adquisiciones que se realicen formarán parte de la propiedad de la empresa como por ejemplo podemos mencionar a las maquinaria y equipos, instalaciones y montajes, equipos de cómputo, mobiliario, entre otros. (Saenz Alva, 2004)

Capital de trabajo

Se considera como capital de trabajo a los recursos monetarios necesarios para el funcionamiento normal del negocio durante la fase operativa, generalmente dentro de las proyecciones en una planificación o análisis de factibilidad de proyecto se contempla el capital de trabajo que permitirá la compra de los materiales, fabricación o comercialización sin afectar la operatividad normal de la empresa. (Saenz Alva, 2004)

3.1.7. Administración Financiera

Se encarga de la administración de bienes, financiamiento e inicialmente de la adquisición con alguna meta propuesta, requiere de existencia de algún objetivo o meta. Por lo tanto la administración financiera puede derivarse en tres campos importantes como son: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

Tabla 4
Tipos decisiones de la administración financiera

TIPO	DESCRIPCION
Decisión de inversión	Determinación de la cantidad total de bienes necesarios para la compañía y de dinero.
Decisión financiera	Mezcla de financiamientos para obtener un préstamo a corto plazo, hacer un acuerdo de arrendamiento a largo plazo o negociar una venta de bonos o acciones
Decisión de administración de bienes	Administrar los bienes de manera eficiente

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 2.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

3.2. Marco Conceptual

3.2.1. Planificación Financiera

(Sanchez, 2006) Le confiere a la planificación financiera un profundo carácter estratégico entendido no sólo como un modelo de proyecciones financieras que arroja el Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores; sino también como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico y en menor grado, en el nivel operativo.

Se identifican en sentido general, tres elementos coincidentes, clave en el proceso de planificación financiera. (Quintero, 2009):

1. La planificación del efectivo entendida como la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

3.2.2. Presupuesto de Capital

El presupuesto de capital es el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo de la empresa. Mediante este proceso los gerentes de la organización tratan de identificar, desarrollar y evaluar las oportunidades de inversión que pueden ser rentables para la compañía. Se puede decir, de una forma muy general, que esta evaluación se hace comprobando si los flujos de efectivo que generará la inversión en un activo exceden a los flujos que se requieren para llevar a cabo dicho proyecto. (Gomez S. , 2015)

3.2.3. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una empresa y a su vez conocer el volumen de ventas estimado en un periodo determinado y por consiguientes los ingresos, ya que las ventas constituyen la principal fuente de fondos

de una empresa y estos tienen la función de soportar los costos y gastos, se debe desarrollar a corto y largo plazo, detallado y específico (Rodrigo, 2016).

Los factores internos y externos a la organización son determinantes ya que existen muchas variables que afectan los ingresos y por lo tanto, es necesario un enfoque total para su planificación.

La fórmula de la utilidad como indicador de análisis inicial de presupuestos de ventas ($U = \text{ingresos} - \text{costos} - \text{gastos}$), es importante para planear la rentabilidad esperada sobre la inversión, con este dato se pasa a planear cuantas unidades se deben vender para llegar a la utilidad propuesta, además se obtiene el indicador del punto de equilibrio el cual es importante para la toma de decisiones gerenciales en la empresa. (Soto, 2011)

3.2.4. Proyecciones Financieras

Dentro del análisis financiero es importante considerar las proyecciones orientándonos hacia el desempeño observado y esperado, en una proyección es importante considerar y proyectar la situación patrimonial y de resultados de la empresa; en este tipo de proyecciones se establece el comportamiento del flujo de fondos futuro de la empresa considerando las consecuencias que tienen las decisiones operativas y financieras: la política comercial y de producción (ventas y costos, activo operativo neto) y la política financiera (endeudamiento y dividendos), además es importante considerar que se lo realiza mediante el formato de Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales. (Fornero, 2003)

Procedimiento para realizar una proyección financiera

Para realizar una proyección financiera se toma en consideración variables como ventas, costos y gastos, capital de trabajo, activos, pasivos, dividendos, margen, entre otros.

A continuación, presentamos la secuencia que se debe considerar para elaborar una proyección financiera.

Tabla 5
Proceso de proyección financiera

ESTADO DE RESULTADOS	ACTIVO, PASIVO Y PATRIMONIO
1. Ventas Proyectadas	1. Créditos por ventas (con los plazos proyectados)
2. Costos y gastos operativos proyectados	2. Bienes de cambio (con los plazos proyectados)
3. Compras Proyectadas	3. Otros créditos (se proyecta según sus características)
10. Interese de clientes, inversiones, proveedores y préstamos	4. Cuentas por pagar y otros pasivos operativos (se proyecta según compras y gastos)
13. Impuesto a la renta	5. Deudas proyectadas (según vencimientos)
14. Utilidad	6. Inversiones Financieras (según vencimiento)
	11. Saldo de caja y bancos requerido para las operaciones
	12. Bienes de uso y depreciaciones
	15. Patrimonio neto según ganancia neta y dividendos proyectados

Fuente: Formero Ricardo, 2003 Manual de estudio programado Análisis Financiero con información contable Cap10. Formulación de proyecciones financieras

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Alcance de la proyección

La proyección implica un grado de detalle dependiendo a la necesidad que se pretenda dentro de la organización, se puede realizar proyecciones de ventas totales o por líneas de producto, de igual forma con costos y gastos; generalmente las proyecciones que se realizan a corto plazo suelen ser más detalladas y se parte de elaborar una proyección de extrapolación simple para obtener una base que permita indagar los aspectos específicos, en cambio en proyecciones a largo plazo (5 años) se lo realiza de manera resumida. (Fornero, 2003)

3.2.5. Costos De Producción

El costo de producción que se origina del consumo de los factores (bienes económicos) por efecto del proceso de fabricación, no es más que el consumo de utilidades económicas de dichos factores y el insumo de dichas utilidades del producto terminado. Técnicamente considerado el costo de producción representa el consumo de factores productivos utilizado en el proceso de fabricación y su incorporación en los productos, proceso y PT. Financieramente, el costo de producción es la expresión monetaria del consumo de factores invertidos en el proceso de fabricación. (Lazo Palacios, 2013)

Elementos del costo son los siguientes:

Materia Prima

“Son aquellos materiales o materias que se transforman dentro de un proceso productivo a través de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación, pueden dividirse en materias primas directas las cuales se identifican claramente dentro del

producto terminado, representan el costo principal del producto y a su vez materias primas indirectas las cuales no se identifican claramente en el producto terminado, pero están involucrados dentro del proceso productivo.” (Lazo Palacios, 2013)

Mano de Obra

“Es el esfuerzo físico y/o mental que realiza una persona dentro de un proceso productivo para transformar materia prima en un producto terminado, se divide en mano de obra directa que interviene directamente en el proceso productivo y en mano de obra indirecta la cual realiza trabajos complementarios externos al proceso productivo, pero de igual forma necesarios dentro de la organización.” (Ramirez Molinares & Pantoja Algarin, 2010)

Costos Indirectos de fabricación

Son todos aquellos recursos que pueden variar de una a otra organización dependiendo el tipo de producción que se maneje, la estructura de instalaciones, los trabajos vinculados a la producción de manera indirecta son considerados como CIF, entre ellos podemos citar como ejemplos al transporte, la energía eléctrica, combustibles, mantenimientos, impuestos, depreciaciones, amortizaciones, comisiones, sueldos de trabajadores no directos, entre otros. (Ramirez Molinares & Pantoja Algarin, 2010)

Sistemas de Costos

Existen varios sistemas de costos que se pueden utilizar dentro de las organizaciones, se debe adoptar el aquel que permita asignar de una forma confiable y razonable los costos en los que se incurre entre ellos detallaremos los siguientes:

- Por órdenes de producción
- Por procesos
- Por actividades ABC

Sistema de Costos por órdenes de producción

Generalmente este sistema lo utilizan las empresas donde los procesos productivos son discontinuos y se identifica los costos de una cantidad específica de producción, lo que generalmente las empresas trabajan con los denominados “lotes” parte de una orden de producción en la cual se retira las materias primas del almacén posteriormente son registradas, se designa personal para el proceso productivo codificando dentro de sus tarjetas de tiempo para análisis contable; es decir la ordenes se guían a través de la planta por la planeación de la producción. (Lazo Palacios, 2013)

Sistema de Costos por procesos

Generalmente los costos se registran y se acumulan en departamentos o centros de costo, una vez que las unidades y sus respectivos costos son terminados se transfieren al siguiente departamento hasta llegar al último; es decir la salida de un centro de costos es entrada para el siguiente, al final los costos totales han sido acumulados y puede utilizarse para determinar el costo unitario de los artículos. (Lazo Palacios, 2013)

Sistema de Costos ABC

Este sistema de costeo responde a la necesidad de innovar los métodos tradicionales que prorrateaban los CIF con base en una tasa global y que resulta inadecuado para varias compañías del mercado; el modelo ABC asigna gastos y costos indirectos a las actividades

y de allí a los productos, para esto se utiliza inductores de costo y se efectúan los siguientes pasos:

- Cuantificar los costos de los recursos.
- Preparar la matriz de consumo de recursos.
- Combinar los recursos en grupos (que tengan el mismo generador del costo).
- Calcular las tasas de los recursos generadores.
- Asignar los costos a las actividades.

Es importante mencionar que el sistema de costeo ABC no elimina el prorrateo, pero lo hace de manera más justa ya que combinan actividades en grupo que tengas el mismo inductor, calcula las tasas de generación de actividad, prepara la matriz de uso de actividades y asigna los costos a los objetos del costo. (Izar, 2007)

3.2.6. Estado de Flujos de Efectivo

“El Estado de Flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el período sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.” (CETA, 2014)

Tabla 6
Fuente y usos de fondos

FUENTE FONDOS	USOS DE FONDOS
Cualquier disminución (-) en un activo	Cualquier incremento (+) en un activo
Cualquier incremento (+) en un pasivo o capital	Cualquier disminución (-) en un pasivo o capital

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Clasificación de las actividades

En el Estado de Flujo de Efectivo se deben clasificar los cobros y los pagos de efectivo, en tres actividades que son” Según (Salas, 2016) :

- Actividades de Operación
- Actividades de Inversión
- Actividades de Financiamiento

3.2.7. Análisis Financiero

El análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos. Este análisis se basa en la interpretación de los sucesos financieros ocurridos en el desarrollo de la actividad empresarial, para lo cual utiliza técnicas que una vez aplicadas llevan a una toma de decisiones acertadas; aunado a que contribuye a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión de la empresa, tomando como punto

de inicio la información aportada por los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales. (Hernandez, 2005)

3.2.8. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas. Estos son índices estadísticos de dos o más cifras, que muestran la evolución de las magnitudes de las empresas a través del tiempo. La evaluación financiera con los indicadores financieros se puede hacer de forma vertical y de forma horizontal. (Gomez, Fontalvo, & Granadillo, 2012)

El análisis vertical es elaborado relacionando varios indicadores financieros de la misma empresa en un año determinado específico. El análisis horizontal es el realizado con un indicador financiero en varios años anteriores. En este estudio se desarrollarán los indicadores financieros de los balances generales de la empresa correspondiente a los años 2019-2020 que se llevara a cabo los análisis horizontales y verticales para cada uno de los periodos.

Indicadores de Liquidez

“La liquidez de una empresa representa la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas alcancen su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la situación financiera general de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas.” (Gitman & Zutter, 2012).

Tabla 7
Indicadores de liquidez

LIQUIDEZ		
CORRIENTE	$= \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la capacidad de satisfacer deudas actuales con activos actuales.
PRUEBA ÁCIDA (RÁPIDA)	$= \frac{\text{Activos corrientes menos inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la capacidad para cumplir deudas actuales con los activos corrientes más líquidos (rápidos).

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 138.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Indicadores de apalancamiento

Razones que indican el nivel en el que la compañía está financiada por deudas.

Tabla 8
Indicadores de apalancamiento

APALANCAMIENTO		
DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS	$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$	Indica el grado en que se usa el financiamiento mediante deuda en relación con el financiamiento de capital
DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS	$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Muestra el grado relativo en el que la empresa usa el dinero prestado.

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 140.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Indicadores de actividad

Razones que miden la efectividad de la empresa para utilizar sus activos.

Tabla 9
Indicadores de actividad

ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (CC)	$= \frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}^{**}}$	Mide cuántas veces las cuentas por cobrar se han convertido (en efectivo) durante el año; da una idea de la calidad de las cuentas por cobrar.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DÍAS (CCD) (Periodo de cobro promedio)	$= \frac{365}{CC}$	Número promedio de días en que las cuentas por cobrar están pendientes, es decir, el número de días que transcurren antes de cobrarlas.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI)	$= \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}^{**}}$	Mide cuántas veces se ha vendido el inventario durante el año; da una idea de la liquidez del inventario y de la tendencia a abastecer en exceso.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN DÍAS (RID)	$= \frac{365}{RI}$	Número promedio de días que el inventario se guarda antes de convertirse en cuentas por cobrar a través de las ventas.
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (Rotación de capital)	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}^{**}}$	Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas.

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 42.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Indicadores de rentabilidad

Razones que relacionan las ganancias por ventas y la inversión. El índice de rentabilidad económica (RSI) ha de medir el retorno que proporciona el negocio independientemente de cómo ha sido financiado éste, mientras el índice de rentabilidad financiera (RSC) ha de medir el retorno de los accionistas después del pago de la deuda. En ambos casos, algo importante por tener en cuenta es que ulteriormente lo que genera el negocio se transforma en utilidad y ésta es la ganancia que tendrá el negocio desde el punto de vista económico o del accionista desde el punto de vista financiero. (Bravo, 2003)

Tabla 10
Indicadores de rentabilidad

RENTABILIDAD		
MARGEN DE GANANCIA NETA	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	Mide la rentabilidad con respecto a las ventas generadas; ingreso neto por dólar de venta.
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (RSI) (Rendimiento sobre activos)	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Activos totales**}}$	Mide la efectividad global al generar ganancias con los activos disponibles; capacidad de generar ganancias a partir del capital invertido.
	$= \text{MARGEN DE GANANCIA NETA} \times \text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES}$	
	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales**}}$	
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (RSC)	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Capital de accionistas**}}$	Mide la capacidad de generar ganancias sobre la inversión de los inversionistas de acuerdo con el valor en libros.
	$= \text{MARGEN DE GANANCIA NETA} \times \text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} \times \text{MULTIPLICADOR DE CAPITAL}$	
	$= \frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales**}} \times \frac{\text{Activos totales**}}{\text{Capital de accionistas**}}$	

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 148.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

3.2.9. Evaluación Financiera

“La evaluación financiera es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación permite determinar la rentabilidad de un proyecto, tiene como propósito principal determinar si el proyecto tendrá una utilidad o pérdida al terminar su horizonte de vida.” (Saez, 2016)

Para determinar si el proyecto es financiable se utiliza herramientas como la tasa requerida de rendimiento, valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación descontado y la relación costo – beneficio

Tasa requerida de rendimiento (Tasa descuento)

Se trata de un factor financiero que se usa, generalmente para calcular el valor del dinero en el tiempo. Más particularmente se utiliza para evaluar proyectos de inversión y determinar el valor actual de un capital a futuro, que nos permite valorar si un proyecto va a ser rentable o no. (LEAN FINANCE, 2019)

$$r = L (r_d) + (1 - L)(r_e)$$

- r : Tasa Mínima Atractiva de Retorno.
- L : Nivel de Endeudamiento del proyecto.
- r_d : Costo de la deuda (Tasa de interés de la deuda)
- r_e : Rentabilidad exigida por el accionista (TMAR sin deuda)

Valor actual neto

“El Valor Actual Neto es un indicador que mide la inversión, el cual, es usado para determinar el valor de los pagos y los cobros futuros, de manera que puedas realizar una comparativa con los distintos periodos y las diferentes oportunidades de inversión.” (Billin Glosario Contable)

- Si obtenemos un VAN > 0 , significará que la inversión planificada genera más beneficio que un depósito bancario al tipo de descuento escogido. Es una inversión rentable

- Si obtenemos un VAN < 0, significará que la inversión generará pérdidas, y, por tanto, no sería un negocio rentable.
- Si obtenemos un VAN = 0, significará que tu inversión no generará ningún beneficio adicional, sino que tan sólo un tipo de descuento, con lo cual, no supondría una ventaja sobre un depósito bancario sin riesgo. (Billin Glosario Contable)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

- F_t son los flujos de dinero en cada periodo t
- I_0 es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0)
- n es el número de periodos de tiempo
- k es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

Tasa interna de retorno

“Es la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto. Y se encarga de medir la rentabilidad de una inversión. Esto quiere decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá esta, para los montos que no hayan sido retirados del proyecto. Y funciona como una herramienta complementaria del valor actual neto.” (Restrepo, 2019)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

- F_t son los flujos de dinero en cada periodo t
- I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$)
- n es el número de periodos de tiempo

Siendo “ k ” (tasa de descuento) de flujos para la obtención del VAN, a criterios de selección serán los siguientes (Restrepo, 2019):

- Si la $TIR > k$, se acepta el proyecto de inversión. Porque la tasa de rendimiento interno que obtendremos será superior a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión.
- Si la $TIR = k$, se presentaría una situación similar a la que se produce cuando el VAN es igual a cero. Aquí se podría llevar a cabo la inversión en caso de que se mejore la posición competitiva de la empresa y que no existan alternativas más favorables.
- Si la $TIR < k$, se debe rechazar el proyecto, ya que no se está alcanzando la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.

Periodo de recuperación descontado

“El periodo de recuperación descontado se define como el número de años que se requieren para recuperar una inversión, a partir de los flujos netos de efectivo descontados, tiene como objetivo determinar el tiempo en que se recupera la inversión inicial.” (Canales, 2015)

- Si el periodo de recuperación es menor que el periodo de recuperación máximo aceptable de la empresa, aceptar el proyecto.

- Si el periodo de recuperación es mayor que el periodo de recuperación máximo aceptable de la empresa, rechazar el proyecto.

Relación Costo – Beneficio

La evaluación que se realiza en el análisis costo-beneficio permite obtener el rendimiento de un proyecto o negocio. Este resulta rentable cuando los beneficios que se obtienen permiten recuperar lo invertido teniendo en cuenta la tasa deseada por el inversionista o empresario (García, 2021, p. 5).

$$R B/C = \frac{\text{Valor presente de los flujos futuros de efectivo}}{\text{Inversion Inicial}}$$

- B/C mayor que 1 significa que el proyecto es rentable.
- B/C igual o menor que 1 significa que el proyecto no es rentable

CAPITULO IV

4. MATERIALES Y METODOLOGIA

4.1. Unidad de Análisis

En la investigación que se realizó nuestra unidad de análisis fue tomada mediante entrevistas, recopilación de información financiera y administrativa por parte del Gerente General, contadora y jefe administrativo – financiero.

Artículos y revistas financieras para revisar información basada en planificaciones y procesos, para la estructura del plan financiero, políticas empresariales y la estructura organizacional, archivos de la empresa, para efectuar un análisis financiero y administrativo de la compañía.

Documentación externa de terceros, para conocer el costo de la maquinaria para el servicio de maquila, y el personal que lo opere, concesión de créditos de las instituciones financieras.

Internet y Bibliotecas, para la referencia del marco teórico y otros aspectos de consulta sobre rentabilidad, liquidez e inversiones.

4.2. Método de Investigación

La metodología aplicada en esta investigación fue analítico-sintético ya que analizamos el diagnóstico desde un enfoque financiero en la parte administrativa y financiera-contable tomando como referencia la información obtenida de la gestión estratégica, estructura y procesos organizacionales, presupuestos anuales, las ventas efectuadas y los Estado de

Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales correspondiente a los períodos 2019-2020.

Adicionalmente se aplicó el método cualitativo con el objetivo de analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa y poder comprender las falencias en las que debemos implementar políticas y procedimientos financieros claros que permita fomentar directrices y evitar reprocesos y pérdidas de recursos.

El método inductivo es el aplicado para nuestra investigación es decir partiendo de lo particular al general, obtendremos resultados que permitirán a la empresa visualizar la situación real y posibles alternativas para mejorar la rentabilidad financiera.

4.3. Identificación de las necesidades de Información

Fuentes Primarias y Secundarias

La fuente primaria será:

- Gerencia General de la cual se obtendrá la información de la parte estratégica y comercial de la empresa.
- Jefe administrativo – financiero para obtener la información de los procesos internos en: inventarios, personal, cartera, suministros – materiales de oficina y de las órdenes de producción del servicio de maquila.
- Contadora se va obtener la información de los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales, elaboración de flujos de caja y presupuestos.

- Jefe de Talento Humano para conocer el gasto de nómina, beneficios y provisiones.

La fuente secundaria será:

- Proveedores externos de maquinarias textiles del servicio de maquila.
- Actividades sectoriales para determinar el sueldo base que debe percibir el personal contratado.
- Leyes y reglamentos de simplicidad tributaria, ley humanitaria, COPCI, código de trabajo (IESS, SUT).
- Instituciones financieras que otorguen créditos productivos a bajas tasa de interés y plazos adecuados para la compañía.

4.4. Técnicas de Recolección de Datos

La Entrevistas con las personas de la empresa, como es el caso del gerente general, contador y jefe administrativo –financiero, para determinar la situación actual financiera y administrativa de la compañía.

4.5. Herramientas para el análisis e interpretación de la información

- Excel Financiero, para el cálculo de los indicadores financieros
- Programa VISIO, para elaborar la estructura de flujo gramas de los procesos administrativos – financieros.
- Matrices de control interno, para identificar los principales problemas internos y externos de cada departamento de la empresa.

CAPITULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Diagnóstico de la Situación Financiera de la Empresa Shamuna Cia. Ltda.

Shamuna Cia. Ltda. es una empresa constituida para producción y comercialización de prendas de vestir como: blusas, bodies, sacos, chaquetas, camisas, camisetas y su principal diferenciación de marca que se encuentra en las gorras que oferta al mercado.

La empresa cuenta actualmente con un local comercial ubicado en el centro-norte de Quito, ofertando las diferentes colecciones que se lanzan dentro del año; para Shamuna es muy importante la diferenciación de su marca reflejada en calidad y servicio.

En Quito a 29 días del mes de noviembre del 2017 se constituye la empresa Shamuna Cia. Ltda. regida por el marco legal ecuatoriano detallando la siguiente información:

Denominación: Shamuna Cia. Ltda.

Domicilio Legal: La empresa se encuentra en Quito, en la parroquia Mariscal Sucre calle Valladolid número 1120 e intersección Francisco Salazar, diagonal al Edificio Reatequi

Duración: El plazo es a 50 años, contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura.

Objeto social: Operaciones comprendidas dentro del nivel 2y c14 fabricación de prendas de vestir; al igual que la producción de bienes/ servicios, comercialización, distribución, y promoción.

Capital Social: Su capital inicialmente suscrito de la compañía fue de mil dólares (\$1000.00), pero se realizó dos aumentos de capital, el primero en el año 2018 y el segundo en el año 2019; actualmente Shamuna Cia. Ltda. cuenta con un capital de sesenta y un mil quinientos cuarenta dólares (\$61 450.00) constituido de la siguiente manera:

Tabla 11
Participación social de la compañía Shamuna Cia. Ltda.

ACCIONISTA	CAPITAL	% DE ACCIONES
Gersa Grupo Empresarial S.A	\$40 001	65%
Nicolás Ramiro Sotomayor Salvador	\$21 539	35%
TOTAL	\$61 540	100%

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.
Elaborado por: Alejandra Espín/ Santiago Vásquez

El principal propósito que tiene Shamuna Cia. Ltda. está enfocado hacia el posicionamiento de la marca tanto a nivel nacional en primera fase y posteriormente a nivel internacional; además de ofrecer al mercado servicios adicionales inherentes al giro del negocio que generen un valor agregado y permita el incremento de las ventas para la empresa.

La cobertura nacional de Shamuna está compuesta por una red bien identificada y definida en el Ecuador.

Los canales de distribución se dividen en:

- Galerías Boutiques
- Local propio
- Marathon Sports

- TAF (The Athletes Foot)
- E-commerce
- Ferias independientes (ocasionalmente)

En Ecuador, Shamuna cuenta con presencia física y disponibilidad de toda su colección en las ciudades de Quito y Cuenca. En las ciudades de Guayaquil, Manta, Babahoyo, Riobamba, Ambato, Loja, tiene presencia solo con gorras gracias a los puntos de venta de MARATHON y TAF.

Además, gracias a su servicio de E-commerce con entrega a todo el Ecuador, Shamuna ha logrado tener una cobertura total del territorio ecuatoriano.

Figura 1.

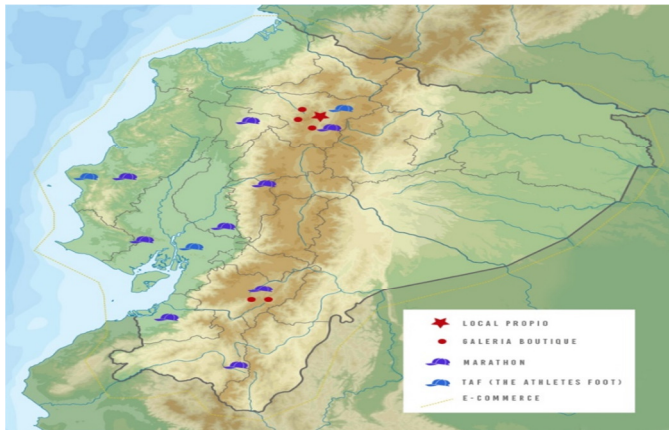


Figura 1. Cobertura de provincias a nivel nacional

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.2. Direccionamiento Estratégico

Misión

“Ser los mejores”

Visión

Producir, comercializar y distribuir prendas de vestir que satisfagan todas las necesidades del cliente. Destacándonos en originalidad, diseño, calidad, servicio y compromiso con la comunidad, para así lograr una rentabilidad que permita el crecimiento sustentable en el tiempo.

Política de Calidad

“Crear soluciones óptimas, que satisfagan las expectativas del cliente, cumpliendo estrictamente con las especificaciones técnicas de los productos, mediante la aplicación de procesos eficientes y controlados, con la participación de personal calificado y comprometido” (Icaza, 2017, p. 7).

Enfoque Estratégico

Dentro del enfoque estratégico la empresa quiere direccionar a la elaboración de un plan financiero con el propósito de adquirir maquinaria referente al servicio de maquila para que sea fabricante directo de sus prendas de vestir y del personal a contratar para la producción y ventas de los productos, mejorar la rentabilidad financiera y ser más competitiva en el mercado en la fabricación de los productos.

5.3. Indicador de gestión para la valoración del factor de cumplimiento

Para la elaboración de los indicadores dentro del programa de cumplimiento se realizó entrevistas a las siguientes personas Gerente General, Jefe Administrativo, Contadora y la Jefa de RRHH, siendo los principales pilares de la organización para analizar el entorno actual de la compañía para determinar los principales indicadores y hallazgos a ser

estudiados para la elaboración del plan financiera con las principales debilidades y fortalezas.

Tabla 12
Procedimiento del programa de cumplimiento

SHAMUNA CIA. LTDA. PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO AL 31/12/2020		I
Objetivo:		
<i>Detectar las falencias en los procedimientos de la organización para mejorarlos y optimizar costos y tiempos de ejecución.</i>		
Procedimiento	Hecho por	Papeles de Trabajo
Revisar con la Gerencia General si las estrategias financieras y de inversiones estan direccionadas dentro del plan de negocios	S.V y A.E	I.1
Revisar el proceso administrativo con proveedores y clientes, de adquisiciones e inventarios en la tienda comercial.	S.V y A.E	I.2
Analizar la liquidez de la empresa mediante la revisión de los flujo de caja y presupuestos elaborados	S.V y A.E	I.3
Revisar procesos referentes a presupuestos de nómina y contrataciones de personal	S.V y A.E	I.4

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 13
Cuestionario Gerencia General

SHAMUNA CIA. LTDA. Cuestionario de Cumplimiento Gerencia General AL 31-12-2020					1.1	
CUESTIONARIO						
N	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT	COMENTARIOS
1	¿Tiene políticas formalmente planteadas para cada departamento?	X		2	4	
2	¿Se cuenta con procesos de financiamiento de terceros para la adquisición de nuevos activos fijos?		X	0	4	Todo el capital es de los accionistas
3	¿Se realiza un plan de ventas anual?	X		3	4	Se presupuesta las ventas por mes
4	¿Dispone de indicadores que permita medir la eficiencia de sus empleados?	X		2	4	De acuerdo al cumplimiento de actividades se mide la eficiencia
5	¿Se ha planteado estrategia para implementar otros servicios inherentes al negocio?		X	0	4	
TOTAL				7	20	
Grado de confianza del control interno ALTO() MODERADO (X) BAJO()						

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 14

Nivel de confianza y riesgo cuestionario Gerencia General

PUNTUACION	
1	MUY BAJO
2	BAJO
3	MEDIO
4	ALTO

CALIFICACION TOTAL Y PONDERACION TOTAL

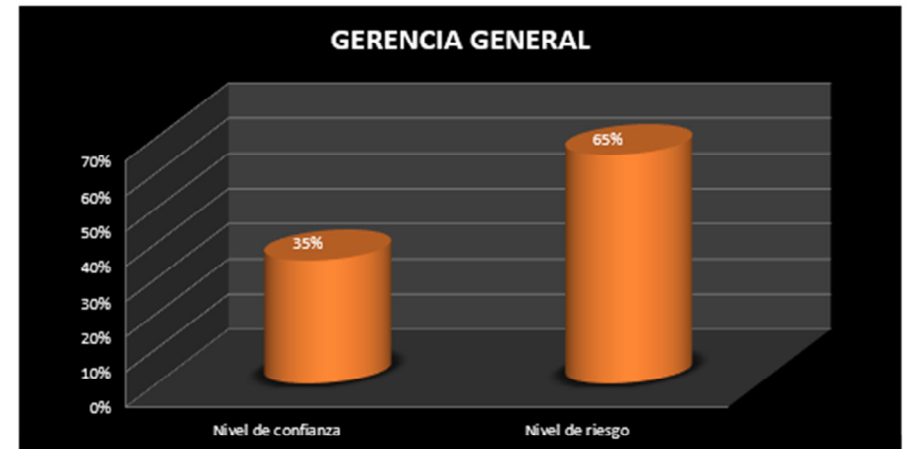
CT= Calificacion total
 PT= Ponderacion Total

NIVEL DE CONFIANZA

NC= $CT/PT*100$
 NC= $7/20*100$
 NC= **35%**

NIVEL DE RIESGO

NR= $100\%-NC$
 NR= $100\%-35\%$
 NR= **65%**



Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 15
Cuestionario Jefe Administrativa

SHAMUNA CIA. LTDA. Cuestionario de Cumplimiento Jefe Administrativa AL 31-12-2020					1.2	
CUESTIONARIO						
N	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT	COMENTARIOS
1	¿Se maneja una política de cobranzas definida?	X		2	4	En el local comercial es de contado y a otros proveedores se define los plazos
2	¿Se maneja una política de pagos para proveedores?	x		3	4	
3	¿Se cuenta con un control del manejo y uso de inventarios que dispone la empresa?	X		1	4	Existe un control manual del inventario que se envía a los puntos de venta
4	¿Posee una política de selección de proveedores para la adquisición de materias primas y maquinaria?		X	0	4	No hay una política de selección de proveedores
5	¿Posee un control adecuado del servicio de maquila que ejecutan terceros para la elaboración de las prenda de vestir?		X	0	4	No hay registro exacto de los metros de tela que nos entregan al enviar a maquilar y las mermas que se generó
TOTAL				6	20	
Grado de confianza del control interno ALTO() MODERADO (X) BAJO()						

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 16

Nivel de confianza y riesgo cuestionario Jefe Administrativa

PUNTUACION	
1	MUY BAJO
2	BAJO
3	MEDIO
4	ALTO
CALIFICACION TOTAL Y PONDERACION TOTAL	

CT= Calificacion total

PT= Ponderacion Total

NIVEL DE CONFIANZA

NC= $CT/PT * 100$

NC= $6/20 * 100$

NC= 30%

NIVEL DE RIESGO

NR= $100\% - NC$

NR= $100\% - 30\%$

NR= 70%



Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 17
Cuestionario Contador General

SHAMUNA CIA. LTDA. Cuestionario de Cumplimiento Contador General AL 31-12-2020					1.3	
CUESTIONARIO						
N	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT	COMENTARIOS
1	¿Mantienen un flujo de caja que pueda cubrir con toda sus obligaciones?	X		3	4	
2	Se elabora presupuestos de venta y costos para cumplir una gestión financiera ?	X		2	4	
3	¿Se mantiene un control exacto de los costos distribuidos a los productos?		X	0	4	No existe un registro de los costos de los producto elaborados
4	¿Se realiza analisis financiero de los balances para conocer la situación real de la empresa?	X		1	4	Para el año 2020 no se ha realizado
5	¿Se realiza el control de inventarios por cada colección confeccionada?	X		2	4	Se realiza control al iniciar la colección y cuando se envía a tiendas comerciales
	TOTAL			8	20	
Grado de confianza del control interno ALTO() MODERADO (X) BAJO()						

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 18

Nivel de confianza y riesgo cuestionario Contador General

PUNTUACION	
1	MUY BAJO
2	BAJO
3	MEDIO
4	ALTO
CALIFICACION TOTAL Y PONDERACION TOTAL	

CT= Calificacion total

PT= Ponderacion Total

NIVEL DE CONFIANZA

NC= $CT/PT*100$

NC= $8/20*100$

NC= 40%

NIVEL DE RIESGO

NR= $100\%-NC$

NR= $100\%-40\%$

NR= 60%



Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 19
Cuestionario Jefe de RR.HH

SHAMUNA CIA. LTDA. Cuestionario de Cumplimiento Jefe de RR.HH AL 31-12-2020					1.4	
CUESTIONARIO						
N	PREGUNTAS	SI	NO	CT	PT	COMENTARIOS
1	¿Mantiene un proceso definido de reclutamiento y selección de personal?	X		4	4	
2	Existe un control de legalizacion de los contratos y finiquitos ?	X		4	4	
3	¿Maneja un presupuesto con las posibles contrataciones en base al plan de negocios?		X	0	4	Se manejo presupuesto solo del personal contratado
4	¿Se realiza inducciones al nuevo personal?	X		4	4	
5	¿Se revisa la variación de la nómina que se presupuestó vs lo real?	X		2	4	Un control específico por rubro no se posee
TOTAL				14	20	
Grado de confianza del control interno ALTO() MODERADO (X) BAJO()						

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 20

Nivel de confianza y riesgo cuestionario Jefe de RR.HH

PUNTUACION	
1	MUY BAJO
2	BAJO
3	MEDIO
4	ALTO
CALIFICACION TOTAL Y PONDERACION TOTAL	

CT= Calificacion total

PT= Ponderacion Total

NIVEL DE CONFIANZA

NC= $CT/PT*100$

NC= $14/20*100$

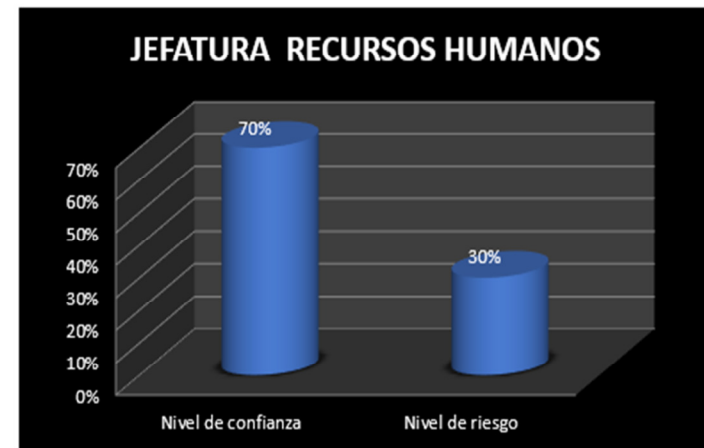
NC= 70%

NIVEL DE RIESGO

NR= $100\%-NC$

NR= $100\%-70\%$

NR= 30%



Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 21
Indicador % de cumplimiento de políticas establecidas

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.1-1
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% DE CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS ESTABLECIDAS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% - 41.67% = 58.33%	CAUSA
	NÚMERO DE POLÍTICAS APLICADAS	REVISAR MEDIANTE MUESTREO CON EL PERSONAL COMO APLICA LA POLÍTICA DENTRO DE SU PROCESO			No se sociabiliza al personal la forma de aplicar las políticas en las actividades a ejecutarse
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFEECTO
	NÚMERO DE POLÍTICAS ESTABLECIDAS	VERIFICAR EL DOCUMENTO DONDE SE ENCUENTREN ESTABLECIDAS LAS POLÍTICAS A EJECUTARSE DENTRO DE LA EMPRESA			*-* Falta de correcta estructuración organizacional. *-* Duplicidad de actividades operativas dentro de la organización *-* Mal direccionamiento y control de procesos ocasionando pérdidas.
FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 58.33%		
	= 5/12 *100 = 41.67%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	58%
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: No existen políticas claramente establecidas y a su vez se debe reforzar la socialización de las existentes, generando duplicidad en las funciones de colaboradores y reproceso.

Tabla 22

Indicador % de financiamiento para adquisiciones de activos

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.1-2
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% DE FINANCIAMIENTOS PARA ADQUISICIONES DE ACTIVOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% - 0% = 0%	CAUSA
	NUMERO DE ACTIVOS FINANCIADOS	Revisar el activo fijo frente a su forma de pago y adquisición del dinero			Desconocimiento de incentivos, plazos y rebajas en financiamiento de microcréditos
	DENOMINADOR	DENOMINADOR		BRECHA NEGATIVA 100%	EFECTO
	NUMERO TOTAL DE ACTIVOS	Revisar físicamente todos los activos fijos de la empresa que poseen en relación al detalle contable			*-* No se aprovecha las facilidades de financiamiento para microempresas *-* Problemas en liquidez si todas las adquisiciones se cubren con capital propio.
FÓRMULA					
	= 0/6 * 100 = 0%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	100%

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Existe escasa de utilización de fuentes financiamiento externo para la adquisición de maquinaria, materia prima e insumos, ya que lo socios cubren con su capital propio, desaprovechando los beneficios y facilidades de los préstamos a microempresas.

Tabla 23

Indicador % planificación de ventas anuales

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.1-3
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% PLANIFICACIÓN DE VENTAS ANUALES	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% - 89.57% = 10.43%	CAUSA
	VENTAS MENSUALES REALES	Revisar el RMO por mes y verificar las ventas reales por mes			Baja de ventas por emergencia sanitaria
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	VENTAS MENSUALES PRESUPUESTADAS	Revisar en el RMO las ventas presupuestadas por mes			*-* Toma de desiciones erroneas *-*Desconocimiento y problemas financieros dentro la empresa
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 10.43%	
	107637.60/118000*100 = 89.57%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	11%
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Existe un planificación de ventas por parte de la Gerencia General lo que permite realizar un análisis eficiente sobre la variación de ventas de mes a mes, para determinar posibles problemas financiero.

Tabla 24

Indicador % de cumplimiento de actividades de empleados

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.1-4
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE EMPLEADOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -60% = 40%	CAUSA
	NUMERO DE ACTIVIDADES EJECUTADAS MENSUALMENTE	Revisar los documentos, reportes y o anexos de las actividades realizadas en el mes			Se debe a la paralización de actividades pore emergencia sanitaria
	DENOMINADOR	DENOMINADOR		BRECHA NEGATIVA 40%	EFECTO
	NUMERO DE ACTIVIDADES PLANIFICADAS MENSUALMENTE	Verificar las actividades mensuales planificadas con su jefe inmediato			*-* Retrasos en procesos claves para el giro del negocio *-*Falta de cumplimiento de objetivos
FÓRMULA					
=9/15 * 100 = 60%					

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	40%
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Debido a la emergencia sanitaria se generó una modalidad de trabajo basado en cumplimiento de objetivos, apalancado en una planificación de tareas y tiempo, que permitió al personal adaptarse y sobrellevar los cambios en sus actividades.

Tabla 25

Indicador % de nuevos servicios a implementarse

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.1-5
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% NUEVOS SERVICIOS A IMPLEMENTARSE	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -0% = 100%	CAUSA
	NÚMERO DE PROYECTOS REALIZADOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE OTROS SERVICIOS	REVISAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS REALIZADOS			Se tomo en consideración otros proyectos enfocados a publicidad
	DENOMINADOR	DENOMINADOR		EFFECTO	
	NÚMERO DE PROYECTOS PLANIFICADOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	REVISAR LOS PROYECTOS PLANIFICADOS DENTRO DEL AÑO		*-* Falta de valor agregado para crecimiento empresarial *-* Falta de diversificación dentro del mercado	
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 100%	
	= 0/1 * 100 = 100%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	100%

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: No existe servicios adicionales que puedan ofertar a sus clientes, generando valor agregado y mejorando sus ingresos.

Tabla 26

Indicador % cumplimiento político de cobros

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.2-1
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% CUMPLIMIENTO DE POLÍTICA DE COBROS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -17% = 33%	CAUSA
	CARTERA VENCIDA	Revisar la facturas que debieron pagarse según el plazo estipulado y siguen abierta en el sistema			NO SE TIENE UNA POLÍTICA BIEN DEFINIDA PARA CLIENTES
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	TOTAL DE CARTERA	Revisar todas las facturas pendientes de cobro que fueron emitidas mediante acuerdos de crédito			*-* Riesgo de incobrabilidad *-* Falta de liquidez de la empresa *-* Inadecuada gestión de cobros
FÓRMULA			BRECHA		
= 3717.69/25291.36				NEGATIVA 67%	
* 100					
= 17%					

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	67%
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: No existe una política de cobros que permita recuperar de manera eficiente la liquidez de la empresa, generando un riesgo de incobrabilidad de la cartera.

Tabla 27
Indicador % de cumplimiento de pagos

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.2-2
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% CUMPLIMIENTO DE PAGOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -93% = 7%	CAUSA
	PAGOS REALIZADOS SEMANALMENTE	Revisar los comprobantes de pago generados por los bancos			NO SE COMUNICA EXACTAMENTE LA SEMANA EN QUE SE DEBE PAGAR
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	PAGOS PLANIFICADOS SEMANALMENTE	Revisar el flujo de pagos elaborado por el tesorero			*-* Reclamos por parte del proveedor *-* Terminación de acuerdos de pago.
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 7%	
	= 14/15 *100 = 93%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	7%
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Se determina un plan de pagos semanal a los proveedores lo que permite estimar desembolsos relevantes con el fin de mantener un flujo de caja adecuado.

Tabla 28

Indicador % control y uso de inventarios

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.2-3
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% CONTROL Y USO DE INVENTARIOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -84% = 16%	CAUSA
	Inventarios que fueron utilizados para la producción	Revisar las kardex o anexo del manejo de inventario sobre su uso y control			No existe un manejo adecuado de los inventarios
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Inventarios planificados para la producción	Revisar la planificación del área administrativa sobre el inventario disponible para la producción de las prendas de vestir			* Inventario estancado sin rotación permanente * Pérdida de inventarios que era disponibles para la venta
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 16%	
	=33370*39343/100 = 84%				

Cuenta de inventarios

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	16%
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: El control de inventarios se realiza de manera mensual detectando posibles faltantes y dando seguimiento del material para su utilización, y traspaso de bodega de ser el caso.

Tabla 29

Indicador % Selección de proveedores materias primas y maquinarias

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.2-4
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% SELECCIÓN DE PROVEEDORES MATERIAS PRIMAS Y MAQUINARIAS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -33% = 67%	CAUSA
	Numero de cotizaciones entregadas por parte de los proveedores	Revisamos las cotizaciones físicas de materias primas solicitadas para seleccionar al proveedor			No existe una politica de selección de proveedores con todas las especificaciones y requisitos para cada cotizacion recibida
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFFECTOS
	Numero de cotizaciones solicitadas por parte de los proveedores	Solicitan mediante correos las materias primas con lo cual podemos revisar correos de acuerdo a las materias primas utilizadas			* Incorrectas decisiones sobre selección de proveedores calificados * Cotizaciones que sean superiores a lo presupuestado por la empresa
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 67%	
	= 1/3*100 = 33%				

Por numero de adquisiciones

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	67%
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: La falta de una política de selección y calificación de proveedores que permita establecer calidad, garantía, precio y tiempos de entrega, retrasará los procesos de producción de la colecciones a lanzarse.

Tabla 30

Indicador % metros de tela para elaboración de prendas de vestir

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.2-5
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% METROS DE TELA PARA ELABORACIÓN DE LA PRENDAS DE VESTIR	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -25% = 75%	CAUSA
	Metros de tela utilizadas por parte del servicio de maquila para la elaboración de la prendas de vestir	Se verifica con el servicio de maquila que los metros de tela enviados para la prendas de vestir no cumple con el numero de producción de la empresa			No existe un control o presupuesto de los metraje de telas para la elaboración de los productos
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Metros de tela planificadas para la elaboración de las prendas de vestir	Revisar con el departamento encargado la planificación real de los metros de telas que van ser usados para las prendas vestir enviados al servicio de maquila.			* No se cumple con las unidades de producción planificadas por el servicio de maquila * Sobrasantes de tela sin un control adecuado
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 75%	
	= $1/4 * 100$ = 93%				

Se planifica por metros de tela 4 prendas pero el servicio solo hace 2 prendas

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	75%
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Dentro del proceso productivo se debe establecer indicadores claves que permitan optimizar los tiempos y mermas generadas por producto del servicio de maquila.

Tabla 31

Indicador % elaboración de flujo de caja

SHAMUNA CIA. LTDA.					I.3-1
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% ELABORACION DE FLUJO DE CAJA	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -80% = 20%	CAUSA
	Numero de pago de obligaciones realizadas con la respectiva orden de compra	Se evidencia que se realiza un flujo de caja semanal para la emision de los pagos a terceros			La elaboracion del flujo de caja no cumple con el calendario de pagos planificado
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Numero de pago de obligaciones planificadas.	Se revisa que los pagos se basan al flujo de caja para cubrir las obligaciones con terceros de acuerdo al calendario a los proveedores.			Incumplimiento de pago a los proveedores Obligaciones vencidas con entidades financieras
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 20%	
	= 8/10*100 = 80%				

Numero de pagos

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	20%
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Se evidencia que el flujo de caja es planificado de acuerdo a los vencimientos de pago de los proveedores, de igual manera la recuperación de los cobros para mantener un equilibrio de liquidez adecuado dentro de la empresa.

Tabla 32

Indicador % de presupuesto de ventas y costos

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.3-2
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% DE PRESUPUESTOS DE VENTAS Y COSTOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -93% = 7%	CAUSA
	Presupuesto de ventas y costos reales	Verificar cada una de las cuentas contables asociadas a las ventas y costos para indicar los presupuestos reales			Presupuestos que no cuentan con un análisis respectivo de los ingresos y gastos
	DENOMINADOR	DENOMINADOR		EFFECTOS	
	Presupuestos de ventas y costos planificados	Revisar que la elaboración de los presupuestos planificados sean medibles para la gestión financiera de la empresa		* Mala información para la toma de decisiones de Gerencia General * Pérdidas económicas al no realizar el presupuesto correctamente	
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 7%	
	= $2/4 * 100$ = 93%				

Periodicidad de elaboración de presupuestos

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	7%
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Dentro del plan de negocios se generan el presupuesto de ventas y de costos anualmente, el mismo que se da un seguimiento de manera mensual por parte del Contador en conjunto con Gerencia General, con el fin de determinar decisiones oportunas.

Tabla 33

Indicador % costos distribuidos a los productos

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.3-3
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% COSTOS DISTRIBUIDOS A LOS PRODUCTOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -0% = 100%	CAUSA
	Distribución de costos reales para cada producto elaborado.	Se verifica que no existe un control y uso exacto de los costos para cada producto elaborado.			No hay un control de la distribución de los costos de los productos elaborados
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Distribución de costos planificados para cada producto elaborado.	Revisar que la planificación de costos distribuidos para la elaboración de los productos debe realizarse.			* Pérdidas económicas * Productos sobrevalorados en el precio que no pueden competir en el mercado
	FÓRMULA				
	= $0/1 * 100$ = 100%			BRECHA NEGATIVA 100%	

No hay distribución de los costos

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	100%

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Al ser la maquila un servicio externo se pierde el control de la distribución de los costos de los productos realizados, dando como resultado un margen menor al esperado de cada producto.

Tabla 34

Indicador % cálculo de razones financieras

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.3-4
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% CALCULO DE RAZONES FINANCIERAS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -22% = 78%	CAUSA
	Número de razones financieras calculadas	Se identifica que se elabora las razones financieras una vez al año sin un análisis e interpretación de la información exhaustivo.			No existe una interpretación adecuada de los índices financieros y de los balances
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFFECTO
	Número de razones financieras planificadas	Se revisa que el análisis financiero de la empresa debe realizarse por lo menos 4 veces al año para identificar posibles problemas o riesgos financieros.			*Riesgo financieros no identificados a tiempo para poder prevenir. *Toma decisiones financieras y gerenciales sin un sustento real de la información de los balances
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 78%	
	= $2/9 * 100$ = 100%				

Periodicidad de 4 veces

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	78%
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Las razones financieras son elaboradas anualmente o de acuerdo al requerimiento de Gerencia General, pero es indispensable este análisis y seguimiento en intervalos de tiempo más cortos detectando desviaciones y tomando en consideración la emergencia sanitaria.

Tabla 35

Indicador % control de inventarios

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.3-5
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% CONTROL DE INVENTARIOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -83% = 17%	CAUSA
	Número de inventarios facturados	Revisar las facturas generadas y contabilizadas en el sistema de la empresa			*Se genera autoconsumos que no son comunicados y facturados. *No se ejecutó los flujos de aprobación correspondientes para la contabilización y descargo de inventario.
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Número de ordenes de facturación de inventarios	Revisar mediante Kardex los inventarios utilizados y verificar el saldo real de los productos disponibles para la venta			*Exceso de inventarios en bodega * Mayor numero de días de rotación de los inventarios para la venta * Pérdidas economicas
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 17%	
	=25/30*100 = 83%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	17%
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Existe un control adecuado entre el material fisico y lo facturado dentro del sistema, por lo cual la facilidad de detectar problemas en los materiales disminuye considerablemente.

Tabla 36

Indicador % del tiempo en reclutamiento y selección de personal

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.4-1
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% DEL TIEMPO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -100% = 0%	CAUSA
	Tiempo en días que se realiza la selección del personal	Se establece un cronograma para la selección del personal			* Posibles candidatos desistan de continuar con el proceso de selección
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Tiempo en días de la requisición del personal	Se verificó el proceso de reclutamiento o fase de selección del personal contratado			*Quejas del personal por sobrecarga laboral
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 0%	
	20/20*100 = 100%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	0%
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Los procesos de reclutamiento y selección son planificados y se genera el debido seguimiento para ejecutarse en los tiempos establecidos.

Tabla 37
Indicador % legalización de contratos y finiquitos

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.4-2
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% LEGALIZACIÓN DE CONTRATOS Y FINIQUITOS	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -100% = 0%	CAUSA
	Número de contratos y finiquitos por legalizar	Se revisa que cada unos de los contratos y finiquitos esten legalizados en la página del Ministerio de Trabajo			*Desconocimiento de la normativa laboral Ecuatoriana vigente
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Total de contratos y finiquitos	Se verifica que los contratos existan en cada de unos de los folder del personal			* Multas por parte de MRL * Multas e interés por mora por parte de IESS *Quejas del personal
	FÓRMULA			BRECHA NEGATIVA 0%	
	3/3*100 = 100%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	0%
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Los contratos y finiquitos son legalizados de acuerdo a la normativa laboral vigente, por lo que no existe inconvenientes con las entidades de control.

Tabla 38

Indicador % de presupuesto de nómina

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.4-3
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% DE PRESUPUESTO DE NÓMINA	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -50% = 50%	CAUSA
	Costo del personal de nómina real	Se revisó el personal y costo de contratación durante el periodo 2020			* Falta de conocimiento e información en proyección de costos de personal
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Costo del personal de nómina planificado	Se verifica en el presupuesto cual fue la meta para la contratación del personal en el 2020			* No cumplir con el presupuesto de nómina elaborado * Falta de provisionamiento de beneficios ocasionando problemas financieros * Disminución del flujo de efectivo de la empresa
	FÓRMULA				
	1/2*100 = 100%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	50%
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Debe existir una planificación y presupuesto de futuras contrataciones que no afecten a los costos de nómina, ya que actualmente no se tiene definido posteriores contrataciones ni incrementos de sueldo del personal existente.

Tabla 39

Indicador % inducción al nuevo personal

SHAMUNA CIA. LTDA.					1.4-4
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020					
INDICADOR DE GESTIÓN PARA VALORACIÓN DE FACTOR DE CUMPLIMIENTO					
NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR Y FÓRMULA	EVIDENCIA	ESTÁNDAR	BRECHA	ANÁLISIS
% INDUCCIÓN AL NUEVO PERSONAL	NUMERADOR	NUMERADOR	100%	= 100% -0% = 0%	CAUSA
	Número de inducciones realizadas	Se reviso las capacitaciones efectuadas al personal contratado			*Falta de una adecuada planificación y cronograma de inducción para el personal
	DENOMINADOR	DENOMINADOR			EFECTO
	Número de inducciones planificadas	Se verificó que el personal contratado si recibió la inducción			* Desconocimiento del colaborador sobre el giro y funcionamiento de la empresa
	FÓRMULA				
	1/1*100 = 100%				

NUMERO	INTERPRETACION	RANGOS	BRECHA
1	MUY BAJO	0% - 19%	0%
2	BAJO	20% - 49%	
3	MODERADO	50% - 69%	
4	ALTO	70% - 89%	
5	MUY ALTO	90% - 100%	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Análisis: Todo personal que ingresa a la organización pasa por su curva de aprendizaje, en donde la inducción corporativa lleva un día entero y la inducción específica entre una semana adicional para fortalecer los conocimientos y actividades a ejecutarse en el puesto de trabajo.

Tabla 40

Resumen de indicadores del programa de cumplimiento de la compañía Shamuna Cia. Ltda.

	NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFECTOS
GERENCIA GENERAL	POLITICAS CONTABLES ESTABLECIDAS	42%	58%	No se sociabiliza al personal la forma de aplicar las políticas en las actividades a ejecutarse	* Falta de correcta estructuración organizacional. * Duplicidad de actividades operativas dentro de la organización * Mal direccionamiento y control de procesos ocasionando pérdidas.
	FINANCIAMIENTO S PARA ADQUISICIONES DE ACTIVOS	0%	100%	Desconocimiento de incentivos, plazos y rebajas en financiamiento de microcréditos	* No se aprovecha las facilidades de financiamiento para microempresas * Problemas en liquidez si todas las adquisiciones se cubren con capital propio.
	PLANIFICACIÓN DE VENTAS ANUALES	89%	11%	Baja de ventas por emergencia sanitaria	* Toma de decisiones erróneas * Desconocimiento y problemas financieros dentro la empresa
	CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DE EMPLEADOS	60%	40%	Se debe a la paralización de actividades por emergencia sanitaria	* Retrasos en procesos claves para el giro del negocio * Falta de cumplimiento de objetivos
	NUEVOS SERVICIOS DE NEGOCIOS A IMPLEMENTARSE	0%	100%	Se tomó en consideración otros proyectos enfocados a publicidad	* Falta de valor agregado para crecimiento empresarial * Falta de diversificación dentro del mercado

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
	CUMPLIMIENTO DE POLITICA DE COBROS	33%	67%	No se tiene una política bien definida para clientes	* Riesgo de incobrabilidad * Falta de liquidez de la empresa * Inadecuada gestión de cobros
	CUMPLIMIENTO DE PAGOS	93%	7%	No se comunica exactamente la semana en que se debe pagar	* Reclamos por parte del proveedor * Terminación de acuerdos de pago.
	CONTROL Y USO DE INVENTARIOS	84%	16%	No existe un manejo adecuado de los inventarios	* Inventario estancado sin rotación permanente * Perdida de inventarios que era disponibles para la venta
	ADQUISICIONES DE PROVEEDORES MATERIAS PRIMAS Y MAQUINARIAS	33%	67%	No existe una política de selección de proveedores con todas las especificadores y requisitos para cada cotización recibida	* Incorrectas decisiones sobre selección de proveedores calificados * Cotizaciones que sean superiores a lo presupuestado por la empresa
	CONTROL DE METROS DE TELA UTILIZADOS POR TERCEROS PARA ELABORACION DE LA PRENDAS DE VESTIR	25%	75%	No existe un control o presupuesto de los metraje de telas para la elaboración de los productos	* No se cumple con las unidades de producción planificadas por el servicio de maquila * Sobrantes de tela sin un control adecuado

DEPARTAMENTO CONTABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
	ELABORACIÓN DE FLUJO DE CAJA	80%	20%	La elaboración del flujo de caja no cumple con el calendario de pagos planificado	* Incumplimiento de pago a los proveedores * Obligaciones vencidas con entidades financieras
	PRESUPUESTO DE VENTAS Y COSTOS	93%	7%	Presupuestos que no cuentan con un análisis respectivo de los ingresos y gastos	* Mala información para la toma decisiones de gerencia general * Pérdidas económicas al no realizar el presupuesto correctamente
	COSTOS DE DISTRIBUCIÓN A LOS PRODUCTOS	0%	100%	No hay un control de la distribución de los costos de los productos elaborados	* Pérdidas económicas * Productos sobrevalorados en el precio que no pueden competir en el mercado
	CALCULO DE RAZONES FINANCIERAS	22%	78%	No existe una interpretación adecuada de los índices financieros y de los balances	*Riesgo financieros no identificados a tiempo para poder prevenir. *Toma decisiones financieras y gerenciales sin un sustento real de la información de los balances
	CONTROL DE INVENTARIOS	83%	17%	*Se genera autoconsumos que no son comunicados y facturados. *No se ejecutó los flujos de aprobación correspondientes para la contabilización y descargo de inventario.	*Exceso de inventarios en bodega * Mayor número de días de rotación de los inventarios para la venta * Pérdidas económicas

	NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	TIEMPO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	100%	0%	* Posibles candidatos desistan de continuar con el proceso de selección	*Quejas del personal por sobrecarga laboral
	LEGALIZACION DE CONTRATOS Y FINIQUITOS	100%	0%	*Desconocimiento de la normativa laboral ecuatoriana vigente	* Multas por parte de MRL * Multas e interés por mora por parte de IESS *Quejas del personal
	PRESUPUESTO DE NÓMINA	50%	50%	* Falta de conocimiento e información en proyección de costos de personal	* No cumplir con el presupuesto de nómina elaborado * Falta de provisionamiento de beneficios ocasionando problemas financieros *Disminución del flujo de efectivo de la empresa
	INDUCCION AL NUEVO PERSONAL	100%	0%	* Falta de una adecuada planificación y cronograma de inducción para el personal	* Desconocimiento del colaborador sobre el giro y funcionamiento de la empresa
	REVISIÓN DE COSTOS DE NOMINA MENSUAL	83%	17%	*Desconocimiento del presupuesto para comparar la nómina real	* Disminución del flujo de la empresa * Toma de decisiones estratégicas erróneas

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 41

Principales hallazgos del programa del cumplimiento

<p style="text-align: center;">EMPRESA SHAMUNA CIA. LTDA. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO</p>						
Observación	Título	Condición	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones
<u>I.1-1</u>	% DE CUMPLIMIENTO DE POLITICAS ESTABLECIDAS	Luego de haber realizado la respectiva encuesta al Gerente General sobre las políticas implementadas para cada uno de los procesos nos supo comentar que se debe definir con mayor claridad políticas para cada área	No se sociabiliza al personal la forma de aplicar las políticas en las actividades a ejecutarse	* Falta de correcta estructuración organizacional. * Duplicidad de actividades operativas dentro de la organización * Mal direccionamiento y control de procesos ocasionando pérdidas.	Existe una falencia de creación y aplicabilidad de políticas en diferentes procesos de la organización por lo que afecta a la productividad de la empresa	Se recomienda elaborar políticas de los procesos que impactan directamente al funcionamiento de la organización tomando como referencia la cadena de valor establecida

<u>I.1-2</u>	% DE FINANCIAMIENTOS PARA ADQUISICIONES DE ACTIVOS	Luego de haber realizado la respectiva encuesta al Gerente General sobre los tipos de financiamiento que posee la empresa nos comentó que únicamente se adquiere cualquier tipo de maquinaria con capital propio	Desconocimiento sobre las nuevas tasas de interés y crédito para la reactivación de las microempresas	* No se aprovecha las facilidades de financiamiento para microempresas * Problemas en liquidez si todas las adquisiciones se cubren con capital propio.	La empresa no posee un apalancamiento financiero adecuado de sus deudas por lo que no permite obtener al accionista un retorno superior con un menor importe de fondos propios	Se recomienda analizar la Ley para Reactivación de la Economía, tasas de interés vigentes y el plan Reactívatelo Ecuador del Banco del Pacífico
<u>I.1-5</u>	% NUEVOS SERVICIOS A IMPLEMENTAR	Luego de haber realizado la encuesta al Gerente General y tomar como muestra los archivos de factibilidad de proyectos realizados se evidenció que existen dos proyectos relacionados a la construcción de la casa comercial y estrategia de comercialización, pero ninguno de implementación de nuevos servicios a la empresa.	Dentro del plan de negocios se puso énfasis en estrategias de comercialización y no en proporcionar servicios adicionales que generen valor agregado a la empresa.	* Falta de valor agregado para crecimiento empresarial * Falta de diversificación dentro del mercado	La empresa debería poner énfasis en generar nuevos servicios inherentes al negocio que atraigan a sus clientes y puedan generar mayores ventas fidelizándolos.	Se recomienda un análisis del costo de contratación del personal y maquinaria con la cual se podría ofertar el servicio de maquila

<u>I.2-1</u>	% CUMPLIMIENTO DE POLITICA DE COBROS	Luego de haber realizado la encuesta al Jefe Administrativo y evidenciar que los cobros a los clientes se realizan mediante negociaciones verbales sin poseer una política de cobros bien definida de acuerdo al volumen de ventas o tipo de cliente.	No posee un política de cobros definida para los clientes	* Riesgo de incobrabilidad * Falta de liquidez de la compañía * Inadecuada gestión de cobros	El departamento administración puede llegar a poseer una cartera de cuentas incobrables que afecten financiera, contable y tributariamente.	Se recomienda generar políticas de cobros que especifiquen forma y tiempo de cobros para cada tipo de cliente.
<u>I.2-4</u>	% SELECCIÓN DE PROVEEDORES MATERIAS PRIMAS Y MAQUINARIAS	Luego de haber realizado la encuesta al Jefe administrativo y evidenciar sobre la selección de las cotizaciones cual realizan con un minino de un proveedor por lo que no posee una política sobre los requisitos y estándares para la compra de materia prima y maquinarias.	No existe un criterio técnico sobre la selección de proveedores calificados y la mejor oferta económica que cumplan con todos los estándares de la empresa.	* Incorrectas decisiones sobre selección de proveedores calificados * Cotizaciones que sean superiores a lo presupuestado por la empresa	El departamento administrativo autoriza cotizaciones de proveedores sin ningún parámetro de una selección adecuada y requisitos para la compra de maquinaria y materia prima.	Se recomienda que se establezca una política de selección de proveedores que se especifique con todos los requisitos y por lo menos cumplan con un número mínimo de 3 cotizaciones para la adquisición de las materias primas y maquinarias.

<u>I.2-5</u>	% METROS DE TELA PARA ELABORACIÓN DE LA PRENDAS DE VESTIR	Luego de haber realizado la encuesta al Jefe administrativo se evidencia que no existe un control adecuado sobre el metraje de telas para la elaboración de las prendas de vestir del servicio de maquila prestado por terceros	Falta de un proceso o registro mediante una kardex o libro diario sobre los metros de telas que son enviados al servicio de maquila	* No se cumple con las unidades de producción planificadas por el servicio de maquila * Sobrantes de tela sin un control adecuado	La empresa al momento de enviar el metraje de las telas para la elaboración de las prendas no existe el control sobre la producción la cual no es la real sobre la planificada.	Se recomienda que el servicio de maquila lo realice directamente la empresa mediante la adquisición de maquinarias para tener un control directo de las prendas elaboradas.
<u>I.3-3</u>	% COSTOS DISTRIBUIDOS A LOS PRODUCTOS	Luego de haber realizado la encuesta con la Contadora se evidencio que no existe un presupuesto de costos sobre los productos elaborados comento que solo es un registro sin una supervisión adecuada.	Falta de planificación y elaboración de un presupuesto de costos para los productos elaborados	* Pérdidas económicas * Productos sobrevalorados en el precio que no pueden competir en el mercado	La empresa no cuenta un costo real de cada producto elaborado para determinar la rentabilidad y pueda ser competitiva en el mercado	Se recomienda realizar un presupuesto de costos sobre cada producto para identificar aquellos que generan mayores ingresos y adoptar estrategias de producción

<u>I.3-4</u>	% CÁLCULO DE RAZONES FINANCIERAS	Luego de haber realizado la encuesta con la Contadora se evidencio que el análisis financiero de los balances se lo realiza anualmente para la presentación con entidades privadas y públicas.	Falta de interpretación de los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales para identificar posibles riesgos o problemas financieros	*Riesgo financieros no identificados a tiempo para poder prevenir. *Toma decisiones financieras y gerenciales sin un sustento real de la información de los balances	La empresa debería realizar un análisis financiero más profundo con la utilización de herramientas como el Excel financiero.	Se recomienda realizar un análisis financiero horizontal y vertical de los balances para conocer la situación financiera de forma periódica para la toma decisiones de Gerencia.
<u>I.4-3</u>	% DE PRESUPUESTO DE NÓMINA	Luego de haber realizado la encuesta a la Jefe de Talento Humano se evidencio que no existe un programa presupuestario de posible personal de acuerdo a las expectativas y ampliación del negocio	* Falta de conocimiento e información en proyección de costos de personal	* No cumplir con el presupuesto de nómina elaborado * Falta de elaboración de la provisión de beneficios sociales ocasionando problemas financieros * Disminución del flujo de efectivo de la empresa	La empresa no presupuesta posibles contrataciones de personal, únicamente si se necesita se contrata, afectando financieramente	Se recomienda realizar un presupuesto de nómina donde se considere los costos en ingresos y beneficios del personal a ser contratado de acuerdo a la visión y estrategia de la empresa.

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.4. Análisis de los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales

Se presenta los Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales de la empresa Shamuna Cia. Ltda. de los años 2019 y 2020 para el respectivo análisis financiero

Estado de Situación Financiera: se realizó un análisis vertical y horizontal del balance para determinar un diagnóstico real del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales de la empresa para determinar las principales debilidades y oportunidades para realizar una optimización de los recursos.

Tabla 42

Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera año 2019 – 2020

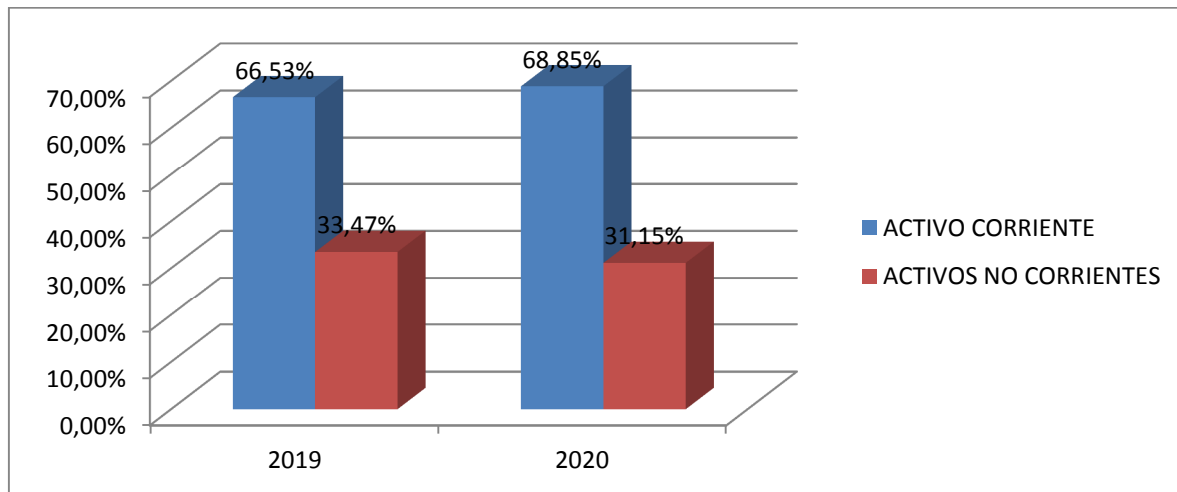
Cuentas	Saldos		Análisis Vertical		Análisis Horizontal	
	2019	2020	2019	2020	V.ABSOLUTA	V.RELATIVA
1. ACTIVO	\$ 146.875,09	\$ 148.087,10	100%	100%	\$ 1.212,01	0,83%
1.1. ACTIVO CORRIENTE	\$ 97.715,50	\$ 101.962,37	66,53%	68,85%	\$ 4.246,87	4,35%
1.1.1 Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 31.350,60	\$ 25.618,35	21,35%	17,30%	\$ (5.732,25)	-18,28%
1.1.2 Clientes	\$ 24.662,38	\$ 25.291,36	16,79%	17,08%	\$ 628,98	2,55%
1.1.3 Cuentas por cobrar empleados prestamos	\$ 148,84	\$ 369,32	0,10%	0,25%	\$ 220,48	148,13%
1.1.4 (-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	\$ (567,57)	\$ (567,57)	-0,39%	-0,38%	\$ -	0,00%
1.1.5 Inventarios de productos	\$ 26.622,88	\$ 26.144,27	18,13%	17,65%	\$ (478,61)	-1,80%
1.1.6 Anticipo a proveedores	\$ 1.561,27	\$ 956,21	1,06%	0,65%	\$ (605,06)	-38,75%
1.1.7 Crédito tributario iva	\$ 11.902,40	\$ 15.874,77	8,10%	10,72%	\$ 3.972,37	33,37%
1.1.8 Crédito tributario renta	\$ 2.034,70	\$ 8.275,66	1,39%	5,59%	\$ 6.240,96	306,73%
1.2. ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 49.159,59	\$ 46.124,73	33,47%	31,15%	\$ (3.034,86)	-6,17%
1.2.1 ACTIVO FIJO HISTORICO	\$ 49.350,64	\$ 50.174,04	33,60%	33,88%	\$ 823,40	1,67%
1.2.1.1 Equipos de Computación	\$ 1.819,86	\$ 1.819,86	1,24%	1,23%	\$ -	0,00%
1.2.1.2 Muebles y Enseres	\$ -	\$ 823,40	0,00%	0,56%	\$ 823,40	100,00%
1.2.1.3 Instalación	\$ 47.530,78	\$ 47.530,78	32,36%	32,10%	\$ -	0,00%
1.2.2 DEPRECIACION ACTIVO FIJO ACUMULADA	\$ (191,05)	\$ (4.049,31)	-0,13%	-2,73%	\$ (3.858,26)	2019,50%
1.2.2.1 Dep. Acum. Equipos de Computación	\$ (184,54)	\$ (792,77)	-0,13%	-0,54%	\$ (608,23)	329,59%
1.2.2.2 Dep. Acum. muebles y enseres	\$ -	\$ (75,85)	0,00%	-0,05%	\$ (75,85)	
1.2.2.3 Dep. Acum, Instalación	\$ (6,51)	\$ (3.180,69)	0,00%	-2,15%	\$ (3.174,18)	48758,53%

	PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 146.875,09	\$ 148.087,10	100,00%	100,00%	\$ 1.212,01	0,83%
2.	PASIVO	\$ 37.637,49	\$ 25.646,41	25,63%	17,32%	\$ (11.991,08)	-31,86%
2.1.	PASIVO CORRIENTE	\$ 37.178,49	\$ 24.265,41	25,31%	16,39%	\$ (12.913,08)	-34,73%
2.1.1	Proveedores locales	\$ 33.266,89	\$ 10.180,38	22,65%	6,87%	\$ (23.086,51)	-69,40%
2.1.2	Proveedores exteriores	\$ 225,00	\$ -	0,15%	0,00%	\$ (225,00)	-100,00%
2.1.3	Con la administración tributaria	\$ 2.479,12	\$ 12.393,60	1,69%	8,37%	\$ 9.914,48	399,92%
2.1.4	Obligaciones con el IESS	\$ 496,78	\$ 608,37	0,34%	0,41%	\$ 111,59	22,46%
2.1.5	Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	\$ -	
2.1.6	Décimo tercero sueldo	\$ 56,89	\$ 64,98	0,04%	0,04%	\$ 8,09	14,22%
2.1.7	Décimo cuarto sueldo	\$ 129,98	\$ 275,71	0,09%	0,19%	\$ 145,73	112,12%
2.1.8	Vacaciones	\$ 504,24	\$ 676,24	0,34%	0,46%	\$ 172,00	34,11%
2.1.8	Anticipos de clientes	\$ 19,59	\$ 66,13	0,01%	0,04%	\$ 46,54	237,57%
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 459,00	\$ 1.381,00	0,31%	0,93%	\$ 922,00	200,87%
2.2.1	Provisión por Jubilación Patronal	\$ 311,00	\$ 943,00	0,21%	0,64%	\$ 632,00	203,22%
2.2.2.	Provisión por Desahucio	\$ 148,00	\$ 438,00	0,10%	0,30%	\$ 290,00	195,95%
3.	PATRIMONIO NETO	\$ 109.237,60	\$ 122.440,69	74,37%	82,68%	\$ 13.203,09	12,09%
3.1	Capital suscrito accionistas	\$ 154.840,00	\$ 185.609,22	105,42%	125,34%	\$ 30.769,22	19,87%
3.2	Pérdidas acumuladas	\$ (43.128,10)	\$ (45.293,40)	-29,36%	-30,59%	\$ (2.165,30)	5,02%
3.3	Resultados del ejercicio	\$ (2.165,30)	\$ (17.338,13)	-1,47%	-11,71%	\$ (15.172,83)	700,73%
3.4	Adopción NIFFS	\$ (309,00)	\$ (537,00)	-0,21%	-0,36%	\$ (228,00)	73,79%

Fuente: Shamuna Cía. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 43
Estructura de la inversión año 2019 - 2020



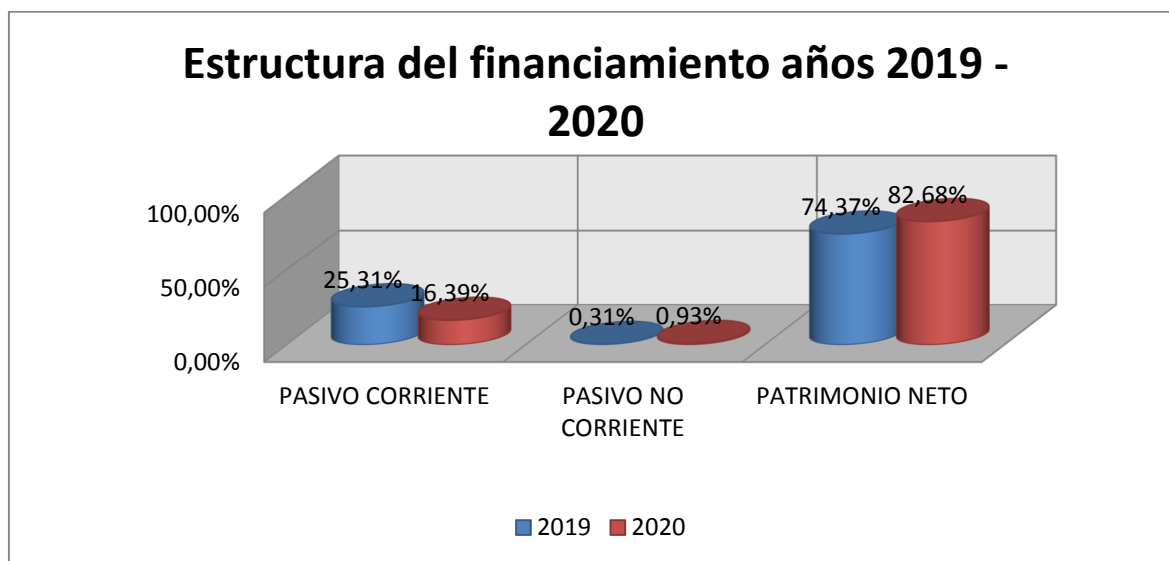
Fuente: Shamuna Cia. Ltda.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Lo que se puede observar dentro de la estructura de la inversión de la compañía Shamuna Cía. Ltda., para el año 2020 se refleja una disminución principalmente en su efectivo en relación al año 2019 en 18% menos, lo cual nos indica que la inversión en inventarios ayudara a dinamizar la rentabilidad por medio de las ventas para los años pronosticados.

Un cambio significativo nos indica que para el año 2020 con respecto al año anterior en las cuentas por cobrar se refleja un aumento del 3%, lo que significa que la gestión de cobro de la compañía no ha mejorado durante el año 2020.

La inversión en activos fijos tuvo un aumento del 2%, esto debe a un aumento en muebles y enseres que no es tan significativo, por ende, es primordial realizar una inversión en activos en la adquisición de una maquinaria de producción que ayudara a incrementar las ganancias y permitirá la recuperación de la liquidez de la compañía.

Tabla 44
 Estructura del financiamiento año 2019 - 2020



Fuente: Shamuna Cia. Ltda.
 Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Para el año 2020 refleja un nivel de endeudamiento total de 16,39% lo que resulta beneficioso para la compañía Shamuna Cia. Ltda. esto significa que redujo su endeudamiento en 35% en relación al año 2019, lo que significa que se realizó buenos movimientos como es el pago a sus proveedores locales.

Mientras el patrimonio de la compañía supera el 82,68% que nos indica que puede cubrir deudas hacia terceros y realizar nuevas inversiones en activos fijos y recursos humanos, la compañía también refleja un aumento del 11% en su capital de trabajo neto para el periodo 2020 que fue del 52% en relación al año anterior 2019 del 41%.

Estados de Resultados Integrales: se realizó un análisis vertical y horizontal del balance para determinar un diagnóstico real de la situación financiera de la empresa

Tabla 45

Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados año 2019 – 2020.

CUENTAS	SALDOS		ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2019	2020	2019	2020	V.ABSOLUTA	V.RELATIVA
VENTAS	\$ 87.161,51	\$ 107.637,60	100%	100%	\$ 20.476,09	23,49%
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 38.849,03	\$ 63.168,08	44,57%	58,69%	\$ 24.319,05	62,60%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 48.312,48	\$ 44.469,52	55,43%	41,31%	\$ (3.842,96)	-7,95%
					\$ -	
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 49.401,68	\$ 61.655,62	56,68%	57,28%	\$ 12.253,94	24,80%
Gastos Administrativos	\$ 31.904,46	\$ 37.782,54	36,60%	35,10%	\$ 5.878,08	18,42%
Gasto Ventas	\$ 7.460,75	\$ 19.599,41	8,56%	18,21%	\$ 12.138,66	162,70%
Gastos Generales	\$ 10.036,47	\$ 4.273,67	11,51%	3,97%	\$ (5.762,80)	-57,42%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	\$ (1.089,20)	\$ (17.186,10)	-1,25%	-15,97%	\$ (16.096,90)	1477,86%
			0,00%	0,00%	\$ -	
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.095,48	\$ 3.060,97	1,26%	2,84%	\$ 1.965,49	179,42%
(-) OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 244,00	\$ 2.232,16	0,28%	2,07%	\$ 1.988,16	814,82%
(+) OTROS INGRESOS	\$ 263,38	\$ 5.141,10	0,30%	4,78%	\$ 4.877,72	1851,97%
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$ (2.165,30)	\$ (17.338,13)	-2,48%	-16,11%	\$ (15.172,83)	700,73%
(-) Participación de trabajadores 15%						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS						
(-) Impuesto a la renta						
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (2.165,30)	\$ (17.338,13)	-2,48%	-16,11%	\$ (15.172,83)	-700,73%

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Figura 2.

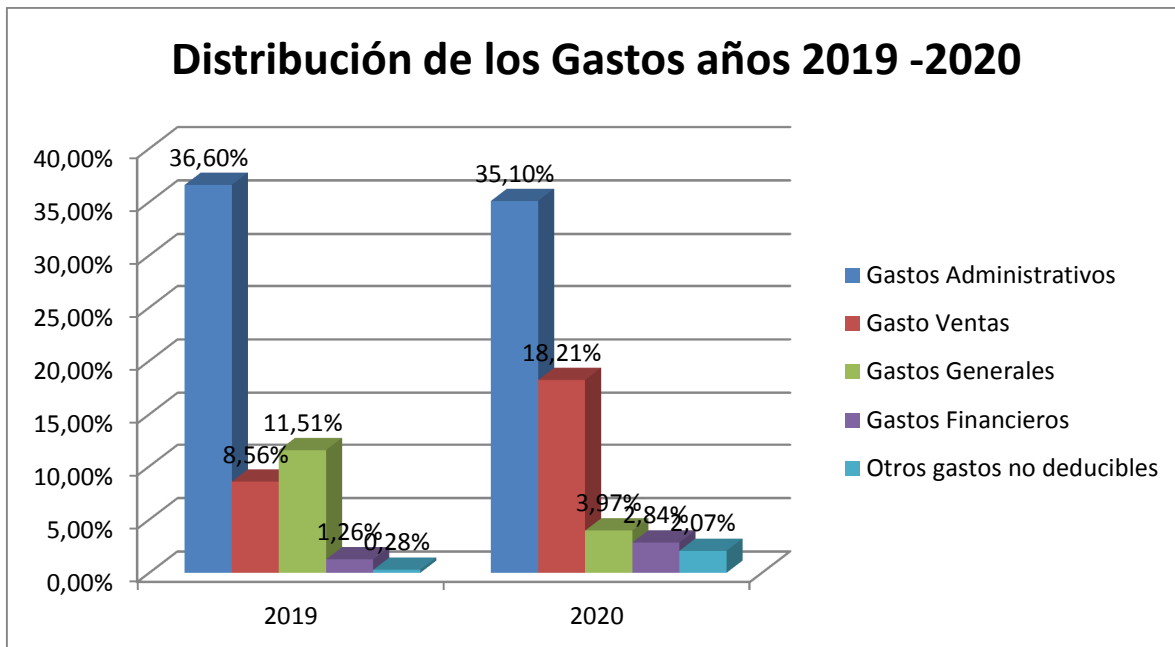


Figura 2. Distribución de los gastos año 2019 – 2020.

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Para el periodo 2020 se puede observar que las ventas aumentaron paulatinamente en 24% referente al año anterior, a esto se debe que por la pandemia suscitada la compañía se vio obligada en paralizar la comercialización de sus productos durante el tiempo de la cuarentena, además se denota un aumento elevado del costo de ventas del 63% dando como resultado una utilidad en bruta en venta del 41% siendo menor al año anterior 2019 que fue del 55%.

A lo que se refiere a los gastos operacionales de la compañía para el año 2020 alcanzo el 58% en relación a las ventas lo que significa que no hubo adecuado manejo de los gastos especialmente de ventas sin ninguna planificación para obtener la rentabilidad esperada.

Como se puede observar en los gastos ventas existe un incremento significativo del 163% en relación al año 2019 porque lo que se evidencia que los recursos monetarios destinados al departamento de ventas a pesar de que los ingresos aumentaron no fueron aplicados correctamente.

Figura 3

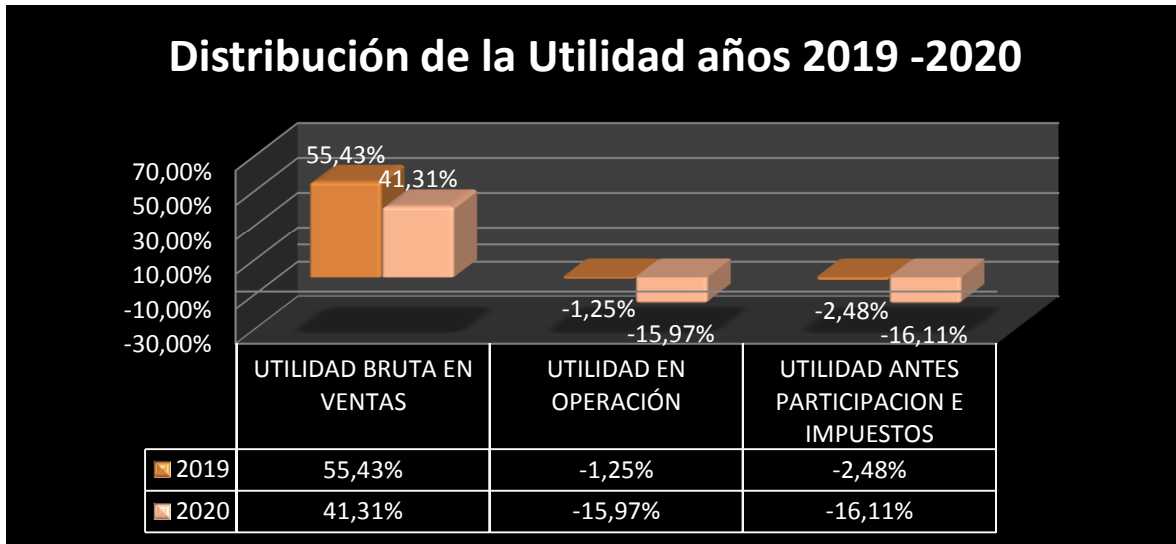


Figura 3. Distribución de la Utilidad año 2019 – 2020.

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Para el periodo 2020 en relación al 2019 se observa que la utilidad en operación y antes de participación e impuestos refleja un declive en negativo del 16%, es decir los gastos operacionales fueron superiores a los ingresos percibidos por la compañía, por lo que es necesario una planificación financiera para la reestructuración con el fin de obtener utilidad y mejorar la rentabilidad.

Existe un riesgo financiero y legal ya que la compañía viene en los periodos 2019 -2020 pérdidas acumuladas, por ende, es primordial el plan financiero y proyectarnos para que la empresa no obtenga una pérdida en el 2021, para que no pueda ser causal de disolución

por parte de la Superintendencia de Compañías y con el propósito de mejorar la rentabilidad – liquidez de la empresa para ser competitiva en el mercado.

5.5. Análisis de Indicadores Financieros

Indicadores de Liquidez: “la liquidez de una empresa representa la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas alcancen su vencimiento” (Vivanco, 2015, p. 15).

Tabla 46
Cálculo de indicadores de liquidez

LIQUIDEZ		
CORRIENTE	$= \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la capacidad de satisfacer deudas actuales con activos actuales.
PRUEBA ÁCIDA (RÁPIDA)	$= \frac{\text{Activos corrientes menos inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Mide la capacidad para cumplir deudas actuales con los activos corrientes más líquidos (rápidos).

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 138.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Razón Corriente

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2019

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{97715,50}{37178,49} = 2,62 \text{ veces}$$

2020

$$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{101962,37}{24265,41} = 4,20 \text{ veces}$$

En el 2019 la Empresa Shamuna Cia. Ltda. determina un nivel de liquidez corriente del 2,62 veces, esta razón expresa por cada dólar de deuda que se obtiene para cubrir sus pasivos corrientes la compañía dispone 2,62 dólares, para hacer frente a dicha deuda.

Para el año 2020 se observa un exceso de liquidez en la empresa, se obtiene una liquidez corriente de 4,20 veces, a esto se debe que existe una disminución considerable en los pasivos corrientes en relación al año 2019.

Prueba Acida

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{Activo corriente menos inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

2019

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{97715,50 - 26622,88}{37178,49} = 1,91 \text{ veces}$$

2020

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{101962,37 - 26144,27}{24265,41} = 3,12 \text{ veces}$$

Se evidencia para el año 219 existe una liquidez de la empresa que por cada dólar de deuda dispone de 1,91 dólares para solventar dicha deuda, existe exceso de liquidez para

este periodo debido a que el valor de inventarios es un tanto bajo con relación al periodo 2020.

Se observa también para el año 2020 un exceso de liquidez, aunque más alto que en el periodo 2019, esto debido a la disminución que se evidencia en el activo corriente a pesar de que el inventario tuvo también un crecimiento considerable. Por cada dólar de deuda la empresa dispone de 3,12 dólares para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Indicadores de apalancamiento: razones que indican el nivel en que la compañía está financiada por una deuda.

Tabla 47
Cálculo de indicadores de apalancamiento

APALANCAMIENTO		
DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS	$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$	Indica el grado en que se usa el financiamiento mediante deuda en relación con el financiamiento de capital
DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS	$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Muestra el grado relativo en el que la empresa usa el dinero prestado.

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 140.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Deuda a capital de accionistas

$$\text{DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$$

2019

$$\text{DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS} = \frac{37637,49}{154840,00} = 0,24 \text{ veces}$$

2020

$$\text{DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS} = \frac{25646,41}{185609,22} = 0,14 \text{ veces}$$

El apalancamiento externo en el 2019 muestra que la contribución de los acreedores es de \$0,24 por cada dólar invertido. En cambio, en el año 2020 los fue de \$0,14 dólares, lo que nos indica que la dependencia de la empresa ante los acreedores está disminuyendo.

Deuda a total de activos

$$\text{DEUDA A TOTAL DE ACTIVOS} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

2019

$$\text{DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS} = \frac{37637,49}{146875,09} = 0,26 \text{ veces}$$

2020

$$\text{DEUDA A CAPITAL DE ACCIONISTAS} = \frac{25646,41}{148087,10} = 0,17 \text{ veces}$$

El endeudamiento en el 2019 determina por cada dólar en inversión en activos de la empresa, los proveedores aportan con \$0,26. En cambio en el año 2020 los proveedores contribuyen con \$0,17 dólares por cada dólar de inversión en activos, lo que quiere decir que la empresa está disminuyendo el uso del dinero prestado de los acreedores.

Indicadores de actividad: razones que nos ayudan a determinar cuan eficiente es la empresa al manejar sus activos.

Tabla 48
Cálculo de indicadores de actividad

ACTIVIDAD		
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (CC)	$= \frac{\text{Ventas a crédito netas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}^{**}}$	Mide cuántas veces las cuentas por cobrar se han convertido (en efectivo) durante el año; da una idea de la calidad de las cuentas por cobrar.
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DÍAS (CCD) (Periodo de cobro promedio)	$= \frac{365}{CC}$	Número promedio de días en que las cuentas por cobrar están pendientes, es decir, el número de días que transcurren antes de cobrarlas.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (RI)	$= \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}^{**}}$	Mide cuántas veces se ha vendido el inventario durante el año; da una idea de la liquidez del inventario y de la tendencia a abastecer en exceso.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS EN DÍAS (RID)	$= \frac{365}{RI}$	Número promedio de días que el inventario se guarda antes de convertirse en cuentas por cobrar a través de las ventas.
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES (Rotación de capital)	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}^{**}}$	Mide la eficiencia relativa de los activos totales para generar ventas.

Fuente: Administración Financiera 13ª edición, James C. Horne –John M. Wachowicz Jr página 42.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez.

Rotación de cuentas por cobrar CC.-

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR CC} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

2019

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{87161,51}{24662,38} = 3,53 \text{ veces}$$

2020

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{107637,60}{25291,36} = 4,26 \text{ veces}$$

La rotación de cartera para el periodo 2019 es de 3 veces al año, situación que para el 2020 existe un incremento leve ya que la cartera rota en promedio de 4 veces al año, situación que nos demuestra que para este periodo 2020 se mejoró levemente la gestión de cobros.

Rotación de cuentas por cobrar en días

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS} = \frac{365}{CC}$$

2019

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS} = \frac{365}{3,53} = 103 \text{ dias}$$

2020

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS} = \frac{365}{4,26} = 86 \text{ dias}$$

La empresa para el periodo 2019 no tuvo una gestión de cobro adecuada, lo que dio como resultado una cartera vencida de 103 días, esto debido a que el crédito que la empresa da a los clientes es mayor de 30 días. Situación que para el año 2020 mejoró levemente la gestión de cobro, dando una cartera vencida para este periodo de 86 días.

Rotación de inventarios RI.-

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS RI} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

2019

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS RI} = \frac{38849,03}{26622,88} = 1,46 \text{ veces}$$

2020

$$\text{ROTACION DE INVENTAIOS RI} = \frac{63168,08}{26144,27} = 2,41 \text{ veces}$$

La rotación del inventario para el año 2019 fue de 1,46 veces, es decir los inventarios se vendieron o rotaron cada mes. Para el año 2020 la rotación del inventario fue de 2,41 veces, los inventarios en este periodo se vendieron o rotaron cada 2 meses, por ende, el inventario no rota debido a la pandemia suscitada.

Rotación de inventarios en días RID.-

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS EN DIAS} = \frac{365}{\text{RI}}$$

2019

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS EN DIAS} = \frac{365}{1,46} = 250 \text{ dias}$$

2020

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS EN DIAS} = \frac{365}{2,41} = 151 \text{ dias}$$

Para el año 2019 la empresa disponía de 250 días para vender o rotar la mercadería. Se observa un cambio significativo con relación al periodo 2020 dando una rotación del

inventario de 151 días, debido que existo una mayor ingreso de ventas y por ende el costo de ventas.

Rotación de activos totales.-

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos totales}}$$

2019

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{87161,51}{146875,09} = 0,60 \text{ veces}$$

2020

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{107637,60}{148087,10} = 0,73 \text{ veces}$$

La rotación de activo total indica que las ventas son adecuadas en función al año 2019 fue de 0,60 veces con relación a los activos utilizados, en cambio en el año 2020 aumento a 0,73 veces a esto se debe que las ventas aumentaron en un 23% en relación al año 2019.

A continuación se presenta un cuadro resumen de lo indicadores financieros respecto a los años realizados:

Tabla 49
Resumen de indicadores año 2019 – 2020.

TIPO	INDICADOR	2019	2020
LIQUIDEZ	Razón corriente	2,62	4,2
	Prueba Acida	1,91	3,12
APALACAMIENTO	Deuda a capital de accionistas	0,24	0,14
	Deuda a total de activos	0,26	0,17
ACTIVIDAD	Rotación de cuentas por cobrar	3,53	4,26
	Rotación de cuentas por cobrar en días	103	86
	Rotación de inventarios	1,46	2,41
	Rotación de inventarios en días	250	151
	Rotación de activos totales	0,6	0,73

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.6. Diseño de la propuesta del modelo de planificación financiera

Actualmente las microempresas han adaptado estrategias de supervivencia debido a las pérdidas económicas ocasionadas por la emergencia sanitaria estableciendo un pensamiento orientado a crear productos y servicios de valor. Por ello es primordial innovar y generar mayor productividad al desarrollar un plan financiero sustentable en el tiempo que permita consolidar económica y financieramente a la organización.

Por ello la propuesta abarca variables de decisión financiamiento, decisiones financieras, inversiones y así también estrategias que generan valor económico.

Figura 4



Figura 4. Cadena de valor de la empresa Shamuna Cia. Ltda.

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.7. Diseño del modelo de planificación financiera

5.7.1. Objetivos

5.7.1.1. Objetivo general

El diseño del plan financiero evaluará la rentabilidad de la empresa con la finalidad de mantener un nivel óptimo de liquidez y así determinar el tiempo de recuperación de la inversión.

5.7.1.2. Objetivos específicos

- Transformación de procesos de la cadena de valor enfocado a la producción y comercialización de prendas de vestir.
- Reducción de costos de importación de materia prima.
- Adquisición de máquinas industriales de maquila

- Contratación de personal capacitado para manejo de máquinas industriales
- Reducción de mermas de materia prima e insumos
- Mejorar tiempo de entrega
- Control de costos de producción
- Mejorar el cash flow (Manejo de Cartera).
- Ofertar servicios de maquila
- Implementar procesos de mejora continua.

5.7.2. METAS

Las metas propuestas para la administración detallamos a continuación:

- Mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa
- Optimización de procesos y tiempos
- Eficiencia en la producción
- Reducción de costos en importación.
- Establecer funciones del personal
- Estructurar un punto de equilibrio óptimo

5.7.3. Horizonte de planeación

La estimación de tiempo para este proceso es de cinco años, empezando desde el año 2020 hasta el año 2025 donde se reflejará los resultados propuestos.

Se debe tomar en consideración que es de libre potestad de la empresa Shamuna Cia. Ltda. decidir sobre la ejecución del Plan Financiero a sus actividades empresariales.

5.7.4. Planificación estratégica del modelo

Dentro de la planificación estratégica es importante considerar a todos y cada uno de los integrantes de la organización con el fin de visibilizar el grado de responsabilidad y apoyo en cuanto a los objetivos propuestos.

Los fundamentos empresariales de Shamuna Cia. Ltda. estarán basados en los siguientes elementos:

- Misión y Visión
- Principios y valores organizacionales
- Políticas
- Estructura Organizacional

5.7.4.1. Misión y visión

Misión

Para Shamuna Cia. Ltda. Proponemos la siguiente:

“Buscar la satisfacción de nuestros clientes, con bienes y servicios de excelente de calidad, cuyo propósito principal es participar de nuestro éxito a todos aquellos que forman parte de nuestra organización, fomentando el trabajo en equipo. “La profesionalidad del servicio y experiencia de nuestro personal hace su empresa de confianza”.

Visión

La visión es la proyección o camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve para orientar las decisiones estratégicas junto a las de alta

La visión es la proyección o camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve para orientar las decisiones estratégicas junto a las de alta competitividad.

La visión propuesta para Shamuna Cia. Ltda. será la siguiente:

“Ser líderes en el mercado internacional textil dentro de los próximos 5 años, ofreciendo nuestros productos y servicios de excelencia, llamando la atención de nuestros clientes con calidad, productividad e innovación”

5.7.4.2. Principios y valores organizacionales

Enfocado a la cultura empresarial de la compañía, y variables en cuanto a su entorno, competitividad y expectativas del cliente interno y externo.

En la empresa se definirán los siguientes valores:

Figura 5

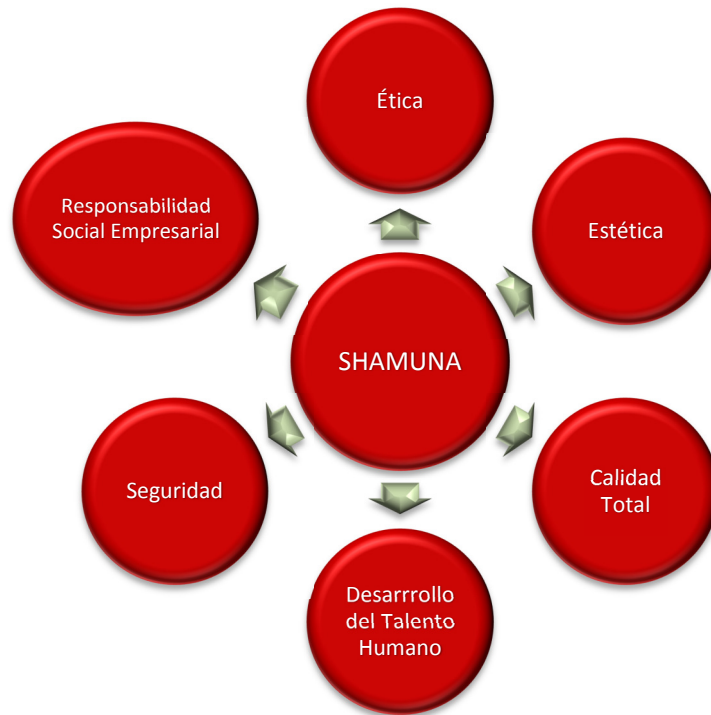


Figura 5. Valores de la empresa
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.7.4.3. Políticas

Política de calidad

Crear soluciones óptimas, que satisfagan las expectativas del cliente, cumpliendo estrictamente con las especificaciones técnicas de los productos, mediante la aplicación de procesos eficientes y controlados, con la participación de personal calificado y comprometido (Coronel, 2019, p. 7).

Política de inversión y financiamiento

- En los casos que se requiera financiamiento de terceros se verificará las tasas de interés vigentes en el Banco Central.

- Solicitar mínimo a tres entidades financieras la información de tablas de amortización del dinero requerido para la inversión.
- Si existe excedentes de liquidez la compañía debe analizar la opción de diversificar los ingresos en pólizas de acumulación, mercado de valores y/o en negocios rentables.

Política crédito y cobranzas

- Realizar seguimiento a cobros de clientes mediante llamadas, estados de cuenta y mail que respalden la gestión de cartera.
- En ventas de mostrador los pagos serán al contado mediante tarjeta de débito/crédito o en efectivo.
- De acuerdo al monto de ventas se establecerá un límite de crédito hasta 60 días plazo.
- La empresa deberá establecer una evaluación de la liquidez que posee el cliente frente a la liberación de otro pedido.
- La facturación y cierres de caja de mostrador será diaria
- Los depósitos de caja serán diarios
- Verificar mensualmente las cuentas vencidas de cada cliente
- Revisar la facturación diaria con el fin de verificar descuentos y retenciones aplicadas
- Realizar arqueos de caja espontáneos
- Utilizar correctamente los fondos destinados para caja chica sin disponer de lo cobrado en mostrador.

- Mantener un archivo de depósitos y vouchers por mes con los debidos sustentos.
- Al aperturar caja se debe verificar que exista 15.00 dólares como caja inicial

Política de pagos

- Se realizará pagos a proveedores mediante transferencia bancaria o cheque.
 - ❖ Si el pago es por transferencia la Gerencia General aprobará y se emitirá posteriormente un comprobante de pago.
 - ❖ Si el pago es por cheque estos serán notificados a finanzas para su registro y emisión de transacción de egreso.
- Se establecerá un día específico dentro de la semana para la emisión de pagos.
- El departamento contable-financiero salvaguardará la actividad de pagos siempre que exista un documento de respaldo para pago (factura, orden de pago, contrato, proforma previamente aprobada por la Gerencia General)
- Mantener un archivo de pagos detallando proveedor, fecha de pago, forma de pago y número de pago.

Política de selección de proveedores

- Se cotizará productos o servicios recurrentes mínimo a tres proveedores
- Se realizará la evaluación de proveedores de acuerdo a los siguientes parámetros

Tabla 50

Parámetros para la selección y evaluación de proveedores.

Precio	Especificaciones Técnicas	Soporte Técnico	Garantía
Muy Bueno	Cumple	Muy Bueno	Menor a 1 año
Bueno	No cumple	Bueno	Mayor a 1 año
Regular		Regular	
Malo		Malo	

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Política de producción e inventarios

- La depreciación de la maquinaria estará implementada por el método de línea recta para obtener un beneficio económico dentro de las proyecciones del estado de resultados.
- Se manejará en base a una orden de producción con las respectivas aprobaciones.
- Se utilizará el costo promedio ponderado.
- Se realizará mantenimiento preventivo cada 6 meses a la maquinaria de producción.
- Se codificará los inventarios

- Se realizará conteo físico de inventarios mensualmente
- Se realizará acta juramentada del inventario dado de baja.
- Se mantendrá un stock mínimo y stock de seguridad.

Política de nómina

- Para reclutamiento y selección se necesitará una descripción detallada de los conocimientos, formación requerida para el puesto.
- La selección se realizará en un periodo máximo de 20 días dependiendo a la criticidad del puesto.
- Se mantendrá legalizados contratos y finiquitos del personal
- Se entregará al departamento financiero-contable la nómina del personal y detalle para pagos.
- Se elaborará todos los beneficios de ley a cancelarse de acuerdo a la normativa laboral vigente.
- Todo personal nuevo recibirá su inducción corporativa y específica
- Talento Humano salvaguardará la información de cada colaborador mediante file personal.

5.7.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es definida para integrar objetivos, planes, definir jerarquía, necesidades de información, flujos, dirección y comunicación hacia nuestro personal de forma vertical u horizontal.

Figura 6

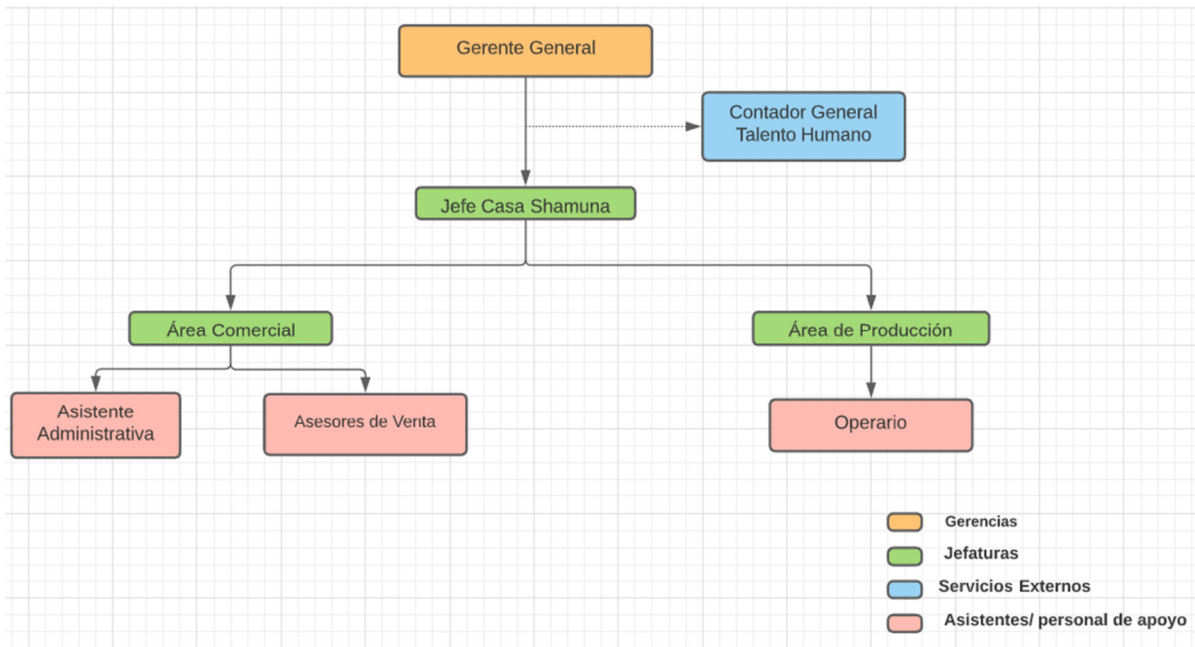


Figura 6. Organigrama Shamuna Cía. Ltda.

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 51

Funciones Principales de la Empresa Shamuna Cia. Ltda.

ÁREA	FUNCIONES
GERENCIA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la estrategia de la empresa. • Estructuración del plan de negocios anual. • Representar a la empresa como persona jurídica. • Autorizar contratos, y trámites legales concernientes a la empresa. • Hacer cumplir las políticas que garanticen un adecuado manejo de la empresa • Autorizar gastos fuera del presupuesto o de proyectos a implementarse • Verificar el correcto funcionamiento de las áreas • Realizar negociaciones con clientes
JEFE ADMINISTRATIVA (CASA SHAMUNA)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y controlar las actividades comerciales y de producción • Supervisar el buen uso de insumos y materias importados para confección de nuevas colecciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el buen funcionamiento del local comercial (Casa Shamuna) • Elaborar informes de gestión referente a las ventas realizadas en los diferentes puntos • Realizar los trámites necesarios de importación de materias primas
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las actividades administrativas • Facturación a clientes fuera del punto de venta • Manejo de caja chica • Gestión de cobros y pagos • Elaboración de ingresos y egresos a bodega central • Verificación entrega de material vs facturación • Apoyo en actividades comerciales dentro del local • Manejo de archivo • Gestión del servicio de mensajería • Depósito del dinero de cajas • Cierre de lotes de las ventas a crédito • Apoyar en inventarios • Control de entradas y salidas de bodega central
ASESORES DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y cierre de local comercial • Atención al cliente • Facturación desde el punto de venta • Generar cobros • Emisión de notas de crédito y/o descuentos en punto de venta • Apertura y cierre de cajas • Apoyar en inventarios
OPERARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la confección de las prendas que se lanzará en nuevas colecciones • Verificar el correcto funcionamiento de las máquinas • Manejo de órdenes de producción • Control de producción del servicio de maquila ofertado • Recepción de entradas a bodega central
SERVICIOS EXTERNOS	
ÁREA FINANCIERA- CONTABLE	
CONTADOR GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Control y elaboración de presupuestos

	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de balances mensuales a Gerencia General • Elaboración de declaraciones y anexos • Revisión de cuentas contables • Elaborar reportes solicitados por Gerencia General • Control de asistentes
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de facturas y retenciones de gastos • Ingreso de retenciones de clientes • Control y depreciación de activos • Conciliación de tarjetas de crédito • Conciliación bancaria • Correr costos • Revisión de cuentas • Elaborar reporte de resultados mensuales • Realizar pagos a proveedores y nómina
TALENTO HUMANO	
JEFE DE TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuesto de nómina • Reclutamiento y selección • Vinculación y desvinculación de personal • Inducción • Elaboración de contratos y finiquitos • Elaboración de nómina • Registros en SUT e IESS • Cuadre de planillas de aportes

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Estructura Financiera

El departamento financiero-contable será el encargado de entregar a la Gerencia General el presupuesto global en base a la siguiente información:

- Entregar el presupuesto de ventas.
- Entregar el presupuesto de costos y gastos de gastos.

- Entregar el presupuesto de nómina.

5.7.6. Estimación del Costo de la Inversión Inicial

Inicialmente, se invertirá en la contratación de nuevo personal y la adquisición de maquinaria.

A continuación, se presenta una estimación del costo del nuevo personal, iniciando con una inversión inicial de \$7280.64 dólares para el proyecto.

Tabla 52

Inversión mensual del personal nuevo.

INVERSIÓN MENSUAL DEL NUEVO SERVICIO PERSONAL				
RUBRO	CANTIDAD	SUELDO	PROVISIONES	TOTAL
Operador de maquinaria	1	460	146.72	606.72

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 53

Anexo de provisiones mensual del personal nuevo.

ANEXO PROVISIONES MENSUALES SHAMUNA CIA. LTDA.					
RUBRO	APORTE PATRONAL	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	TOTAL
Operador de maquinaria	55.89	33.33	38.33	19.17	146.72

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 54
Inversión anual del personal nuevo.

INVERSIÓN ANUAL CONTRATACIÓN NUEVO PERSONAL				
RUBRO	CANTIDAD	SUELDO	PROVISIONES	TOTAL
Operador de maquinaria	1	5520	1760.64	7280.64

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Se detalla las principales máquinas para el proceso de producción de las prendas de vestir, cuya inversión se presenta en el siguiente detalle:

Tabla 55
Inversión de maquinaria.

Maquinaria	Valor
Overlock	\$ 4.000,00
Máquina recta	\$ 2.500,00
Recubridora	\$ 7.500,00
Bordadora	\$ 15.000,00
Total Inversión	\$ 29.000,00

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Figura 7.





Maquina Overlock	Maquina Recta
 A white JUKI MO-6700DA Overlock Sewing Machine with four thread bobbins and a differential feed.	 A white JUKI MO-6710DA Straight Sewing Machine with a standard needle and foot.
Maquina Recubridora	Maquina Bordadora
 A white JUKI MO-6710DA Sewing Machine, likely a cover-stitching machine, with a complex needle and foot assembly.	 A blue JUKI embroidery machine with multiple needle heads and a large embroidery hoop.

Figura 7. Maquinarias de producción.
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Para poder implementar este proyecto se necesita una inversión aproximada de \$ 36280,64, estos se distribuirán de la siguiente manera:

Tabla 56
Inversión inicial del proyecto

INVERSIÓN INICIAL	
DETALLE	VALOR
Contratación Personal	\$7280,64
Adquisición de maquinarias producción	\$ 29.000,00
Total Inversión	\$ 36.280,64

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.7.7. Presupuestos

5.7.7.1. Proyecciones

Para la realización de las proyecciones financieras del plan de gestión y control financiero se tomará como referencia el año histórico 2020 tomando en cuenta factores como la tasa de crecimiento anual de ventas, tasa de inflación promedio y la tasa de crecimiento propuesta por Shamuna Cia. Ltda., cuya estimación se realizará desde el año 2021 -2025.

5.7.7.2. Tasa de Proyección Anual de Ventas

A continuación, se presenta la tabla de unidades vendidas en el año 2020 para lo cual se utilizó una mezcla de varios productos cual oferta la compañía se presenta en el siguiente cuadro, con la que se obtuvo la tasa de crecimiento anual histórica de la empresa:

Tabla 57
Lista de Productos de la Compañía

CATEGORIA	PRODUCTO
Accesorios	Billeteras
Accesorios	Gorras

Accesorios	Gorros
Accesorios	Mascarillas
Hombre	Camisa
Hombre	Camiseta- Tank Tops
Hombre	Cazadora
Hombre	Chubasquero
Hombre	Jogger
Hombre	Short
Hombre	Sudadera
Hombre	Terno de Baño
Mujer	Abrigo
Mujer	Blusa- Tops
Mujer	Bodies
Mujer	Buso
Mujer	Camisetas- Tank Tops
Mujer	Cazadora
Mujer	Chaqueta
Mujer	Faldas
Mujer	Jogger
Mujer	Kimono- Sacones
Mujer	Sudaderas
Mujer	Terno de Baño

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 58
Número de unidades vendidas año 2020

PERIODOS	UNIDADES
Enero	171
Febrero	235
Marzo	65
Abril	5

Mayo	25
Junio	94
Julio	173
Agosto	304
Septiembre	282
Octubre	368
Noviembre	376
Diciembre	809
Total de Unidades	2907
(x) Precio Venta promedio por unidad	\$ 37,03
Total de Ventas	\$ 107.637,60
(x) Costo promedio por unidad	\$ 21,73
Total Costo de Venta	\$ 63.168,08

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

$$T.C.H = \left[\left(\sqrt[n-1]{\frac{\text{Valor Final}}{\text{Valor Inicial}}} \right) - 1 \right] \times 100$$

$$T.C.H = \left[\left(\sqrt[12-1]{\frac{809}{171}} \right) - 1 \right] \times 100$$

$$T.C.H = 15,18\%$$

Tabla 59

Tasa de proyección anual de ventas

TASA DE PROYECCIÓN TOTAL ANUAL DE VENTAS	
Tasa de Crecimiento Anual Histórica	15,18%
Tasa de Inflación Promedio	-0,08%
Tasa de Crecimiento propuesta por Shamuna Cia. Ltda.	4,00%
Tasa de Proyección Anual	19,10%

Fuente: Shamuna Cia. Ltda.

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.7.8. Financiamiento

Para el presente proyecto se utilizará un financiamiento externo para la adquisición de las maquinarias cuyo crédito se realizará en la entidad financiera del Banco Pacifico de la línea negocio REACTIVATE, cuyo interés es del 5% a un plazo de 36 meses para las microempresas, a continuación, se presenta la tabla de amortización del préstamo:

Tabla 60
Tabla amortización del préstamo bancario.

Valor del préstamo	29.000,00	Resumen:	Valor préstamo	\$ 29.000,00
TASA FIJA	5%		Suma de Cuotas	\$ 31.639,26
Años	1		Suma de Interés	\$ 2.639,26
Frecuencia de Pago	Mensual			
Nº de pagos por año	36			
¿Período de gracia?	Capital			
Cantidad de períodos de gracia	6			
Nº Total de Cuotas	36			
Interés equivalente	0,4172%			
# de Cuota	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0				\$ 29.000,00
1	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 29.000,00
2	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 29.000,00
3	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 29.000,00
4	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 29.000,00
5	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 29.000,00
6	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 29.000,00
7	\$ 1.030,44	\$ 121,00	\$ 909,44	\$ 28.090,56
8	\$ 1.030,44	\$ 117,21	\$ 913,24	\$ 27.177,32
9	\$ 1.030,44	\$ 113,40	\$ 917,05	\$ 26.260,28
10	\$ 1.030,44	\$ 109,57	\$ 920,87	\$ 25.339,41

11	\$	1.030,44	\$	105,73	\$	924,71	\$	24.414,69
12	\$	1.030,44	\$	101,87	\$	928,57	\$	23.486,12
13	\$	1.030,44	\$	97,99	\$	932,45	\$	22.553,67
14	\$	1.030,44	\$	94,10	\$	936,34	\$	21.617,34
15	\$	1.030,44	\$	90,20	\$	940,24	\$	20.677,09
16	\$	1.030,44	\$	86,27	\$	944,17	\$	19.732,92
17	\$	1.030,44	\$	82,33	\$	948,11	\$	18.784,82
18	\$	1.030,44	\$	78,38	\$	952,06	\$	17.832,75
19	\$	1.030,44	\$	74,41	\$	956,04	\$	16.876,72
20	\$	1.030,44	\$	70,42	\$	960,02	\$	15.916,69
21	\$	1.030,44	\$	66,41	\$	964,03	\$	14.952,66
22	\$	1.030,44	\$	62,39	\$	968,05	\$	13.984,61
23	\$	1.030,44	\$	58,35	\$	972,09	\$	13.012,52
24	\$	1.030,44	\$	54,29	\$	976,15	\$	12.036,37
25	\$	1.030,44	\$	50,22	\$	980,22	\$	11.056,15
26	\$	1.030,44	\$	46,13	\$	984,31	\$	10.071,84
27	\$	1.030,44	\$	42,02	\$	988,42	\$	9.083,42
28	\$	1.030,44	\$	37,90	\$	992,54	\$	8.090,88
29	\$	1.030,44	\$	33,76	\$	996,68	\$	7.094,20
30	\$	1.030,44	\$	29,60	\$	1.000,84	\$	6.093,36
31	\$	1.030,44	\$	25,42	\$	1.005,02	\$	5.088,34
32	\$	1.030,44	\$	21,23	\$	1.009,21	\$	4.079,13
33	\$	1.030,44	\$	17,02	\$	1.013,42	\$	3.065,71
34	\$	1.030,44	\$	12,79	\$	1.017,65	\$	2.048,06
35	\$	1.030,44	\$	8,55	\$	1.021,90	\$	1.026,16
36	\$	1.030,44	\$	4,28	\$	1.026,16	\$	0,00

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.7.9. Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales proyectados a cinco años

Los estados proyectados han sido elaborados tomando en cuenta para el cálculo de los ingresos de la Empresa Shamuna Cia. Ltda. un incremento del 19,10% anual, se ha tomado como referencia este porcentaje la tasa de crecimiento de unidades del 2020 y el margen que los socios pretenden ganar en la inversión inicial.

En cuanto a los costos y gastos se debe especificar que para el efecto de la proyección de cada uno de los rubros excepto sueldo operativo, se ha tomado como referencia en el análisis vertical del estado de resultados del año 2020 la tasa del 16,11% que es relación de la pérdida obtenida con el total de ingresos.

5.7.9.1. Estado de Resultados proyectado

“La importancia del Estado de Resultados proyectado, es que permite analizar la situación financiera de la empresa y muestra las proyecciones de los futuros ingresos y egresos que obtendrá la misma, y permitirá conocer la futura rentabilidad del negocio y su viabilidad.” (Culcay, 2014, p. 175).

Para el desarrollo del plan financiero se proyectó en la parte de ingresos a una tasa del 19,10% anual mientras que los egresos a una tasa del 16,11%, dentro de algunos rubros se mantuvieron constantes o se hicieron reducción, debido al tema de pandemia del COVID suscitada en el 2020 que conllevó a una nueva reestructuración financiera para mantenerse en firme dentro del mercado nacional.

Los rubros que permanecerían fijos durante en los 5 años del desarrollo del plan financiero:

- Remuneración del nuevo operario
- Depreciación de la maquinaria
- Servicios de guardianía
- Depreciación de Instalación
- Depreciación de Equipos de Computación
- Depreciación Muebles y Enseres

Dentro los rubros que permanecen constantes, pero con un incremento en el 4 año del plan financiero con la tasa indicada para los egresos, señalamos los siguientes:

- Remuneración personal administrativo
- Beneficios sociales administrativo
- Otros beneficios empleados administrativo
- Remuneración personal ventas
- Beneficios sociales ventas
- Otros beneficios empleados ventas

Para mantener el objetivo del plan de financiero en maximizar la rentabilidad de la empresa con la inversión que va realizarse de la maquinaria y personal operario, conjuntamente con la gerencia general se ha optado en disminuir algunos rubros de egresos debido a que la empresa en el año 2020 obtuvo perdida por \$ 17338,13 que representa el 16,11% de los ingresos totales.

- Asesoría profesional
- Servicios administrativos prestados
- Otros gastos administrativos
- Servicios bancarios
- Perdida por inventarios y activos fijos

Tabla 61
Proyección de costos y gastos.

SHAMUNA CIA. LTDA.						
PROYECCION COSTOS Y GASTOS						
DESCRIPCIÓN	Saldos 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
COSTOS Y GASTOS	\$ 130.116,83	\$ 147.756,45	\$ 156.484,37	\$ 167.368,98	\$ 185.576,31	\$ 207.947,19
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$ 63.168,08	\$ 84.751,87	\$ 96.523,51	\$ 109.653,75	\$ 125.304,54	\$ 143.800,28
Costo de venta mercadería	\$ 63.168,08	\$ 73.344,46	\$ 85.160,25	\$ 98.879,57	\$ 114.809,06	\$ 133.304,80
remuneración personal operario		\$ 7.280,64	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48
depreciación Maquinaria		\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00
interés por préstamo		\$ 1.371,77	\$ 867,78	\$ 278,71		
GASTOS	\$ 66.948,75	\$ 63.004,58	\$ 59.960,86	\$ 57.715,23	\$ 60.271,77	\$ 64.146,91
Gastos Administrativos	\$ 37.782,54	\$ 34.506,23	\$ 31.882,08	\$ 29.825,05	\$ 29.724,90	\$ 30.305,25
remuneración personal administrativo	\$ 5.310,58	\$ 5.310,58	\$ 5.310,58	\$ 5.310,58	\$ 6.166,11	\$ 7.159,48
Beneficios sociales administrativo	\$ 2.707,68	\$ 2.707,68	\$ 2.707,68	\$ 2.707,68	\$ 3.143,89	\$ 3.650,37
Otros beneficios empleados administrativo	\$ 1.031,11	\$ 1.031,11	\$ 1.031,11	\$ 1.031,11	\$ 1.197,22	\$ 1.390,09
Internet	\$ 1.120,00	\$ 1.300,43	\$ 1.509,93	\$ 1.753,18	\$ 2.035,62	\$ 2.363,56
Trabajos ocasionales	\$ 706,64	\$ 592,80	\$ 497,30	\$ 417,19	\$ 349,98	\$ 293,60
Materiales y suministros	\$ 681,74	\$ 571,91	\$ 479,78	\$ 402,48	\$ 337,64	\$ 283,25
asesoría profesional	\$ 11.600,00	\$ 9.731,24	\$ 8.163,54	\$ 6.848,39	\$ 5.745,12	\$ 4.819,58
Servicios administrativos prestados	\$ 5.456,67	\$ 4.577,60	\$ 3.840,15	\$ 3.221,50	\$ 2.702,52	\$ 2.267,14
Suministros de Oficina	\$ 753,68	\$ 632,26	\$ 530,40	\$ 444,96	\$ 373,27	\$ 313,14
Aseo y cafetería	\$ 229,21	\$ 192,28	\$ 161,31	\$ 135,32	\$ 113,52	\$ 95,23
Depreciación de Instalación	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34

Depreciación de Equipos de Computación	\$ 556,71	\$ 556,71	\$ 556,71	\$ 556,71	\$ 556,71	\$ 556,71
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 75,85	\$ 75,85	\$ 75,85	\$ 75,85	\$ 75,85	\$ 75,85
Impuestos municipales	\$ 1.230,52	\$ 1.428,76	\$ 1.658,93	\$ 1.926,18	\$ 2.236,49	\$ 2.596,79
Combustibles	\$ 45,05	\$ 52,31	\$ 60,73	\$ 70,52	\$ 81,88	\$ 95,07
Otros gastos administrativos	\$ 3.304,76	\$ 2.772,36	\$ 2.325,74	\$ 1.951,06	\$ 1.636,74	\$ 1.373,06
Gasto Ventas	\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 22.224,64	\$ 25.272,80
remuneración personal ventas	\$ 11.095,18	\$ 11.095,18	\$ 11.095,18	\$ 11.095,18	\$ 12.882,61	\$ 14.958,00
Beneficios sociales ventas	\$ 4.971,99	\$ 4.971,99	\$ 4.971,99	\$ 4.971,99	\$ 5.772,98	\$ 6.703,00
Otros beneficios empleados ventas	\$ 228,50	\$ 228,50	\$ 228,50	\$ 228,50	\$ 265,31	\$ 308,05
Gastos de publicidad	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74
Gastos Generales	\$ 4.273,67	\$ 4.458,54	\$ 4.754,32	\$ 5.165,82	\$ 5.700,70	\$ 6.369,66
Servicios básicos	\$ 2.710,60	\$ 3.147,28	\$ 3.654,30	\$ 4.243,01	\$ 4.926,56	\$ 5.720,23
Comisiones a terceros	\$ 865,58	\$ 726,14	\$ 609,15	\$ 511,02	\$ 428,69	\$ 359,63
Suscripciones y cuotas	\$ 444,13	\$ 372,58	\$ 312,56	\$ 262,20	\$ 219,96	\$ 184,53
movilización personal	\$ 253,36	\$ 212,54	\$ 178,30	\$ 149,58	\$ 125,48	\$ 105,27
Gastos Financieros	\$ 3.060,97	\$ 2.567,85	\$ 2.154,17	\$ 1.807,13	\$ 1.516,00	\$ 1.271,77
Servicios bancarios	\$ 3.060,97	\$ 2.567,85	\$ 2.154,17	\$ 1.807,13	\$ 1.516,00	\$ 1.271,77
Otros gastos	\$ 2.232,16	\$ 1.872,56	\$ 1.570,89	\$ 1.317,82	\$ 1.105,52	\$ 927,42
Perdida por inventarios y activos fijos	\$ 2.232,16	\$ 1.872,56	\$ 1.570,89	\$ 1.317,82	\$ 1.105,52	\$ 927,42

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 62

Proyección del Estado de Resultados.

SHAMUNA CIA. LTDA.						
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO						
DESCRIPCIÓN	Saldos 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
TOTAL INGRESOS	\$ 112.778,70	\$ 134.319,43	\$ 159.974,44	\$ 190.529,56	\$ 226.920,71	\$ 270.262,56
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 107.637,60	\$ 128.196,38	\$ 152.681,89	\$ 181.844,13	\$ 216.576,36	\$ 257.942,45
Venta de Productos Terminados	\$ 107.637,60	\$ 128.196,38	\$ 152.681,89	\$ 181.844,13	\$ 216.576,36	\$ 257.942,45
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 5.141,10	\$ 6.123,05	\$ 7.292,55	\$ 8.685,43	\$ 10.344,35	\$ 12.320,12
Comisiones por venta de productos en consignación	\$ 5.141,10	\$ 6.123,05	\$ 7.292,55	\$ 8.685,43	\$ 10.344,35	\$ 12.320,12
COSTOS Y GASTOS	\$ 130.116,83	\$ 147.756,45	\$ 156.484,37	\$ 167.368,98	\$ 185.576,31	\$ 207.947,19
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCION	\$ 63.168,08	\$ 84.751,87	\$ 96.523,51	\$ 109.653,75	\$ 125.304,54	\$ 143.800,28
Costo de venta mercadería	\$ 63.168,08	\$ 73.344,46	\$ 85.160,25	\$ 98.879,57	\$ 114.809,06	\$ 133.304,80
Remuneración personal operario	\$ -	\$ 7.280,64	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48
Depreciación Maquinaria	\$ -	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00

Interés por préstamo	\$ -	\$ 1.371,77	\$ 867,78	\$ 278,71	\$ -	\$ -
GASTOS	\$ 66.948,75	\$ 63.004,58	\$ 59.960,86	\$ 57.715,23	\$ 60.271,77	\$ 64.146,91
Gastos Administrativos	\$ 37.782,54	\$ 34.506,23	\$ 31.882,08	\$ 29.825,05	\$ 29.724,90	\$ 30.305,25
Gasto Ventas	\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 22.224,64	\$ 25.272,80
Gastos Generales	\$ 4.273,67	\$ 4.458,54	\$ 4.754,32	\$ 5.165,82	\$ 5.700,70	\$ 6.369,66
Gastos Financieros	\$ 3.060,97	\$ 2.567,85	\$ 2.154,17	\$ 1.807,13	\$ 1.516,00	\$ 1.271,77
Otros gastos	\$ 2.232,16	\$ 1.872,56	\$ 1.570,89	\$ 1.317,82	\$ 1.105,52	\$ 927,42
UTILIDAD ANTES PART E IMPTOS.	\$ (17.338,13)	\$ (13.437,02)	\$ 3.490,07	\$ 23.160,58	\$ 41.344,39	\$ 62.315,37
Particip. trabajadores 15%			\$ 523,51	\$ 3.474,09	\$ 6.201,66	\$ 9.347,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (17.338,13)	\$ (13.437,02)	\$ 2.966,56	\$ 19.686,49	\$ 35.142,74	\$ 52.968,07
Impuesto a la renta 25%			\$ 741,64	\$ 4.921,62	\$ 8.785,68	\$ 13.242,02
RESULTADO EJERCICIO	\$ (17.338,13)	\$ (13.437,02)	\$ 2.224,92	\$ 14.764,87	\$ 26.357,05	\$ 39.726,05

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.7.9.2. Flujo de Efectivo proyectado

La importancia de elaborar un Flujo de Efectivo Proyectado es que este estado va a permitir a la empresa Shamuna Cia. Ltda. anticiparse a futuros déficit de efectivo, para poder cumplir con las obligaciones contraídas con la entidad financiera para la inversión de maquinarias

Tabla 63
Proyección del Flujo de Efectivo.

SHAMUNA SA						
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
AÑOS 2021 - 2025						
AÑO	0	2021	2022	2023	2024	2025
DESEMBOLSO INICIAL DE LA INVERSIÓN						
Capital de Trabajo neto	\$ -					
Contratación Personal	\$ 7.280,64					
Adquisición de maquinarias producción	\$ 29.000,00					
INVERSIÓN INICIAL	\$ 36.280,64					
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO ADICIONAL						
INGRESOS		\$ 134.319,43	\$ 159.974,44	\$ 190.529,56	\$ 226.920,71	\$ 270.262,56
(-) COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		\$ 84.751,87	\$ 96.523,51	\$ 109.653,75	\$ 125.304,54	\$ 143.800,28
Costo de venta mercadería		\$ 73.344,46	\$ 85.160,25	\$ 98.879,57	\$ 114.809,06	\$ 133.304,80
Remuneracion personal operario		\$ 7.280,64	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48
Depreciacion Maquinaria		\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00
Interes por prestamo		\$ 1.371,77	\$ 867,78	\$ 278,71	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD BRUTA		\$ 49.567,56	\$ 63.450,93	\$ 80.875,81	\$ 101.616,16	\$ 126.462,28
(-) GASTOS		\$ 63.004,58	\$ 59.960,86	\$ 57.715,23	\$ 60.271,77	\$ 64.146,91
Gastos Administrativos		\$ 34.506,23	\$ 31.882,08	\$ 29.825,05	\$ 29.724,90	\$ 30.305,25
Gasto Ventas		\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 19.599,41	\$ 22.224,64	\$ 25.272,80
Gastos Generales		\$ 4.458,54	\$ 4.754,32	\$ 5.165,82	\$ 5.700,70	\$ 6.369,66
Gastos Financieros		\$ 2.567,85	\$ 2.154,17	\$ 1.807,13	\$ 1.516,00	\$ 1.271,77
Otros gastos		\$ 1.872,56	\$ 1.570,89	\$ 1.317,82	\$ 1.105,52	\$ 927,42
UTILIDAD ANTES PART E IMPTOS.		\$ (13.437,02)	\$ 3.490,07	\$ 23.160,58	\$ 41.344,39	\$ 62.315,37
Particip. trabajadores 15%		\$ -	\$ 523,51	\$ 3.474,09	\$ 6.201,66	\$ 9.347,31
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (13.437,02)	\$ 2.966,56	\$ 19.686,49	\$ 35.142,74	\$ 52.968,07
Impuesto a la renta 25%		\$ -	\$ 741,64	\$ 4.921,62	\$ 8.785,68	\$ 13.242,02
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ (13.437,02)	\$ 2.224,92	\$ 14.764,87	\$ 26.357,05	\$ 39.726,05
(+) Adición de la depreciación		\$ 6.359,90	\$ 6.359,90	\$ 6.359,90	\$ 6.359,90	\$ 6.359,90
(=) FLUJOS DE EFECTIVOS OPERATIVOS		\$ (7.077,12)	\$ 8.584,82	\$ 21.124,77	\$ 32.716,95	\$ 46.085,95
FLUJO DE EFECTIVO TERMINAL						
(+) Recuperación inversion inicial						\$ 36.280,64
(-) Pago Capital del prestamo		\$ 5.513,88	\$ 11.449,75	\$ 12.036,37		
(=) FLUJO DE CAJA	\$ (36.280,64)	\$ (12.591,00)	\$ (2.864,93)	\$ 9.088,40	\$ 32.716,95	\$ 82.366,59

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

5.7.10. Evaluación Financiera

Evaluar proyectos mediante métodos matemático-financieros es sumamente importante para tomar decisiones por parte del Gerente Financiero, Gerente General y/o propietario de la empresa.

Es importante analizar cada factor del proyecto, es decir: su flujo, capital, tiempo de recuperación de los costos y la ganancia esperada. Es importante que cumpla con los siguientes parámetros:

- Determinar el punto en el que los costos pueden ser cubiertos y generar directrices para el plan de financiamiento.
- Medir rentabilidad de la inversión.
- Comparar con otras alternativas u oportunidades de inversión.

Dentro de una evaluación financiera debemos analizar: La Tasa Interna De Retorno (TIR), El Valor Presente Neto (VPN) Y La Relación Beneficio Costo (R B/C).

5.7.10.1. Punto De Equilibrio

- Punto de equilibrio de ventas en dólares:

Fórmula:

$$PE \text{ ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Simbología:

CF = Costo Fijo

CVT = Costo Variable Total

VT = Ventas Totales

A continuación, se muestra el punto de equilibrio en el siguiente cuadro:

Tabla 64
Punto de equilibrio en dólares

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES					
PERIODOS 2021-2025					
	2021	2022	2023	2024	2025
COSTOS FIJOS					
remuneración personal operario	\$ 7.280,64	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48	\$ 7.740,48
depreciación Maquinaria	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00	\$ 2.755,00
interés por préstamo	\$ 1.371,77	\$ 867,78	\$ 278,71		
remuneración personal administrativo	\$ 5.310,58	\$ 5.310,58	\$ 5.310,58	\$ 6.166,11	\$ 7.159,48
Beneficios sociales administrativo	\$ 2.707,68	\$ 2.707,68	\$ 2.707,68	\$ 3.143,89	\$ 3.650,37
Otros beneficios empleados administrativo	\$ 1.031,11	\$ 1.031,11	\$ 1.031,11	\$ 1.197,22	\$ 1.390,09
Internet	\$ 1.300,43	\$ 1.509,93	\$ 1.753,18	\$ 2.035,62	\$ 2.363,56
Materiales y suministros	\$ 571,91	\$ 479,78	\$ 402,48	\$ 337,64	\$ 283,25
asesoría profesional	\$ 9.731,24	\$ 8.163,54	\$ 6.848,39	\$ 5.745,12	\$ 4.819,58
Servicios administrativos prestados	\$ 4.577,60	\$ 3.840,15	\$ 3.221,50	\$ 2.702,52	\$ 2.267,14
Suministros de Oficina	\$ 632,26	\$ 530,40	\$ 444,96	\$ 373,27	\$ 313,14
Aseo y cafetería	\$ 192,28	\$ 161,31	\$ 135,32	\$ 113,52	\$ 95,23
Depreciación de Instalación	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34	\$ 2.972,34

Depreciación de Equipos de Computación	\$ 556,71	\$ 556,71	\$ 556,71	\$ 556,71	\$ 556,71
Depreciación Muebles y Enseres	\$ 75,85	\$ 75,85	\$ 75,85	\$ 75,85	\$ 75,85
Servicios básicos	\$ 3.147,28	\$ 3.654,30	\$ 4.243,01	\$ 4.926,56	\$ 5.720,23
Suscripciones y cuotas	\$ 372,58	\$ 312,56	\$ 262,20	\$ 219,96	\$ 184,53
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 44.587,27	\$ 42.669,50	\$ 40.739,51	\$ 41.061,82	\$ 42.346,97
COSTOS VARIABLES					
Costo de venta mercadería	\$ 73.344,46	\$ 85.160,25	\$ 98.879,57	\$ 114.809,06	\$ 133.304,80
Trabajos ocasionales	\$ 592,80	\$ 497,30	\$ 417,19	\$ 349,98	\$ 293,60
Impuestos municipales	\$ 1.428,76	\$ 1.658,93	\$ 1.926,18	\$ 2.236,49	\$ 2.596,79
Combustibles	\$ 52,31	\$ 60,73	\$ 70,52	\$ 81,88	\$ 95,07
Otros gastos administrativos	\$ 2.772,36	\$ 2.325,74	\$ 1.951,06	\$ 1.636,74	\$ 1.373,06
remuneración personal ventas	\$ 11.095,18	\$ 11.095,18	\$ 11.095,18	\$ 12.882,61	\$ 14.958,00
Beneficios sociales ventas	\$ 4.971,99	\$ 4.971,99	\$ 4.971,99	\$ 5.772,98	\$ 6.703,00
Otros beneficios empleados ventas	\$ 228,50	\$ 228,50	\$ 228,50	\$ 265,31	\$ 308,05
Gastos de publicidad	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74	\$ 3.303,74
Comisiones a terceros	\$ 726,14	\$ 609,15	\$ 511,02	\$ 428,69	\$ 359,63
movilización personal	\$ 212,54	\$ 178,30	\$ 149,58	\$ 125,48	\$ 105,27
Servicios bancarios	\$ 2.567,85	\$ 2.154,17	\$ 1.807,13	\$ 1.516,00	\$ 1.271,77
Perdida por inventarios y activos fijos	\$ 1.872,56	\$ 1.570,89	\$ 1.317,82	\$ 1.105,52	\$ 927,42
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 103.169,18	\$ 113.814,87	\$ 126.629,47	\$ 144.514,49	\$ 165.600,22
COSTO TOTAL	\$ 147.756,45	\$ 156.484,37	\$ 167.368,98	\$ 185.576,31	\$ 207.947,19
VENTAS TOTALES	\$ 134.319,43	\$ 159.974,44	\$ 190.529,56	\$ 226.920,71	\$ 270.262,56
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 192.259,67	\$ 147.878,96	\$ 121.472,15	\$ 113.071,29	\$ 109.349,75

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Tabla 65
Resumen de unidades y costos del Punto de Equilibrio

COSTOS	UNIDADES				
	7000	8337	9929	11826	14085
COSTO FIJO	\$ 44.587,27	\$ 42.669,50	\$ 40.739,51	\$ 41.061,82	\$ 42.346,97
COSTO VARIABLE	\$ 103.169,18	\$ 113.814,87	\$ 126.629,47	\$ 144.514,49	\$ 165.600,22
COSTO TOTAL	\$ 147.756,45	\$ 156.484,37	\$ 167.368,98	\$ 185.576,31	\$ 207.947,19
INGRESOS	\$ 134.319,43	\$ 159.974,44	\$ 190.529,56	\$ 226.920,71	\$ 270.262,56

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Gráfico del Punto de Equilibrio

Se toma en consideración los 5 años del proyecto clasificando los costos totales en fijos y variables.

Figura 8

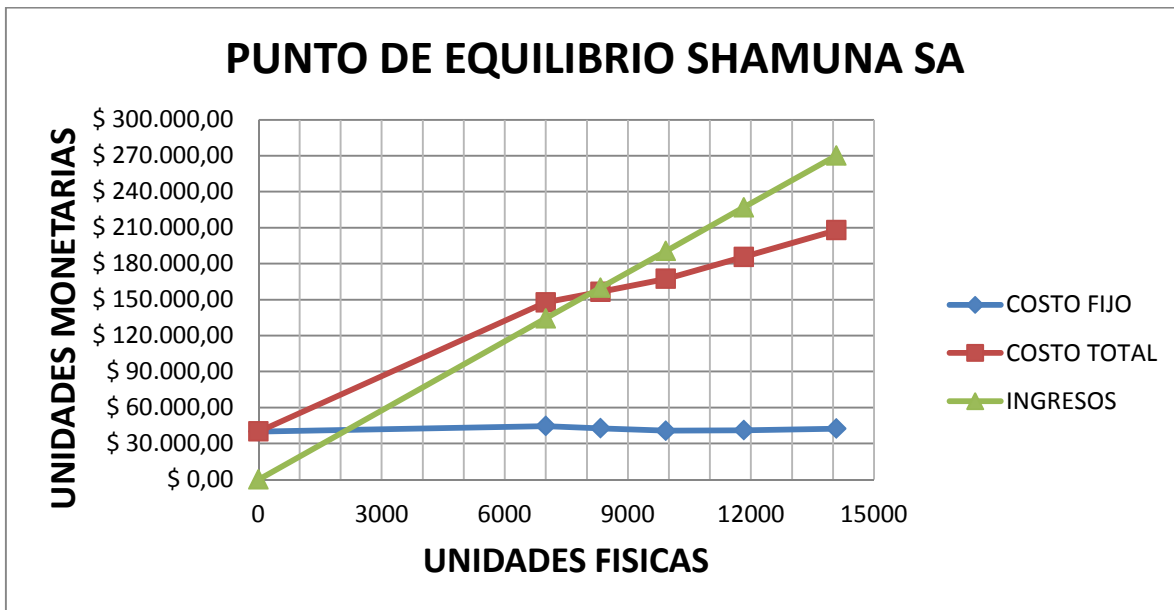


Figura 8. Gráfica del Punto de Equilibrio
Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Representamos en unidades monetarias el punto de equilibrio como se observa en el gráfico, siendo 8000 unidades vendidas, de este modo se determina que el punto de equilibrio estima rangos mínimos de operación en nuestra producción garantizado ingresos en el proyecto del plan financiero.

Tasa Requerida de Rendimiento (Tasa de Descuento)

“La tasa de descuento es la tasa mínima aceptable que se espera obtener como rendimiento y para determinar la TMAR se tomó en cuenta que debe ser mayor a la tasa de interés del préstamo que se contratará, más el rendimiento que se desea obtener como accionista.” (Mena & Ulcuango, 2012, p. 161).

“La referencia para que ésta tasa sea determinada es el índice inflacionario. Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que ésta tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá que compensar los efectos de la inflación.” (Maqueda, 2013, p. 1).

Simbología

T.P = Tasa Pasiva

I = Inflación Anual

R.P = Riesgo País

Tabla 66
Datos estadísticos de tasas del año 2020

Tasa Pasiva (diciembre 2020)	5,89%
Tasa del préstamo bancario	5,00%

Tasa de inflación anual 2020	-0,08%
Riesgo País (diciembre 2020)	10,43%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

$$T.M.A.R = Tasa Pasiva (tp) + Inflacion (i) + Riesgo Pais(RP)$$

Tabla 67

Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento

TASA MÍNIMA ACEPTABLE RENDIMIENTO	
Tasa Pasiva	5,89%
Inflación	-0,08%
Riesgo País	10,43%
T.M.A.R	16,24%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

Valor Actual Neto

“El VAN es un método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación de valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa” (Geocities, 2006, p. 17).

El VAN representa los flujos que serán generados por el proyecto a valor presente, aplicados a una tasa del 16,24% correspondiente a la TMAR.

El VAN de este proyecto es de \$13286,84, al ser este valor mayor a cero, se genera un rendimiento necesario para reembolsar los fondos, es decir se recupera el capital invertido y

se obtiene un beneficio casi del 37% de la inversión para los accionistas de la empresa, lo que significa que el negocio es rentable.

Tabla 68
Valor Actual Neto

AÑOS	FLUJO EFECTIVO	DE VALOR PRESENTE
2020	\$ (36.280,64)	\$ (36.280,64)
2021	\$ (12.591,00)	(\$ 10.831,90)
2022	\$ (2.864,93)	(\$ 2.120,33)
2023	\$ 9.088,40	\$ 5.786,56
2024	\$ 32.716,95	\$ 17.920,51
2025	\$ 82.366,59	\$ 38.812,63
VAN		\$ 13.286,84

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

$VAN = \$13\,286.84$

Tasa Interna de Retorno (TIR)

“La TIR se puede considerar como la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, es decir, logra un VPN del proyecto igual a cero. Esta se compara con el costo de capital invertido (tasa de interés del préstamo) para determinar si es o no viable ejecutar una inversión.” (Berrio, 2012, p. 3).

FORMULA:

$$TIR = T_m + (T_M - T_m) \frac{VPNT_m}{\sum VPN}$$

Para calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR) se toman los datos de los flujos de efectivos utilizados para el cálculo del VAN, los datos utilizados para el cálculo de la TIR se presentan a continuación:

DATOS:

TMAR: 23,00%

Tabla 69
VAN de la Tasa Mínima

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE
2020	\$ (36.280,64)	\$ (36.280,64)
2021	\$ (12.591,00)	(\$ 10.236,59)
2022	\$ (2.864,93)	(\$ 1.893,67)
2023	\$ 9.088,40	\$ 4.883,96
2024	\$ 32.716,95	\$ 14.293,95
2025	\$ 82.366,59	\$ 29.256,71
VAN		\$ 23,73

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

TMAR: 24,00%

Tabla 70
VAN de la Tasa Máxima

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE
2020	\$ (36.280,64)	\$ (36.280,64)
2021	\$ (12.591,00)	(\$ 10.154,03)
2022	\$ (2.864,93)	(\$ 1.863,25)
2023	\$ 9.088,40	\$ 4.766,75
2024	\$ 32.716,95	\$ 13.838,41
2025	\$ 82.366,59	\$ 28.095,88
VAN		\$ (1.596,88)

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

$$TIR = 23,00\% + (24,00\% - 23,00\%) \frac{23.73}{1620,62}$$

$$TIR = 23,00\% + 0,01\%$$

$$TIR = 23,01\%$$

Período de Recuperación Descontado

“El periodo de recuperación descontado se define como el número de años que se requieren para recuperar una inversión, a partir de los flujos netos de efectivo descontados” (Notas de finanzas, 2013, p. 1).

El proyecto es viable si el tiempo de recuperación es menor al plazo mayor de recuperación de la inversión establecido por la empresa Shamuna Cia. Ltda., a los resultados obtenidos, el proyecto de inversión se recupera en 4 años y 5 meses.

Tabla 71
 Periodo recuperación descontado

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE	ACUMULADO
2020	\$ (36.280,64)	\$ -	\$ -
2021	\$ (12.591,00)	(\$ 10.831,90)	(\$ 10.831,90)
2022	\$ (2.864,93)	(\$ 2.120,33)	(\$ 12.952,22)
2023	\$ 9.088,40	\$ 5.786,56	(\$ 7.165,66)
2024	\$ 32.716,95	\$ 17.920,51	\$ 10.754,85
2025	\$ 82.366,59	\$ 38.812,63	\$ 49.567,48

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

$$PR \text{ Descontado} = 4 + \frac{25525,79}{49567,48} = 4,515$$

PR Descontado = 4 años 5 meses

Evaluación Costo – Beneficio De La Propuesta

Es el valor actual de los beneficios brutos divididos entre el valor actual de los costos brutos obtenidos durante el período establecido como horizonte del proyecto (inversión, operación), utilizando como tasa de descuento el costo de capital o tasa de interés del financiamiento (Berrio, 2012, p. 4).

“El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido” (Pregunte, 2008, p. 1).

Tabla 72
Calculo del Costo – Beneficio

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	VALOR PRESENTE
2020	\$ (36.280,64)	\$ -
2021	\$ (12.591,00)	(\$ 10.831,90)
2022	\$ (2.864,93)	(\$ 2.120,33)
2023	\$ 9.088,40	\$ 5.786,56
2024	\$ 32.716,95	\$ 17.920,51
2025	\$ 82.366,59	\$ 38.812,63
TOTAL VALOR PRESENTE		\$ 49.567,48

Elaborado por: Alejandra Espín / Santiago Vásquez

FORMULA:

$$R B / C = \frac{\text{Valor presente de los flujos futuros de efectivo}}{\text{Inversion Inicial}}$$

$$R B / C = \frac{49567,48}{36280,64}$$

$$R B / C = 1,37$$

El costo beneficio determinado es 1,37, esto representa a que por cada dólar de inversión la ganancia es de \$0,37 ctvs., y debido a que el índice es positivo el proyecto es factible.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En el desarrollo de la planificación financiera, de acuerdo a los resultados obtenidos, determinada a una tasa mínima de rentabilidad (TMAR) 16,24% con un inversión inicial de adquisición de maquinaria y contratación de personal de \$ 36280,64; se evidencio que el mayor riesgo financiero es el desembolso del préstamo bancario de acuerdo a la proyección del Flujo de Efectivo; los 2 primeros años del préstamo los socios deberán cubrir con fondos propios o del cobro de cartera de las ventas generadas.
- En lo referente al diagnóstico financiero del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integrales analizados en comparación a los dos años (2019-2020), se evidencia un decrecimiento en sus ingresos no tan significativo alrededor del 8%, donde obtuvo una perdida en el año 2020 por el valor \$17338,13, siendo el rubro de gastos ventas, el más representativo con un crecimiento del 162,70%.

La situación financiera de Shamuna Cia. Ltda. medida a través de las razones financieras presenta una situación poco compleja para el año 2020, reflejando que sus pasivos están cubiertos, cuenta con una liquidez para cubrir las deudas generadas, su grado de endeudamiento se reduce de un 26% al 17%, a pesar del análisis la empresa genera pérdidas en su resultado económico por dos años consecutivos.

- De acuerdo a las investigaciones realizadas a la Empresa Shamuna Cia. Ltda. se identificó que las funciones de los empleados no se encuentran claramente establecidas, falta de políticas contables y administrativas que mejoren la gestión financiera, fortaleciendo el desarrollo óptimo y eficaz de la empresa.

Dentro de las encuestas realizadas al gerente y las jefaturas se determinó que no existe una adecuada planificación en la ejecución de presupuestos de costos y gastos, nómina, inventarios, análisis financieros y selección de proveedores que son procesos primordiales para el desarrollo económico de la empresa.

- Dentro de la evaluación financiera el proyecto presenta un VAN por \$ 13286,84, una TIR de 23,01%, determinando que la recuperación de la inversión se estima en 4 años 5 meses, lo que significa que el proyecto es viable, por lo tanto mejorará la rentabilidad y liquidez de la empresa, y el correcto manejo de los recursos, toma decisiones gerenciales de acuerdo a las proyecciones del Estado de Situación y Estado de Resultados Integrales.

6.2. Recomendaciones

- Mejorar la capacidad y gestión financiera de la empresa Shamuna Cia. Ltda. utilizando óptimamente los ingresos recibidos, en el desarrollo e implementación de nuevas inversiones productivas como es la adquisición de nueva maquinaria que beneficiara a la producción de la compañía, pues los ingresos se incrementan gradualmente en el tiempo del plan financiero.
- Innovar en la prestación de sus servicios, pasar de ser una empresa que se dedica a comercializar productos, a ser una empresa de producción de su propia línea de ropa

con el desarrollo del plan financiero en la adquisición de maquinarias y de personal operario.

- Uso e implementación de manuales de procedimientos y funciones para determinar y llevar un control de las actividades en el área financiera, productiva y administrativa.
- Difundir y socializar a los empleados de la compañía los procedimientos a aplicar en cada uno de sus actividades del plan financiero, con el propósito que los empleados se direccionen a un solo objetivo para alcanzar las metas propuestas.
- Poner en aplicación la propuesta de la Planificación Financiera esto permitiría a la alta gerencia tomar decisiones oportunas, con cumplimiento de políticas, análisis financiero, fomentar el trabajo en equipos bajo procedimientos adecuados con el fin de mejorar la rentabilidad de la compañía.

CAPITULO VII

REFERENCIAS (BIBLIOGRÁFICAS)

Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 4.

Angel, L., & Encinas, V. (31 de 01 de 2009). *politicaempresarialfaca*. Obtenido de Política Empresarial: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/2009/01/gestion-de-empresas-politica.html#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20empresarial%20es%20una,y%20la%20participaci%C3%B3n%20del%20personal>.

Asociación de Bancos Privados del Ecuador. (MAYO de 2014). *Boletín informativo de la asociación de bancos privados del ecuador*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de file:///C:/Users/Contabilidad/Downloads/No_40.pdf

Berrio, S. (2012). *Planeamiento inversión y evaluación de las inversiones de activo fijo*. Retrieved from <https://sites.google.com/site/despachocontableberrio/in-the-news/personsnameonfacethenation>

Billin Glosario Contable. (s.f.). *BILLIN*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de <https://www.billin.net/glosario/definicion-valor-actual-neto-van/>

Bravo, S. (2003). Analisis de rentabilidad economica y financiera. En *Razones de rentabilidad* (pág. 13). Esan ediciones.

Canales, R. (2015). CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE INVERSIONES. *REICE*, 102-117.

Cayo, W. (2013). *Diseño de una metodología básica para la adopción por primera vez de NIFF para las PYMES, dedicadas a la manufactura en el Ecuador*. Retrieved from Repositorio UPS: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5868/1/UPS-QT04285.pdf>

CETA, C. d. (2014). *Normas internacionales de informacion financiera NIIF*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de <https://www.ceta.org.co/html/principal.asp>

Chanamé. (2008). *Comentarios a la Constitución*. Lima: Juristas Editores.

Coba, G. (NOVIEMBRE de 2019). *Producción de textiles está estancada, las ventas cayeron 19,68%*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (MAYO de 2013). *DELOITTE*. Obtenido de DELOITTE: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2036%20-%20Norma%20Internacional%20de%20Contabilidad.pdf>

Coronel, N. (2019). *Departamento de ciencias económicas administrativas y de comercio*. Retrieved from Slide Player: <https://slideplayer.es/slide/13378348/>

Culcay, R. (2014). *Plan estratégico para el centro comercial "Las Orquideas" del cantón Gualaceo*. Retrieved from DocPlayer: <https://docplayer.es/93690305-Universidad-tecnologica-israel-trabajo-de-graduacion-previo-a-la-obtencion-del-titulo-de-ingeniera-en-administracion-de-empresas.html>

Ecuador. Código Orgánico de la Producción. (2018). *Del fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*. Retrieved from Correos del Ecuador: <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

Ecuador. Ley orgánica de apoyo humanitario. (2020, junio 22). *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19*.

Retrieved from
https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf

Ecuador. Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria. (2019, 12 31). *Registro Oficial Órgano de la República del Ecuador*. Retrieved from registrooficial.gob.ec:
https://www.registroficial.gob.ec/media/k2/attachments/SRO111_20191231_LEY_.pdf

Flores, M. J. (2018, JULIO). *Derecho ecuador*. Retrieved SEPTIEMBRE 2020, from Microempresas: www.derechoecuador.com

Fornero, R. (2003). *Análisis Financiero con información contable*. Obtenido de economicas.unsa.edu.ar:
https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC_Cap0.pdf

Foundation, I. (05 de 01 de 2018). *Norma Internacional de Contabilidad*. Recuperado el 01 de 10 de 2021, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2036%20-%20Norma%20Internacional%20de%20Contabilidad.pdf>

Fundación IDEAL. (2018). *Estados Financieros*. Retrieved from Fundación IDEAL para la rehabilitación integral “Julio H. Calonje”:
https://www.fundacionideal.org.co/sites/default/files/imce/notas_finales_2018.pdf

García, F. (2021). *¿Qué es el costo-beneficio?* Retrieved from La respuesta: <https://la-respuesta.com/preguntas-mas-frecuentes/que-es-el-costo-beneficio/>

- Geocities. (2006). *Problema de integración*. Retrieved from Técnicas del presupuesto del capital: <http://www.geocities.ws/jesushungve/edi/t4/cap8.htm>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. En *Razones de liquidez* (pág. 65). Pearson decimo segunda edición.
- Gomez, J., Fontalvo, T., & Granadillo, E. d. (2012). Analisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias. *Entramado*, 18.
- Gomez, S. (ENERO de 2015). *PRESUPUESTO DE CAPITAL*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de EMPRESARIALES: <https://es.slideshare.net/Sonialineth27/presupuesto-de-capital-43695504>
- Griffin, A. (2020, julio 14). *Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS): diez ventajas*. Retrieved from PBP: <https://www.pbplaw.com/es/las-sociedades-por-acciones-simplificadas-sas-diez-ventajas/>
- Hermosilla Galeano, M. E. (2015, 03 23). *Suplemento Escolar abc*. Retrieved from Suplemento Escolar abc: <https://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/clasificacion-de-las-microempresas-1349341.html>
- Hernandez, J. (Noviembre de 2005). *Gestiopolis Analisis Financiero Peru*. Recuperado el Septiembre de 2020, de www.gestiopolis.com
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018.

- Icaza, C. (2017, marzo). *Diseño de un modelo de crédito y cobranzas para la empresa Chova del Ecuador S.A.* Retrieved from Slide Player: <https://slideplayer.es/slide/13378348/>
- INEC. (NOVIEMBRE de 2019). *Directorio de empresas y establecimientos 2018.* Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Izar, J. (2007). *El Sistema de Costeo por Actividades ABC.* México: Trillas.
- Lazo Palacios, M. (2013). *CONTABILIDAD DE COSTOS I.* Lima: Unión de la Universidad Peruana Unión.
- LEAN FINANCE. (MARZO de 2019). *La tasa de descuento y por qué la debes tener en cuenta.* Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de MEDIUM: <https://medium.com/@leanfinance/la-tasa-de-descuento-y-por-qu%C3%A9-la-debes-tener-en-cuenta-79a76d8d313>
- Lideres, R. (5 de diciembre de 2016). *En el sector textil, el 85% de los actores son pymes.* Obtenido de Revista Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-pymes-empresas-actores.html>
- Manus, C. (1995). Estado de Flujos de Efectivo. *Servicio de publicaciones UCM MADRID.*
- Maqueda, N. (2013, septiembre 19). *Costo del capital o tasa mínima aceptable de rendimiento.* Retrieved from Método de la relación beneficio / costo: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/M%C3%89TODO-DE-LA-RELACION-BENEFICIO-COSTO/1051877.html>
- Mena, J., & Ulcuango, V. (2012). *Estudio de factibilidad económico financiero de la creación de un campo de golf en el sector de Amaguaña para la compañía Alta sierra golf club S.A.* Retrieved from Repositorio UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/471/1/T-UCE-0005-83.pdf>

- Mentes contables. (2018). *Sección 17 Propiedades, Planta y Equipo de las NIIF para las Pymes*. Retrieved OCTUBRE 26, 2020, from <https://mentescontables.com/seccion-17-propiedades-planta-y-equipo/>
- Notas de finanzas. (2013). *Periodo de recuperación descontado - I*. Retrieved from <https://notasdefinanzas.blogspot.com/2013/10/periodo-de-recuperacion-descontado-i.html>
- Ordoñez, F. (2014). Estimación de la Tasa de Descuento para la evaluación de Proyectos de Inversión Privados: Caso Ecuador. *FENOpinaonline*, 3.
- Pino, D. (2020). *Fabara Abogados*. Obtenido de Fabara Abogados: <https://fabara.ec/blog-es/regimen-tributario-para-microempresas/>
- Prada Angel, E. (19 de 06 de 2014). *Emprende con Vasco*. Obtenido de Emprende con Vasco: <http://pradaeulises.blogspot.com/2014/06/las-politicas-empresariales.html>
- Pregunte. (2008). *¿Cual es el principio de coste-beneficio?*. Retrieved from <https://www.pregunte.es/consulta/buscador.cmd?FORMULARIO=buscador&ACCION=getDetalleConsulta&NIC=48879>
- Quintero, J. (2009). *Planificación financiera en contribuciones a la economía*. OCTUBRE: Emprestur, S.A., Sucursal Villa Clara, Cuba.
- Ramirez Molinares, C., & Pantoja Algarin, C. (2010). *Fundamentos y Técnicas del Costo*. Cartagena: Universidad Libre Sede Cartagena.
- Reglamento del Código Orgánico de la Producción, C. e. (2018). *Capítulo I - Clasificación de las Pymes*. Quito: Decreto Ejecutivo 757.
- Restrepo, M. (NOVIEMBRE de 2019). *RANKIA*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3718561-que-tir-para-sirve>

- Rodrigo, G. (2016). Presupuesto de Ventas. *EL PRESUPUESTO*, 1-2.
- Saenz Alva, R. (2004). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de Repositorio UNMSM: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/saenz_ar/cap5.pdf
- Saez, D. (JULIO de 2016). *Porque es importante la evaluación financiera en un proyecto privado y social*. Recuperado el SEPTIEMBRE de 2020, de https://proyectoform.blogspot.com/2016/07/porque-es-importante-la-evaluacion_20.html#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20financiera%20es%20el,o%20perdida%20al%20terminar%20su
- Salas, T. (2016). *Análisis y diagnóstico financiero*. Costa Rica: Ediciones guayacán.
- Sanchez, A. (2006). *Planificación financiera*. Revista MM edición 50.
- Sánchez, C. (2014). *Asignatura Seminario Contabilidad Internacional*. Retrieved from DocPlayer: <https://docplayer.es/amp/108524810-Facultad-de-ciencias-contables.html>
- Soto, C. R. (2011). *Presupuesto empresariales*. Cali : ECOE EDICIONES.
- Sumba, R., & Santistevan, K. (2018). *Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador*. Retrieved from SCielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500323
- Vélez, R. (2020, Mayo 15). *Asamblea aprobó la Ley Humanitaria sin contribuciones especiales*. Retrieved from El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/aprobacion-ley-humanitaria-contribuciones-especiales.html>
- Vivanco, E. (2015). *Las razones financieras de liquidez: una estrategia en la gestión empresarial para la toma de decisiones*. Retrieved from Repositorio

UTMACH:

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/browse?type=author&value=Vivanco+Granda%2C+Estefania+Cristina>