

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA  
MICROEMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**SANDRA BELÉN MUNIZAGA ESPARZA**

**DIRECTOR: ECON. NICOLÁS COLLAGUAZO**

**Quito, agosto del 2005**

## DECLARACIÓN

Yo, Sandra Belén Munizaga Esparza, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Sandra Belén Munizaga Esparza

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Sandra Belén Munizaga Esparza, bajo mi dirección.

---

Econ. Nicolás Collaguazo  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado especialmente a los microempresarios para que conjuntamente con su espíritu emprendedor promuevan una nueva forma de gerenciar, que garantice el desarrollo de estas unidades económicas y bienestar tanto de las personas que la componen como de la sociedad.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los docentes y autoridades de la Universidad Politécnica Salesiana por compartir su conocimiento y experiencia a lo largo de la carrera académica.

A mis padres y hermanos de quienes he aprendido mucho y por ser la fuente constante de motivación para mi crecimiento personal y profesional.

De igual forma, al Sr. Carlos Lema y su familia por brindarme la apertura y colaboración para la realización del estudio de su microempresa y poder presentar así un modelo de gestión financiera con bases sólidas.

A todas las personas que me han apoyado en especial al Ing. Javier Quiroz y la Srta. Irma Torres que han contribuido también de manera importante para este trabajo.

## CONTENIDO

	Pág.
DECLARACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
CONTENIDO.....	vi
RESUMEN.....	ix
PLAN DE TESIS.....	xii
PRESENTACIÓN.....	xix
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1 LA GERENCIA FINANCIERA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ámbito e Importancia de las Finanzas.....	2
1.2 Campo Funciones y Objetivos de la Gerencia Financiera.....	3
1.3 Administración financiera.....	7
1.4 Planificación Estratégica y Financiera.....	10
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2 LA MICROEMPRESA EN ECUADOR.....</b>	<b>12</b>
2.1 Conceptualización.....	12
2.2 Génesis y Procedencia.....	15
2.3 Características de la Microempresa.....	18
2.4 Tipología de la Microempresa.....	22
2.5 Importancia de la Microempresa.....	23
2.5.1 Generadora de Empleo.....	25
2.6 El Sector Comercial.....	28
2.6.1 Evolución y Diagnóstico del Microcomercio.....	33
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES.....</b>	<b>42</b>
3.1 Estructura del Modelo.....	42
3.1.1 Misión y Visión.....	44
3.1.2 Análisis FODA.....	45
3.1.3 Selección de la estrategia.....	46
3.1.4 Perspectiva Financiera.....	49
3.1.4.1 Objetivo.....	49
3.1.4.2 Capital de Trabajo.....	49
3.1.4.3 Gestión del Efectivo.....	51
3.1.4.4 Gestión de Cuentas por Cobrar.....	57
3.1.4.5 Gestión de Inventarios.....	60
3.1.5 Perspectiva del Cliente.....	62
3.1.5.1 Objetivo.....	62
3.1.5.2 Segmentación de Mercado.....	62
3.1.5.3 Habilidades Distintivas.....	64
3.1.6 Perspectiva del Talento Humano.....	64
3.1.5.1 Objetivo.....	64

3.1.5.2	Gestión por Competencias.....	65
---------	-------------------------------	----

#### **CAPITULO IV**

<b>4</b>	<b>PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES.....</b>	<b>68</b>
4.1	Diagnóstico General del Caso en estudio "Comercial Premium".....	68
4.2	Diagnóstico Financiero.....	72
4.3	Estructura del Modelo.....	81
4.3.1	Misión y Visión .....	81
4.3.2	Análisis FODA.....	82
4.3.3	Selección de la estrategia.....	85
4.3.4	Perspectiva Financiera.....	86
4.3.4.1	Objetivo.....	86
4.3.4.2	Capital de Trabajo .....	86
4.3.4.2.1	Gestión del Efectivo.....	86
4.3.4.2.1.1	Ciclo de Caja.....	86
4.3.4.2.1.2	Flujo de Caja.....	87
4.3.4.2.2	Gestión de Cuentas por Cobrar.....	101
4.3.4.2.3	Gestión de Inventarios.....	108
4.3.4.2.3.1	Sistema ABC.....	108
4.3.4.3	Valor de la Empresa.....	111
4.3.4.3.1	Factores que intervienen en el avalúo de un negocio.....	113
4.3.4.3.2	Cálculo del avalúo de "Comercial Premium" .....	115
4.3.5	Perspectiva del Cliente.....	118
4.3.5.1	Objetivo.....	118
4.3.5.2	Segmentación de Mercado.....	118
4.3.5.3	Habilidades Distintivas.....	119
4.3.5.3.1	Medida de Satisfacción del Cliente.....	120
4.3.5.3.2	Propuestas de Valor para el Cliente.....	121
4.3.6	Perspectiva del Talento Humano.....	126
4.3.6.1	Objetivo.....	127
4.3.6.2	Gestión por Competencias.....	127
4.4	Contrastación de Hipótesis.....	134

#### **CAPITULO V**

<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>138</b>
5.1	Conclusiones.....	138
5.2	Recomendaciones.....	142

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147
ANEXOS.....	150

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 2.1 Empresas según su escala.....	19
Cuadro 2.2 Población Ocupada según sector Económico.....	26
Cuadro 2.3 Clasificación de los comerciantes por sector.....	31
Cuadro 2.4 Centros Comerciales Populares de Quito.....	36
Cuadro 3.1 Herramientas a utilizar dentro del marco de la Perspectiva Financiera.....	50
Cuadro 3.2 Sistema ABC.....	61
Cuadro 4.1 Flujo de Caja “Comercial Premium” 2005.....	92
Cuadro 4.2 Flujo de Caja “Comercial Premium” 2006.....	93
Cuadro 4.3 Inversión readecuación de local comercial.....	95
Cuadro 4.4 Tasa de descuento y VAN inversión readecuación.....	96
Cuadro 4.5 Inversión Inicial.....	98
Cuadro 4.6 Flujo de Efectivo Proyecto de Expansión.....	99
Cuadro 4.7 Tasa de descuento y VAN Proyecto de Expansión.....	100
Cuadro 4.8 Criterio de Evaluación.....	102
Cuadro 4.9 Categorización Clientes.....	103
Cuadro 4.10 Precio de Venta Incluido Descuento.....	103
Cuadro 4.11 Procedimiento de Cobro.....	104
Cuadro 4.12 Clasificación de Clientes ABC.....	106
Cuadro 4.13 Flujos de Caja y VAN de las políticas de Crédito.....	108
Cuadro 4.14 Porcentajes acumulados de ventas y de productos.....	109
Cuadro 4.15 Clasificación ABC del inventario.....	110
Cuadro 4.16 Valor de Mercado.....	116
Cuadro 4.17 Propuestas para Agregar valor en Servicio al Cliente.....	122
Cuadro 4.18 Estructura del Surtido.....	126
Cuadro 4.19 Perfil de Competencias.....	132

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1.1 Gerencia Financiera.....	4
Grafico 2.1 Microempresarios Voluntarios.....	17
Grafico 2.2 Composición de la PEA.....	27
Grafico 2.3 PIB por Rama de Actividad.....	29
Grafico 2.4 Población Ocupada por Rama de Actividad.....	30
Grafico 2.5 Ocupación del Microempresario.....	31
Grafico 2.6 Proceso de Reubicación.....	36
Grafico 2.7 Ventas Mensuales del Microempresario.....	38
Grafico 2.8 Distribución de las Utilidades del Microempresario.....	39
Grafico 2.9 Prácticas de Atención al Cliente.....	40
Grafico 3.1 Modelo de Gestión Financiera para Microempresas Comerciales.....	43
Grafico 3.2 Relación entre las Habilidades Distintivas y Bloques de Formación.....	48
Grafico 3.3 Ciclo de Caja.....	52
Grafico 4.1 Estructura Plana “Comercial Premium”.....	69
Grafico 4.2 Ventas Históricas “Comercial Premium” periodo 2004.....	88
Grafico 4.3 Valor Presente Neto y Tasas de Descuento.....	100
Grafico 4.4 Clasificación ABC del Inventario.....	110
Grafico 4.5 Estructura del Espacio.....	125
Grafico 4.6 Local Comercial de Libre Servicio.....	125

## RESUMEN

Frente a un entorno cada vez más competitivo debido al proceso de apertura de comercial, es indispensable que la gerencia suscite cambios que se ajusten a las nuevas tendencias del mercado.

En el pasado quedó la orientación a la producción de bienes físicos, actualmente la fuente de valor y riqueza es la inversión en activos intangibles principalmente en el capital intelectual que aporta el personal de la empresa y el capital relacional compuesto por la cartera de clientes. Este hecho responde al desarrollo de una economía que hace énfasis en el conocimiento.

Dicho esto, hoy el objetivo de las empresas es la creación de valor y el verdadero valor se encuentra en los conocimientos, habilidades y competencias de su capital humano, la fidelidad y capacidad de atraer nuevos clientes, así como también la capacidad de innovación y adaptación a los cambios del entorno.

Tomando en cuenta lo antes mencionado y la vulnerabilidad de las microempresas a ser desplazadas de su participación en el mercado por la falta de técnicas administrativo-financieras y estrategias que promuevan la competencia, la presente tesis pretende ser una guía para la adecuada gestión financiera de la empresa, tomando en cuenta los problemas que enfrentan y los nuevos retos que deben asumir en el mundo de los negocios.

El primer capítulo, *La Gerencia Financiera*, se da a conocer la importancia que tienen las finanzas en la empresa, constituyéndose en el corazón de la vida empresarial puesto que toda decisión en el área comercial, de personal tiene repercusiones en el flujo de fondos, por lo tanto es imprescindible planear la actividad del negocio de modo que se evite problemas de iliquidez o excedentes de efectivo.

Además se orienta sobre los distintos campos que son responsabilidad de la Gerencia Financiera y los objetivos que debe alcanzar para lo cual se presentan algunos planteamientos teóricos de Administración y Planificación Financiera que servirán para la propuesta del modelo de gestión.

En el segundo capítulo, *La Microempresa en el Ecuador*, se realiza un estudio de la evolución, situación actual e importancia de las microempresas comerciales, haciendo hincapié en el subsector de prendas de vestir, analizando varios factores como: monto de ventas mensuales, utilidades, prácticas administrativo-financieras, prácticas de atención al cliente, entre otras, que en conjunto ponen de manifiesto la gestión del microempresario.

En el tercer capítulo, *Diseño del Modelo de Gestión Financiera*, se describe cada componente de la estructura del modelo, las técnicas que deben ser llevadas a cabo para cada uno de los elementos del activo circulante y así en conjunto se llegue a una eficiente gestión del capital de trabajo. Dada la importancia del capital que aportan los clientes internos y externos, se presentan también los factores que contribuyen a la creación de valor para el cliente y el proceso para desarrollar las competencias del talento humano.

En el cuarto capítulo, *Propuesta del Modelo de Gestión Financiera*, se conjuga la teoría con el estudio de la Microempresa “Comercial Premium” para presentar así una propuesta integral que cambie la forma de gerenciar estos negocios, donde además de su experiencia se apoyen en conocimientos técnicos, que le permitan por un lado manejar información real que sirva para la toma de decisiones operacionales y de inversión, cuyo objeto es optimizar los recursos que generen mayores utilidades y oportunidades de crecimiento.

El proceso se inicia con una breve reseña acerca de este negocio y el análisis de su situación financiera mediante la utilización de las razones financieras, ya con el conocimiento de negocio se formula un plan estratégico que parte del establecimiento de la misión, visión y estrategia, dicha estrategia será llevada a cabo solo si interactúan cada perspectiva: financiera, del cliente y talento humano.

En la Perspectiva Financiera se analizan las herramientas que garanticen un flujo adecuado de fondos, en primer lugar el ciclo de caja y el presupuesto de efectivo son los medios para gestionar adecuadamente el dinero o efectivo; en segundo lugar se establece la política de crédito y por último en la gestión de inventarios se propone la utilización del Sistema ABC o Criterio de Pareto.

Puesto que la Gerencia Financiera también tiene injerencia en la valuación de la empresa, se procede a determinar el valor de “Comercial Premium” que se basa en su cartera de clientes, recalcando así que la fuente de valor esta determinada por este activo intangible.

En la Perspectiva del Cliente haciendo hincapié en la cultura de mercado se establecen varios factores que coadyuvan al alcance de la ventaja competitiva la misma que radica en un servicio superior en atención al cliente.

Dentro de la Perspectiva del Talento Humano se reconoce la importancia y atención merece el personal de la empresa, además se ejemplifica un modelo de gestión por competencias, con el cual se definen las habilidades, conocimientos y destrezas de un cargo, tomando en cuenta que las microempresas en transformación a pequeñas empresas necesitan primero establecer el perfil de un cargo para a continuación contratar personal que esté en capacidad de alcanzar los objetivos del negocio.

El quinto capítulo, se refiere a las conclusiones y recomendaciones que se han establecido después de la investigación y análisis exhaustivo llevado a cabo a lo largo del desarrollo de la presente tesis.

Por último, se muestran los distintos anexos y bibliografía que sirven de apoyo para una mayor explicación y comprensión de la temática tratada en este trabajo.

## PLAN DEL PROYECTO DE TESIS

### 1. TITULO DEL PROYECTO

Diseño de un modelo de gestión financiera para microempresas comerciales de la ciudad de Quito.

### 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Frente al proceso de apertura comercial que se está viviendo en el mundo, las empresas se ven obligadas a ser más productivas y competitivas; siendo las decisiones financieras uno de los factores para alcanzar dicha posición, las mismas se toman en base a las capacidades de la empresa (financiera, instalada y humana) para adoptar estrategias de negocios que le permitan hacer frente al nuevo entorno económico.

Es así que, “ El papel de las finanzas en la vida de toda organización adquiere singular trascendencia al efectuar los pronósticos monetarios, mediante los cuales se atribuyen responsabilidades a las diversas áreas funcionales, se programan los desembolsos y los recaudos, y se prevén los resultados financieros concernientes al periodo definido como horizonte de planeamiento”<sup>1</sup>.

De este modo, las empresas propician su crecimiento a través de la gestión financiera la cual no solamente se refiere a la elaboración de presupuestos, sino también a la selección de políticas y estrategias que permitan la optimización e inversión apropiada de los recursos.

Pero situación contraria se da en las microempresas, ya que no disponen de una planeación estratégica ni mucho menos utilizan herramientas financieras

---

<sup>1</sup> ORTIZ GOMEZ, Alberto, *Gerencia financiera: Un Enfoque Estratégico*, Mc-Graw Hill, p. 6

que les permitan sostenerse y crecer en el mercado. El desarrollo de su actividad se basa en su experiencia y creatividad.

Este hecho se debe a que las microempresas han sido marginadas de las estadísticas nacionales, de los planes de desarrollo, la capacitación técnico productiva, beneficios legales, etc. Dando contraste al gran aporte que entrega a la sociedad y el insignificante reconocimiento que se le ha otorgado, generando graves problemas a millones de personas y obstruyendo uno de los mecanismos para el progreso nacional.

Sin embargo las microempresas en su afán de crecimiento están acudiendo a los micro créditos, que a propósito, en la actualidad “existen 22 instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos dedicadas a las microfinanzas, y en suma los créditos concedidos a septiembre 2003 alcanzan los 123 millones de dólares”<sup>2</sup>

No obstante, el incremento de instituciones dedicadas a las microfinanzas no resuelve el problema de fondo que aqueja a las microempresas, ya que el microempresario no dispone de metodologías que le permitan manejar eficientemente sus finanzas. Por lo que en ciertos casos termina considerablemente endeudado. Es decir, solamente trata de obtener la mayor parte de recursos monetarios, administrándolos de forma empírica utilizando formas imaginativas para la comercialización de sus productos.

Por lo expuesto anteriormente, se considera de vital relevancia diseñar un modelo de gestión financiera para las microempresas comerciales, el cual pretende ser un instrumento financiero de fácil comprensión y aplicación cuyo objeto es orientar de manera eficiente los recursos e incrementar el valor de mercado del negocio para así garantizar la permanencia y proyección de este tipo de negocios.

---

<sup>2</sup> REVISTA GESTIÒN No 114, diciembre 2003, pag 26

Además, en el modelo se determinará ciertas herramientas que deben considerarse para crear las políticas financieras de los diferentes campos de una organización como efectivo, cartera e inventarios.

Partiendo de lo anterior, es importante destacar que políticas se pueden tomar en el área de personal, marketing, etc. Para la toma de decisiones y alcanzar así los objetivos financieros de las microempresas comerciales.

En suma el modelo de gestión financiera que se va efectuar tiene que ver con el planeamiento, y control de todo asunto que incorpore el eficiente funcionamiento de la microempresa comercial.

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión financiera aplicable a las microempresas del sector comercial, que sirva de base para la toma de decisiones oportunas en la operación del negocio.

#### **b) Objetivos Específicos**

- Evaluar la gestión de los microempresarios comerciales en función de su capacidad administrativa para generar utilidades, fidelizar sus clientes y las estrategias tomadas para expandir su negocio.
- Identificar los procedimientos y técnicas administrativo-financieras que permitan el crecimiento del negocio, a través del eficiente manejo y control del flujo de efectivo.

- Desarrollar un modelo financiero de fácil comprensión y aplicación para los microempresarios, mediante la utilización de herramientas como: Administración, planificación y control, para optimizar los recursos disponibles y decidir sobre proyecciones del negocio.

#### 4. MARCO TEÓRICO

Acerca de las microempresas en el Ecuador, en los últimos años se han realizado investigaciones sobre su situación, rol e importancia en las áreas de la vida nacional, económico, social, político y cultural.

Así mismo se han llevado a cabo proyectos para lograr el desarrollo de los microempresas, respecto a este tema, hoy en día las microfinanzas, se han convertido en el punto central de apoyo a los microempresarios, el mismo que está siendo un negocio rentable para las entidades como: Swiscontact, Banco Solidario, Credifé, Sociedad Financiera Ecuatoriana, entre otros; ya que el tamaño de mercado es grande y se considera que el crédito promedio es de *1000 dólares*<sup>3</sup>.

De este modo la oferta de créditos crece continuamente; no obstante otorgar microcréditos, solo es una parte para contribuir a su crecimiento, es necesario que el microempresario sepa administrar su dinero. Es por ello que la propuesta de este trabajo se dirige hacia el sector microempresarial,

Para Coltman Michael, en su libro Principios y Práctica de Gestión financiera, expone algunas ideas y métodos con que podrán aumentar la rentabilidad las pequeñas empresas, para ello se basa en los ratios financieros, la gestión del circulante, el financiamiento a corto y largo plazo, la planificación, tomando en

---

<sup>3</sup> REVISTA GESTIÓN No 114, diciembre 2003, p. 29

cuenta además que el fin de la gestión financiera es el establecimiento de objetivos, planes y asignación de recursos.

Según Alberto Abad, “la gestión financiera de una empresa tiene por objeto, poner a disposición de sus dirigentes, en los momentos oportunos y los procedimientos más económicos, los capitales necesarios para su equipamiento racional y su funcionamiento normal, asegurando su independencia permanente y su libertad de acción industrial y comercial”<sup>4</sup>.

Para Ortiz Gómez Alberto “ La gestión financiera tiene injerencia integral en la organización, recibe influencias directas de las decisiones tomadas por los niveles orgánicos encargados de las adquisiciones, del control de la calidad, de la comercialización, de la publicidad, de las relaciones industriales, de la investigación, etc., por cuanto el camino seleccionado en los anteriores campos tiene efectos monetarios que se reflejan en los estados financieros tradicionales. También la gestión financiera participa en la estructuración de los planes estratégicos y tácticos al concretar las fuentes de endeudamiento que respaldarán la operación cotidiana y la expansión de actividades y al decidir sobre la asignación de recursos”<sup>5</sup>.

Mencionadas algunas de las concepciones acerca de la Gestión Financiera, se considera oportuno trabajar con lo que dice Alberto Ortiz, puesto que tiene una visión mas amplia del tema, no la limita al departamento financiero, sino que involucra a las áreas restantes de una empresa.

Igualmente, aparte de establecer estados financieros actuales y proyectados, describe las pautas para adoptar políticas y estrategias en los distintos campos en que interviene las finanzas.

---

<sup>4</sup> ABAD, Alberto, Gestión Financiera en la empresa, 3ra edición, Distresa S.A, 1982

<sup>5</sup> ORTIZ GOMEZ Alberto, Gerencia Financiera un enfoque estratégico, McGRAW-HILL, 2001, pag. 7-8

## **5. HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

El modelo de gestión financiera facultará a los microempresarios del sector comercial a manejar herramientas financieras con las cuales se puedan tomar decisiones que maximicen su capacidad de endeudamiento, operación e inversión.

- La confianza y el nivel de satisfacción de los clientes, no son los únicos indicadores para evaluar si el microempresario tiene una gestión efectiva de su negocio, sino que además es necesario establecer los índices administrativos y financieros que darán un enfoque más amplio de la situación de la microempresa
- Los parámetros que permiten medir la gestión administrativa y financiera de las microempresas comerciales son: la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, flujo de caja, entre otros. Los que a su vez determinan el crecimiento del negocio.
- La elaboración del flujo de efectivo, constituye uno de los instrumentos financieros más importantes para asegurar la posición de solvencia que pretende alcanzar todo negocio, lo que permitirá una buena administración de los ingresos y egresos, en busca de un crecimiento sostenible.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para el desarrollo del presente trabajo, se comenzará con una investigación descriptiva ya que se mencionará ciertas técnicas como son: la administración y planificación financiera que servirán de apoyo para la elaboración del modelo de gestión.

Posteriormente, se efectuará una investigación histórica para analizar la evolución de las microempresas en el país, así también se hará uso de la investigación documental y explicativa para efectuar el diagnóstico de la situación de la microempresa comercial.

Para el siguiente y cuarto capítulo las técnicas a utilizar son la entrevista, observación directa y análisis de documentos de la microempresa comercial en estudio.

En suma, el método a utilizar durante la investigación se enmarca dentro del tipo deductivo-inductivo. Cabe recalcar que el método deductivo, va de la teoría general para aplicarlo a un caso particular y el sistema de inducción permite al investigador el tomar contacto con las cosas y conduce al estudio de cada uno de los objetos, partiendo de casos particulares para llegar a las conclusiones generales.

Así apoyándose en las teorías administrativo-financieras y el estudio de la microempresa “Comercial Premium” se llegará a la propuesta del modelo de Gestión Financiera.

## PRESENTACIÓN

*“ Los grandes hombres fueron alguna vez bebés y las pequeñas ideas han dado lugar a las más grandes corporaciones ”\**

Cada vez son más las personas que deciden dejar de ser solamente empleados y convertirse en empresarios, motivados por alcanzar un objetivo que quizá sea el de mayor trascendencia en el ámbito profesional, llegar a ser gerente de su propio negocio y es este el espíritu emprendedor de muchos lo que ha ocasionado un importante crecimiento de las microempresas en el Ecuador.

Es así que en los últimos años se empieza a hacer conciencia del papel relevante que cumplen las microempresas en el contexto socio-económico del país, principalmente por ser fuentes generadoras de empleo y por su aporte al Producto Interno Bruto. Se estima que las microempresas ecuatorianas emplean al 65% de la población económicamente activa, una diferencia notable con alrededor del 27% que generan las Pymes (Pequeñas y Medianas empresas).

Estos datos son la muestra de que la microempresa merece especial atención, por tal motivo en el presente trabajo se desarrolla un modelo de gestión financiera que se enmarca en la planeación estratégica, ya que el éxito en los negocios no depende del azar, sino que es el fruto de trazarse un horizonte al que se desea llegar, estableciendo los objetivos y mecanismos para hacerlo.

Además, tomando en cuenta la apertura de mercados, es indispensable que la empresa se inserte en un proceso de planeación que permita reaccionar efectivamente ante la competencia; cabe recalcar que la formulación del plan estratégico se debe basar en información interna y externa como por ejemplo: políticas gubernamentales, tendencias de mercado, fuentes de financiamiento, procesos, clientes, empleados, etc., que así tener una visión más objetiva.

---

\* EGAS Jaime, Profesor principal de la FCAC de la PUCE, *Empresa naciente*, revista EKOS N° 127,p.38,noviembre 2004.

Dentro del proceso de planeación, el papel de las finanzas adquiere vital importancia en la elaboración de los presupuestos de ventas, compras, gastos, de efectivo y estados pro forma, con los cuales además de programar los desembolsos y recaudos en el corto plazo, los presupuestos obligan a los gerentes a mirar hacia el futuro y minimizar la incertidumbre y el riesgo.

De su parte, el Flujo de efectivo constituye el eje en el quehacer financiero ya que proporciona información sobre los excedentes o faltantes de fondos en un periodo permitiendo programar el financiamiento si fuera necesario y no incurrir en pérdidas o altos costos por la desincronización de las ventas y compras. En caso de excedentes incentiva a evaluar posibles inversiones que serán factibles luego del análisis de los resultados provenientes de la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto.

Pero la Gestión Financiera que se propone, va más allá de la elaboración de presupuestos, incorpora aspectos relacionados con los clientes externos e internos, considerando que el microempresario tiene a su cargo varias funciones en el área financiera, comercial y de personal.

De esta manera el Modelo de Gestión Financiera ante las tendencias actuales y necesidades de las microempresas e incluso de las pequeñas empresas presenta un compendio de instrumentos que promueva la innovación en la forma de gerenciar aplicando técnicas que por un lado permitan ser previsivos y por otro, sirvan para evaluar como marcha el negocio, porque ¿de qué sirve que se tracen objetivos sino se mide la gestión? Entonces, hay que planificar, ejecutar, medir y actuar para asegurar la optimización de recursos, maximización de las ganancias y valor de la empresa.

## CAPITULO I

### 1. LA GERENCIA FINANCIERA

La intervención financiera en la empresa ha cambiado a través del tiempo, los gerentes financieros se limitaban a un enfoque tradicionalista que tenía por objeto la búsqueda de financiamiento a largo plazo y la aplicación de los fondos obtenidos.

En la actualidad, la gerencia financiera se orienta hacia la toma de decisiones de corto plazo y constituye el punto vital en la actividad empresarial puesto que además de direccionar el flujo de fondos, participa activamente en las estrategias, políticas y proyectos de la organización.

Resulta imprescindible entonces definir la gerencia financiera, un concepto de ella es:

*“La gerencia financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos”<sup>6</sup>.*

Tomando en cuenta lo dicho y el objetivo puntual de la presente tesis en el ámbito microempresarial, se hace la siguiente definición:

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dirigida a garantizar el alcance de la estrategia de la organización, determinando además acciones en el ámbito de personal y clientes, para así de forma integral maximizar su rentabilidad y competitividad.

---

<sup>6</sup> GÓMEZ Geovanny, <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>

## 1.1. ÁMBITO E IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS

Para entender el ámbito e importancia de las Finanzas es necesario primero revisar el concepto que se tiene de este término.

*“Las Finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero”<sup>7</sup>*

Dicho esto, se podría decir que las Finanzas son parte integral de nuestras vidas, puesto que se encuentran en toda actividad que involucra el uso de dinero. Las Finanzas intervienen en las acciones emprendidas por el gobierno, empresas y el propio individuo; haciéndose imprescindible la toma de decisiones financieras con el objeto de obtener mayores márgenes de utilidad o beneficios.

Por ejemplo en el caso del gobierno, el aprovechamiento óptimo de los recursos estará evidenciado al destinarlos de manera apropiada, a través del establecimiento de prioridades que fomenten el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, atendiendo de manera oportuna los sectores de salud, educación y seguridad.

En las empresas, las finanzas deben considerarse desde tres grandes áreas que son: Administración, Planificación y Control Financiero. Con respecto al primero, su función se enmarca dentro de las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos; mientras que la planificación financiera ejerce un papel preponderante al efectuar los pronósticos de ventas, compras, efectivo entre otros, mediante los cuales se atribuyen responsabilidades a las diversas áreas o departamentos, se programan los desembolsos y recaudos, con el objeto de maximizar la rentabilidad de la empresa.

---

<sup>7</sup> GITMAN, Lawrence, *principios de Administración Financiera*, Octava Edición, Prentice-Hall, Edición 2000. p.3

Por último el control financiero involucra un conjunto de métodos dentro de la organización para salvaguardar los activos, verificar la exactitud de la información de los estados financieros con el objeto de proporcionar datos confiables para la toma de decisiones acertadas.

Así también, desde el punto de vista individual, cuando vamos a comprar un auto, tenemos que decidir qué nos conviene más, si pagarlo al contado o pagarlo en partes. Si optamos por la segunda opción tendremos que decidir el sistema de pago que vamos adoptar, es decir, en cuantos meses vamos a amortizar la deuda. Sin darnos cuenta, al elegir esta opción estamos empleando un análisis financiero.

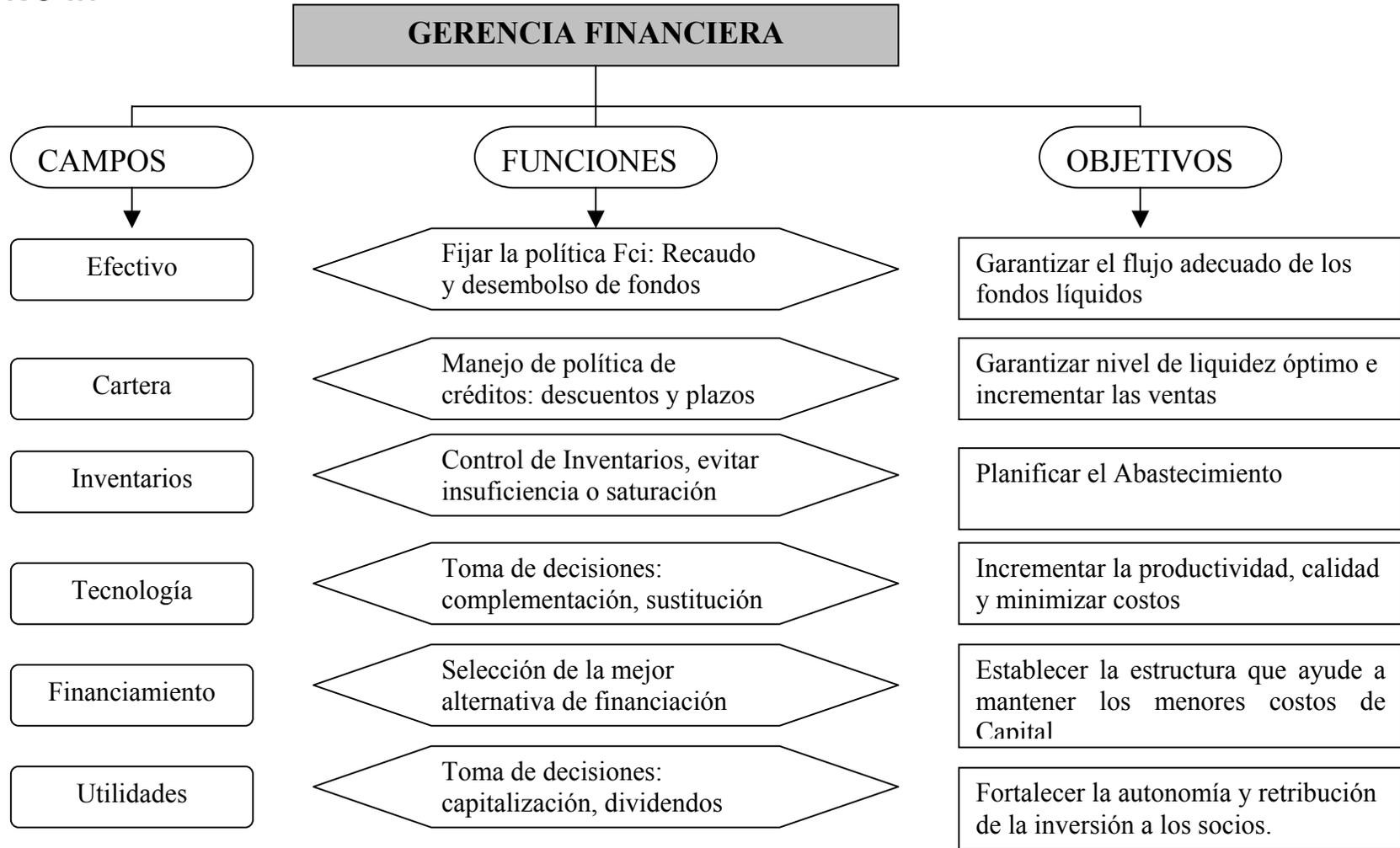
Las Finanzas hoy por hoy son más dinámicas, ya no sólo se ocupan de la obtención y asignación de fondos como era la visión tradicionalista, sino que abarca mayores funciones dentro del ámbito de la gerencia financiera, lo que se analizan en el siguiente subtema.

## **1.2. CAMPO, FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA GERENCIA FINANCIERA**

La Gerencia Financiera interviene activamente en la formulación de estrategias y políticas que conlleven a maximizar el valor de la empresa y alcance de los objetivos empresariales. En el gráfico 1.1 se puede apreciar los distintos campos en los que participa, las funciones que ejerce para el alcance de objetivos específicos, los mismos que a su vez harán efectivo el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.



GRÁFICO 1.1



FUENTE: ORTÍZ, G. Alberto, *Gerencia Financiera "Un enfoque Estratégico"*, McGraw Hill, 1994, p.17.

En cuanto a la gestión financiera asociada al efectivo, ésta desempeña un papel trascendental para garantizar la supervivencia de la empresa ya que dependiendo de su adecuada administración, se puede asegurar el funcionamiento de la operación normal del negocio, cumplir oportunamente con las obligaciones comerciales y financieras, así como también después de presupuestar los ingresos y egresos se podrá precisar en qué momento del año se presentarán faltantes o sobrantes de efectivo y qué hacer ante dicha situación.

La gestión de inventarios esta encaminada a mantener un equilibrio, ya que la tenencia excesiva de inventarios trae como consecuencia mayores costos de mantenimiento, y por el contrario, disponer de bajos niveles de existencias de materias primas, podría paralizarse la producción y en el caso de los productos terminados puede darse problemas en el cumplimiento de pedidos.

La gestión de cartera o cuentas por cobrar se orienta a la eficiencia de la política de crédito y cobranzas con lo cual la empresa no solo aumenta sus ventas sino que también se diferencia del sector comercial, industrial o de servicios en el que se encuentre, además mejora su imagen al ofrecer financiación y condiciones flexibles de pago.

La gestión financiera en tecnología es uno de los factores destinados a incrementar la productividad, tema que cada día adquiere mayor importancia en las decisiones gerenciales, puesto que poseer mayor tecnificación reduce los desperdicios, minimiza costos y mejora la calidad de los productos.

Siendo así, la función financiera es la de establecer políticas con el propósito de mejorar, sustituir o ampliar los bienes tecnológicos, considerando factores como: el estado de los equipos, la productividad de los mismos y los costos de operación.

Respecto a la gestión asociada a la política de financiamiento, la gerencia financiera debe seleccionar la fuente más favorable que contribuya a minimizar el costo de capital, lo que se refiere al costo de las diferentes fuentes de financiamiento, de donde debe lograrse la mayor diferencia entre rentabilidad y costo de dichas fuentes que en consecuencia maximizará el valor de la empresa.

Por último, en el campo de las utilidades, este es el resultado de la gestión de los puntos anteriores, no obstante otorgar demasiada importancia al reconocimiento de dividendos puede acarrear la descapitalización, es por ello que es necesario tomar decisiones sobre la distribución de utilidades.

Ahora bien, las funciones en cada campo son de responsabilidad del gerente financiero y tesorero en la gran empresa, pero ¿qué sucede en la pequeña y microempresa? El empresario tiene que atender diariamente todos los aspectos anteriormente mencionados, además de la administración de personal y marketing.

Tomando en cuenta la situación del pequeño empresario, el modelo propuesta de este trabajo, involucra dos áreas más, como son: clientes y talento humano, puesto que dependiendo de la capacidad de generar satisfacción y fidelidad en los clientes; así como de la motivación y habilidades del personal, se traducen en mayores ventas y rentabilidad para el negocio.

*“Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, establecer un equilibrio entre la gestión financiera con el capital intangible de la empresa”<sup>8</sup>.*

Además en el contexto actual, haciendo hincapié en la cita arriba mencionada, no sólo hay que considerar indicadores financieros sino tomar muy en cuenta aspectos como: clima laboral, la satisfacción del cliente, el personal y el aporte que otorga a la empresa, para que de este modo la

---

<sup>8</sup> VOGEL Héctor, Revista EKOS, No 115, Noviembre 2003, p.40

organización funcione como un sistema donde todos los factores se encuentran vinculados para lograr un posición competitiva.

### 1.3. LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La Administración Financiera se encarga del manejo de tres áreas que son: adquisición, financiamiento y administración de los activos, de acuerdo al objetivo o meta planteada por la empresa.

- **Decisión de Inversión:**

Implica por un lado tomar decisiones sobre el nivel óptimo de inversión en activos para que la empresa pueda operar normalmente, y por otro decidir sobre un proyecto de inversión, cabe señalar que ésta última debe estar impulsada por la innovación si la empresa desea ser competitiva, siendo así no solamente se trata de invertir cuando existe la necesidad de reponer la maquinaria o equipos al terminar su vida útil, sino que se debe iniciar una cultura innovadora que desarrolle nuevos procesos de producción, distribución y atención al cliente que facilite el lanzamiento de nuevos productos que satisfagan y sorprendan a los consumidores.

- **Decisión de Financiamiento:**

La actividad en las Mipymes (Microempresas, Pequeñas y Medianas empresas), se centra en el adecuado manejo del *capital de trabajo*<sup>9</sup> y su financiamiento siendo los pasivos circulantes su principal fuente de obtención de dinero externo.

---

<sup>9</sup> Capital de Trabajo: Las principales cuentas son: caja, cuentas por cobrar e inventarios.

Activo Temporal: es la inversión en activos circulantes que varían con los requerimientos estacionales

Activo Permanente: es la cantidad de activos circulantes que normalmente se mantienen para cubrir las necesidades de la empresa.

La opción de financiamiento del Capital de trabajo a partir de préstamos a corto o largo plazo depende del equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Aquí cabe mencionar un principio en Finanzas que dice:

***“La rentabilidad se mueve junto con el riesgo: En busca de una rentabilidad más alta, debemos esperar tomar riesgos más grandes”.***

La financiación a corto plazo es menos costosa que la que se hace a largo plazo, tomando en cuenta que las tasas de interés son más bajas, sin embargo este tipo de préstamo es más riesgoso si la empresa no genera el suficiente efectivo para el pago del préstamo y demás obligaciones.

A continuación se presentan los tres enfoques de financiación del Capital de Trabajo:

- **Enfoque Agresivo:**

Este tipo de financiamiento del capital de trabajo conlleva la utilización de deudas a corto plazo para financiar los *activos temporales* y algunos o todos los *activos permanentes*.

De esta manera la mayoría de los activos circulantes al ser financiados con pasivos circulantes da como resultado tener muy poco capital de trabajo lo que significa un incremento del riesgo para cancelar las obligaciones de efectivo o mantener el funcionamiento de la empresa.

- **Enfoque conservador**

Se refiere a la utilización de deudas a largo plazo y capital para financiar todos los activos fijos a largo plazo y activos circulantes permanentes.

Siendo así, los activos circulantes exceden a los pasivos circulantes obteniéndose un amplio capital de trabajo neto lo que significa un bajo riesgo puesto que la empresa puede cumplir con sus deudas a corto plazo.

- ***Enfoque Moderado***

Implica que los activos circulantes temporales deben financiarse con deudas a corto plazo, los activos circulantes permanentes y activos fijos deben financiarse con deudas a largo plazo y capital contable.

En este sentido, la empresa debe tomar un préstamo de corto plazo cuando tenga necesidades de fondos en periodos estacionales, el mismo que será cancelado con el efectivo generado de las ventas. Y en la otra situación (préstamos a largo plazo) sería la rentabilidad a largo plazo de los activos financiados con lo que se contaría para cubrir los costos de financiamiento.

Al parecer el enfoque moderado sería el más conveniente, sin embargo la mejor opción depende del nivel de solvencia, riesgo y rentabilidad que persigue la empresa.

- **Decisión de Administración de Activos:**

En las Mipymes es fundamental la administración de cada una de las cuentas que conforman el Capital de Trabajo, manteniendo niveles óptimos que proporcionen seguridad financiera a la empresa.

## 1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

El gerente tiene que tener visión de negocio y enfoque estratégico para promover el crecimiento sostenible de la empresa en el tiempo, es así que una de las herramientas que en la actualidad es de gran utilidad para dirigir adecuadamente las empresas es la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica se la define como: *“Un proceso y un instrumento. En cuanto proceso trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Y como instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios”*<sup>10</sup>.

En este sentido la Planificación Estratégica se ha convertido en una necesidad fundamental para la permanencia competitiva de las empresas, ya que es un proceso que mira hacia el futuro con el objeto de enfrentar los retos del entorno, normalmente el proceso de planificación contiene las siguientes etapas: formulación de la misión, objetivos, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), planteamiento de la estrategia, designación de actividades, recursos y responsables para poner en marcha el plan, finalmente se termina con la evaluación y retroalimentación del proceso.

De su parte, la *Planificación Financiera*, viene a ser una parte del plan estratégico global de la empresa, pero de gran importancia porque contribuye a determinar las posibilidades reales de la empresa para invertir en las acciones que permitan alcanzar ventajas competitivas.

---

<sup>10</sup> Apuntes de Planificación Estratégica dictados en la UPS, Quinto nivel.

El alcance de una posición ventajosa o planes de crecimiento son objetivos a largo plazo, pero a corto plazo lo más apremiante es evitar una situación de insolvencia que no es más que la incapacidad de hacer el pago de las obligaciones a su vencimiento, esto supone una situación crítica que puede incluso llevar a la quiebra a una empresa.

Estas circunstancias se deben fundamentalmente al mal manejo o falta de previsión de los fondos, en tal razón en el presente trabajo, la planificación financiera se enfocará hacia la utilización del Flujo de Caja, como instrumento de previsión de corto plazo.

## CAPITULO II

### 2. LA MICROEMPRESA EN ECUADOR

#### 2.1. CONCEPTUALIZACION

Ecuador al igual que el resto de países de Latinoamérica se ha observado en los últimos años un importante incremento de microempresas, principalmente en el área urbana, es por ello que nace el interés de conocer el rol que desempeñan en el país.

Hace un poco más de tres décadas se empieza a hablar del sector microempresarial, para el cual existen distintas versiones referentes a su origen, denominación e importancia económico-social. Respecto a su denominación varios fueron los nombres que se le trataron de asignar, tales como: “economía subterránea”, “economía ilegal”, “subempleo”, entre otros. Pero es “sector informal” el nombre que se dispersó en el vocabulario de los ecuatorianos para dirigirse a aquellas personas generadoras de su propio empleo, debido a que fue el término utilizado desde los años 70 por la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

A propósito del término “sector informal” surgen también diferentes significados, como los que se detallan a continuación:

*“Es el grupo de personas que estando incluidas en la población económicamente activa, no son parte del sector formal, trabajan por cuenta propia y se ubican en actividades de subempleo o están en desempleo abierto”.<sup>11</sup>*

Según otra opinión, *“Es el sector de la población del país que para subsistir, desarrolla espontánea y creativamente las más diversas actividades productivas, comerciales o de servicios, con escaso capital de*

---

<sup>11</sup> CAZAR, Salvador.-Ponencia: *Políticas para el desarrollo de la microempresa en el sector artesanal y microempresarial, Programas de micro y pequeña empresa en el Ecuador*, INSOTEC, Quito, 1989, p.19.

*trabajo, muy poca tecnología y sin el apoyo institucional ni la protección legal del sector moderno de la sociedad”.*<sup>12</sup>

El INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) considera *informal* al trabajador independiente (ver Anexo N° 1).

Para la Dirección General de Estudios del Banco Central del Ecuador, el *informal* no solamente se encuentra en el sector microempresarial, sino también considera informal al que trabaja bajo dependencia en la grande, mediana o pequeña empresa legalmente constituida en condición de *subempleo*<sup>13</sup> por los mecanismos actuales como la tercerización en donde el trabajador no recibe todos los beneficios contemplados en la ley laboral ecuatoriana.

Tomando en cuenta los criterios anteriores, se puede considerar al sector informal como aquel que está compuesto por las personas que laboran en los distintos sectores del mercado laboral fuera de las normas y reglas legales.

A partir de los años 90 se deja el calificativo negativo y genérico de *Informales* a todos los trabajadores independientes, para llamarlos microempresarios o empresarios de microempresas, bajo esta denominación veamos que significado tiene microempresa:

Por ejemplo, para CREDIFÉ, entidad del grupo del Banco del Pichincha que otorga microcréditos es:

*“Es una unidad de negocio con ventas hasta por \$ 70.000 anuales, activos fijos hasta por \$ 20.000 (excluyendo inmuebles), emplea máximo a 10 trabajadores y generalmente presenta una estructura administrativa de carácter familiar”.*

---

<sup>12</sup> ALARCÓN COSTTA, César, *Los Informales*, publicaciones FED, 7ma. publicación, Quito, 1995, p. 6.

<sup>13</sup> Ver definición en Anexo N°1

Según Luis Torres Rodríguez, Presidente ejecutivo de Fundación Avanzar, una entidad dedicada a capacitar microempresarios, la definición es:

*“La microempresa es la organización económica, administrativa con uno o más personas emprendedoras, que tienen objetivos económicos, éticos y sociales, aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”<sup>14</sup>.*

Otra definición que le da una magnitud más amplia, pero principalmente trata de rescatar la esencia de este sector lo hace César Alarcón Costta.

*“La microempresa es una unidad económica mínima, establecida por iniciativa de su creador, que en forma lícita produce bienes y servicios, genera empleo y labora en la ciudad, el campo, las minas y el mar, sin horario todos los días del año”<sup>15</sup>.*

Bajo estas concepciones la microempresa ya no es solamente una estrategia de supervivencia o una salida de escape a la pobreza, como se la consideraba antes, sino por el contrario toma un carácter positivo y de trascendencia económico-social.

Basándose en lo anteriormente expuesto, la microempresa es la pequeña actividad económica formal e informal donde el manejo operacional, administrativo y financiero lo realiza generalmente el propietario, en base a su experiencia y visión de negocio. Cuenta hasta con 10 trabajadores, sus activos no sobrepasan los 20.000 dólares y a pesar de su tamaño es el pilar que contribuye al desarrollo económico-social del país.

---

<sup>14</sup> TORRES RODRÍGUEZ, Luis, *La Microempresa, creación, formalización y legalización*, quinta edición, enero, 2003, p.3.

<sup>15</sup> ALARCÓN COSTTA, César, *Al futuro con la microempresa*, 2001, Pág. 38

## 2.2.GÉNESIS Y PROCEDENCIA DE LA MICROEMPRESA

*“La microempresa no es nueva en Ecuador, pero hace falta una nueva actitud hacia ella, para apreciarla en su verdadera dimensión y significado”<sup>16</sup>*

La génesis de la microempresa o como se los llamaba “Sector informal” en varios textos se le atribuye al excedente de mano de obra que no logra incorporarse al sector moderno, bajo este enfoque el origen de las unidades económicas, ahora llamadas microempresas, se remonta a la década de los 70 cuando el sector moderno de la economía evidencia su incapacidad de absorber la creciente fuerza laboral por lo que se ve obligada a generar su propio empleo e ingresos a través de alguna actividad económica.

Sin embargo, es importante recalcar que si bien la microempresa no constaba en estadísticas, libros, etc., no es porque no existía en nuestra sociedad, sino por el escaso interés que se le prestaba y es a partir del considerable crecimiento de los trabajadores por cuenta propia en el área urbana que surge la inquietud de estudiar las causas, características y trascendencia que hoy por hoy tienen las microempresas en nuestro país.

Por otra parte, la procedencias de la microempresa se le atribuye a los siguientes factores:

- **Explosión demográfica:** Este suceso se puede corroborar en los datos estadísticos, *“de 1950 a 1982, la población ecuatoriana se multiplico por 2.5 veces, presentando un crecimiento del 150%, en donde el incremento poblacional urbano fue elevado y sostenido principalmente entre los años 1974 y 1982, cuya tasa de crecimiento alcanzó el 4.6%”<sup>17</sup>.*

---

<sup>16</sup> ALARCÓN COSTTA, Ob.cit, p.141

<sup>17</sup> PLACENCIA María Mercedes, *MICROEMPRESAS: Presente y Futuro*, Editorial Raíces, primera edición, Quito,1987, p. 96

Este aumento de la población, ocasionó un desfase entre oferta y demanda de trabajo, a pesar de que a partir del año 1972 se inició la explotación petrolera con la cual se generaron mayores fuentes de empleo, el sector formal no alcanza a cubrir dicha demanda.

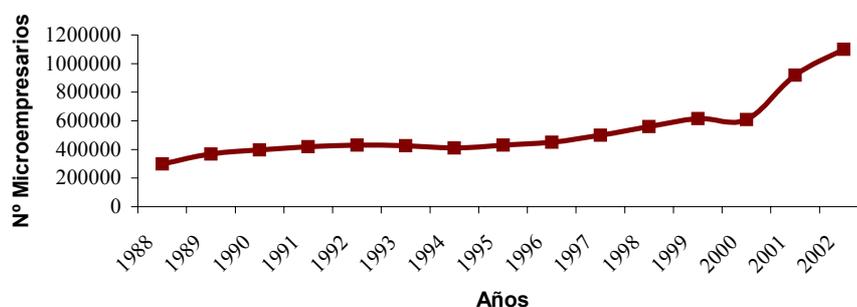
- **Modelos Económicos:** El modelo de sustitución de importaciones, adoptado a partir de los años cincuenta, donde el Estado se caracterizó por ser regulador, interventor, planificador de la economía, con el fin de incentivar el crecimiento del mercado interno, a través de aranceles e incentivos fiscales se promovió la creación y expansión de nuevas industrias. No obstante el problema radica en la reorganización productiva, solamente un sector minoritario de la población se integró a la nueva estructura, quedándose al margen una fuerza laboral que se vio obligada a vivir bajo el sector microempresarial. Esto se demuestra ya que *“...del 75.5% de los trabajadores asalariados en 1974 habría descendido al 68.9% en 1985, mientras que los trabajadores por cuenta propia crecen del 17.6% al 23.6% en el mismo periodo”*<sup>18</sup>.
- **Migración Rural:** Las migraciones del campo a la ciudad, se dan por una reforma agraria ineficiente, puesto que se reparten tierras pero sin asistencia técnica, ni crédito para el pequeño agricultor, por lo que se ve obligado a salir en busca de oportunidades en la ciudad; además la modernización genera la incorporación de tecnología para el cultivo del suelo, reemplazando a la mano de obra, lo que agrava el problema de la migración.

---

<sup>18</sup> Ibidem, p. 97.

- **Migraciones de ciudades pequeñas y medianas:** Los profesionales, artesanos y pequeños comerciantes que motivados por alcanzar una mejor educación, trabajo etc., llegan a las grandes ciudades instalando ahí sus talleres o negocios.
- **Hijos de padres microempresarios:** el pequeño negocio de los padres, ya sea en el sector artesanal, comercial o de servicios, son la escuela de capacitación para quienes nacieron en estos hogares y muchos de ellos continúan con el desarrollo de la actividad familiar.
- **Trabajadores que dejaron el sector formal:** Está formado por los que perdieron su empleo, en muchos casos por la crisis económica y por los que en su afán de ser independientes y obtener mayores ingresos, prefieren emprender su propia empresa.

**Gráfico No. 2.1** Microempresarios *Voluntarios*<sup>19</sup>



FUENTE: BAQUERO Marco, FREIRE Belén y JIMBO Guillermo, *Evolución de Mercados Laborales Formales e Informales en Ecuador: Una Definición Alternativa*, Mayo, 2004.

Como se puede apreciar el gráfico No 2.1, la decisión de convertirse en microempresario de forma voluntaria va en constante crecimiento, principalmente a partir del año 2000, luego de la crisis económica-

<sup>19</sup> Ver definición en Anexo N° 1 p. 5

social que sufrió nuestro país en 1999 (altas tasas de interés, inestabilidad del tipo de cambio, el salvataje bancario, entre otros). La microempresa se la ve como una alternativa que ofrece mayores beneficios que estar laborando bajo dependencia.

- **Profesionales que no lograron empleo:** Hoy en día conseguir un empleo acorde a la preparación y que este sea bien remunerado parece ser una tarea titánica por la gran cantidad de demanda laboral. Por ello para el profesional es preferible poner una idea de negocio en marcha, apoyado en los conocimientos, habilidades y experiencia adquirida.

El neoliberalismo, también ha venido produciendo efectos negativos en el empleo porque debido a sus fundamentos como: la reducción del tamaño del Estado, modernización y privatización, apertura económica, flexibilización laboral, entre otros. Ocasiona que más gente pierda su empleo. En esta situación, la declinación del empleo del sector formal de alguna manera es compensado por el aumento de ocupados en microempresas.

### **2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA**

Para llegar a entender la esencia de la microempresa es necesario conocer sus características, las mismas que identifican las actividades económicas desarrolladas por gran parte de la población *ocupada*<sup>20</sup>, las mismas se mencionan a continuación:

---

<sup>20</sup> Ver definición en Anexo N° 1 p.1

- **Pequeña Escala:**

La microempresa es catalogada como la unidad económica mínima debido a factores como: falta de capital para activos fijos y operación del proceso ( en sector productivo), por estar limitada a mantener bajas cantidades de inventario (en sector *comercial*) y por el tamaño de mercado al que cubre (en sector de servicios). De forma más detallada, la microempresa es la más pequeña según la siguiente clasificación:

**CUADRO N° 2.1 EMPRESAS SEGÚN SU ESCALA**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CAPITAL MÁXIMO</b>	<b>No TRABAJADORES</b>
Microempresa	US\$ 24.000	Hasta 10
Taller Artesanal	US\$ 62.500	Hasta 20
Pequeña Empresa	US\$ 100.000	Hasta 50
Mediana Empresa	US\$ 300.000	Hasta 200
Grandes empresas	Supera los US\$ 300.000	Supera los 200

FUENTE: Fundación Avanzar

- **Uso intensivo de mano de obra:**

Cada vez más, la grande y mediana empresa en su afán de alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, están incorporando nuevas tecnologías (automatización) para mejorar tiempos y minimizar costos, lo que desemboca en menos personal. A diferencia de la microempresa que fundamenta su actividad en el artesano, el vendedor y la habilidad del reparador o el trabajo intelectual en la microempresa de servicios.

- **Activos Fijos Limitados:**

La dotación de activos fijos en la microempresa es poca y en algunos casos constituyen los equipos descartados por la empresa que se ha modernizado.

- **Escasas normas administrativas y financieras:**

El manejo del negocio es llevado a cabo de manera empírica, no existe un real manejo contable de la actividad que le permitan visualizar la situación real de la microempresa, así como no disponen de métodos administrativos y financieros que mejoren la gestión del propietario. A lo mucho mantienen un registro de ingresos y egresos.

- **Carácter Familiar:**

La microempresa en muchos casos es unipersonal pero al ampliarse existe la preferencia por ocupar la mano de obra familiar disponible, quienes no necesariamente son remunerados.

Cabe destacar que al ser de carácter familiar pueden desarrollar ventajas competitivas gracias a fortalezas propias como:

- a. **Compromiso:** Los miembros de una familia tienden al mismo objetivo, se apoyan mutuamente y buscan el progreso de la microempresa.
- b. **Conocimiento:** Los familiares conocen perfectamente el movimiento del negocio.
- c. **Cultura estable:** Los miembros de la familia se conocen bien, a diferencia de los colaboradores externos, quienes por tener valores distintos a los familiares podrían generar conflictos en la microempresa.

d. **Orgullo:** La predisposición hacia luchar por los objetivos de la microempresa es mayor cuando existe un sentimiento de pertenencia hacia ella.

- **Baja Productividad:**

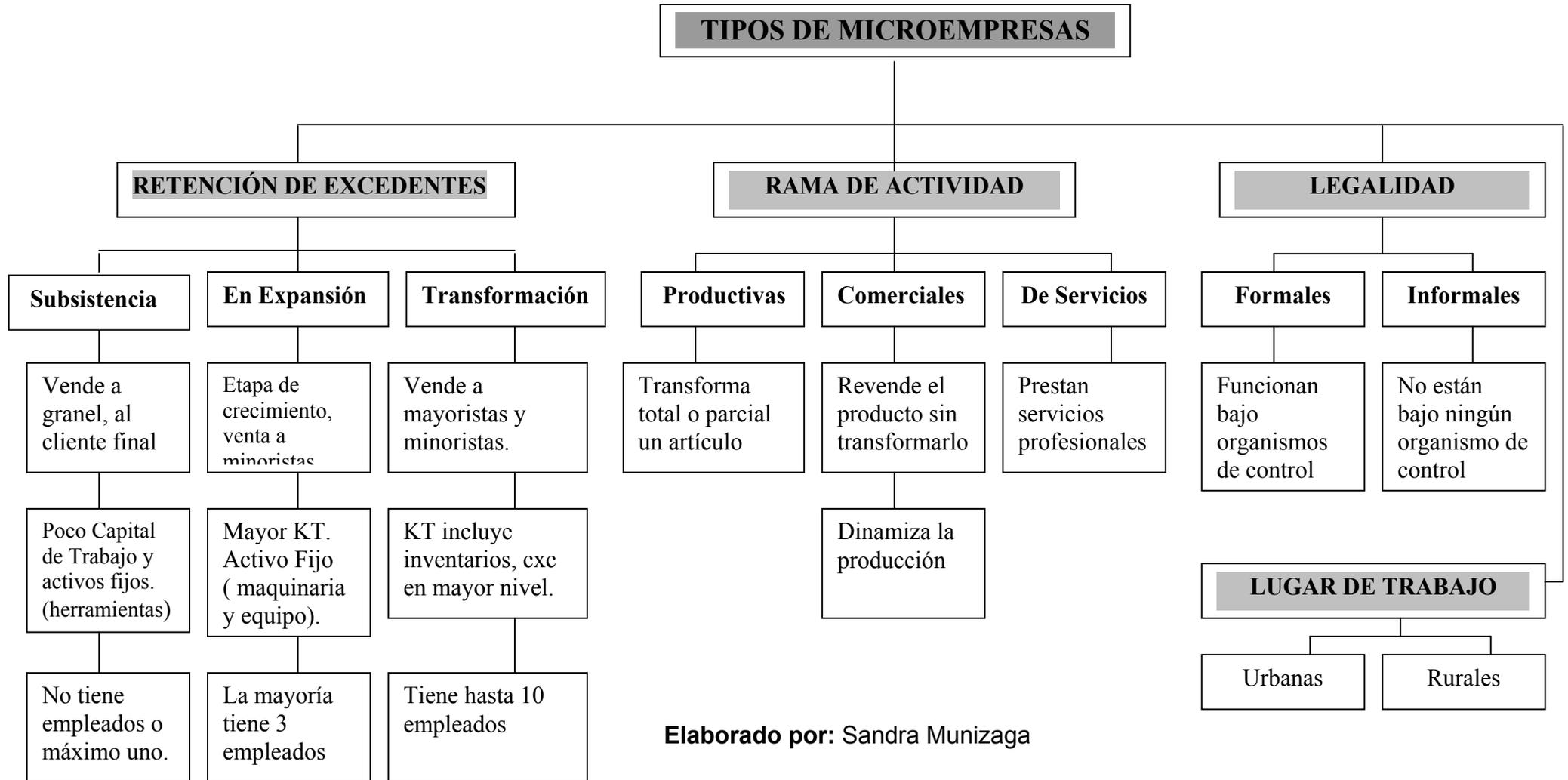
La productividad es, sin duda, una de las principales preocupaciones de toda empresa y se define como la relación entre el producto obtenido y la cantidad de recursos utilizados, puede tomar las formas de productividad de mano de obra, de equipos, de capital y materiales.

Al observar la productividad del trabajo esta se refiere a la cantidad de producto realizado por unidad de trabajo utilizada en la producción; esta medida se acopla a la industria manufacturera, donde las grandes y medianas empresas por su tecnificación y mayor capacitación del personal no tienen comparación con el taller artesanal, este último tiene menor nivel de productividad.

Pero que pasa con las microempresas comerciales y de servicios, como se mide la productividad?, si vemos a la productividad como el mejoramiento de procesos, hacer mejor las cosas, entonces hay que buscar el método para que el negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad.

Mencionadas algunas de las particularidades con las que se le conoce a la microempresa, es imprescindible reconocer que a pesar de sus limitaciones, la naturaleza emprendedora y una adecuada planificación estratégica no solo logrará que se mantengan en el mercado sino también que se capitalicen, crezcan y amplíen.

## 2.4. TIPOLOGÍA DE LA MICROEMPRESA



## 2.5.IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA

*“En el país existen alrededor de 1’300.000 microempresas urbanas y rurales, que producen entre el 10 y 15% del Producto Interno Bruto y generan más de 2’500.000 plazas de trabajo”<sup>21</sup>.*

La concepción acerca de la microempresa ha variado en los últimos años, ya no es simplemente aquella actividad económica desligada de los planes de desarrollo, políticas bancarias, capacitación etc., sino por el contrario, se está reconociendo la importancia de este sector, se han organizado los gremios para dar origen a la Cámara Nacional de la Microempresa constituida en 1992, la misma que tiene como misión:

*“Fortalecer el Sistema de abastecimiento a la Microempresa (SAME) que contribuirá a mejorar las condiciones de vida de los empresarios de micro capitales, a través de servicios financieros y no financieros, otorgados por entidades autogestionarias propias del sector y estableciendo vínculos con organismos nacionales e internacionales, públicos o privados”<sup>22</sup>*

El sistema SAME está integrado por varios ejes que son: capacitación, crédito, garantía crediticia, comercialización y salud, estos son administrados por organismos como: CEM (Centro de Estudios e Investigaciones de la Microempresa), FOMENTAR ( Fondo de la microempresa para garantía crediticia), TRADEC ( Trading del Ecuador) que otorga apoyo comercial y SALUD-RED que brinda atención a las familias, trabajadores y afiliados de la Cámara de la Microempresa.

Así también, varias instituciones están apoyando al microempresario a través de servicios financieros (microcrédito) y no financieros (capacitación), de los cuales se destaca el Banco Solidario. De esta manera se trata que el microempresario disponga de mayores oportunidades para mantenerse y desarrollarse en un ámbito cada vez más competitivo que en gran parte se ha venido dando por el proceso de

---

<sup>21</sup> BRITO Vanesa, Revista GESTIÓN, No 104, febrero 2003, p.28

<sup>22</sup> [www.microempresasecuador.org](http://www.microempresasecuador.org)

apertura comercial que estamos viviendo, el mismo que ya ha provocado el quiebre de talleres y fábricas nacionales.

La microempresa en la vida cotidiana quizá no nos llame la atención porque estamos acostumbrados a verla en cada sitio de nuestro barrio como la tienda, el bazar, la ferretería etc. Pero detrás de cada actividad existe un gran esfuerzo por generar ingresos y mantenerse en el mercado, lo cual no solo incide en su dueño sino en el país en general, por lo tal razón se considera que:

*“La importancia de la microempresa en la economía nacional está reflejada en la producción de bienes y servicios, la comercialización y la generación de puestos de trabajo; así como, en la transferencia de recursos hacia el resto de la sociedad, su incidencia en la dinamización de la economía y su interacción con los demás sectores”<sup>23</sup>.*

En el campo de la microproducción, la artesanía aparte de ser una actividad económica es una de las manifestaciones de identidad sociocultural de los ecuatorianos, donde prima el arte manual, característica que hace que sus diversos artículos sean únicos y famosos dentro y fuera del país; así por ejemplo la cultura Otavalo es la más sobresaliente en la confección de textiles, sin dejar de lado otras artesanías de los distintas localidades del Ecuador que son finamente elaboradas en cuero, paja toquilla, cerámica, tagua entre otros, para uso personal o como decorativos. En este aspecto el artesano no tiene nada que envidiar a la grande o mediana empresa que utiliza avanzada tecnología en el proceso de producción a gran escala.

La microempresa productora aparte de ofrecer artículos al consumidor final también funciona bajo la modalidad de subcontratación de las empresas grandes, abasteciéndoles a estas últimas con productos terminados o semiterminados, de no ser así esto representaría altos costos para la gran empresa.

---

<sup>23</sup> ALARCÓN COSTTA, César, Ob.cit. p. 144

En cuanto a la microempresa comercial, esta se convierte en un vínculo entre la producción y el consumidor final incentivando el crecimiento económico del país.

### **2.5.1. GENERADORA DE EMPLEO**

Los modelos económicos y las políticas de ajuste que se han venido aplicando en el Ecuador han significado profundas alteraciones en el mercado laboral, reflejadas en una disminución constante de empleo en el sector moderno, problema que se expresa en el aumento del desempleo, y subempleo.

Según los datos arrojados por los censos de población entre 1950 y el 2001 el *PEA (Población Económicamente Activa)*<sup>24</sup> pasa de 1,236,590 a 3,801,339 individuos por lo que debió haber un crecimiento proporcional de puestos de trabajo, sin embargo la situación de los ecuatorianos es muy distinta, como se puede constatar en el periodo comprendido de 1990 a 1996 (Ver Cuadro 2.2), del cual se puede observar lo siguiente:

- El sector informal tiene una tasa de crecimiento de 27.59% en el periodo analizado, es decir se incorporaron a este sector 293.781 trabajadores superando en 6 puntos porcentuales al sector formal.
- En el sector formal se evidencia que quien genera mayor puestos de trabajo son las microempresas bajo la denominación *asalariados de microempresas formales* en el año 1990 existen 75.204 ocupados que se extienden a 119.801 para 1996, lo que evidencia incremento del 59.30%,

---

<sup>24</sup> Ver definición en Anexo No 1, p.1

a diferencia del sector privado y de las Pymes que integran nuevos trabajadores a una baja tasa de crecimiento de 34.49% y 25.15% respectivamente.

**CUADRO No 2.2**  
**POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN SECTOR ECONÓMICO Y CATEGORÍA**  
**OCUPACIONAL**

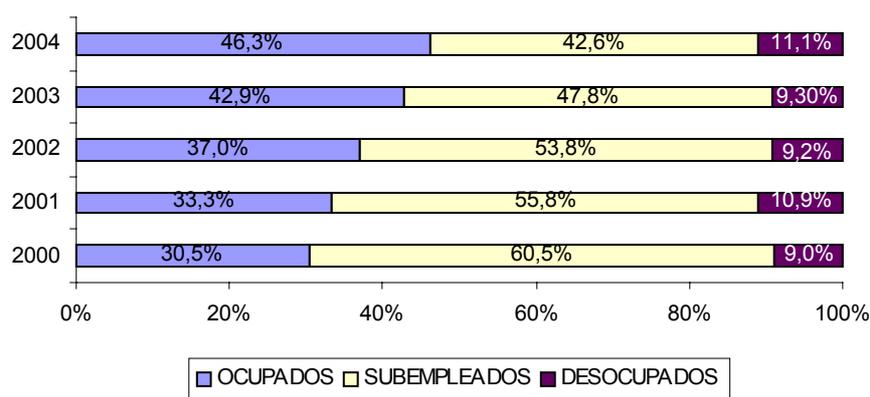
SECTOR ECONÓMICO Y CATEGORÍA OCUPACIONAL	PERIODO 1990-1996							TASA DE
	1.990	1.991	1.992	1.993	1.994	1.995	1.996	CRECIMIENTO
EMPLEO TOTAL	2.321.976	2.562.427	2.693.344	2.650.813	2.697.503	2.891.659	2.888.900	24,42
<b>FORMAL</b>	<b>1.105.014</b>	<b>1.156.641</b>	<b>1.203.583</b>	<b>1.202.491</b>	<b>1.271.700</b>	<b>1.323.341</b>	<b>1.340.267</b>	<b>21,29</b>
FORMAL PRIVADO	698.805	741.199	807.212	835.445	902.348	937.170	939.808	34,49
PYMES y Gran Empresa	550.121	539.947	603.386	632.447	659.874	741.841	688.630	25,18
Microempresas formales (Patronos)	17.820	33.870	43.488	49.270	58.088	52.154	60.531	239,68
Asalariados de microempresas formales	75.204	121.686	109.594	101.898	112.960	96.143	119.801	59,30
Profesionales y técnicos Autónomos	55.660	45.696	50.744	51.830	71.426	47.032	70.846	27,28
EMPLEO PUBLICO	406.209	415.442	396.371	367.046	369.352	386.171	400.459	-1,42
<b>INFORMAL</b>	<b>1.064.810</b>	<b>1.215.393</b>	<b>1.315.612</b>	<b>1.260.677</b>	<b>1.237.551</b>	<b>1.389.692</b>	<b>1.358.577</b>	<b>27,59</b>
Microempresas Informales (Patronos)	57.242	83.161	117.219	101.803	101.269	111.358	102.588	79,22
Trabajadores Independientes	727.802	770.794	862.842	818.710	791.649	892.259	891.250	22,46
Trabajadores por Cuenta Propia	588.648	634.206	688.240	666.427	633.774	700.191	713.198	21,16
Trabajadores Familiares No Remunerados	139.154	136.588	174.602	152.283	157.875	192.068	178.052	27,95
Asalariados (Microempresa informal)	174.545	238.246	221.666	222.319	217.454	247.919	226.768	29,92
SERVICIO DOMESTICO	105.221	123.192	113.885	117.845	127.179	138.156	137.971	31,12
ACTIVIDADES AGRICOLAS	152.152	190.393	174.149	187.645	188.252	178.626	190.056	24,91

FUENTE: [www.oitandina.org.pe/publ/ecuador/doc65/segmenta.html](http://www.oitandina.org.pe/publ/ecuador/doc65/segmenta.html)

Estas cifras describen que las microempresas son un importante elemento en la constitución del mercado laboral ecuatoriano y a diferencia de ciertos criterios que la catalogan generadora de empleo de baja calidad y productividad, relacionándolo únicamente con informal, están equivocados ya que se nota claramente mayor incorporación de microempresarios a la formalización en el periodo analizado.

Analizando el comportamiento del mercado laboral en los últimos años se puede apreciar que a partir de la dolarización, la economía dio muestras de recuperación y un indicador de ello es el crecimiento de la *ocupación plena*<sup>25</sup> y una baja participación del subempleo y desempleo como se detalla en el gráfico 2.2. Sin embargo, esto no representa necesariamente un mejor desenvolvimiento del mercado laboral, ya que el índice se ve influenciado por la migración, lo que evitó un alza de la demanda de empleo y el incremento en la tasa de desocupación, creando de manera ficticia plazas de trabajo.

**GRÁFICO No 2.2**                      **COMPOSICIÓN DE LA PEA**  
**(Población Económicamente Activa)**



FUENTE: BCE.  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

<sup>25</sup> Ver definición en Anexo No 1, p 1

De acuerdo al último censo en la encuesta de empleo, desempleo y subempleo en el 2001 la PEA fue de 3,801,339 individuos de donde el sector microempresarial *“constituye el 65.9% de su población económicamente activa, porcentaje que para el área urbana corresponde al 71.9% de las mujeres y al 61.3% de hombres”*<sup>26</sup>.

Como se puede apreciar la participación de la mujer es mayor en el mercado laboral, esto se debe a la reducción de las tasas de fecundidad en los últimos años, así como a los cambios socioculturales que han determinado una significativa evolución de la intervención femenina al trabajo.

Finalmente, estas cifras explican el interés por dar mayor atención a las actividades microempresariales en los últimos años, mediante la ejecución de proyectos que estimulen al desarrollo de este sector.

## **2.6. EL SECTOR COMERCIAL**

El Comercio es una de las actividades económicas que más se destaca por su importancia como vínculo entre la producción y el consumo final. Dentro de este sector están registradas 13.381 empresas a nivel nacional, de las cuales 9.021 forman parte del subsector de comercio al por mayor que abarca el 59% de las ventas, mientras que el comercio al por menor está integrada por 4.360 empresa que tienen el 41% de las ventas. El comercio al por mayor comprende las actividades de comercialización de bienes intermedios y materias primas para las industrias manufactureras, materiales para la construcción, el transporte, así como las distribuidoras de productos de consumo final que se encargan de entregarlos a los puntos de venta directa en todo el país; además se incluyen en esta categoría los importadores y exportadores. Entre las principales empresas que componen este segmento se ubican Disensa y Exomobil del Ecuador.

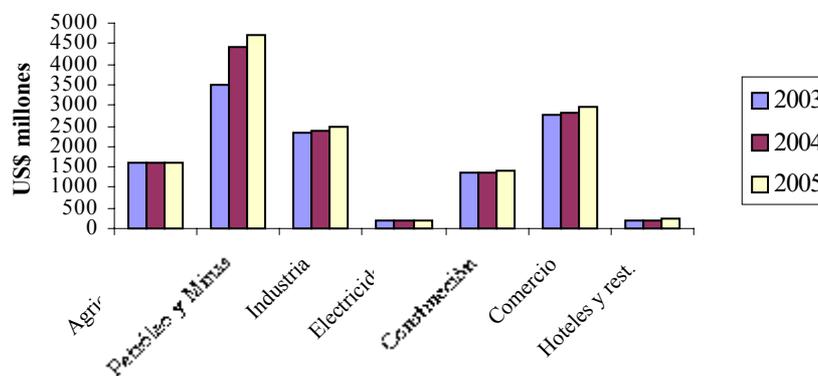
---

<sup>26</sup> ALARCÓN COSTTA, César, Ob. Cit. p. 28

En el subsector Comercio al por Menor se encuentran todos los establecimientos de venta directa al consumidor, de todo tipo de productos industrializados tanto de producción nacional como importada. Está formado por segmentos tales como: productos alimenticios, bebidas y tabaco; medicinas, cosméticos y artículos de tocador; productos textiles, prendas de vestir y cuero; entre otros. Las empresas que sobresalen en este segmento por sus ventas son Supermercados La Favorita, Farcomed y Almacenes Tía S.A.

En conjunto el Comercio al por mayor y menor tuvo un *PIB (Producto Interno Bruto)* de 2837.7 millones de dólares, equivalente al 21.84% del PIB total en el año 2004<sup>27</sup>. Consolidándose de esta manera como la segunda actividad económica que mayor aporta al Producto Interno Bruto del país, luego de petróleo y minas con el 33% (ver Gráfico 2.3)

**GRÁFICO No 2.3** **PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD**



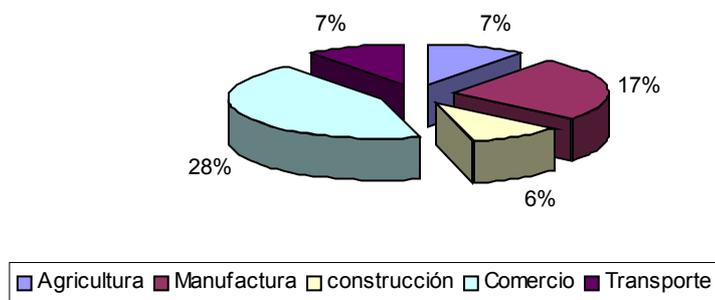
FUENTE: BCE.  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga

De igual manera el *Comercio al por mayor y menor*, es el sector que más cantidad de ocupados tiene (Ver Gráfico 2.4), puesto que de 3'673.236 ocupados a nivel nacional, 1'026.691 se encuentran laborando en esta

<sup>27</sup> Revista EKOS. No 128, diciembre 2004, p. 80

rama, lo que significa el 28% de la población, seguida del 17% por la industria manufacturera.

**GRÁFICO No 2.4 POBLACIÓN OCUPADA POR RAMA DE ACTIVIDAD**



FUENTE: INEC, Encuesta de empleo, subempleo y desempleo 2001  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Así también la importancia del comercio se da a pequeña escala llegando a constituirse en el canal de distribución de todas las actividades productivas y de importación, que hace posible el desarrollo de las diversas compañías dedicadas a la generación de bienes y servicios.

Para dejar constancia sobre lo dicho, cabe reflexionar acerca de ¿cómo las grandes, medianas y pequeñas empresas industriales distribuirían sus productos si no hubiese el microcomercio? como la tienda, el bazar, locales comerciales con sus diferentes líneas de ropa, zapatos etc., son los vínculos para hacer llegar los productos al consumidor final.

De 1'300.000 microempresas existentes en el Ecuador, el 53% se dedica a la actividad comercial, de los cuales el 18% son vendedores de tiendas y almacenes tal como se muestra en el gráfico 2.5.

**GRÁFICO No 2.5 OCUPACIÓN DEL MICROEMPRESARIO**

FUENTE: Habitus, Proyecto Salto  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Centrándonos un poco más en la ciudad de Quito, existen 242.104 comerciantes, de los cuales 45.977 se encuentran ocupados como patronos, 164.681 como trabajadores por cuenta propia y 31.446 como trabajadores familiares no remunerados. (ver cuadro N° 2.3)

**CUADRO No 2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COMERCIANTES POR SECTOR Y CATEGORÍA OCUPACIONAL**

SECTOR ECONÓMICO Y GRUPO DE OCUPACIÓN	CATEGORÍA OCUPACIONAL		
	Patrón o Socio	Cuenta Propia	Trab. Famil. no Remuner.
<b>TOTAL QUITO</b>	45,977	164,681	31,446
Trabaj. De los servicios y Comerciantes	16,717	62,141	23,986
<b>SECTOR MODERNO</b>	18,239	21,654	
Trabaj. De los servicios y Comerciantes	3,603	2,100	
<b>SECTOR INFORMAL</b>	25,675	135,662	31,446
Trabaj. De los servicios y Comerciantes	13,114	60,041	23,986

FUENTE: INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo, Área Urbana, 2001

Como se puede apreciar, hay mayor tendencia a trabajar de forma autónoma, primordialmente en el sector informal.

*“Una hipótesis al respecto es que los bajos niveles de productividad en el sector moderno, junto con las prácticas generalizadas de contratación bajo modalidades inestables en dicho sector, harían más atractivo para los trabajadores optar por el sector informal”<sup>28</sup>,*

La cada vez mayor utilización de herramientas como la tercerización de talento humano y la flexibilización laboral (contratación por horas) cuya aplicabilidad son muy útiles para los empresarios por su capacidad de reducir costos operativos, pero que traen como consecuencia la inestabilidad laboral, por ejemplo: en el caso del empleado tercerizado, este puede no sentirse parte de la organización y no estar identificado con la visión y los objetivos de la empresa, lo cual recae en una menor motivación y por ende una menor productividad y alta rotación de personal.

Así, actualmente no solamente es la falta de oferta de empleo la que genera el incremento de los trabajadores sin relación de dependencia, sino que también lo está agudizando el trabajo temporal que bajo el esquema de contratación por horas no ofrece los mismos beneficios, traduciéndose en bajos ingresos para los empleados.

A propósito de los ingresos, los trabajadores de los servicios y Comerciantes mencionados en el cuadro 2.3, perciben un ingreso promedio mensual de 167 dólares, en el sector moderno 188 dólares y en el sector informal 156 dólares, siendo el segundo más bajo detrás de los trabajadores no calificados que tienen un *ingreso promedio de 114 dólares*<sup>29</sup>.

Estas cifras están muy por debajo de la canasta familiar la cual en el año 2004 se encontraba en 388.57 dólares, lo que ha obligado a tomar dos opciones: la primera emigrar y la segunda optar por generar su propio empleo, siendo estos últimos los emprendedores, gente que asume el

---

<sup>28</sup> <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/nacional/paginas/htm>

<sup>29</sup> INEC, Encuesta e Empleo, Desempleo y Subempleo, Área Urbana 2001, p. 37

riesgo de ponerse un negocio pero que con responsabilidad, ideas innovadoras, y planificación de sus finanzas logrará tener éxito.

En suma, el Comercio es la actividad que más aporta al PIB y concentra a gran número de la población, desde la grande hasta la microempresa, a pesar de haber sido uno de los sectores más golpeados por la crisis de 1999, durante la cual las personas dejaron de tener su comportamiento de consumo habitual. Ventajosamente al adoptar el dólar como nuestra moneda, el sector no solamente se estabilizó, sino que se mantiene en crecimiento.

## **2.6.1. EVOLUCIÓN Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL MICROCOMERCIO DEL SUBSECTOR DE VENTA DE PRENDAS DE VESTIR EN LA CIUDAD DE QUITO**

### ***2.6.1.1. Evolución***

La capital del Ecuador es una metrópoli que se caracteriza por la belleza de su arquitectura colonial y moderna; así como también por ser uno de los pilares de crecimiento económico del país.

Principalmente el Centro de Quito se está convirtiendo en la zona más cotizada de la ciudad por la mejoría de su situación socio-económica y el valor agregado que le da la rehabilitada infraestructura que promueve al área como un lugar atractivo para vivir e invertir.

Esto se ha dado gracias a la reorganización del comercio popular, el mismo que se encontraba asentado en varias calles como: Mejía, Chile, Cuenca, Sucre entre otras, donde las ventas eran una práctica aceptada y con un desarrollo de más de cuarenta años.

En un inicio, hacia los años 1950 a 1970, las ventas eran los días martes y sábados y ocupaban la Av. 24 de Mayo, el incremento rápido de vendedores hizo que se crearan asociaciones, para resistir o

negociar con el Municipio, es así que en el período comprendido de 1985-1990 el municipio legaliza la presencia e comerciantes en muchas áreas del centro.

Para el año 1996 la Administración General del Municipio estima que el número de vendedores estaba entre 10.000 y 12.000 cantidad que demostró que la actividad comercial era rentable y que el sitio era el más adecuado para ubicarse estratégicamente en Quito.

En ese mismo año se reconoce que este sector genera en Quito más empleo que el sector formal pero a su vez se considera necesario enfrentar la problemática que esta actividad implica para la ciudad y buscar una solución.

Ante esta consideración, se plantea en 1998 **“El proyecto de Modernización del Comercio Popular”**, en el que intervienen varios actores: Municipio del D.M.Q. (Distrito Metropolitano de Quito) y sus Empresas:

- La Empresa de Desarrollo del Centro Histórico
- Fondo de Salvamento
- Banco Interamericano de Desarrollo

El proyecto tuvo como misión *“Recuperar el espacio público para uso de toda la ciudadanía, a través de la reorganización de las ventas callejeras”*<sup>30</sup>

Es así como se empiezan a construir los centros comerciales populares con el objeto de reubicar a los comerciantes minoristas del centro histórico con lo cual se beneficia a los mismos en diferentes aspectos tales como:

---

<sup>30</sup> Unidad Ejecutora del Comercio Popular: Empresa del Centro Histórico

- Posibilidad de desarrollar su trabajo, enmarcado en una normativa legal.
- Mejorar su calidad vida y la de sus familias.
- Lograr alternativas de crédito en el sector formal, que les permita eliminar las ataduras de crédito con agiotistas.
- Eliminar la posibilidad de extorsión por parte de traficantes de espacios de la vía pública
- Contar con adecuadas instalaciones para el desarrollo de su actividad comercial

El proceso incluyó muchas reuniones de negociación pero al final en mayo del 2003 una vez adjudicados los locales con su respectiva escritura individual, se comienza la ubicación ordenada de los Centros Comerciales Populares *“de 98 asociaciones que agrupaban a 5.100 comerciantes asentados e forma permanente en las calles y 1.800 feriantes de martes y sábados, es decir casi 7.000 comerciantes a reubicar”*<sup>31</sup>, concluyendo el proceso el 7 de junio del 2003.

Así con la reorganización del microcomercio en los Centros Comerciales Populares (cuadro N° 2.4 y Gráfico N° 2.6) no solo se han mejorado las condiciones de estos microempresarios, en términos de seguridad y salubridad, sino que también ellos han pasado a formalizarse, lo que involucra mayores opciones para acceder a un crédito y capacitación que les permita gestionar de mejor manera su negocio y por ende tener perspectivas de crecimiento.

---

<sup>31</sup> CARIDAD ORTIZ, María, Revista GESTIÓN, No 103, julio 2003, Pág. 33

**CUADRO No 2.4. CENTROS COMERCIALES POPULARES DE QUITO**

Nombre C.C.	Monto Inversión USD	Area de construc. M2	No de locales	Otros servicios
Montúfar	250.000	5.707	439	PC, GI
La Merced	500.000	11.975	298	PC
Ipiiales Mires	650.000	3.913	230	PC, GI
El Tejar	910.000	3.298	768	PC
Hermano Miguel	5'000.000	17.500	1.592	PC, F
Granada	800.000	4.120	430	PC
Nuevo Amanecer	Autogestión	*	*	*
Chiriyacu	650.000	2.584	439	*
Ipiiales del Sur	1'100.000	6.500	340	PC, F, B

Leyenda: PC: patio de comidas; GI: guardería infantil; F: farmacia; B: banco

**FUENTE:** Empresa del Centro Histórico

**GRÁFICO N° 2.6. PROCESO DE REUBICACIÓN****Antes****Ahora****Centro Comercial**

### **2.6.1.2. Diagnóstico**

Para tener una visión real sobre la situación de las microempresas comerciales dedicadas a la venta de prendas de vestir, se aplicaron 14 encuestas (ver Anexo N° 2), en sitios representativos de la ciudad de Quito, como lo es el Centro Comercial del Ahorro del Sur y la calle “J” en Solanda, donde existe un gran movimiento comercial. A continuación se analiza cada una de los ítems a los que fueron sujetos de evaluación los microempresarios.

- **RUC (Registro Único del Contribuyente)**

Se pudo observar que cada vez son más las microempresas que trabajan de manera formal, así un 57% de ellas posee RUC por tanto emiten facturas, notas de venta según sea el caso y en consecuencia están obligados a declarar el impuesto al valor agregado (IVA), por lo que atrás queda la teoría de que los microempresarios son informales por el hecho de evadir impuestos.

- **Administración**

Desde el punto de vista de la Administración Estratégica se constató que la gran mayoría de los microempresarios dirigen su negocio de manera empírica, no existe un plan al menos no de manera formal que guíe sus actividades, solamente el 36% de los encuestados se fijan objetivos proyectándose a futuro.

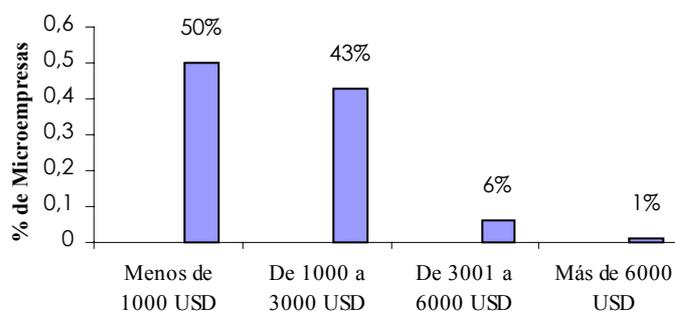
En lo que referente a la Administración Financiera a lo mucho el 57% de los encuestados tienen un registro de las cantidades y productos vendidos; cabe destacar que este porcentaje lo conforman los microempresarios de la calle “J”; el manejo del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios está en manos del propietario quien administra

estas cuentas basado en su experiencia. No obstante no tienen un conocimiento real del valor en dólares de sus activos lo que a mediano o largo plazo los puede llevar a la quiebra por una mala gestión de los mismos.

- **Ventas**

El 50% de los encuestados tiene un promedio de ventas mensual de menos de 1000 dólares, lo que evidencia que la gran mayoría son microempresas de subsistencia, el 43% se ubica en el rango de 1000 hasta 3000 dólares según la variable analizada, es decir son microempresas en crecimiento; el 6% comprende un monto de ventas promedio de hasta 6000 dólares y el 1% restante sobrepasa este último valor por lo que este 7% corresponden a las microempresas en transformación. (Gráfico 2.7).

**GRÁFICO No 2.7 VENTAS MENSUALES DE LA MICROEMPRESA COMERCIAL**

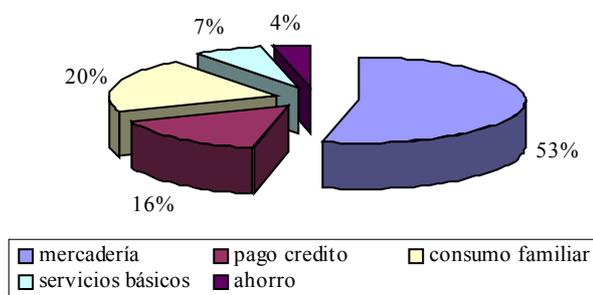


FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga

- **Utilidades**

De las ganancias que los negocios generan, el microempresario destina el 53.57% para la compra de mercadería, seguido de 20.36% para el consumo familiar y el resto se reparte para el pago de créditos financieros y servicios básicos.

**GRÁFICO No 2.8 DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES DEL MICROEMPRESARIO**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

- **Crédito**

El 57% de microempresarios se encuentran endeudados, principalmente han recibido crédito financiero del Banco Solidario y el banco del Pichincha. Estos créditos han sido utilizados para la compra de mercadería en un 72%, para el pago de deudas el 21% y sólo 7% han accedido al crédito para expandir su negocio.

- **Capacitación**

En términos de capacitación, el 43% de microempresarios se ha preparado en las áreas de ventas y relaciones humanas en los cursos que ofreció la Unidad Ejecutora del Comercio Popular como parte del proceso de reubicación.

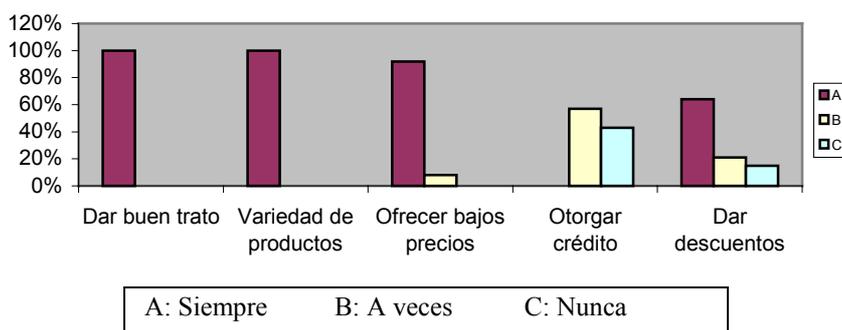
- **Empleo**

Las microempresas evaluada son de índole familiar en las que trabajan el dueño y máximo dos familiares que no son remunerados, otros llevan a cabo su actividad comercial con una persona ajena a la familia, la misma que es remunerada, estos últimos prefieren trabajar de esta forma porque consideran que así pueden exigir más a sus empleados.

- **Atención al Cliente**

Las prácticas de atención al cliente (Gráfico 1.8) para el microempresario se centra en los siguientes aspectos: Dar buen trato, disponer de gran variedad de productos y ofrecer bajos precios. Un 57% otorga pocas veces y solamente a personas de confianza crédito, el porcentaje restante nunca lo hace porque sus ventas son dirigidas al consumidor final y por considerarlo muy riesgoso.

**GRÁFICO No 2.9 PRÁCTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**



FUENTE: Encuestas  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga

De la investigación realizada en este capítulo, se concluye que la gestión de los microempresarios del sector comercial en el ámbito financiero es baja, debido a la falta de conocimiento real del efectivo que está generando su negocio y técnicas que le permitan administrar de mejor manera su capital de trabajo. Por otra parte, su gestión enfocada al cliente está mejorando puesto que son concientes de la importancia que tiene una cultura enfocada al buen servicio para incrementar las ventas, priorizan aspectos como el trato amable y la oferta de productos de calidad accesibles al consumidor; sin embargo cabe mencionar que el servicio al cliente no solamente esta en función de los elementos mencionados sino que es el resultado del funcionamiento de la microempresa como un sistema, es decir, que a pesar de la inexistencia de departamentos por su tamaño se maneje de manera interactuante el subsistema financiero, comercial y de personal a través de la delegación de responsabilidades y fijándose objetivos claros para así responder a las demandas de su clientela que le permitirán a la microempresa sostenerse y expandirse.

## CAPITULO III

### 3. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE QUITO

#### 3.1. ESTRUCTURA DEL MODELO

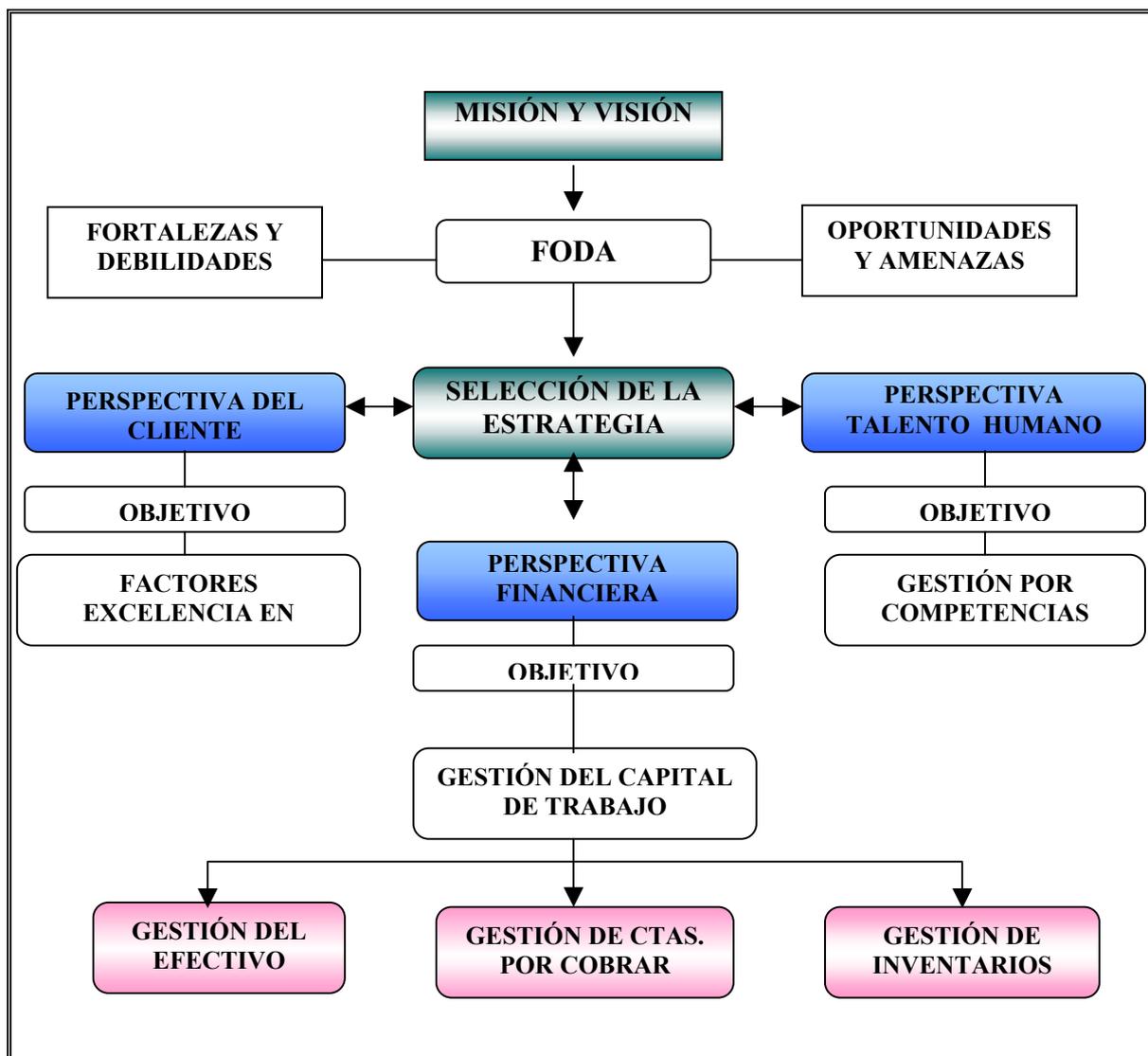
El microempresario es indudablemente un emprendedor, que invierte en instalar un negocio y dependiendo de su experiencia y habilidad para administrarlo hará que la actividad comercial vaya creciendo, a medida que esto sucede, necesita el conocimiento de herramientas administrativas y financieras para permanecer en un mercado altamente competitivo, es aquí donde se marca la diferencia entre quienes alcanzan el éxito y otros que lamentablemente terminan por desaparecer.

Esto, es justamente lo que se quiere evitar y por lo tanto la propuesta de este modelo de Gestión financiera se dirige hacia las **Microempresas en transformación** que son aquellas que se encuentran en la etapa de legalización y transformación a pequeñas empresas, venden sus productos a mayoristas y minoristas al contado o a crédito, su capital de trabajo incluye mayor proporción de inventarios, cuentas por cobrar y efectivo.

El gerente o propietario de este tipo de microempresas además del manejo de capital de trabajo, debe ocuparse también de sus clientes externos e internos que en un inicio eran pocos pero debido a la naturaleza actual del negocio se torna más complejo administrar estos factores. En tal razón el modelo (ver Gráfico 3.1) frente al proceso de cambio integra tres perspectivas que son: financiera, de cliente y talento humano, las mismas que encaminarán hacia la consecución de la visión del negocio apoyados en la estrategia que permita una gestión eficiente de la empresa.

GRÁFICO 3.1

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA  
MICROEMPRESAS COMERCIALES**



ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

### 3.1.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión expone el por qué? de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Derek F. Abell<sup>32</sup> sugiere que una compañía debe exponer su misión definiendo su negocio en términos de tres dimensiones tal como se muestra a continuación:



**Necesidades del cliente:** son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio.

**Grupo de clientes:** a que segmento de mercado se va a dirigir la empresa

**Habilidades distintivas:** son los medios por los cuales una empresa trata de satisfacer las necesidades individuales y de grupos con el propósito de lograr ventaja competitiva.

Por otra parte la Visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida: responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización frente a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

<sup>32</sup> DEREK F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planing*, Prentice-Hall, 1980.p.17.

Cabe señalar también que en la exposición de la misión y visión se debe reflejar la filosofía de la empresa, es decir, cómo intenta desarrollar su negocio, en el ámbito de la responsabilidad social y ética. Puesto que cualquier acción llevada a cabo por una empresa inevitablemente afecta a empleados, proveedores, clientes y público en general.

### 3.1.2. ANÁLISIS FODA

El diagnóstico de cualquier empresa se realiza con base a información externa e interna, es decir con base a dicha información, se debe determinar las amenazas u oportunidades que presenta el sector en el que se desarrolla la entidad, así como sus fortalezas y debilidades internas.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que dispone de una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que podrían permitir obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### 3.1.3. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, de allí que el término *stratego* significa: planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.

Ya en el ámbito empresarial Alfred Chandler definió estrategia como:

*“La determinación de las metas y objetivos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”<sup>33</sup>.*

Este es el enfoque tradicional de estrategia, es decir está basada en la planeación; mientras que la nueva concepción de estrategia la hace Henry Mintzberg, el cual la define como *“un modelo en una corriente de decisiones o acciones”<sup>34</sup>.*

Dicho esto, se entenderá a la estrategia como un conjunto de decisiones y acciones por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

A continuación se presenta las alternativas estratégicas que permiten a las organizaciones sobrevivir y prosperar en un ambiente competitivo.

---

<sup>33</sup> HILL Charles, JONES Gareth, *Administración estratégica un enfoque integrad*, tercera edición, Mc-GRAWHILL, 2001,p.5.

<sup>34</sup> Ibidem

- **Estrategias a nivel Funcional:** Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos.
- **Estrategia a nivel de negocios:** Esta estrategia comprende la forma como la empresa se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar como son: liderazgo en costos, diferenciación y de concentración en un nicho particular de mercado.
- **Estrategias Globales:** En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. Las estrategias que una empresa puede adoptar en este sentido son: internacional, global y transnacional.
- **Estrategia a nivel corporativo:** Este tipo de estrategia involucra la integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos. Aquí también la organización debe analizar la estrategia de diversificación.

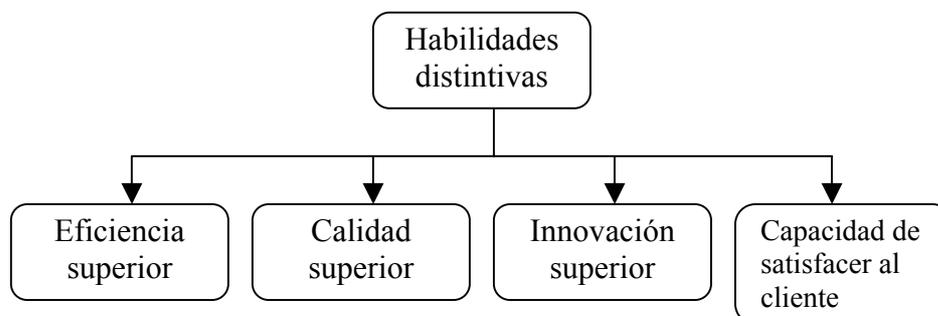
Cada una de las estrategias tienen el fin de alcanzar **ventajas competitivas**<sup>35</sup>, las cuales se consideran en cuatro bloques que son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. (Ver Gráfico 3.2).

---

<sup>35</sup> Ventaja Competitiva: Es la superioridad que una organización posee frente a su competencia a través del desarrollo de habilidades distintivas.

GRÁFICO 3.2

**Relación entre las habilidades distintivas y los bloques de formación de ventaja competitiva.**



FUENTE: HILL Charles, JONES Gareth, *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, 3ra edición. McGRAW-HILL, p.115

- **Eficiencia:** la eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto, por lo tanto la eficiencia ayuda a la empresa a lograr una ventaja competitiva de bajo costo.
- **Calidad:** Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido de que desempeñan la función para la cual fueron diseñados. El impacto de la alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es que genera reputación de marca a la empresa permitiendo establecer mayores precios.
- **Innovación:** puede definirse como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que ésta genera.
- **Capacidad de satisfacción al cliente:** se refiere a lograr la aceptación del cliente, para ello la entidad debe proporcionar lo que desean en el momento que lo requieren. Otros factores

de aumento de esta ventaja son: la personalización de los productos y servicios de acuerdo a las demandas individuales de los clientes, tiempo de respuesta, el servicio superior entre otros.

### **3.1.4. PERSPECTIVA FINANCIERA**

#### **3.1.4.1. OBJETIVO**

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar, tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizan en la organización.

El objetivo financiero a plantearse dependerá de la fase en que se encuentre la empresa si está en crecimiento, sostenimiento o declive.

#### **3.1.4.2. CAPITAL DE TRABAJO**

Partiendo de que los activos circulantes en la empresa comercial representan más de la mitad de sus activos totales y su equivocada administración puede hacer incurrir en déficit o dificultades para mantener la operación normal del negocio; la propuesta de este modelo dentro de la perspectiva financiera se enfoca a trabajar por una adecuada administración del Capital de Trabajo, el mismo que se refiere al manejo de los activos corrientes de la empresa con el fin de evitar los extremos relacionados con la saturación o insuficiencia de fondos por concepto de caja y bancos, cuentas por cobrar e inventarios.

Cabe recalcar que al hablar del Capital de Trabajo, se está refiriendo al Capital de trabajo bruto (activos circulantes) y no al capital de trabajo neto, este último es la diferencia en dólares entre activos y pasivos circulantes y es positivo cuando los activos circulantes son mayores que los pasivos circulantes.

Esto significa que el efectivo que estará disponible para el próximo periodo será mayor que el efectivo que deberá desembolsarse. Siendo así, mantener un nivel aceptable de capital de trabajo neto dependerá de la gestión de cada una de las cuentas corrientes.

A continuación se presenta de forma resumida la propuesta de las herramientas financieras a utilizar para una adecuada administración del Capital de Trabajo. (Cuadro 3.1)

**CUADRO N° 3.1 HERRAMIENTAS A UTILIZAR DENTRO DEL MARCO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>BENEFICIO</b>
<b>CAJA</b>	<b>CICLO DE CAJA</b>  <b>FLUJO DE CAJA</b>	Permite conocer el tiempo durante el cual el dinero de la empresa permanece inmóvil.  La previsión de efectivo indicando excedentes o déficits de fondos permite evitar la quiebra o invertir dinero inactivo.
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>CALIFICACIÓN DE CRÉDITO</b>	Permite a través de la recopilación de información, evaluar al cliente si es sujeto de crédito.
<b>INVENTARIOS</b>	<b>SISTEMA ABC</b>	Permite tener mayor control sobre las existencias que se mantienen en la empresa.

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

### 3.1.4.3. GESTIÓN DEL EFECTIVO

La generación de dinero mejor conocido como efectivo, es el objetivo de todo negocio por lo que amerita su adecuada administración mediante el uso de técnicas y métodos que permitan mantener niveles óptimos de este rubro.

Al hablar de niveles óptimos de efectivo, se refiere a mantener suficiente cantidad de dinero para cumplir con actividades cotidianas de la empresa e invertir los excedentes en títulos valores o activos fijos; dicho esto, no se trata de acumular la mayor cantidad posible de efectivo porque sí, puesto que el efectivo bajo las cuentas de caja y bancos no generan ningún retorno que si fuera invertido.

Normalmente los motivos para mantener efectivo son:

- **Motivo Transaccional:** se refiere a mantener efectivo para hacer los pagos que surgen en el curso normal del negocio como: compras, sueldos, pago de impuestos etc.
- **Motivo Especulativo:** tomar ventaja de oportunidades temporales como la baja en los precios de los artículos.
- **Motivo de Precaución:** mantener efectivo para enfrentar emergencias o necesidades no esperadas como: incendios, robos, huelgas etc.

Determinar cuánto efectivo disponible debe mantener una empresa además de los motivos mencionados anteriormente, dependerá también de la capacidad de la empresa para conseguir dinero, pronosticar las necesidades de efectivo y las oportunidades disponibles de inversión.

Siendo el efectivo un recurso valioso para la empresa es importante que su gestión comprenda el cobro y desembolso eficiente de dinero que permita además de financiar la operación normal de la empresa sostener su crecimiento.

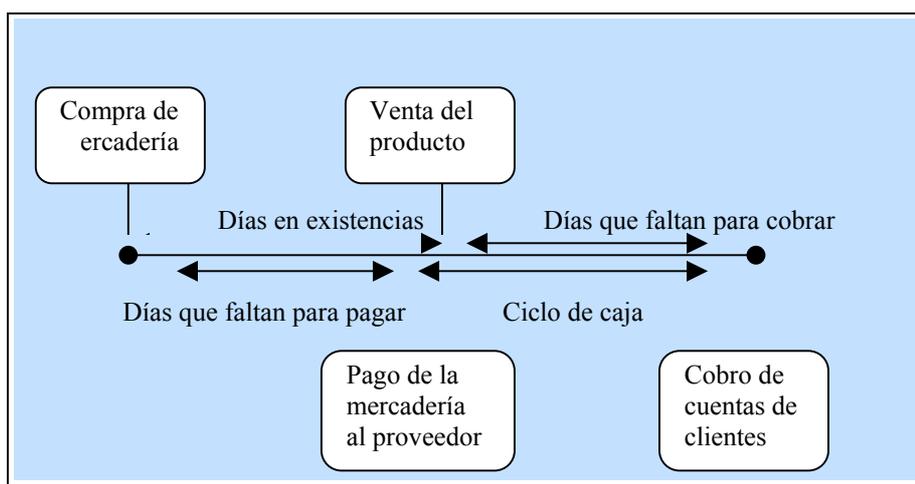
Para ello se propone la utilización de dos instrumentos que son:

### 1. **Ciclo de Caja:**

Los saldos de efectivo dependen significativamente de las ventas de la empresa, el procedimiento de cobro a los clientes y el pago de las compras, estas influencias se comprenden mejor por medio del Ciclo de caja.

El Ciclo de caja es una medida que resulta de la suma de los días de la mercadería en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago a los proveedores. (ver Gráfico 3.3).

**GRÁFICO 3.3 CICLO DE CAJA**



FUENTE: *Cuadro de Mando Integral*, p.72

$$\text{Ciclo de Caja} = \text{PPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

*(PPI) Plazo promedio de Inventario:* es simplemente los días en existencia promedio del inventario.

*(PPC) Plazo promedio de cobro:* mide el tiempo que transcurre desde que se hace una venta hasta que se recibe el pago de los clientes.

*(PPP) Plazo promedio de pago :* es el tiempo transcurrido desde que se adquiere la mercadería hasta hacer el pago al proveedor.

Esta medida significa el tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende representa la cantidad de tiempo en que el efectivo está paralizado en existencias.

## **2. Cash Flow (*Flujo de Caja*):**

Es una proyección de las futuras entradas y salidas del dinero durante un periodo determinado.

La importancia de elaborar el Flujo de Caja radica en que el gerente financiero o el dueño de una empresa está en mejor situación para determinar las necesidades futuras de efectivo, planear el financiamiento de dichas necesidades y así tener mayor control sobre las actividades del negocio.

Cabe mencionar que una buena previsión no es un pronóstico que después demuestre haber sido correcto, sino que debe proporcionar, a medida que se va revelando el futuro, los criterios

guía e indicar los momentos adecuados para la toma de decisiones ante un déficit o excedente de efectivo.

Los pasos para desarrollar el Flujo de caja se detallan a continuación:

a. **Entradas de Efectivo:**

Se determina los ingresos que se van a dar por concepto de ventas y otros ingresos de efectivo como puede ser la venta de activos fijos, arriendos, cobro de intereses etc.

Para elaborar la *proyección de ventas*, el mismo que consiste en identificar los ingresos para cada mes del período cubierto por el presupuesto, se puede basar en dos métodos que se describen a continuación:

- **Información del Personal de Ventas:** Se les pide a los vendedores que proyecten las ventas del próximo período ya que ellos trabajan activamente con los clientes y tienen mayor percepción del comportamiento de compra de los clientes y de los productos de los competidores
- **Enfoque Estadístico:** Los análisis de regresión y tendencias son técnicas útiles para proyectar las ventas. Este tipo de análisis se basa en examinar las ventas anteriores para pronosticar ventas futuras.

Algunos de los factores que influyen y se deben tomar en cuenta sobre la proyección de ventas son: condiciones generales económicas y del sector, competencia, variaciones de temporada, publicidad y otras promociones, políticas de precios entre otros.

Una vez terminada la proyección de ventas se debe establecer los ingresos provenientes de dichas ventas. En el caso de las ventas de contado se recibe efectivo al momento de la venta; en las ventas a crédito se considera las condiciones de facturación y la experiencia de cobro de la empresa (90% de las cuentas por cobrar se recaudan un mes después de la venta y el 10% se cobra dos meses después de la fecha de la venta).

**b. Salidas de Efectivo:**

Una vez que se conoce el pronóstico de ventas se procede a estimar las compras de mercadería de cada mes del periodo presupuestado, el correspondiente desembolso de efectivo para el pago a proveedores y demás gastos en que incurrirá la empresa.

**c. Flujo Neto de Efectivo y saldo de Efectivo:**

Después de proyectar los flujos entrantes y salientes de efectivo, el próximo paso consiste en obtener el flujo neto de efectivo que resulta de restar las entradas menos las salidas para cada mes del periodo presupuestado. Este flujo neto de efectivo que puede ser positivo o negativo se suma al efectivo inicial y se obtiene el saldo final de efectivo.

Para tener una adecuada administración del Flujo de efectivo entrante y saliente de la empresa es importante tener en cuenta *cuatro principios*<sup>36</sup> que están orientados a lograr un equilibrio entre las entradas y salidas de dinero. Estos se detallan a continuación con las posibles acciones para lograrlas.

**1) Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo.**

- Incrementar el volumen de ventas
- Incrementar el precio de ventas
- Eliminar descuentos

**2) Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo**

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipo a clientes
- Reducir plazos de crédito

**3) Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero.**

- Negociar mejores condiciones en cuanto precios o descuentos con los proveedores.
- Reducir los gastos

**4) Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero.**

- Negociar con los proveedores mayores plazos.
- Pagar las facturas al final de su vencimiento.

---

<sup>36</sup> Apuntes de Administración Financiera, Universidad Politécnica Salesiana

#### **3.1.4.4. GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar representan cantidades de dinero que los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito deben a la empresa.

Según la encuesta aplicada a los microempresarios, el 43% de ellos no otorgan crédito porque la mayoría de los clientes son consumidores finales, pero a medida que estas microempresas van creciendo su cartera de clientes se va extendiendo hacia otros detallistas y estos preferirán optar por el proveedor que les brinde mayores facilidades de pago.

De esta manera gústele o no al empresario desde la pequeña hasta la gran empresa, otorgar crédito es una práctica esencial de negocios, aún más frente al proceso de apertura comercial que estamos viviendo, el cual implica la existencia de mayor competencia y por ello la necesidad de ofrecer condiciones flexibles de pago como un instrumento para atraer y conservar clientes, mejorar las ventas y utilidades.

Cabe mencionar que la gestión de las cuentas por cobrar es uno de los problemas que enfrentan las microempresas y pequeñas empresas, ya que carecen del personal, recursos y procesos necesarios para tomar decisiones de crédito, normalmente se otorga crédito a amistades personales o personas consideradas confiables, este tipo de créditos informales están bien, pero a medida que los negocios van creciendo necesitan establecer una política de crédito, la misma que implica la determinación de los siguientes elementos:

### a. Estándar de crédito

Los estándares de crédito son aquellos parámetros que sirven para decidir si es conveniente o no otorgar crédito a un cliente.

Un método utilizado para la evaluación del posible futuro deudor es por medio de las “**cinco C del crédito**”<sup>37</sup>.

- **Credibilidad:** se trata de evaluar la reputación que tiene el solicitante a través del historial de pagos anteriores.
- **Capacidad:** es la posibilidad del solicitante para rembolsar el crédito requerido mediante el análisis de los estados financieros en el caso de empresas o de los ingresos en el caso de crédito individual.
- **Capital:** con qué patrimonio cuenta el posible deudor para respaldar la cancelación de la deuda.
- **Garantía colateral:** la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible en garantía en caso de incumplimiento del pago.
- **Condiciones:** se refiere al análisis de la situación económica así como de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa.

Otro método que puede utilizarse también es **La Calificación del Crédito**, consiste en establecer una serie de variables o

---

<sup>37</sup> GITMAN, Lawrence, *Principios de Administración Financiera*, Octava Edición, Prentice-Hall, 2000, p.561

características que identifican la probabilidad de pago del cliente, tales como: tiempo del negocio, ingresos, patrimonio, etc.

## **b. Condiciones de Crédito**

Las condiciones de crédito especifican los términos de reembolso que los clientes a crédito deben sujetarse.

Por ejemplo, la condición de crédito “2/10, 30 neto”. Significa que se da un descuento del 2% si la cuenta es pagada dentro de los primeros 10 días a partir de la fecha de la factura, y si el descuento no es tomado, tiene 30 días para realizar el pago en su totalidad.

Dicho esto, el cliente o deudor debe conocer, el plazo de tiempo de que dispone para efectuar el pago, la posibilidad de pagar de manera anticipada mediante el ofrecimiento de descuentos por pronto pago y los instrumentos de pago a utilizar.

Por lo general, una empresa debe considerar estos factores al fijar las condiciones de crédito:

- *La probabilidad de que el cliente no pague:* mientras más alta sea la probabilidad los términos de crédito deben ser más restrictivos.
- *La magnitud de la cuenta:* si la cuenta es pequeña el periodo de crédito debe ser más corto.

## **c. Política de cobro**

Una vez concedido el crédito, se debe determinar la política de cobros que implica el procedimiento oportuno para que el cobro se produzca de manera efectiva y rápida.

### **3.1.4.5. GESTIÓN DE INVENTARIOS**

En las empresas comerciales se maneja el inventario de mercaderías constituido por aquellas existencias de artículos que se encuentran disponibles para la venta.

El mantenimiento de adecuados niveles de mercaderías o inventarios es vital para evitar la interrupción del proceso de ventas que es el sustento de cualquier empresa comercial.

#### **3.1.4.5.1. SISTEMA ABC**

El sistema ABC es un método de gestión de control de inventarios se basa en la teoría de Pareto 80/20, para el presente trabajo se considera de utilidad la aplicación de este instrumento, de forma que se clarifique cuál es el 20% de los artículos en inventario que generan el 80% de las ventas a fin de destinar los recursos de mejor manera. En este punto cabe mencionar de qué se trata el criterio de Pareto.

En el siglo XIX, el economista italiano Wilfredo Fredeigo Sanmaso o marqués de Pareto como se lo conocía, descubrió que el 80% de la riqueza en Italia estaba concentrada en el 20% de la población.

Con esto se estableció la llamada "Ley de Pareto", del cual el 20% de nuestro esfuerzo genera el 80% de los resultados.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales".

De ahí que sus aplicaciones son múltiples, para mejorar procesos, identificar problemas críticos, clientes y productos rentables, mejorar la calidad de productos y servicios etc. La teoría de Pareto aplicado al control de inventarios se constituye en un instrumento valioso en la gestión de inventarios.

Así el Sistema ABC o método de control de Pareto puede ser utilizado por el microempresario, se trata de clasificar los artículos más importantes o más costosos del inventario. A continuación se presenta el siguiente cuadro para una mejor explicación:

**Cuadro N° 3.2 SISTEMA ABC**

<b>CLASE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
A	10%	70%
B	20%	20%
C	70%	10%
Total	<b>100%</b>	<b>100%</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Esto significa que el 10% de los artículos "A" que se encuentran almacenados representan el 70% del valor del inventario, y el 70% de los artículos representan solo el 10% del valor. Por lo que una proporción relativamente pequeña de los artículos representan gran parte del valor total del inventario.

De esta manera se asegura que los artículos más importantes del inventario sean revisados y mantener un control estricto sobre ellos; puesto que no tiene sentido utilizar un sistema de control de inventarios para administrar todos los artículos, desperdiciando tiempo y esfuerzo.

### 3.1.5. PERSPECTIVA DE CLIENTE

#### 3.1.5.1. OBJETIVO

El objetivo a plantearse debe dirigirse hacia la creación de valor para el cliente buscando el método más idóneo para conseguirlo.

#### 3.1.5.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Es importante que el microempresario tenga en claro a que tipo de clientes se está dirigiendo, con el fin de satisfacer eficientemente sus necesidades y con esto lograr mayores ventas y rentabilidad.

Es común ver que tiendas, farmacias, bazares, vendan otro tipo de artículos ajenos a su razón de ser, por lo general expanden su línea hacia las prendas de vestir, en su afán de tener mayores ventas. Ante esta situación se puede rescatar una frase que dice:

*“Las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo, acostumbran a terminar no siendo nada para nadie”.*

Lo que significa que las empresas pierden su enfoque, no saben cuál es su misión y menos aún que pretenden ser a largo plazo, con lo cual pierden la oportunidad de **crear valor**<sup>38</sup> en los clientes.

Es por ello que los negocios deben identificar y seleccionar los segmentos de mercado en los cuáles van a competir.

La segmentación de mercado se puede definir como la manera en que una empresa decide agrupar a sus clientes. Para esto existen algunos criterios de segmentación tales como:

---

<sup>38</sup> El valor añadido a los clientes representa los atributos que las empresas proveen a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los clientes.

- a. **Localización geográfica:** este es el primer aspecto utilizado para segmentar un mercado, así se puede dividir por áreas, ciudades, barrios, etc.
  
- b. **Aspectos Demográficos:** expresan las características de los individuos, basados en aspectos como: sexo, edad, religión, educación, posición socio-económica, etc.
  
- c. **Atributos de comportamiento:** las características de compra se subdividen a su vez en:
  - **Idiosincrasia de los consumidores:** se refiere a cuándo y dónde prefiere comprar determinados artículos el consumidor.
  
  - **La razón de compra:** la compra de los artículos puede ser para el consumo individual o por motivos de negocios. También involucra el impulso y la necesidad.
  
  - **La forma de realizar la compra:** Existen personas que compran sólo en presencia de otras o son influenciados por ellas. También debe analizarse si las compras son a crédito o en efectivo.

Dicho todo esto se puede concluir que para realizar la segmentación del mercado al que se va a dirigir, el microempresario debe conocer el comportamiento de sus clientes, sus hábitos, sus preferencias, sus necesidades y su estilo de vida.

### **3.1.5.3. HABILIDADES DISTINTIVAS**

Una habilidad distintiva se refiere a la fortaleza que le permite a una empresa lograr ventaja competitiva en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes: recursos y capacidades. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales. Las capacidades son las habilidades en cuanto al manejo de procesos internos.

### **3.1.6. PERSPECTIVA DE TALENTO HUMANO**

Estamos acostumbrados al término Recurso Humano para referirnos al personal de una empresa, pero al utilizar este término se está catalogando a la persona como un instrumento más que sirve para el funcionamiento de la organización; sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda empresa, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

#### **3.1.6.1. OBJETIVO**

El objetivo dentro de esta perspectiva debe centrarse en los aspectos que contribuyan a alinear la gestión del Talento Humano con la estrategia de la empresa.

### 3.1.6.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El entorno actual de globalización amerita que las empresas se vuelvan cada vez más competitivas, pero ¿de quien depende alcanzar la ansiada competitividad?, Indudablemente del personal, si el empleado no sabe llevar a cabo sus funciones eficientemente se obtiene como resultado productos y servicios de mala calidad afectando la imagen y rentabilidad la empresa.

Es por ello que toda empresa debe poner énfasis en la gestión del talento humano si quiere ser exitosa, al respecto la tendencia actual se centra en tener sistemas de selección, retribución y desarrollo del personal basado en competencias.

En la presente tesis se desarrollará la gestión por competencias ya que es el punto fundamental de partida y de conocimiento por parte del gerente de la microempresa para el logro eficaz de los sistemas antes mencionados.

Para llegar a definir qué es la gestión por competencias, primero debemos analizar que se entiende por competencia; a continuación se muestran algunos de los criterios<sup>39</sup> frente al significado de este término:

- ✓ “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”
- ✓ “Se refiere al conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada”.

---

<sup>39</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controlcomplab.htm>

- ✓ “Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”

Para este estudio las *competencias* son todas aquellas habilidades, conocimientos y actitudes que permitan al empleado adaptarse y potencializar su desempeño en el puesto de trabajo.

**Gestión por Competencias:** es un modelo que tiene el propósito de establecer las competencias que requiere un puesto de trabajo en función de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan contar con personal competente, y que contribuya a la empresa al alcance de sus objetivos y metas.

Algunas de las ventajas que se obtienen al aplicar la gestión por competencias son:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas

Como se había mencionado la gestión por competencias es un *modelo que contempla los siguientes pasos*<sup>40</sup>:

### **1. Sensibilización**

Se trata de buscar un compromiso de la gerencia con todo el personal de la organización para que colabore con el diseño e implementación de las competencias requeridas de un puesto de trabajo, esta sensibilización podrá ser realizada a través de charlas, seminarios o talleres.

### **2. Análisis de los puestos de trabajo**

El siguiente paso es realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, registrando las actividades que desarrolla cada persona.

### **3. Definición del perfil de competencias requeridas**

Se trata de delinear las competencias requeridas para cada área de trabajo.

### **4. Evaluación de los perfiles**

Una vez determinado el perfil de competencia, hay que evaluar a todo el personal con el fin de detectar a los trabajadores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido y aquellos que presentan falencias en su desempeño, pudiendo así tomar las acciones pertinentes dependiendo del caso.

---

<sup>40</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gesporcompuch.htm>

## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE QUITO**

#### **4.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL CASO EN ESTUDIO “COMERCIAL PREMIUM”**

Comercial “PREMIUM” inició sus actividades en Quito desde hace cinco años como una de las sucursales de la empresa “XY”<sup>41</sup> la cual es una mayorista que se caracteriza por comprar grandes cantidades de productos a los fabricantes como: Textiles el Rayo e Ingesa.

Pero es a partir de las bajas utilidades que proporcionaba este local a la empresa mayorista en mención, que su gerente decide venderla; es así que con su nuevo propietario, “Comercial Premium” inicia sus actividades en septiembre del 2003 legalmente registrada en el Servicio de Rentas Internas como contribuyente natural no obligado a llevar contabilidad y cuya actividad económica es la venta al por menor de prendas de vestir.

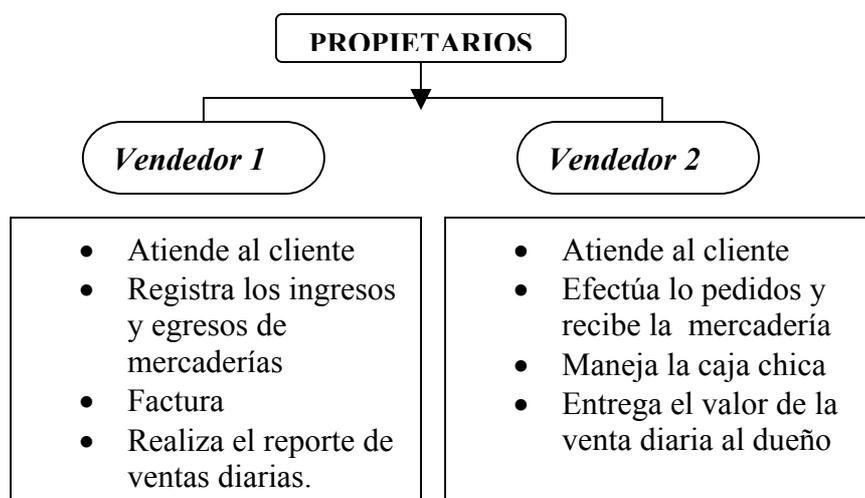
En el transcurso de este tiempo con la nueva administración, el negocio ha incrementado considerablemente sus ventas y capital de trabajo, lo que lleva a ubicarse dentro de la categoría de microempresas en transformación, siendo necesario la utilización de nuevas prácticas administrativas y financieras en razón de ciertos problemas que se vienen presentando por la falta de políticas en inventarios y cuentas por cobrar principalmente.

---

<sup>41</sup> “XY” es el nombre que se le ha dado en la presente tesis con el objeto de mantener la confidencialidad.

El negocio está conformado por cuatro personas y es prácticamente familiar a excepción de un vendedor, el horario de trabajo es de 8:00 am a 7:pm de lunes a sábado, respecto a su estructura organizacional, esta es de naturaleza simple, normalmente las funciones de cada uno son como se muestra en el Gráfico 4.1

**GRÁFICO 4.1 ESTRUCTURA PLANA “Comercial Premium”**



Comercial Premium dirige sus ventas hacia dos tipos de clientes los cuales son: clientes a crédito y el consumidor final. Respecto al primero, lo componen los basares y papelerías, representando el 20% de la totalidad de las ventas mensuales, mientras que el cliente final representa el 80% de dichas ventas. Por otro lado, los meses de temporadas altas en ventas son: junio por el día del padre, en septiembre por ser inicio de clases y diciembre por navidad y fin de año.

## **PRINCIPALES PRODUCTOS**

Los productos que vende Comercial Premium son en un 90% ecuatorianos, este rubro está integrado por medias marca Roland e Ingresa, el 5% corresponde a artículos peruanos (interiores masculinos) de la marca TWO LINE, y el 5% restante es de elaboración china (interiores de niña y mujer).

### **INGESA**

- **SPORT:** Es una media nylon no contiene lycra, tiene una diversidad de colores como: tropical, antílope, plata, platino, neblina y negro entre otros. Se caracteriza por ofrecer al cliente dos pares en una misma caja a un bajo precio.
- **SOPORTE 40:** Media nylon contiene 20% lycra, sus tallas son Small, Medium, Large y Extra large en todos los colores, su presentación es individual (un par).

### **ROLAND (MEDIA DEPORTIVA)**

- **TENIS:** Esta media va desde la talla 10-12 hasta la 2-4, son utilizadas por hombres, mujeres y niños, son deportivas de caña alta y de color blanco llano y otras blanco con logotipos.
- **ZAPATILLA:** Sus tallas varían de 10-12 hasta la 4-6, su caña es corta y es utilizada por todas las edades, son blancas llanas y blancas con logotipos a excepción de la talla 10-12 que viene en diferentes colores. Son de dos clases: algodón y acrílico.
- **SPORTING NIKE:** Su talla es única 10-12, es solo para caballeros y es 100% de algodón, hay blancas, negras y azul marino, todas tienen logotipos.

### **ROLAND (MEDIA CASUAL CABALLERO)**

- **ROMA:** Su talla es única 10-12 contiene algodón y lycra son de diferentes colores, la más vendida es negra y es utilizada para ternos y ropa casual.
- **PUNTO CASUAL:** Tiene mayor cantidad de algodón, su talla es única 10-12 son de varios colores, no contiene lycra por lo que no es tan apretada y su precio es más económico.
- **PRESIDENTE O STEINER:** Es más exclusiva y por lo tanto tiene un precio más alto, contiene 80% de algodón y 20% lycra, es utilizada por ejecutivos por su textura, calidad y presentación.

### **ROLAND (MEDIA CASUAL DAMA)**

- **STOP:** Sus tallas van de 4-6 hasta 10-12, sus colores son claros y oscuros, elaboradas en algodón. Se caracteriza por tener un elástico que es más suave y no marca la piel.

### **ROLAND NIÑO/A**

- **LOONEY & PEQUITAS:** Se caracterizan por sus colores y logotipos llamativos e infantiles sus tallas son 0-2 hasta 8-10, el material utilizado es acrílico, algodón y lycra. Su precio es económico.
- **PREMIUM LOONEY TUNES:** Contiene un 70% de algodón, 23% de nylon y 7% de elástico, los colores son pasteles y sus diseños son logotipos de la Warner Brothers, aunque su precio es mayor tiene gran acogida por el público debido a la alta calidad del producto.

## 4.2. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El análisis financiero es importante llevarlo a cabo en toda empresa con el propósito de evaluar su posición financiera, planear y controlar el desempeño de la organización.

Uno de los mecanismos para analizar la situación financiera de una empresa es a través del empleo de las razones financieras.

*La razón financiera* o índice es la relación entre dos cantidades de los estados financieros y se obtiene al dividir un número entre el otro.

Para efectuar este análisis es indispensable el uso de la información que proporcionan los estados financieros.

**Balance General o de Situación Financiera:** Es un resumen de la posición financiera de una empresa en una fecha dada que presenta las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio.

**Estado de Resultados:** Es un resumen de los ingresos y gastos de una empresa durante un periodo específico que termina, con una utilidad o pérdida para el periodo después de impuestos.

Para el caso de Comercial Premium que es una microempresa y no está *obligada a llevar contabilidad*<sup>42</sup>, es claro que no se dispone de estos informes. Ante esta situación se procedió a la elaboración del Balance General y de Resultados a través de la recopilación de datos del segundo semestre del 2004 que se presenta a continuación:

---

<sup>42</sup> El Art.20 de la ley de Régimen Tributario Interno dice: las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital menor a \$24000 al 1ro de enero del año en curso u obtengan ingresos inferiores a \$40.000 al 31 de diciembre del año anterior no están obligados a llevar contabilidad pero deben llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

**“COMERCIAL PREMIUM”  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

MESES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>RENTAS OPERACIONALES</b>						
<b>Ventas Netas</b>	<b>6.754,52</b>	<b>6.893,51</b>	<b>10.514,81</b>	<b>6.402,14</b>	<b>5.151,71</b>	<b>10.563,55</b>
<b>(-) Costo de Ventas</b>	5.470,60	6.967,00	7.947,01	4.671,13	4.147,13	7.503,66
Mercaderías (inventario inicial)	9.660,00	8.676,56	10.972,38	10.727,79	11.795,80	12.125,93
+ Compras netas	4.487,16	9.262,82	7.702,42	5.739,14	4.477,26	5.826,38
- Mercaderías ( inventario final)	8.676,56	10.972,38	10.727,79	11.795,80	12.125,93	10.448,65
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>1.283,92</b>	<b>-73,49</b>	<b>2.567,80</b>	<b>1.731,01</b>	<b>1.004,58</b>	<b>3.059,89</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.097,93</b>	<b>543,76</b>	<b>560,35</b>	<b>537,68</b>	<b>726,80</b>	<b>578,17</b>
Sueldos	332,40	332,40	332,40	332,40	332,40	332,40
Arriendo Local	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Servicios básicos	40,03	46,61	53,20	40,53	45,78	56,02
Suministros	10,00	5,00	15,00	5,00	5,00	30,00
Depreciación Muebles y enseres*	565,50	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75
Gasto Seguro Mercadería	0,00	0,00	0,00	0,00	183,87	0,00
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>185,99</b>	<b>-617,25</b>	<b>2.007,45</b>	<b>1.193,33</b>	<b>277,78</b>	<b>2.481,72</b>
<b>(+/-) OTRAS RENTAS Y GASTOS</b>	173,97	684,02	157,75	376,24	120,07	-966,44
+ Descuento en Compras	358,97	835,02	458,75	501,24	275,07	363,06
- Gasto Interés Prestamo **	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	49,50
- Gasto Familiar	180,00	146,00	296,00	120,00	150,00	200,00
- Otros	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1.080,00
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>359,96</b>	<b>66,77</b>	<b>2.165,20</b>	<b>1.569,57</b>	<b>397,85</b>	<b>1.515,28</b>

**“COMERCIAL PREMIUM”**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

MESES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>ACTIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Caja	354,43	1587,75	2474,11	965,18	1364,37	4620,39
Caja Chica	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Cuentas por Cobrar	1.255,72	1.319,87	2.650,08	1.523,17	1.700,20	1.893,03
Credito Tributario	21,43	111,91	89,31	33,91	59,00	60,20
Inventario	8.676,56	10.972,38	10.727,79	11.000,45	12.125,93	10.448,65
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>10.358,14</b>	<b>14.041,91</b>	<b>15.991,29</b>	<b>13.572,71</b>	<b>15.299,50</b>	<b>17.072,27</b>
<b>FIJO</b>						
Muebles y enseres	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
(-)Deprec. Acum. M.y enseres	565,50	575,25	585,00	594,75	604,50	614,25
Equipo de Computo (neto)	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>1.384,50</b>	<b>1.374,75</b>	<b>1.365,00</b>	<b>1.355,25</b>	<b>1.345,50</b>	<b>1.335,75</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11.742,64</b>	<b>15.416,66</b>	<b>17.356,29</b>	<b>14.927,96</b>	<b>16.645,00</b>	<b>18.408,02</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Cuentas por Pagar Proveed.	5.716,41	9.683,62	9.524,82	7.692,12	5.364,74	6.287,74
Sueldos por pagar	332,40	332,40	332,40	332,40	332,40	332,40
Arriendo por Pagar	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Seguro por Pagar	183,87	183,87	183,87	183,87	0,00	0,00
Prestamo por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	5.400,00	5.122,60
Intereses por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	482,26	432,76
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>6.382,68</b>	<b>10.349,89</b>	<b>10.191,09</b>	<b>8.358,39</b>	<b>11.247,14</b>	<b>11.892,74</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.382,68</b>	<b>10.349,89</b>	<b>10.191,09</b>	<b>8.358,39</b>	<b>11.247,14</b>	<b>11.892,74</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>5.359,96</b>	<b>5.066,77</b>	<b>7.165,20</b>	<b>6.569,57</b>	<b>5.397,85</b>	<b>6.515,28</b>
Capital	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Utilidad del ejercicio	359,96	66,77	2.165,20	1.569,57	397,85	1.515,28
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>11.742,64</b>	<b>15.416,66</b>	<b>17.356,29</b>	<b>14.927,96</b>	<b>16.645,00</b>	<b>18.408,02</b>

Elaborado por: Sandra Munizaga E.

**NOTAS EXPLICATIVAS:**

\* El valor del mes de julio corresponde a la depreciación acumulada de 4 años y 10 meses, (ver cálculos en el Anexo 3).

\*\* Se adquiere un préstamo en el mes de noviembre, este es destinado a financiar una actividad familiar y no para la operación comercial del negocio. El primer pago se realiza en diciembre de acuerdo a la tabla de amortización (Ver Anexo 4).

#### 4.2.1. CÁLCULO E INTERPRETACIÓN DE LAS RAZONES FINANCIERAS

##### “COMERCIAL PREMIUM” RAZONES FINANCIERAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	RESULTADO
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>		
Razón Corriente	AC/PC	1,44
Prueba Acida	(AC-INVT.)/PC	0,56
Capital de Trabajo	AC-PC	5179,53
<b>R. DE ACTIVIDAD</b>		
Rotación de Inventarios	Csto.Merc.V/ Inv. Prom	0,72
Rotacion de Cuentas por Cobrar	Vtas a credito/ CxC Prom	0,73
Rotacion de Cuentas por Pagar	Comp a Cred / CxP Prom	0,93
Rotación de Activos	Ventas Anuales / Activos T	0,57
<b>R. DE ENDEUDAMIENTO</b>		
R. De endeudamiento	(Pasivo T / Activo T)*100	64,61
Razón de Pasivo a Capital	(Pasivo T / Patrimonio)*100	182,54
<b>R. DE RENTABILIDAD</b>		
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad bruta/ Ventas Netas	0,29
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta/ Ventas Netas	0,14
Rentabilidad Patrimonial	Utilidad Neta / Patrimonio	0,23
Rendimiento sobre activos	Utilidad Neta / Activo Total	0,08

FUENTE: Estados Financieros  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

## 1. Razones de Liquidez

Miden la capacidad de las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que tiene la entidad para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos circulantes.

- a. **Razón Corriente** : se utiliza para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Para Comercial Premium la razón corriente a diciembre del 2004 es de 1.44 lo que significa que la empresa cuenta con \$1.44 para cubrir cada \$1.00 de deuda corriente.

- b. **Prueba Ácida**: Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de caja y lo recuperado de sus cuentas por cobrar.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Comercial Premium dispone de \$0.56 en dinero efectivo para cubrir \$1.00 de sus obligaciones. Lo que significa que la empresa no está en capacidad para liquidar los pasivos sin tener que recurrir a la venta de los inventarios.

- c. **Capital de Trabajo** : Indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo, después de pagar todos sus pasivos corrientes, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato. Además representa el capital con

que la empresa cuenta para el desarrollo de sus actividades operativas del siguiente periodo.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Comercial Premium cuenta con un capital de trabajo neto de \$5179.53 lo cual es muy bueno para la operación comercial del local, no obstante hay que tomar en cuenta el incremento de su capital se debe al préstamo que obtuvo en el mes de noviembre.

## 2. Razones de Actividad.

Miden la eficiencia en la utilización de los activos de la empresa. Se usan los siguientes indicadores.

- a. **Rotación de Inventarios:** Indica el número de veces que se ha renovado el inventario de mercaderías como consecuencia de las ventas.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

El inventario de mercaderías de Comercial Premium rota 0.72 veces mensualmente.

Plazo Promedio de Inventario =  $30/0.72 = 41.67$  días

El inventario entra y sale en su totalidad de la empresa cada 42 días, lo que indica que el proceso de rotación es demasiado lento.

- b. **Rotación de Cuentas por Cobrar:** Indica el número de veces que se han hecho efectivas las cuentas por cobrar en un periodo determinado.

$$\text{Rotación de Ctas por C} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de Ctas x Cobrar}}$$

Las ventas a crédito se han hecho efectivas 0.73 veces en el periodo

$$\text{Plazo promedio de Cuentas por Cobrar} = 30/0.73 = 41.09$$

Las cuentas de los clientes se vienen recuperando aproximadamente cada 41 días, en comparación con el plazo original de 30 días, por lo que existe una diferencia de 11 días.

- c. Rotación de Cuentas por Pagar:** Indica el número de veces en que la empresa paga sus deudas a los proveedores.

$$\text{Rotación de Ctas por P} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Promedio de Ctas.x Pagar}}$$

Las compras a crédito se cancelan 0.93 veces en el mes.

$$\text{Plazo promedio de Cuentas por Pagar} = 30/0.93 = 32.25 \text{ días}$$

Comercial Premium está cancelando en promedio sus cuentas por pagar cada 32 días, lo cual es bueno ya que está demorando las salidas de efectivo sin perder la confianza de su proveedor, además que éste no cobra interés por mora.

### 3. Razón de Endeudamiento

- a. **Razón de endeudamiento:** Muestra la cantidad del total de activos de la empresa que han financiado los acreedores.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

Por cada dólar que Comercial Premium tiene invertido en activos, \$0.65 ha sido financiado por créditos, es decir, los acreedores son dueños del 65% de la empresa.

- b. **Apalancamiento :** Muestra la cantidad del patrimonio que corresponde a fuentes de financiamiento externas.

$$\text{Razón de apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

El patrimonio de la empresa está comprometido el 182% por deudas, este altísimo porcentaje radica en el préstamo que tiene por pagar.

### 4. Razón de Rentabilidad

Miden la eficiencia de los fondos comprometidos en un negocio. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y la inversión.

- a. **Margen Bruto de Utilidad:** Indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera en sus ventas.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Las ventas de la empresa en estudio generaron un 29% de utilidad. Es decir cada dólar vendido generó \$0.29 ctvs de utilidad bruta en el periodo.

**b. Margen Neto de Utilidad:** Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado después de haber deducido todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso.

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Para Comercial Premium cada dólar vendido generó 0.14 ctvs de utilidad neta en el periodo. O lo que es lo mismo, genera un 14% de utilidad de las ventas.

**c. Rentabilidad Patrimonial :**

$$\text{Rentabilidad Patrimonial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Las utilidades corresponden al 23% sobre el patrimonio, porcentaje que corresponde a los dueños como rendimiento sobre su inversión.

**d. Rendimiento sobre Activos:** También es conocido como ROI (rendimiento sobre la inversión)

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

El rendimiento sobre la inversión o cada dólar invertido en activos generó \$0.08 ctvs de utilidad neta en el periodo analizado.

## 4.3. ESTRUCTURA DEL MODELO

### 4.3.1. MISIÓN Y VISIÓN

#### “COMERCIAL PREMIUM”

- **MISIÓN :**

Satisfacer oportunamente las necesidades del cliente, ofreciendo lencería de calidad, variedad y a la moda, garantizando la atención y asesoría personalizada para mantener un servicio de excelencia, que cree relaciones comerciales óptimas y perdurables.

- **VISIÓN :**

Llegar a constituirse dentro de las PYMES en los próximos cinco años como la primera opción en la mente de los consumidores en la comercialización de lencería, mediante un proceso de desarrollo que alinea a la organización con la estrategia para el alcance de la satisfacción total del cliente externo e interno.

- **VALORES :**

**Honestidad:** Proporcionar al cliente información clara y veraz sobre la calidad y precio del producto.

**Respeto:** Atender al cliente sin hacer distinción de raza, cultura, edad etc. Respetando sus preferencias en la elección de productos.

**Innovación:** Ofrecer productos que estén a la vanguardia de la moda obedeciendo a las exigencias y expectativas del cliente.

**Asesoría:** Brindar sugerencias de productos al cliente de acuerdo a su estilo de vida e imagen con el objeto de satisfacer sus necesidades e inquietarlo a realizar nuevas opciones de compra.

### 4.3.2. ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p data-bbox="323 488 544 519"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul data-bbox="371 600 850 1742" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="371 600 850 1016">• Tiene una ubicación estratégica puesto que se encuentra en el sector de la Villa Flora, zona muy comercial donde transita mucha gente y la competencia específicamente dedicada a la venta de lencería es escasa.</li> <li data-bbox="371 1099 850 1350">• La mercadería está cubierta por una póliza de seguro por lo que ante alguna situación de robo o incendio, el propietario no se vería afectado.</li> <li data-bbox="371 1433 850 1742">• Posee un software que les facilita principalmente realizar facturas, actualizar y obtener información acerca de precios, clientes a crédito etc. de manera ágil.</li> </ul>	<p data-bbox="871 488 1153 519"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul data-bbox="919 584 1409 1720" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="919 584 1409 1001">• El proceso de apertura comercial le da la oportunidad de ofrecer nuevas texturas, diseños, tendencias de moda y precios de los productos, lo que permitirá brindar mayor variedad de mercadería al cliente.</li> <li data-bbox="919 1084 1409 1720">• El proceso de integración como el ALCA y el TLC, traen oportunidades como la mayor diversidad de productos que se puede aprovechar si PREMIUM negocia con otras pequeñas y medianas empresas que le provean de mercadería y esto a su vez ayudaría a competir en conjunto Mipymes del sector textil y comercial ante las empresas extranjeras.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Diariamente se elabora un reporte de ventas, el cual incluye información acerca de las cantidades, descripción, y precios de los artículos vendidos. De esta manera el propietario conoce cuánto esta ingresando por concepto de ventas.</li><li>• Los vendedores poseen el suficiente conocimiento acerca de los precios, materiales de los que están elaborados los productos, así como la habilidad para atender los gustos, necesidades y exigencias de los clientes.</li><li>• Por la calidad, precios módicos y la atención que brinda a su clientela ha logrado convertir en clientes fieles a cierta parte de los consumidores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualmente varias son las entidades dedicadas a las microfinanzas, con lo cual se beneficiaría al acceder al microcrédito, el mismo que serviría para invertir en la expansión comercial de PREMIUM.</li><li>• Afiliarse a la Cámara Nacional de la Microempresa, sería una opción para hacerse acreedor a los diferentes servicios que este gremio presta como son: capacitación, crédito, asesoría tributaria etc.</li></ul>
---	---

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• PREMIUM tiene un solo proveedor por convenio verbal por lo que no puede vender productos de otros proveedores.</li><li>• El software del que se dispone es subutilizado, puesto que de los módulos como son: inventarios, facturación, proveedores y cartera; se utiliza una mínima parte debido a la falta de capacitación.</li><li>• La cartera de clientes a crédito, y sus correspondientes políticas se viene arrastrando desde el dueño anterior, afectando a PREMIUM en la recuperación rápida de cartera.</li><li>• Falta de técnicas comerciales que permitan organizar de la mejor manera la mercadería y aprovechar el espacio, lo que ha ocasionado un cuello de botella en el flujo de clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La introducción de nuevos competidores especialistas en la comercialización de lencería en el sector de la Villa Flora.</li><li>• La aplicación de nuevas leyes en cuanto a la facturación se refiere por parte del SRI.</li></ul>

### 4.3.3. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el capítulo dos se distinguió los distintos tipos de estrategias, de acuerdo a ello se considerada seguir la estrategia a nivel de negocios porque se fundamenta en tres dimensiones consistentes para alcanzar una ventaja competitiva y estas son las siguientes:

- a) Necesidades del cliente o lo que se va a satisfacer
- b) Grupos de clientes o a quienes se va a satisfacer
- c) Habilidades distintivas o como se va a satisfacer las necesidades del cliente

La estrategia a nivel de negocios abarca tres enfoques genéricos que son: liderazgo en costos, diferenciación y concentración; esta última es la que se adoptará para el caso en estudio.

**Estrategia de concentración:** está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes o también por segmento de la línea de productos, al seguir esta estrategia la empresa se especializa con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

Entonces la estrategia de “Comercial Premium” sería la siguiente:

*Ofrecer un gama de diseños, tamaños, calidades y precios solamente en la línea de productos de lencería de acuerdo a cada segmento de mercado, haciendo énfasis en el desarrollo de habilidades distintivas en procesos, atención al cliente externo e interno con el fin de lograr la ventaja competitiva en capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente.*

#### 4.3.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

##### 4.3.4.1. Objetivo Financiero

Incrementar los márgenes de utilidad y el valor de mercado de “Comercial Premium” a través del mejoramiento de la gestión del Capital de Trabajo, capital relacional y humano para garantizar la permanencia y desarrollo de la empresa en un ambiente competitivo.

##### 4.3.4.2. Capital de Trabajo

La Administración del Capital de Trabajo de “Comercial Premium” al igual que otras microempresas, incluso Pymes (Pequeñas y Medianas empresas) se ha venido manejando el Capital de trabajo de manera empírica sin bases técnicas que permitan mantener niveles óptimos de cada una de las cuentas del activo corriente.

##### 4.3.4.2.1. *Gestión del Efectivo*

##### 4.3.4.2.1.1. *Ciclo de Caja*

Para efectuar el cálculo del ciclo de caja de “Comercial Premium” cuyo objeto es conocer como la empresa maneja la rotación de sus cuentas principales del Capital de Trabajo. El primer paso consiste en calcular los periodos promedio de cobro, de pago y de inventario, los cuales son:

PPI = 41.7 días

PPC= 41.19 días

PPP = 32.38 días

Aplicando la Fórmula se obtiene:

$$\begin{aligned}
 \text{Ciclo de Caja} &= \text{PPI} + \text{PPC} - \text{PPP} \\
 &= 41.7 + 41.19 - 32.38 \\
 &= \mathbf{50.51 \text{ días}}
 \end{aligned}$$

El Ciclo de Caja de 50 días representa el tiempo en que el dinero de la empresa permanece inmóvil, a pesar de que para el cálculo no se tomó en cuenta las ventas de contado, este ciclo de caja no es favorable considerando que es un local comercial y más bien debería presentar un ciclo de caja negativo. Por tanto se deben emprender las acciones que permitan acelerar la rotación de inventarios y sus cuentas por cobrar.

#### 4.3.4.2.1.2. *Flujo de Caja*

Dada la importancia que tiene el Flujo de Caja como medio de previsión e instrumento para la toma de decisiones en caso de excedentes o faltantes de efectivo durante un periodo y el fin último evitar la quiebra. El procedimiento para la elaboración de los Flujos de Caja es el siguiente:

##### **a. Entradas de Efectivo:**

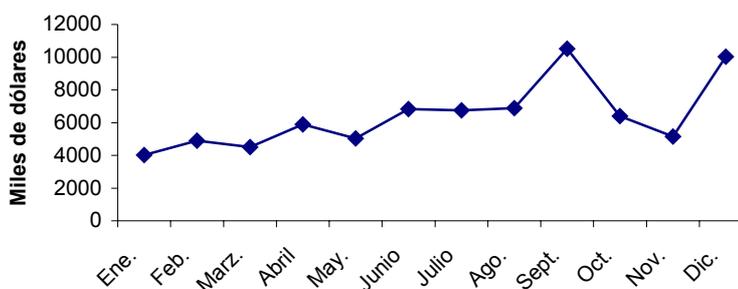
Para “Comercial Premium” en el periodo 2005 y 2006, se prevé que tendrá ingresos solamente por concepto de ventas, siendo así, para la proyección de ventas se basó en un enfoque estadístico, normalmente el modelo de regresión lineal que consiste en la ecuación de la recta y se expresa como:

$(Y = a + bx)$ , es utilizado para proyectar, sin embargo este modelo es aplicable cuando los datos reflejan una tendencia ascendente o descendente en un periodo de tiempo.

Pero, para el local comercial en estudio, las ventas tienden a subir y bajar durante el año, principalmente se ven

influenciadas por las temporadas escolar y navideña tal como se muestra en el Gráfico 4.2.

**Gráfico 4.2** “COMERCIAL PREMIUM” Ventas Históricas 2004



FUENTE: “Comercial Premium”  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Puesto que las ventas no muestran una tendencia evidente, para la proyección de las ventas se aplicó la *Media Geométrica*, en vista de que es una medida que muestra los cambios porcentuales de una serie de datos, cabe recalcar que tiene una amplia aplicación en los negocios al momento de establecer el cambio porcentual en las ventas. (Ver el cálculo correspondiente, en el Anexo 5).

Las ventas a crédito de acuerdo a la experiencia de “Comercial Premium” representan el 16% de las ventas totales y la recuperación de cartera se da de la siguiente manera:

- El 55% paga el primer mes después de la venta.
- El 36% paga el segundo mes después de la venta
- El 9% paga el tercer mes después de la venta.

No obstante, para la proyección del Flujo de Caja se ha tomado en cuenta una *política restrictiva*<sup>43</sup>. De lo cual solamente el 14% de las ventas serán a crédito, y la recuperación de cartera será:

- El 84% paga el primer mes después de la venta
- El 16% paga el segundo mes después de la venta.

El cálculo para determinar la recuperación de cartera, se basó en la ***Distribución Binomial***, puesto que con esta medida se conoce la probabilidad de éxito o fracaso.

La Fórmula Binomial es:

$$P(X) = \frac{n!}{x!(n-x)!} (p)^x (1-p)^{n-x}$$

Para el caso de “Comercial Premium” el 45% de sus clientes a crédito no cancelan a tiempo sus cuentas. Para la proyección con la nueva política de crédito se procedió a determinar la probabilidad que de n= 20 cuentas seleccionadas, x= 10 de las cuentas no sean pagadas.

Dada esta información y remplazando en la fórmula se obtuvo que: existe un 0.1593 o 15.93% de probabilidad que 10 de los clientes no cancelen sus cuentas dentro del periodo de 30 días. Por lo tanto se prevé que el 16% cancelará el segundo mes después de la venta.

---

<sup>43</sup> La adopción de una política restrictiva se detalla en la p.108

**b. Salidas de Efectivo:**

La proyección de compras y servicios básicos se aplicó la misma metodología utilizada en las ventas. Para el resto de gastos se basó en los siguiente puntos:

- Por decisión del gerente de “Comercial Premiun” los sueldos tendrán un incremento del 15% para cada vendedor, por lo tanto el pago de sueldos total asciende a 368.46 dólares.
- El arriendo del local comercial para el 2005 tiene un incremento de 10 dólares y para el 2006 de 20 dólares.
- Los suministros se manejan con la misma tendencia, que el 2004, salvo en el mes de diciembre se estima en 50 dólares debido al mayor consumo y además por la compra de calendarios y otros elementos por la temporada.
- “Comercial Premium” tiene asegurada la mercadería por concepto de robo de incendio, la misma que vence en agosto del 2005, se renovará el contrato en septiembre y se pagará la prima en el mismo mes.
- De los 5400 dólares del préstamo adquirido en el mes de noviembre del 2004, el 50% será destinado a financiar una actividad familiar en enero del 2005, por lo que aparece en la cuenta otros gastos en el flujo de caja.

Los Flujos de Caja para los periodos 2005 y 2006 se presentan en los cuadros 4.1 y 4.2 respectivamente.



Cuadro N° 4.1

**“COMERCIAL PREMIUM”**  
**FLUJO DE CAJA**  
**DE ENERO A DICIEMBRE DE 2005**

	2004		2005											
	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Entradas de Efectivo</b>														
Ventas	5151,71	10563,55	4335,68	5289,35	4862,48	6356,24	5433,03	7367,65	6565,40	6328,24	9084,80	6914,31	5563,85	10838,20
Crédito (14%)	824,27	1690,17	607,00	740,51	680,75	889,87	760,62	1031,47	919,16	885,95	1271,87	968,00	778,94	1517,35
Contado (86%)			3728,69	4548,84	4181,74	5466,37	4672,40	6336,18	5646,24	5442,29	7812,93	5946,31	4784,91	9320,85
Recuperación de Cartera														
84% 1er mes después de la venta			1419,74	509,88	622,03	571,83	747,49	638,92	866,44	772,09	744,20	1068,37	813,12	654,31
16% 2do mes después de la venta			131,88	270,43	97,12	118,48	108,92	142,38	121,70	165,04	147,06	141,75	203,50	154,88
<b>Total Entrada de Efectivo</b>			<b>5280,31</b>	<b>5329,15</b>	<b>4900,88</b>	<b>6156,68</b>	<b>5528,82</b>	<b>7117,48</b>	<b>6634,38</b>	<b>6379,41</b>	<b>8704,19</b>	<b>7156,43</b>	<b>5801,53</b>	<b>10130,04</b>
<b>Salidas de Efectivo</b>														
Compras		5.826,38	3036,90	3394,81	3901,97	5396,09	4357,82	6494,65	4756,39	7069,38	6939,88	6083,49	4745,90	6175,96
Pago proveedor														
100% de las compras del último mes			5826,38	3036,90	3394,81	3901,97	5396,09	4357,82	6494,65	4756,39	7069,38	6939,88	6083,49	4745,90
Cancelación sueldos			368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46
Arriendo local comercial			160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Servicios Básicos			42,4	41,19	42,84	44,49	44,73	47,28	41,63	48,47	55,32	42,15	47,61	58,26
Suministros			5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	50,00
Pago seguro mercadería			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	183,87	0,00	0,00	0,00
Gastos Familiares			170,00	172,57	175,17	177,82	180,50	183,23	186,00	188,80	191,65	194,55	197,49	200,47
Otros			2700,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Total Salida de Efectivo</b>			<b>9272,24</b>	<b>3794,12</b>	<b>4151,28</b>	<b>4667,73</b>	<b>6159,78</b>	<b>5131,79</b>	<b>7260,74</b>	<b>5537,12</b>	<b>8038,69</b>	<b>7720,04</b>	<b>6867,04</b>	<b>5588,08</b>
(=) Flujo Neto de efectivo			-3991,93	1535,03	749,60	1488,94	-630,97	1985,70	-626,36	842,29	665,50	-563,61	-1065,51	4541,96
(+) Saldo inicial de efectivo			4620,39	301,56	1509,69	1932,39	3094,44	2136,57	3795,37	2842,11	3357,50	3696,10	2805,59	1413,18
<b>(=) Saldo final de efectivo</b>			<b>628,46</b>	<b>1836,59</b>	<b>2259,29</b>	<b>3421,34</b>	<b>2463,47</b>	<b>4122,27</b>	<b>3169,01</b>	<b>3684,40</b>	<b>4023,00</b>	<b>3132,49</b>	<b>1740,08</b>	<b>5955,13</b>
Financiamiento														
Contratación de Préstamo	5400													
Pago cuota prestamo			326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9
<b>(=) Saldo final de efectivo con fci.</b>			<b>301,56</b>	<b>1509,69</b>	<b>1932,39</b>	<b>3094,44</b>	<b>2136,57</b>	<b>3795,37</b>	<b>2842,11</b>	<b>3357,50</b>	<b>3696,10</b>	<b>2805,59</b>	<b>1413,18</b>	<b>5628,23</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga

Cuadro N° 4.2

**“COMERCIAL PREMIUM”**  
**FLUJO DE CAJA**  
**DE ENERO A DICIEMBRE DE 2006**

2006												
	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Entradas de Efectivo</b>												
Ventas	4595,82	5606,72	5154,23	6737,62	5759,01	7367,65	6565,40	6707,93	9629,89	6914,31	5897,68	11488,49
Crédito (14%)	643,42	784,94	721,59	943,27	806,26	1031,47	919,16	939,11	1348,18	968,00	825,68	1608,39
Contado (86%)	3952,41	4821,78	4432,64	5794,35	4952,75	6336,18	5646,24	5768,82	8281,70	5946,31	5072,00	9880,10
Recuperación de Cartera												
84% 1er mes después de la venta	1274,57	540,47	659,35	606,14	792,34	677,26	866,44	772,09	788,85	1132,47	813,12	693,57
16% 2do mes después de la venta	124,63	242,78	102,95	125,59	115,45	150,92	129,00	165,04	147,06	150,26	215,71	154,88
<b>Total Entrada de Efectivo</b>	<b>5351,61</b>	<b>5605,02</b>	<b>5194,94</b>	<b>6526,08</b>	<b>5860,55</b>	<b>7164,36</b>	<b>6641,68</b>	<b>6705,95</b>	<b>9217,62</b>	<b>7229,04</b>	<b>6100,84</b>	<b>10728,55</b>
<b>Salidas de Efectivo</b>												
Compras	3219,11	3598,50	4136,08	5109,46	4076,18	6494,65	5041,77	7493,55	7356,28	6448,50	5030,65	6546,52
Pago proveedor												
100% de las compras del último mes	6175,96	3219,11	3598,50	4136,08	5109,46	4076,18	6494,65	5041,77	7493,55	7356,28	6448,50	5030,65
Cancelación sueldos	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46
Arriendo local comercial	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Servicios Básicos	42,4	41,19	42,84	44,49	44,73	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28	47,28
Suministros	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	50,00	15,00
Pago seguro mercadería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Familiares	180,00	183,60	187,27	191,02	194,84	198,73	202,71	206,76	210,90	215,12	219,42	223,81
Otros	2690,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Total Salida de Efectivo</b>	<b>9651,82</b>	<b>4012,36</b>	<b>4397,07</b>	<b>4940,05</b>	<b>5917,49</b>	<b>4890,65</b>	<b>7313,10</b>	<b>5864,28</b>	<b>8550,19</b>	<b>8187,13</b>	<b>7318,66</b>	<b>5870,20</b>
(=) Flujo Neto de efectivo	-4300,21	1592,66	797,87	1586,03	-56,94	2273,71	-671,42	841,67	667,43	-958,09	-1217,82	4858,35
(+) Saldo inicial de efectivo	2938,23	-1688,88	-423,12	47,84	1306,97	923,13	3196,84	2525,41	3367,09	4034,52	3076,43	1858,61
<b>(=) Saldo final de efectivo</b>	<b>-1361,98</b>	<b>-96,22</b>	<b>374,74</b>	<b>1633,87</b>	<b>1250,03</b>	<b>3196,84</b>	<b>2525,41</b>	<b>3367,09</b>	<b>4034,52</b>	<b>3076,43</b>	<b>1858,61</b>	<b>6716,96</b>
Financiamiento												
Contratación de Préstamo												
Pago cuota prestamo	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) Saldo final de efectivo con fci.</b>	<b>-1688,88</b>	<b>-423,12</b>	<b>47,84</b>	<b>1306,97</b>	<b>923,13</b>	<b>3196,84</b>	<b>2525,41</b>	<b>3367,09</b>	<b>4034,52</b>	<b>3076,43</b>	<b>1858,61</b>	<b>6716,96</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga

**Flujo de Caja Periodo 2005:**

El Flujo de Caja de “Comercial Premium” para el 2005 muestra que el punto más bajo se da en el mes de enero con 301.56 dólares causado por la salida de 2.700 dólares.

Se observa también que los puntos más altos de saldo de efectivo son los meses de septiembre y diciembre con 3696.10 y 5628.23 dólares respectivamente, debido a las temporadas escolar y navideña que genera un notable incremento de las ventas.

Cabe recordar que una adecuada gestión del efectivo se refiere a mantener un nivel óptimo, es decir evitar el extremo de saturación o insuficiencia de fondos, por lo que si se considera que para diciembre del 2005 se debe mantener un saldo promedio de 2500 dólares se tendría un excedente de 3128.23 dólares. Tomando en cuenta este excedente de efectivo y la problemática en cuanto al espacio y atención al cliente de “Comercial Premium” se propone realizar la siguiente inversión:

***Invertir en la remodelación del local comercial basado en la técnica de Merchandising, con el objeto de proyectar una mejor imagen, atraer y atender a los clientes de mejor manera, para así incrementar la rentabilidad de la empresa, su potencial de crecimiento y valor de mercado.***

- **Valor de la Inversión**

La inversión en la readecuación del local ascendería a 2690 dólares como se detalla en el cuadro 4.3.

**Cuadro N° 4.3 Inversión Readequación de “Comercial Premium”**

Detalle	Cant.	Unidad	Prec.Unit.	Precio T.
Tableros Aglomerados	4	und.	80	320
Gondola de madera	4	und.	85	340
Estantería	2	und.	10	20
Ganchos	60	und.	5	300
Escritorio	1	und.	75	75
Silla giratoria cajero	1	und.	40	40
Armadores	30	Doc.	5	150
<b>Subtotal</b>				<b>1245</b>
Equipo de Computación				
Computadora Pentium IV	1		700	700
Sistema Informático	1		500	500
Lector	1		245	245
<b>Subtotal</b>				<b>1445</b>
<b>Total</b>				<b>2690</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

#### ▪ Valor Presente Neto (VAN)

Para tomar la decisión de invertir en un proyecto, se necesita conocer la relación que existe entre un dólar el día de hoy y un dólar en el futuro, esta relación se conoce como *el concepto del valor del dinero en el tiempo* y es el VAN el que ayuda a determinar si una propuesta de inversión es conveniente o no.

Valor Presente Neto es el valor presente de los flujos futuros de efectivo, descontados a una tasa de interés, menos el valor presente del costo de la inversión.

La fórmula de Valor presente Neto de una inversión es:

$$\text{VAN} = \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_n}{(1+r)^n} - \text{Costo de Inversión}$$

*Criterio de Aceptación:* Si la suma de estos flujos de efectivo descontados es cero o más, se acepta la propuesta o de lo contrario se rechaza.

- **Tasa Interna de Rendimiento (TIR)**

El fundamento básico de la Tasa interna de Rendimiento es que se trata de encontrar un solo número que resuma si es viable el proyecto. Este número es intrínseco al proyecto y sólo depende de los flujos de efectivo de dicho proyecto.

La TIR se define como la tasa de descuento a la cual el valor presente neto de una inversión es igual a cero.

En el Cuadro 4.4 se puede ver que el VAN es de 2125 dólares si la tasa de descuento es de 4% y de -736 dólares si esta tasa es 6%. Con una tasa de descuento de 5.44% el proyecto tendrá un Valor actual neto de cero, lo que quiere decir que la tasa interna de rendimiento es de 5.44%.

**Cuadro 4.4 Tasa de descuento y Valor Actual Neto**

<b>Tasa de Descuento</b>	<b>Valor Actual Neto</b>
4%	2125
5%	623
5,44%	0
6%	-736

Como la tasa de rendimiento es de 5.44% comparada con la tasa pasiva referencial de los bancos que a junio del 2005 es de 3.72% se llega a la conclusión de aceptar el proyecto de inversión en readecuación de “Comercial Premium” en razón de que traerá mayores rendimientos que depositar el excedente de efectivo en un banco.

***Flujo de Caja Periodo 2006:***

Los Flujos de efectivo generados con la readecuación de “Comercial Premium” se detallan en el cuadro 4.2.

Se aprecia que en los meses de enero y febrero los saldos de caja son negativos, no obstante en los meses siguientes ya se ve una recuperación y para el mes de diciembre el saldo es de 6.716,96 dólares.; así también el préstamo adquirido en el 2004 se termina de cancelar en mayo del 2006.

Se considera oportuno mantener un saldo final de caja para el mes de diciembre del año en mención equivalente a 3.000 dólares, de esta manera se tendría un excedente de 3.716 dólares. Ante esta situación la propuesta de inversión es la siguiente:

***Invertir en la apertura de un nuevo local comercial al sur de la ciudad de Quito en el sector de Turubamaba, cuyo objeto es expandir las operaciones de “Comercial Premium”.***

- **Valor de la Inversión**

Lo interesante de la propuesta de inversión en la apertura de un nuevo local es que además de expandir las operaciones, la ubicación resulta conveniente ya que es una zona comercial y no existe un local que se dedique a la venta exclusiva de lencería.

La inversión inicial que se requiere es de 9620 dólares (cuadro 4.5), de los cuales 3620 dólares serán financiados con capital propio y los 6000 dólares restantes serán financiados a través de Credifé, Institución de la cual es cliente “Comercial Premium”. La tabla de amortización del préstamo se encuentra en el ( Anexo N° 7).

**Cuadro 4.5                      INVERSIÓN INICIAL**

Inventarios	5951,4
Muebles y Enseres	2189,0
Equipo de Computación	1445,0
Gastos de Constitución	35,0
<b>TOTAL</b>	<b>9620,4</b>

FUENTE: ANEXO N° 6

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

▪ **Flujo de Efectivo**

a) **Entradas de efectivo:**

Para la proyección de ventas del nuevo local comercial se baso en la experiencia de ventas de “Comercial Premium” manejando los siguientes supuestos:

- El nuevo local comercial será visitado diariamente por 60 clientes potenciales.
- De los 60 clientes potenciales, se toma un riesgo de que no compren de 17.89%.(Esta tasa se calculó en base a la Distribución Binomial)
- La venta promedio por cliente es de 9 dólares

Reuniendo los datos anteriores se obtiene que las ventas a diciembre de 2006 serán de 11466 dólares. ( 49 clientes \* 9 dólares \* 26 días).

El incremento de las ventas para los posteriores años se calculó aplicando la tasa nominal, puesto que esta considera el riesgo e inflación, factores que influyen a las empresas y por lo tanto permite obtener una proyección cercana a la realidad.

$$\begin{aligned}
 \text{TASA NOMINAL} &= (1+R)(1+I) \\
 &= (1+0.087)(1+0.02) \\
 &= 1.10874 - 1 * 100 \\
 \text{TASA NOMINAL} &= 10.87\%
 \end{aligned}$$

En consecuencia, la tasa de incremento aplicada fue de 10.87%.

**b) Salidas de efectivo:**

La proyección de las compras se basó en datos históricos de “Comercial Premium”. Para el resto de gastos se aplicó la tasa de inflación del 2%. Las entradas y salidas de efectivo se ven en mayor detalle en el (Anexo 8).

En el cuadro 4.6 se presenta el Flujo de Efectivo para tres años.

**Cuadro 4.6 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTO DE EXPANSIÓN**

	2006	2007	2008	2009
Entrada de Efectivo		10090,08	12562,79	13928,37
Salida de Efectivo		9220,18	10147,02	11173,10
<b>Flujo Neto de efectivo</b>	<b>(9620)</b>	<b>869,9</b>	<b>2415,77</b>	<b>2755,27</b>
(+) Saldo Inicial		1000	1543,07	3629,64
<b>(=) Saldo Final de Efectivo sin Financiamiento</b>		<b>1869,9</b>	<b>3958,84</b>	<b>6384,91</b>
Financiamiento	(6000)			
Pago Intereses		23,54	2,72	
Pago Capital		303,29	326,48	
<b>(=) Saldo Final de Efectivo con Financiamiento</b>		<b>1543,07</b>	<b>3629,64</b>	<b>6384,91</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Como se puede observar el flujo de salida de efectivo o la inversión inicial de 9620 dólares se la realiza en diciembre del 2006 y para los tres años siguientes se obtendrán flujos de efectivo incrementales, que al parecer es conveniente, no obstante se tomará la decisión a partir de los cálculos del VAN Y TIR.

▪ **Valor Presente Neto y Tasa Interna de Rendimiento (TIR)**

En el Cuadro 4.7 se puede ver que el VAN es de 657,3 dólares si la tasa de descuento es de 5% y de -219 dólares si esta tasa es 9%. Con una tasa de descuento de 7.95% el proyecto tendrá un Valor actual neto de cero, lo que quiere decir que la tasa interna de rendimiento es de 7.95%.

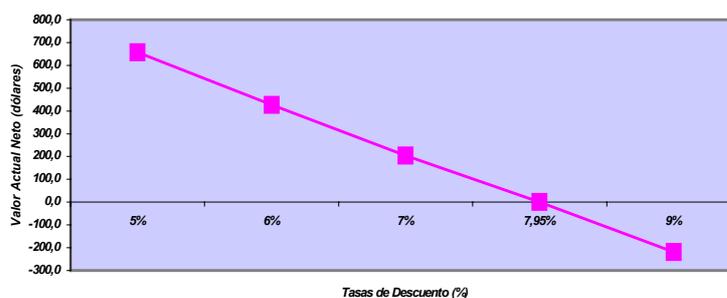
**Cuadro 4.7 Tasa de descuento y Valor Actual Neto**

Tasa de Descuento	Valor Actual Neto
5%	657,3
6%	427,0
7%	204,4
7,95%	0
9%	-219,0

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Gráficamente la relación entre el VAN y las tasas de descuento se ilustra en el Gráfico 4.3

**Gráfico 4.3 VAN y Tasas de Descuento del Proyecto de Inversión**



ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Como la tasa de rendimiento es de 7.95% comparada con la tasa pasiva referencial de los bancos que a junio del 2005 es de 3.72% se llega a la conclusión de aceptar el proyecto de inversión en la apertura de un nuevo local comercial, puesto que traerá mayores rendimientos que depositar el excedente de efectivo en un banco.

#### 4.3.4.2.2. *Gestión de Cuentas por cobrar*

Para “Comercial Premium” como se mencionó anteriormente en una de sus debilidades, es que mantiene una cartera de clientes aprobados y manejados de acuerdo a la política de crédito de la empresa “XY” <sup>44</sup>, aunque las cuentas por cobrar corresponden solamente al 11% de sus activos circulantes hay que examinar qué clientes resultan rentables ya que varios de estos clientes son morosos y su monto de compras no amerita otorgar crédito, lamentablemente “Comercial Premium” no ha establecido una política de crédito para evaluar a sus clientes actuales y potenciales, ni se ha realizado un seguimiento exhaustivo de su cartera, por lo que no conoce realmente la cantidad de dinero pendiente de cobro.

Cuando por cualquier razón un cobro resulta difícil de hacerlo efectivo, este pasa a ser manejado por la empresa “XY” y en último caso no se ha llegado a la necesidad de tramitar el cobro a través de abogados ni se ha recurrido a otro recurso.

Para que el local comercial se encamine hacia la competitividad pueda atraer y conservar clientes, además de mejorar las ventas debe mejorar su gestión de cuentas por cobrar a través del establecimiento de la política de crédito y cobro.

**a. Política de Crédito:** incluye la determinación de los siguientes elementos:

➤ **Estándar de Crédito**

Es imprescindible establecer los requisitos mínimos que debe cumplir un solicitante para acceder al crédito.

---

<sup>44</sup> La empresa “XY” es el proveedor y anterior dueño del local comercial en estudio.

Por lo tanto se propone llevar acabo **la calificación de crédito**, un procedimiento que funciona mediante la asignación de puntos de acuerdo a características socio-económicas del solicitante para determinar su capacidad y voluntad para pagar el crédito.

▪ ***CALIFICACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL***

La experiencia de “Comercial Premium” demuestra que su cartera de clientes está formado por otros detallistas en calidad de microempresas que a su vez son personas naturales no obligadas a llevar contabilidad pero que deben llevar registros de ingresos y gastos; tomando en cuenta estas características la Calificación de Crédito está dirigido hacia este tipo de negocios.

El primer paso para este proceso es obtener la información del solicitante, para esto, deberá llenar una solicitud de crédito (Ver Anexo 9), a partir de dicha solicitud, la información expuesta en ella será evaluada por medio de la calificación de crédito. (Ver Anexo 10).

De la puntuación que haya logrado el solicitante, se tomará la decisión de aceptación o rechazo del crédito, así como también se lo categoriza en clientes: A,B,C y D tal como se muestra en el cuadro 4.8 y 4.9 respectivamente.

**Cuadro N° 4.8 CRITERIO DE EVALUACIÓN**

<b>Calificación</b>	<b>Acción</b>
Menor de 20	No se otorga crédito
De 20 a 30	Mayor análisis
Mayor de 31	Aprobación crédito

ELABORADO POR: Sandra Munizaga

**Cuadro N° 4.9 CATEGORIZACIÓN CLIENTES**

Calificación	Cliente	Observación
De 41 a 50	A	Personas naturales solventes, ventas a crédito hasta 300 dólares, garantía: cheque post-fecha.
De 31 a 40	B	Personas naturales con potencial, ventas a crédito hasta 200 dólares, garantía; cheque post-fecha.
De 21 a 30	C	Personas naturales que requieren mayor análisis para otorgar crédito.
De 0 a 20	D	No se otorga crédito.

ELABORADO POR: Sandra Munizaga

### ➤ Condiciones de Crédito

Las condiciones de crédito de “Comercial Premium” es 30 neto o lo que significa que a los 30 días se debe pagar la totalidad de la factura. El descuento por pronto pago no se considera oportuno aplicar porque en el precio de venta ya está costado el descuento, como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 4.10 PRECIO DE VENTA INCLUIDO DESCUENTO**

Descripción	P. Venta 1 unidad	P. Venta 3 unidades	P. Venta 6 unidades	P.Venta 1 docena
Soporte 40	1.15	3.04	5.29	10.57

FUENTE: Comercial Premium

El cliente a crédito en lugar de pagar 13.8 dólares por una docena de la media soporte 40, va a pagar 10.57 dólares lo que deriva un descuento de 3.23 dólares.

### b. Política de Cobro:

La cartera a crédito de “Comercial Premium” está compuesta por 33 clientes para quienes el cobro funciona de la siguiente manera: (Cuadro 4.11)

**Cuadro N° 4.11 Procedimiento de Cobro**

N° de Clientes	Procedimiento de Cobro
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de responsabilidad de “Comercial Premium” efectuar el cobro.</li> <li>• Cuatro de estos clientes pagan con ch. Post-fechaado al momento de la compra.</li> <li>• Los 11 clientes restantes deben pagar sus cuentas en 30 días en efectivo</li> </ul>
18	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de responsabilidad de la empresa “xy” realizar el cobro en el local del cliente</li> <li>• Una vez que se ha efectuado el cobro, esta empresa debita al valor de la deuda de “Comercial Premium”.</li> </ul>

Para una eficaz política de cobro se propone lo siguiente:

- ✓ Mantener un registro de los clientes actualizado de manera que diariamente se controle la cartera de clientes vencida y por vencer.
- ✓ Llamar al cliente tres días antes de la fecha de vencimiento para recordarle que su cuenta está por vencer y su respectivo saldo.
- ✓ Si el cliente no se ha acercado a cancelar su deuda en los dos días posteriores a su vencimiento, uno de los empleados de “Comercial Premium” deberá ir a cobrar inmediatamente en el local del cliente o dirección del domicilio.
- ✓ Por último si el saldo lo amerita, el caso pasará a un abogado o se dará de baja la cuenta por cobrar.

**c. Análisis de los niveles de Cuentas por Cobrar:**

En el momento que una empresa acumula cuentas por cobrar, sufre costos de oportunidad puesto que no puede invertir o utilizar el dinero adeudado hasta que sus clientes paguen, así cuanto mayor sea la inversión en cuentas por cobrar mayor será el costo por mantenerlas; también asume un riesgo debido a que algunos clientes nunca pagarán sus facturas ocasionando un gasto por cuentas incobrables.

Ante esta situación, el gerente debe analizar el nivel óptimo de cuentas por cobrar que *maximice el valor de la empresa*. Para ello se debe tomar en cuenta estos pasos:

- ***Revisar la política de crédito de la empresa y las características de pago de los clientes.***

Las condiciones de crédito de “Comercial Premium” es n30, sin embargo el plazo promedio de cuentas por cobrar es de 41 días, frente a este hecho es necesario visualizar con mayor detalle las características de pago de los clientes, para esto se propone la utilización del Sistema ABC o Criterio de Pareto (cuadro 4.12) enfocado a observar el promedio de recuperación de cartera de cada uno de los clientes y así poder tomar decisiones respecto al cambio en la política de crédito.

**Cuadro N° 4.12 CLASIFICACIÓN DE CLIENTES ABC EN BASE AL  
PROMEDIO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN DIAS.**

TIPO	CLIENTE	Monto Ventas	Promedio Rec. Cartera	
		USD	días	%
A	ROMERO LIGIA	57,85	5	55% 1er mes
	CUAICAL RAMON	675,66	30	
	FONSECA MARIO	326,46	30	
	MERINO LUCILA	296,04	30	
	PARRA ALFONSO	283,22	30	
	PAREDES TERESA	197,82	30	
	MUGLISA SUSANA	184,74	30	
	DIAZ LUIS	139,16	30	
	TERAN PATRICIA	136,64	30	
	PACHACAMA JUAN	122,14	30	
	PINTO OLGA	105,58	30	
	VILLEGAS OLGA	102,36	30	
	GONZALEZ LIBIA	73,24	30	
	CRUZ LUIS	71,77	30	
	PAZMIÑO HIPATIA	48,68	30	
	LLERENA YOLANDA	28,41	30	
DIAZ FERNANDO	23,31	30		
PULLAS NATALIA	140,27	30		
B	NAVARRETE OLGA	215,42	34	36% 2do mes
	SILVA ROSA	145,33	35	
	CHILQUINGA CARMEN	326,78	36	
	PADILLA EDUARDO	583,22	37	
	MOSQUERA ELSA	540,64	37	
	MOLINA ENRIQUE	82,17	38	
	VILLACIS ANA	314,71	40	
	BENAVIDES OCTAVIO	322,49	42	
	DIAZ PIEDAD	948,56	45	
	MENA CECILIA	104,98	45	
	MEJIA OLGA	38,2	50	
	LARA ROCIO	153,49	60	
C	ORTIZ FANNY	226,41	62	9% 3er mes
	SILVA SILVIA	536,53	84	
	SEVILLANO EDITH	43,71	90	
	<b>TOTALES</b>	<b>7595,99</b>		

FUENTE: Comercial Premium

ELABORADO POR: Sandra Munizaga

Los datos presentados en el cuadro 4.12 está basada en información correspondiente al periodo (julio - diciembre 2004). Los resultados son los siguientes:

El 55% de los clientes cancelan sus cuentas en el primer mes después de la venta y son categorizados como clientes A, el 36% siguiente cancelan sus cuentas en el segundo mes, variando desde los 34 días hasta los 60 días; por último el 9% que lo componen tres clientes tienen más de dos meses de estar vencidas sus cuentas.

De todo esto se deduce que: *La probabilidad de incumplimiento en el pago a tiempo de las cuentas es de 0.45*

- ***Seleccionar el cambio de política de crédito***

Ante los resultados anteriormente presentados, “Comercial Premium” podría optar por adoptar una política restrictiva, la misma que consiste en lo siguiente:

- ✓ Con los clientes B se podría rebajar el periodo de crédito a 20 días.
- ✓ Con los clientes C se podría negar el crédito aduciendo que sólo representan un 10% de las ventas a crédito.
- ✓ Al realizar estos cambios las ventas a crédito representarán el 14% de las ventas totales y la recuperación de cartera será el 84% el primer mes después de la venta, mientras que el 16% restante el segundo mes.

- **Evaluar el cambio de política en base al valor actual neto (VAN).**

Para tomar la decisión de un cambio en la política de crédito de “Comercial Premium”, se debe calcular los flujos de efectivo de ambas políticas y el Valor Actual Neto. (cuadro 4.13).

**Cuadro 4.13**                      **Flujos de Caja y VAN de las políticas de Crédito de “Comercial Premium”**

FLUJOS DE EFECTIVO ESPERADOS		VALOR ACTUAL NETO	
Antigua Política	Nueva Política	Antigua Política	Nueva Política
5367,17	5628,23	8646.77	9820,15

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Los Flujos de Caja correspondiente a la antigua política se detalla en el Anexo 11 y el flujo de efectivo con la nueva política se presentó anteriormente al analizar la Gestión del efectivo p. 91. Mientras que el cálculo del VAN se puede apreciar en el Anexo 12.

Dado los resultados presentados en el cuadro 4.10 la decisión debería ser adoptar la nueva política de crédito propuesta ya que el Valor Actual Neto es más alto en comparación con la antigua política.

#### **4.3.4.2.3. Gestión de Inventarios**

##### **4.3.4.2.3.1. SISTEMA ABC O CRITERIO DE PARETO**

El Sistema ABC o regla 20/80 de Pareto es un método práctico y de gran utilidad para efectuar un control del inventario a través de la selección de una determinada gama de productos que satisfagan las necesidades de la clientela.

Para efectuar el análisis ABC, se procedió de la siguiente forma:

- a) Recopilación de datos y ordenamiento de los artículos de acuerdo a las unidades físicas vendidas, de mayor a menor correspondientes a cada uno de 150 productos, durante un periodo de seis días que es la semana de trabajo en “Comercial Premium” (Ver Anexo No 13).
- b) Cálculo de los porcentajes acumulados de ventas y de productos. (Cuadro 4.14)

**Cuadro N° 4.14**

**Porcentajes Acumulados de ventas y de productos**

PRODUCTO	Productos Acum. (%)	Ventas Unidades Monetarias		
		USD	(%)	Acum. (%)
SPORT	3,33	216,45	12,88	12,88
SOPORTE 40	6,67	169,05	10,06	22,94
TENNIS SPORT REFORZADA 10-12	10,00	111,54	6,64	29,58
PANTALON	13,33	84,50	5,03	34,60
LOONEY TUNES 4-6-8	16,67	94,50	5,62	40,23
TENNIS 8-10	20,00	63,36	3,77	44,00
LOONEY TUNES 10-12	23,33	81,88	4,87	48,87
ZAPATILLA 8-10	26,67	48,40	2,88	51,75
CARDINI NISA 8-10	30,00	51,75	3,08	54,83
CARDINI NISA 6-8	33,33	48,24	2,87	57,70
BIKINI SARA LIZ 12	36,67	91,00	5,41	63,11
LYCRA GITANA 10-12	40,00	59,63	3,55	66,66
TENNIS 6-8	43,33	35,28	2,10	68,76
POLIN ROMBO 10-12	46,67	37,70	2,24	71,00
POLIN ROMBO 6-8	50,00	29,64	1,76	72,77
PQTAS 8-10	53,33	28,05	1,67	74,44
CARDINI NISA 4-6	56,67	24,00	1,43	75,87
CANDY	60,00	18,80	1,12	76,98
ZAPATILLA 6-8	63,33	20,70	1,23	78,22
ZAPATILLA REFORZADA 10-12	66,67	25,96	1,54	79,76
POLIN ROMBO 8-10	70,00	25,37	1,51	81,27
CALZONARIO POLO LLANO T 36-38	73,33	46,20	2,75	84,02
LABRADA 6-8	76,67	18,86	1,12	85,14
CALZONARIO POLO T34-32-30	80,00	40,80	2,43	87,57
ROMA ONE WAY	83,33	56,55	3,36	90,93
SPORTING CALCETING	86,67	38,00	2,26	93,20
TENNIS 4-6	90,00	18,24	1,09	94,28
CALZONCILLO LEVIS 36-38-40	93,33	46,44	2,76	97,04
PQTAS 0-2	96,67	19,80	1,18	98,22
JHON JAIRO TODAS LAS TALLAS	100,00	29,88	1,78	100,00
		<b>1680,57</b>		

FUENTE: Comercial Premium ELABORADO POR: Sandra Munizaga

## c) Clasificación ABC del Inventario

Del cuadro 4.14 ya se puede observar que los seis primeros productos representan el 44% de las ventas y por lo que tienen la clasificación A, los siguientes nueve productos representan el 28, 77% de las ventas y tienen la clasificación B, por último los quince productos restantes hacen el 27% de las ventas. Esta información se resume en el cuadro 4.15

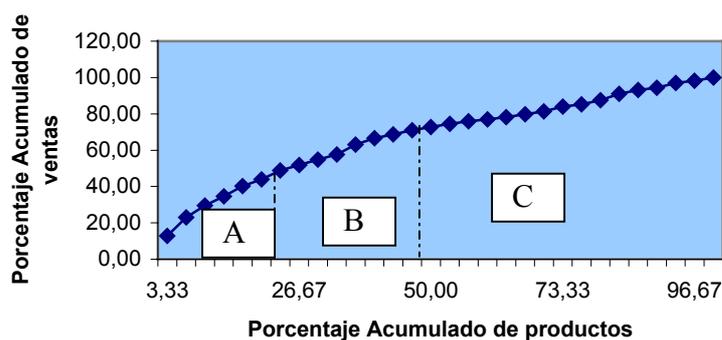
**Cuadro Nº 4.15 CLASIFICACIÓN ABC DEL INVENTARIO**

Clase	Nº Productos	% Productos	Ventas	% Ventas
A	6	20,00	739,40	44,00
B	9	30,00	483,52	28,77
C	15	50,00	457,65	27,23
		<b>100,00</b>	<b>1680,57</b>	<b>100,00</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

## d) Representación gráfica del sistema ABC.

**Gráfico 4.4 Clasificación ABC del Inventario**



ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

Para Comercial Premium la gráfica demuestra la siguiente categorización de los productos: (Clase A) corresponde al 20% de los productos del inventario y son los más importantes respecto a su volumen de ventas. (Clase B) este grupo está formado por el 30% de los productos. (Clase C) incluye el 50% de los productos y son los menos importantes de acuerdo a la variable analizada.

Con esta información, el control de inventarios se lo hará más rápido ya que se pondrá énfasis en los productos (Clase A), tanto para su reposición al momento en que se estén agotando las existencias como para determinar sus precios.

Por ejemplo, se puede apreciar que a pesar de que los productos A son los más vendidos representan sólo un 44% de las ventas, cuando estos deberían por lo menos contribuir con el 50% de las ventas, lo que significa que no existe correlación entre los productos ofertados por lo que cierta parte de ellos no tienen mayor salida quedándose en stock perjudicando la rotación de inventarios como también al sistema ABC, por lo tanto hay una diferencia sustancial con la ley de Pareto que dice: El 20% de los productos proporcionan el 80% de las ventas y, por el contrario, el 80% de los productos restantes contribuyen con el 20% de las ventas.

#### **4.3.4.3. Valor de la Empresa**

La necesidad de evaluar un negocio puede surgir por diferentes circunstancias tales como: la compra de un negocio, el establecimiento de un nuevo negocio, el convertirse en socio de un negocio, etc.

Tradicionalmente los métodos más comunes para valorar una empresa consiste en el método del flujo de caja, EVA (Economic Value Added) que permite evaluar el valor patrimonial de la entidad, valor de los activos entre otros.

No obstante, “Estudios de prestigiosas firmas consultoras afirman que más del 80% del valor de mercado de una empresa está relacionado con los activos intangibles”. Por tal razón es indiscutible la importancia que hoy tiene la creación, gestión e inversión en intangibles.

Conceptualmente los activos intangibles, se refieren a aquellos activos fijos que no tienen ninguna forma física pero que tienen un valor a causa de los derechos o privilegios que confiere a su dueño.

Además al hablar de activos intangibles se está refiriendo al conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, que asociado a una organización y a una serie de capacidades se convierte en Capital Intelectual.

Este Capital Intelectual está formado por capital humano, capital estructural y capital relacional, que se detallan a continuación:

- **Capital Humano:** En este bloque se recogen tanto las competencias, entendiéndolas como los conocimientos, habilidades y actitudes que en este momento se hallan en cada organización, como la capacidad de aprendizaje y creatividad de las personas y equipos de trabajo.

- **Capital Estructural:** Involucra sistemas de información, bases de datos, software, patentes, know-how específico, es decir todo aquello que facilite el desarrollo de procesos dentro de la organización.
- **Capital Relacional:** Son las formas de relacionarse la organización y los agentes de su entorno, como proveedores, clientes, instituciones etc. Por ejemplo: táctica comercial, lista de clientes etc.

Así, los activos intangibles están formados por las marcas, la reputación del negocio y el capital intelectual.

#### 4.3.4.3.1. *Factores que intervienen en el avalúo de un negocio*

Como se anotó anteriormente, varios son los métodos para evaluar un negocio, tomando en cuenta la importancia tanto de los activos tangibles como intangibles, los factores para determinar el valor de una entidad son los siguientes:

a) **Goodwill:** Este a su vez se clasifica en tres tipos:

- *Personal Goodwill:*

Existe en negocios donde hay un interés de los clientes por los propietarios u otras personas claves, como en salones de belleza, restaurantes o servicios profesionales. Este Goodwill no puede ser siempre transferido al comprador de un negocio porque con frecuencia los clientes siguen al vendedor a una nueva ubicación.

- *Corporate Goodwill*

Es el que se le da al negocio independientemente de las personas que lo componen, por ejemplo minoristas, mayoristas y fabricantes.

Puede ser por la naturaleza del negocio, su método de mercadeo, la reputación de sus servicios y productos que las personas se hacen o permanecen como clientes.

- *Location Goodwill*

La ubicación de un negocio puede ser un aspecto vital de su éxito, principalmente por su visibilidad, facilidad de acceso, duración en la misma ubicación, la proximidad a otros servicios y edificios para propósitos especiales.

Algunos aspectos de la ubicación que afectan negativamente el valor del goodwill son: cuando el contrato de arrendamiento finaliza, el dueño del local tiene el derecho de solicitar su devolución y el propietario puede tener que reubicar el negocio o perderlo. El deterioro del valor comercial de la ubicación, por ejemplo, debido a la desviación del tráfico o al desarrollo de negocios competitivos.

**b) Planta y equipo:**

Constituyen el local comercial, vehículo, muebles y enseres, equipo de computo, etc. Es decir todos los activos fijos tangibles.

**c) Existencias:**

Se debe hacer inventario con el objeto de conocer la cantidad real en existencias.

**d) Capital Intelectual:**

Normalmente se toma en cuenta la lista de clientes, conocimientos o tácticas de negocios.

**4.3.4.3.2. Cálculo del avalúo de “Comercial Premium”**

Para el caso de “Comercial Premium” se procedió a valorar a la empresa de acuerdo a tres métodos con el objeto de hacer una comparación y evaluar cuál es el mejor.

**a. Activos Tangibles:**

Este método consiste en avaluar a la empresa tomando en cuenta solamente sus activos tangibles, por lo general en este tipo de negocios pequeños se acostumbra a hacerlo de esta manera.

	USD
Mercadería	15000,00
Muebles y enseres	1185,75
Equipo de Computación	<u>150,00</u>
<b>TOTAL</b>	<b>16335,75</b>

De acuerdo a la póliza de seguro que tiene “Comercial Premium” la mercadería está valorada en 15.000 dólares, esto sumado a los muebles y enseres, equipo de computación, el valor comercial de la empresa sería de 16.335.75 dólares.

b. **Activos Intangibles:**

Dada la importancia de los activos intangibles y la tendencia actual hacia una **cultura de mercado** que significa que las empresas hoy en día se centran en el cliente buscando identificar sus necesidades y satisfacerlas tratando siempre de establecer una relación sólida que permita tener clientes fieles; el método para evaluar a la empresa en estudio se basó en su cartera de clientes.

Para sustentar lo dicho, es significativo mencionar la siguiente cita que acorde a esta cultura de mercado dice:

*“ El valor de una empresa depende de su base de clientes actuales y de su capacidad para adquirir clientes en el futuro ”<sup>45</sup>.*

**Cuadro 4.16 VALOR DE MERCADO**

CLIENTE		MARGEN V.	FACTOR	VAN
	USD	25%	3,6%	
Clientes al Contado	64951,78	16237,94	1,112	14603,33
Clientes a Crédito	12480,71	3120,18	1,112	2806,08
	<b>77432,49</b>			<b>17409,41</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E

Como se aprecia en el cuadro 4.16 el valor de “Comercial Premium” sería de 17409.41 dólares si se tomara la decisión de venderla. El procedimiento para el cálculo se explica a continuación:

<sup>45</sup> JARAMILLO, Fernando, *Cultura de Mercado*, Revista Dirección de Empresas, p.6

- ✓ En la primera columna se identifica el monto de ventas anual de los clientes a crédito y de contado.
- ✓ En la siguiente columna se calcula el margen de ventas que de acuerdo a la experiencia de “Comercial Premium” es de 25%.
- ✓ El factor se refiere a la tasa de descuento, que para efectos de cálculo se tomo la tasa pasiva referencial de los bancos, la misma que a julio de 2005 se encuentra en 3.6%. Bajo el supuesto que los clientes sigan comprando durante tres años el factor es de  $1.112 (1+0.036)^3$
- ✓ Por último, el VAN (valor actual neto) resulta de dividir el margen de ventas para el factor, lo que significa la contribución de los clientes a las utilidades de la empresa a valor presente.

c. ***Activos Tangibles e Intangibles:***

Si se toman en cuenta ambos valores tanto de activos tangibles como intangibles se obtiene que el valor de “Comercial Premium” sería de 33.745,16 dólares.

Ante las tres alternativas, la segunda opción es la más aconsejable por las siguientes razones: la primera, constituye un valor que puede ser accesible al comprador, la segunda, el local comercial posee el location goodwill y la tercera: es una oferta atractiva si se reflexiona sobre el hecho que el negocio se está

vendiendo con una cartera de clientes que hacen que las ventas lleguen a 77.432 dólares anuales tomando en cuenta el tamaño de la empresa.

#### **4.3.5. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

##### **4.3.5.1. Objetivo**

Lograr excelencia en el servicio que presta “Comercial Premium” mediante la identificación de las necesidades satisfacción del cliente y el mejoramiento de procesos que permitan crear relaciones perdurables y rentables a fin de conseguir un posición competitiva..

##### **4.3.5.2. Segmentación del mercado**

“Comercial Premium” se caracteriza por ofrecer solamente productos en la línea de lencería y además por sus precios módicos, considerando este último como el elemento que determina la compra por parte del cliente.

Sin embargo, al realizar la segmentación de mercado se encuentra la diversidad de preferencias y actitudes ante el precio como se muestra a continuación:

- **LOS TRADICIONALES:** Son hombres y mujeres, amas de casa, comerciantes y ejecutivos / as pertenecientes a la clase media y media alta de 30 años en adelante, que son leales a las marcas Roland e Ingesa, acostumbran hacer sus compras durante todo el año en pequeñas cantidades, pero en temporada escolar, navidad y fin de año no escatiman en cantidad y precios.

- **COMPRADORES QUE MIRAN EL PRECIO:** Son estudiantes de colegio, universitarios y amas de casa, que no acostumbran a ser leales a una marca, sino que la compra se basa en el precio debido a que suelen tener presupuestos muy ajustados.
- **AMANTES DE LA MODA:** son hombres y mujeres entre las edades de 15 a 30 años, que suelen estar al tanto de la moda en diseños y colores. No se fijan en un precio ni en la marca pues su único objetivo es estar de acuerdo al contexto en el que viven.
- **LOS DEPORTISTAS:** Acostumbran a ser los jóvenes que gustan de practicar algún deporte, la compra se realiza en función de la calidad de los productos y la comodidad que estos proporcionan.

Bajo las categorías expuestas se constata que no se puede homogenizar a la clientela como sensibles al precio, por lo que es necesario conocer ¿qué es lo que realmente desea el cliente?, esto se logrará a través del desarrollo de habilidades distintivas que permitan entregar productos y servicios que sean valorados por cada segmento de mercado y enrumbar así a la microempresa en el camino hacia la excelencia en servicio.

#### **4.3.5.3. Habilidades Distintivas**

La gran cantidad de almacenes comerciales dedicados a la venta al detalle de prendas de vestir en la ciudad de Quito, genera la necesidad de crear nuevas formas de competir.

Ante esta situación, algunos empresarios tratan de competir ofreciendo una importante variedad de familias de productos, pero

sin tener una gran profundidad en ninguna; otros basan su política en mantener una determinada cantidad de diseños, colores y marcas que proporcionen al cliente una imagen de estatus y exclusividad.

“Comercial Premium” de acuerdo a su estrategia de concentración en la línea de productos de lencería que involucra ropa interior, medias y pijamas, no solo pretende ser un comercio especializado en producto sino también en servicio, para lo cual se orienta en dos habilidades que son: medir y crear propuestas de valor, para lograr la capacidad superior de satisfacer al cliente.

#### **4.3.5.3.1. Medida: Satisfacción del cliente**

Si deseamos dar un buen servicio al cliente, es imprescindible conocer su nivel de satisfacción y qué es lo que desea, la única manera de saberlo a ciencia cierta es preguntando, para ello las encuestas son un instrumento de gran utilidad si son elaboradas y aplicadas correctamente.

Se debe tomar en cuenta que las encuestas deben ser optativas, es decir no obligar al cliente a responder para no molestarlos. Hay que crear el espacio donde se de la oportunidad de decir lo que piensan sobre la manera en que se sienten ellos al hacer negocios con la empresa. La encuesta (Anexo N°14) estará estratégicamente ubicada cerca de la caja con un afiche llamativo que diga:



#### 4.3.5.3.2. *Propuestas de valor para el cliente*

El último paso para que “Comercial Premium” alcance la ventaja competitiva de satisfacer al cliente es mediante la creación de valor añadido, el mismo que se logra a través de características especiales tanto en productos como en servicios.

Como la microempresa es comercial no se puede personalizar los productos pero si el servicio, en tal razón las *propuestas de valor*<sup>46</sup> están en función de tres categorías que son:

- Atributos de productos y servicios
- La relación con los clientes
- Imagen

Estas categorías se han aplicado en función de las debilidades que presenta el local comercial en estudio, el (Cuadro 4.17) presenta cada categoría, la debilidad, el objetivo de la propuesta, la actividad que se debe llevar a cabo y el responsable con el fin de hacer efectiva la creación de valor para el cliente.

---

<sup>46</sup> KAPLAN Robert, NORTON David, *Cuadro de Mando Integral*, 2da Edición, Gestión 2000, Barcelona 2002, p.86

Cuadro 4.17

<b>PROPUESTAS PARA AGREGAR VALOR EN EL SERVICIO AL CLIENTE “COMERCIAL”</b>				
<b>CATEGORIA</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>OBJETIVO PROPUESTA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>PRODUCTO</b>	Baja diversidad de productos ofrecidos al cliente, debido a que son de un solo proveedor.	Proporcionar una gama de productos de lencería de varios proveedores para así satisfacer las preferencias de cada segmento en cuanto a diseños, moda, calidad y precio.	<p>Buscar nuevas opciones de proveedores, como por ejemplo: Nery Fas. Cia. Ltda, Manufacturas In. Cia. Ltda, Comercializadora Aldaz etc.</p> <p>Evaluar los productos que demanda el cliente a través de la encuesta de satisfacción.</p>	<p>Gerente- Propietaria</p> <p>Todo el equipo que trabaja en “Comercial Premium”</p>
	Falta de mercadería en existencia.	Asegurar la disponibilidad de mercadería en el momento que el cliente lo requiere de manera que no se corra el riesgo de perder en ventas.	Apoyarse en el sistema ABC, para el control permanente de los principales productos.	Encargado de compras
<b>IMAGEN</b>	Falta de técnicas comerciales que permitan organizar de la mejor manera la mercadería.	Proyectar una imagen diferente, que motive al cliente a entrar en el local y hacer de este un lugar práctico para comprar.	Aplicar la técnica de Merchandising <sup>47</sup> con enfoque en la gestión de surtido.	Personal de ventas
<b>RELACIÓN CLIENTE</b>	No es debilidad pero es necesario tomar en cuenta la propuesta para añadir valor en el servicio al cliente	Crear un entorno agradable donde el cliente tenga una experiencia de compra positiva.	Definir, comunicar a toda la organización de los elementos que conforman la experiencia de compra.	Gerente-Propietario

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

<sup>47</sup> La técnica de Merchandising se explica en la siguiente página.

“Comercial Premium” es una tienda tradicional, es decir la mercadería está separada del comprador por un mostrador y es el vendedor el que se encarga de buscar y entregar los productos solicitados.

Esta manera de atender al cliente si bien es más personalizada, trae consigo ciertos problemas como son:

- Las perchas ya no son suficientes para colocar la mercadería por lo tanto se queda empaquetada en el suelo hasta que haya el espacio para ubicarla.
- Los clientes se aglomeran frente al mostrador teniendo que esperar por lo menos 5 minutos hasta ser atendidos por sus dos vendedores y otros 5 minutos en promedio hasta finalizar su transacción, ocasionando lentitud en el servicio y pérdida de varias ventas.

Frente a este escenario, al parecer sería la solución cambiarse a un local más grande y contratar más vendedores; sin embargo hay que tomar en cuenta la fortaleza de la ubicación del local como también los mayores gastos en que se incurriría al disponer de mayor personal y arriendo.

Además la real causa del problema es que no se está realizando una adecuada gestión del espacio y el surtido es así que es necesario la aplicación de la técnica de Merchandising.

*“El Merchandising es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, envase y presentación, exhibición etc...”<sup>48</sup>*

Algunos de los objetivos del Merchandising son:

- Crear un ambiente propicio para provocar las ventas por impulso
- Gestionar adecuadamente el surtido para satisfacer a la clientela
- Aumentar la rotación de los productos y la rentabilidad del punto de venta
- Diseño de la arquitectura externa e interna del establecimiento.

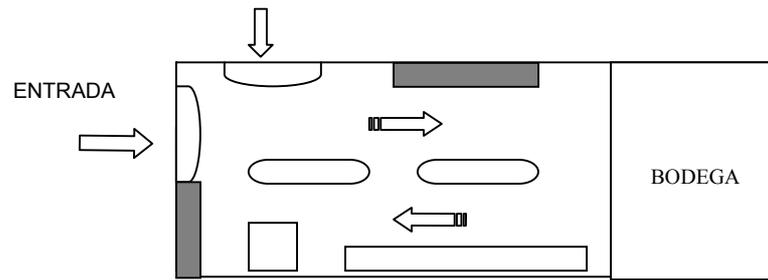
Ante los problemas mencionados y en interés de crear una experiencia de compra positiva “Comercial Premium” debe pasar de la tienda tradicional a una tienda en forma de libre servicio, es decir donde la mercadería se expone al alcance de las manos del consumidor, desapareciendo gran parte los mostradores.

Los gráficos 4.5 y 4.6 presentan el modelo de cómo debe estar organizado el espacio del local comercial con el objeto de eliminar el cuello de botella existente.

---

<sup>48</sup> PALOMARES, Ricardo, *Merchandising: cómo vender más en establecimientos comerciales*, Gestión 2000, Barcelona 2001, p.55

**Gráfico 4.5 ESTRUCTURA DEL ESPACIO**



**Elaborado por:** Sandra Munizaga

**Dónde:**

-  escaparate
-  caja
-  flujo de clientes
-  góndola formada por ganchos
-  Exhibidor de pared formado ganchos

**Gráfico 4.6 Local Comercial de Libre Servicio**



Como se puede apreciar en el gráfico la mercadería está al alcance del consumidor por medio de *góndolas con ganchos*<sup>49</sup> en el centro del local y exhibidores de pared en los extremos, motivando la compra.

<sup>49</sup> Góndola: es un mueble de doble cara que es utilizado en los establecimientos de libre servicio

Es importante también que la mercadería esté estratégicamente surtida en secciones, categorías, familias y subfamilias de productos cuyo objeto es que el cliente pueda fácilmente ubicar al producto.

**Cuadro N° 4.18 ESTRUCTURA DEL SURTIDO**

<b>NIVELES</b>	<b>ESTRUCTURA DEL SURTIDO</b>		
<b>SECCION</b>	LENCERIA HOMBRE	LENCERIA MUJER	
<b>CATEGORÍA</b>	ROPA INTERIOR	MEDIAS	PIJAMAS
<b>FAMILIA</b>	BRAZIERS	DEPORTIVA	
	BIKINIS	CASUAL	
	BOXERS	NAYLON	
<b>SUBFAMILIA</b>	Brasier de algodón	Deportivas caña baja	Pijama seda
<b>REFERENCIA</b>	Brazier Sara liz 36	Tennis 10-12	

ELABORADO POR: Sandra Munizaga

Cada uno de los aspectos mencionados dentro de la Perspectiva del Cliente conllevan a que “Comercial Premium” adopte una cultura de mercado, la misma que se explica al orientar las estrategias, procesos, productos y demás actividades para servir mejor a los clientes.

#### **4.3.6. PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO**

El gerente no sólo debe dominar el aspecto técnico, estratégico y financiero en su conjunto, sino también debe dar especial importancia al personal de la empresa, ya que “Empleados felices atienden bien”.

Por lo que es necesario mantener una comunicación efectiva con sus empleados, para comprometerlos e incentivarlos hacia el logro

de los objetivos y estrategias de la organización, evaluar su nivel de satisfacción, motivación y necesidades.

En este sentido la microempresa tiene varias ventajas como por ejemplo: su carácter familiar facilita la comunicación entre sus miembros, tienen un alto grado de compromiso y entregarán todo su esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos, poseen el Know-How de la operación del negocio.

Estas ventajas deben ir acompañadas de una clara definición del perfil del puesto de cada uno de las personas que trabajan en el negocio y capacitación continua para así promover el cambio organizacional hacia el logro de ventajas competitivas.

#### **4.3.6.1. Objetivo**

Delinear el perfil de competencias para “Comercial Premium” con el firme propósito de que el empleado realice con eficiencia sus tareas y se convierta en una persona que promueva el alcance de la estrategia de capacidad superior en satisfacer al cliente.

#### **4.3.6.2. Gestión por Competencias**

Como se vio en el capítulo anterior la Gestión por Competencias es un modelo que comprende los siguientes pasos:

##### **a. *Sensibilización***

El proceso se inició con la explicación a los cuatro miembros que conforman “Comercial Premium”, sobre la propuesta de gestión por competencias.

**b. Análisis de los puestos de trabajo**

“Comercial Premium” no tiene definido los puestos de trabajo, las tareas se comparten.

No obstante, a continuación se presenta un análisis más completo de los puestos de trabajo los mismos que se elaboraron a través de la observación visual, información proporcionada por cada persona que trabaja en el local comercial y la concepción de otras tareas que deberían realizarse.

**TITULO DEL PUESTO: GERENTE -PROPIETARIO****DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Dirige y controla el buen funcionamiento de la microempresa en el ámbito financiero, comercial y de personal.

**ACTIVIDADES PERMANENTES:**

- Planificar y organizar las actividades
- Determinar precios que permitan una utilidad razonable
- Establecer las políticas de la microempresa en tres perspectivas: financiero, de cliente y personal.
- Negociar con proveedores potenciales
- Analizar los problemas de la microempresa y tomar decisiones

**TITULO DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS****REPORTA A: GERENTE-PROPIETARIO****DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Controla y apoya a los vendedores para que se lleven a cabo las actividades eficientemente.

**TAREAS PERMANENTES:**

- Establecer los nuevos precios conjuntamente con el gerente
- Verificar que las existencias estén completas, ordenadas y exhibidas adecuadamente.
- Estar al tanto de los precios que ofrece la competencia
- Cobrar las facturas pendientes

**TITULO DEL PUESTO: VENDEDOR****REPORTA A: JEFE DE VENTAS****DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Atiende al cliente de forma amable, rápida y eficiente

**TAREAS PERMANENTES:**

- Atender al cliente
- Realizar el ingreso de mercadería y el reporte de ventas diarias
- Informar al comprador sobre los pedidos que hace el cliente
- Asegurar que estén bien exhibidas y ordenadas las mercaderías
- Verificar la entrada de productos de acuerdo a la factura en las cantidades y modelos solicitados.
- Mantener limpio el local

**TITULO DEL PUESTO:** COMPRADOR

**REPORTA A:** GERENTE-PROPIETARIO

**DEFINICIÓN DEL PUESTO:**

Realiza las adquisiciones de mercadería de acuerdo a las posibilidades de la microempresa y requerimientos de los clientes.

**TAREAS PERMANENTES:**

- Realizar una buena selección de los productos en cantidades, precios y diseños.
- Mantener niveles óptimos de existencias
- Informar al personal de ventas sobre los beneficios para los clientes de la nueva mercadería.
- Pedir información a los vendedores sobre los artículos de mayor venta y aquellos pedidos de los clientes que no encuentran en el local.

FUENTE: "Comercial Premium"

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

***c. Definición del perfil de competencias y evaluación***

Analizadas las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo, se definen las competencias que se deberían tener para crear un desempeño superior, es decir hay que tomar en cuenta además de los conocimientos, las habilidades, actitudes y valores que se requieren para que la persona sea competitiva.

Este paso se ha simplificado en uno sólo como se muestra en el cuadro 4.19 en el lado izquierdo tenemos las competencias requeridas y en el derecho la escala de 1 a 5 con el fin de evaluar el perfil por competencias de la persona.

La escala de evaluación es la siguiente:

5 = Altamente desarrollada
4 = Desarrollada
3 = Medianamente desarrollada
2 = Poco desarrollada
1 = No desarrollada

Una vez totalizado los resultados de la evaluación se procede a ver en que rango se encuentra el empleado para tomar las decisiones pertinentes de acuerdo al caso:

<b>RANGO</b>	<b>DESEMPEÑO</b>
90 – 65	<b>Alta:</b> Tiene las competencias requeridas y puede desarrollarlas aún más.
64 – 40	<b>Mediana:</b> el empleado posee algunas de las competencias requeridas.
Menos de 39	<b>Baja :</b> no tiene las competencias requeridas para el perfil deseado.

A continuación se detalla el perfil general de competencias para el gerente y vendedor de “Comercial Premium”.

## Cuadro N° 4.19 PERFIL DE COMPETENCIAS

## Puesto: Gerente

CONOCIMIENTOS	1	2	3	4	5
<b>Planificación Estratégica</b> : proceso que conjuga la determinación de misión,visión, estrategias y acciones					
<b>Gestión Financiera</b> : conocimientos en Administración del Capital de Trabajo					
<b>Servicio al Cliente:</b> conoce métodos, técnicas para dar un excelente servicio					
<b>Economía</b> : entorno nacional, competencia, precios TLC, etc.					
HABILIDADES					
<b>Visión de futuro:</b> se fija objetivos y busca alcanzarlos					
<b>Negociación</b> : tiene la habilidad para llegar a acuerdos que permitan una posición ganar-ganar					
<b>Habilidad de comunicación:</b> transmite sus ideas objetivos con claridad y sabe escuchar					
<b>Orientación de servicio:</b> impulsa las acciones para satisfacer las necesidades del cliente					
<b>Selección de equipo de trabajo</b> : selecciona con criterio a las personas más competentes					
ACTITUDES					
<b>Liderazgo</b> : es la persona que guía al resto hacia la consecución de los objetivos					
<b>Iniciativas</b> : busca la forma de aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno					
<b>Manejo emocional</b> : afronta los conflictos buscando la manera de solucionarlos con serenidad					
<b>Flexibilidad</b> : es proactiva ante los cambios del entorno.					
<b>Persistencia:</b> logra las metas trazadas a pesar de los obstáculos					
VALORES					
<b>Integridad moral y ética:</b> actúa bajo la legalidad e integridad en sus acciones					
<b>Fortaleza</b> : no declina ante las dificultades, hace respetar su autoridad.					
<b>Lealtad</b> : defiende los intereses de la organización					
<b>Compromiso</b> : con la sociedad y la organización para ofrecer productos y servicios de calidad.					

**Puesto : Jefe de Ventas**

<b>CONOCIMIENTOS</b>	1	2	3	4	5
<b>Servicio al Cliente:</b> conoce métodos, técnicas para dar un excelente servicio					
<b>Marketing :</b> proceso de planear actividades en relación con el precio, producto, plaza y promoción					
<b>Facturación :</b> normas que regulan la emisión de comprobantes de venta para la transacción de bienes					
<b>HABILIDADES</b>					
<b>Habilidad de comunicación:</b> interactúa fácilmente con las personas					
<b>Orientación de servicio:</b> se preocupa por atender las necesidades del cliente					
<b>Capacidad para aprender:</b> asimila con facilidad nuevos conocimientos					
<b>Trabajo en equipo :</b> tiene la disposición de colaborar con otros.					
<b>ACTITUDES</b>					
<b>Creatividad e Innovación:</b> propone nuevas formas de hacer las cosas					
<b>Manejo emocional :</b> mantiene la calma ante la presión, reclamos de los clientes					
<b>Flexibilidad :</b> se adapta a variedad de circunstancias personas, métodos, estructuras etc.					
<b>Persistencia:</b> logra las metas trazadas a pesar de los obstáculos					
<b>VALORES</b>					
<b>Ética :</b> procede con rectitud en sus funciones					
<b>Responsabilidad :</b> cumple a cabalidad con las tareas asignadas					
<b>Lealtad :</b> defiende los intereses de la organización					
<b>Solidaridad:</b> demuestra preocupación y actúa para ayudar a la gente					

FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dicomgen.htm>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

***d. Evaluación de los perfiles***

Con las plantillas de los perfiles expuesta anteriormente se podrá efectuar la evaluación respectiva con el fin de detectar al personal que demuestre un desempeño acorde o por encima del perfil exigido y aquellos que presentan falencias en su desempeño, pudiendo así tomar las acciones pertinentes dependiendo del caso.

Dado la Gestión por Competencias se cierra este modelo integral de Gestión Financiera que pretende servir de apoyo técnico-administrativo en el proceso de innovación en el que debe insertarse el pequeño empresario en el entorno competitivo del mercado.

#### 4.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

- **La confianza y el nivel de satisfacción de los clientes, no son los únicos indicadores para evaluar si el microempresario tiene una gestión efectiva de su negocio, sino que además es necesario establecer los índices administrativos y financieros que darán un enfoque más amplio de la situación de la microempresa**

##### **Hipótesis Positiva**

El éxito de la Gerencia consiste en tomar decisiones correctas y oportunas, para ello es necesario el establecimiento de indicadores que permitan medir la situación de la empresa, en este sentido el uso de las razones financieras proporcionan información vital, no obstante, gerenciar sólo por indicadores financieros es riesgoso para las empresas puesto que estos no informan sobre la satisfacción del cliente, calidad y productos rentables, capacidades de los empleados entre otros.

De tal manera es necesario la utilización de otros instrumentos como el Sistema ABC que permite diferenciar a los productos o clientes estrella y en función de esto tomar decisiones para afianzar una cultura de mercado la misma que significa tener una orientación hacia el cliente y esto a su vez maximiza el valor de la empresa.

En el presente trabajo se propuso también un perfil de competencias que permitirá tener los parámetros para evaluar a los empleados, si bien en las microempresas laboran un promedio de 3 personas, a medida que estas van creciendo este instrumento es de mucha utilidad.

- **Los parámetros que permiten medir la gestión administrativa y financiera de las microempresas comerciales son: la liquidez, endeudamiento, rentabilidad, flujo de caja, entre otros. Los que a su vez determinan el crecimiento del negocio.**

### **Hipótesis Positiva**

Los indicadores financieros son una importante herramienta que permite visualizar la posición financiera de la empresa, así por ejemplo las medidas de liquidez señalan la capacidad de la entidad para cancelar sus obligaciones de corto plazo, la razón corriente de “Comercial Premium” es de 1.44 lo cual es bueno, pero si fuese de 0.5, significa que estaría experimentando dificultades financieras ya que por cada dólar de deuda dispondría de 0.5 centavos para pagar sus cuentas. En cuanto a su rentabilidad por cada dólar que vende genera 0.14 ctvs de utilidad neta, si bien este dato nos permite tener conocimiento de cuánto realmente se está ganando es útil que se compare con el periodo anterior y determinar si el negocio está creciendo.

- **La elaboración del flujo de efectivo, constituye uno de los instrumentos financieros más importantes para asegurar la posición de solvencia que pretende alcanzar todo negocio, lo que permitirá una buena administración de los ingresos y egresos, en busca de un crecimiento sostenible.**

### **Hipótesis Positiva**

No es lo mismo hablar de utilidades que de flujo de efectivo, puesto que la utilidad al final de un periodo está dada contablemente, es decir los ingresos y gastos no representan necesariamente entradas o salidas de efectivo, mientras que el flujo de efectivo en sí es la corriente de dinero que entra y sale de la empresa por lo que al

momento de tomar cualquier decisión ya sea de inversión, cambio en las políticas de crédito o inventarios, este constituye un instrumento valioso a la hora de tomar alguna decisión.

Además para asegurar la posición de solvencia el flujo de efectivo sirve para visualizar y tomar decisiones oportunas en caso de faltantes o sobrantes de efectivo, tal es el caso de Comercial Premium que a diciembre del 2006 de acuerdo a lo previsto tendrá un excedente de 3716 dólares, dinero que si se lo deja ocioso no generará ninguna rentabilidad, ante dicha situación se plantea la propuesta de inversión a largo plazo en la apertura de un nuevo local comercial que tendría una tasa interna de retorno correspondiente a 7.95% porcentaje que resulta conveniente ante una *tasa pasiva*<sup>50</sup> de 3.72%.

El Flujo de efectivo también sirve para evaluar si las políticas de crédito o de inventarios están cumpliendo con los objetivos del negocio, así por ejemplo: en la microempresa en estudio después de observar que varios clientes se atrasan considerablemente en sus pagos, se propone optar por una política más restrictiva y es a través de los flujos de efectivo y el cálculo del Valor actual Neto que se llega a la conclusión de que esta propuesta sería viable.

---

<sup>50</sup> Tasa pasiva referencial tomada hasta junio del 2005

## CAPITULO V

### 5.1. CONCLUSIONES

- ***El trabajo aquí propuesto sirve para optimizar los recursos tanto materiales como monetarios con base en métodos técnicos que proporcionan información a partir de la cual conocer que tan bien se están haciendo las cosas y tomar decisiones que contribuyan al crecimiento del negocio.***

Sólo a través del manejo de la información financiera y no financiera el empresario podrá actuar eficazmente en un mercado competitivo porque de ello depende mejorar procesos que coadyuven hacia el logro de la visión de negocio.

- ***El rol de la gerencia implica tomar decisiones y acciones en los ámbitos comercial, financiero y humano, así por ejemplo: establecer los objetivos, políticas y estrategias del negocio, tomar la mejor decisión de inversión y saber organizar a los empleados.***

En este sentido el Modelo de Gestión Financiera debería ser aplicado por los microempresarios puesto que sirve para la toma de decisiones y proporciona las técnicas que permiten un eficaz manejo del capital de trabajo, de los clientes internos y externos, áreas que son de responsabilidad diaria del gerente de la microempresa y que ante un proceso de apertura comercial es indispensable que prevalezca la planeación antes que la improvisación.

- ***Lo que marca la diferencia entre el éxito o fracaso de las empresas, es su capacidad de adaptación a los cambios del mercado.***

La competencia por parte de locales comerciales koreanos y chinos en la ciudad de Quito es cada vez mayor, hecho que está provocando el decremento continuo de las ventas en las microempresas a consecuencia de su falta de previsión y adaptación a los cambios del mercado. Por lo tanto los microempresarios deben adoptar una estrategia en base a la tendencia actual de mercado, la misma que se orienta en crear valor para sus clientes, esto con el fin de no ser desplazados por un entorno competitivo.

Para “Comercial Premium” las propuestas para agregar valor está en función de tres elementos: producto, imagen y relación con el cliente. (cuadro 4.17).

- ***Uno de los mecanismos para evaluar la gestión empresarial es a través de los indicadores financieros.***

Para el caso de “Comercial Premium” se encontró que dispone de 1.44 dólares para cubrir cada dólar de deuda, lo cual evidencia una buena posición financiera del negocio, tomando en cuenta además que las empresas quiebran por falta de liquidez.

No obstante, se evidencia lentitud en la recuperación de cartera aproximadamente cada 41 días de un plazo de 30 días, así también los inventarios que rotan cada 42 días, lo que significa que hay productos que no salen fácilmente y se están quedando en stock mucho tiempo.

Para agilizar el movimiento de inventarios y cuentas por cobrar, el sistema ABC provee información para detectar los productos de lenta rotación y los clientes con quienes se debe actuar para convertirlos en rentables o darlos de baja.

- ***Hoy por hoy el objetivo de la empresa ya no radica solamente en la generación de utilidades, sino en la maximización del valor de la empresa.***

El valor de mercado de la empresa está en función de sus clientes actuales y de su capacidad para adquirir clientes en el futuro. En tal razón el gerente debe preocuparse no solamente de invertir en los activos tangibles sino también en su activo más importante los clientes.

De esta manera se concluye que el valor de “Comercial Premium” sería de 17.409,41 dólares si se tomara la decisión de venderla. (cuadro 4.16).

- ***El Flujo de Caja representa una herramienta de vital importancia así por ejemplo: sirve para pronosticar los excedentes o faltantes de fondos en un periodo, para evaluar inversiones, y establecer la política de crédito más conveniente.***

Para “Comercial Premium” se prevé un excedente de efectivo a diciembre del 2006 equivalente a 3716.96 dólares, ante dicha situación se presenta la propuesta de inversión a largo plazo que radica en la apertura de un nuevo local en el sector de Turubamba al sur de la ciudad de Quito y empezar así el proceso de expansión.

Así también, El Flujo de Caja sirvió para calcular el VAN y determinar el cambio en la política de crédito ya que esta representa un mayor valor que con la antigua política pasando de 7798.03 a 9820.15 dólares (cuadro 4.13).

- ***El Sistema ABC o ley de Pareto es un instrumento valioso que proporciona una visión clara y rápida de “los pocos vitales de los muchos triviales” ayudando a priorizar y destinar los recursos a las áreas donde más se necesitan o pueden ofrecer mayores beneficios.***

En Comercial Premium se identificó los productos ABC con lo cual el gerente puede hacer uso de este sistema para invertir en mayor cantidad en los productos A, los mismos que representan el 20% de los productos que proporcionan el 44% de las ventas (Cuadro 4.15). En general al establecer el Sistema ABC de los inventarios el microempresario optimiza su dinero, mantiene productos en stock que son rentables y satisface las necesidades del consumidor.

- ***La adecuada gestión del capital intangible sea del personal como del cliente permiten alcanzar una posición competitiva que a su vez permitirá el crecimiento sostenible de una empresa en el tiempo.***

El microempresario además de observar las preferencias y exigencias del consumidor es de utilidad que aplique encuestas para conocer la opinión que tienen respecto a los productos y servicios que ofrece el negocio para así mejorar y crear lealtad en los clientes.

Cabe enfatizar que el cliente es fuente de rentabilidad y contribuye al valor de la empresa por lo que todo negocio debe dirigir sus esfuerzos hacia la calidad en atención al cliente y esto no solamente implica brindar un servicio amable sino que resulta de todo un conjunto de características como son: disponer de los productos que el cliente desea, rapidez y actitud del personal, presentación del local, personalización del servicio entre otros.

Por otra parte, el microempresario en pro de alcanzar una ventaja competitiva debe interesarse en mantener a empleados talentosos. Por ejemplo para “Comercial Premium” se diseñó el perfil de competencias dado los conocimientos, habilidades, actitudes y valores; cuyo fin es que la plantilla sirva para integrar a nuevo personal y evaluar a los existentes.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ***Para competir con éxito en el mercado el gerente debe poner en práctica dos aspectos: la previsión y la innovación.***

Si bien las características de las micro y Pymes difieren en aspectos como el volumen de ventas, capital y número de empleados, existen elementos en común como: baja calidad de los productos, baja productividad, falta de instrumentos administrativo-financieros principalmente.

Dicha situación amerita que se de un cambio desde la microempresa, es decir el gerente debe establecer, comunicar y comprometer a todos quienes trabajan con él en el cumplimiento de la misión, visión, valores y estrategias del negocio.

Además debe dirigir su negocio ya no simplemente en base a su experiencia sino también con el apoyo de herramientas técnicas que le proporcionen información real y en base a ello tomar decisiones.

Cabe resaltar que la planificación estratégica de su negocio debe ser flexible, e ir innovando procesos, productos, prácticas de atención al cliente etc. Con el objeto de no ser desplazado del mercado.

Lo dicho anteriormente, se encuentra en el Modelo de Gestión Financiera propuesta de este trabajo, por lo que recomiendo debe ser aplicado por el microempresario puesto que responde a sus necesidades, tendencias gerenciales y de mercado.

- ***El gerente debe tomar decisiones basado en información fidedigna.***

Atrás debe quedar la gestión netamente empírica, hay que medir para saber que tan bien se están haciendo las cosas, los indicadores financieros así como los datos que resultan de la evaluación a los clientes internos y externos, proporcionan una visión integral de la situación del negocio y tomar decisiones más acertadas en el área financiera, comercial y de personal.

- ***Antes de hacer una inversión en activos, siempre se debe analizar el Flujo de Caja***

Como se anotó anteriormente las decisiones deben basarse en información, el Flujo de Caja es una

herramienta que permite visualizar el flujo de fondos de la empresa, lo que permite prever las entradas y salidas de efectivo los mismos que si no son tomados en cuenta al momento de tomar una decisión de inversión, la empresa podría caer en riesgo o en último caso quebrar por falta de liquidez.

- ***La técnica de Pareto o Sistema ABC no debe ser estático.***

El Sistema ABC debería recibir retroalimentación por lo menos cada seis meses y en el caso de las empresas dedicadas a la venta de prendas de vestir cada trimestre, debido a la introducción de los nuevos productos y cambios en las preferencias del consumidor.

De tal manera que se mantenga un stock acorde a las necesidades del cliente.

- ***Las microempresas en crecimiento y transformación deberían automatizar sus procesos.***

Es hora que este tipo de microempresas se inserte en el campo tecnológico, que trabaje con un software que permita obtener información de manera rápida y confiable.

En el mercado existen varios sistemas como por ejemplo el T-Max o Safi y podrían ser adquiridos por el microempresario, o a su vez existen empresas que desarrollan software acorde a las necesidades del negocio para las micro y pequeñas empresas su costo promedio es de 500 dólares incluyendo la capacitación.

- ***Independientemente del tamaño de la empresa, el gerente debe ser consciente de que la rentabilidad de una empresa es mayor cuando la misma adopta una orientación de mercado.***

En el ámbito microempresarial si bien parte de ellos ya han mejorado el servicio al cliente, aún falta una cultura de mercado, por lo que se recomienda que el microempresario se capacite de forma continua con el objeto de mejorar el servicio que ofrece su negocio.

Cabe recordar que un servicio de calidad depende de los procesos, de la disponibilidad de productos, imagen, trato amable etc.

- ***El microempresario debe tener siempre en mente que sólo se podrá prestar servicios de calidad si las personas que trabajan con él se sienten involucrados, motivados y comprometidos con la atención al cliente.***

El gerente de la microempresa para proyectar una mejor imagen y brindar un servicio de calidad al cliente debe en primera instancia comunicar a sus empleados lo que se espera de ellos, en segundo lugar invertir en capacitación y por último mantenerlos motivados como por ejemplo felicitándolos por su trabajo, reconocer su esfuerzo económicamente etc.

- ***A medida que una empresa va creciendo necesita tener estándares de desempeño que permitan evaluar al personal y tomar las decisiones respectivas que motiven al empleado a conseguir los objetivos empresariales.***

Un negocio es el reflejo de las personas que trabajan en él, por lo tanto el modelo de gestión por competencias es un instrumento más que apoya a la gestión del microempresario tomando en cuenta que las competencias son aquellos conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y valores fundamentales que permiten delinear el perfil de las personas para determinado cargo con el fin de contar con el personal idóneo para la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARCÓN COSTTA, César, *Al futuro con la microempresa*, 2001.
- DIEZ DE CASTRO, Enrique, *Merchandising Teoría y Práctica*, Pirámide, Madrid 1996.
- GALLAGHER, Timothy, *Administración Financiera Teoría y Práctica*, Segunda Edición, Prentice Hall, 2001.
- GITMAN, Laerence, *Principios de Administración Financiera*, Octava Edición, Prentice-Hall, Edición 2000.
- HILL Charles, JONES Gareth, *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, Tercera Edición, McGraw-Hill, 2001.
- KAPLAN Robert, NORTON David, *Cuadro de Mando Integral*, Segunda Edición, Gestión 2000.
- ORTÍZ GÓMEZ, Alberto, *Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico*, McGraw-Hill, 2001.
- PLACENCIA María Mercedes, *MICROEMPRESAS: Presente y Futuro*, Primera edición, Editorial Raíces, Quito 1987.
- ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph, *Finanzas Corporativas*, Quinta Edición, McGraw-Hill, 2000.
- SEWELL, Carl, *Clientes para Siempre*, Tomo 1, Serie McGraw-Hill, 1998.

- TORRES RODRÍGUEZ, Luis, *La Microempresa, Creación, Formalización y Legalización*, Quinta Edición, enero 2003.
- VAN HORNE, James, *Fundamentos de Administración Financiera*, Octava Edición, Prentice Hall.
- WEBSTER, Allen, *Estadística aplicada a los negocios y la economía*, Tercera Edición, McGraw-Hill, 2000.

#### **Revistas:**

- INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo, Área Urbana, 2001.
- BAQUERO Marco, FREIRE Belén y JIMBO Guillermo, Evolución de Mercados Laborales Formales e Informales en Ecuador: Una Definición Alternativa, Mayo, 2004.
- AULESTIA, José, *Las Nuevas Tendencias del Mercado*, Biblioteca IDE de Dirección de Empresas.
- Revista GESTIÓN, N° 103, julio 2003.
- Revista GESTIÓN, N° 104, febrero 2003.
- Revista EKOS, N° 115, noviembre 2003.
- Revista EKOS. N° 128, diciembre 2004.
- Revista EKOS, N° 134, Junio 2005

**Direcciones de Internet:**

- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dicomgen.htm>
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/nacional/paginas/htm>
- <http://www.oitandina.org.pe/publ/ecuador/doc65/segmenta.html>

## **ANEXO No 1**

### **INEC**

#### **DEFINICIONES Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO LABORAL**

##### **Población Económicamente Activa (PEA)**

Son todas las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora durante un período de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados).

##### **Ocupados**

Son aquellas personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o pese a que no trabajaron, tienen trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por estudios, etc.

Se considera ocupadas también aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente.

##### **Ocupados Plenos**

Son las personas que trabajan como mínimo la jornada legal de 40 horas semanales, o bien quienes habiendo trabajado menos de 40 horas por cualquier motivo, no desean trabajar más horas y además cuentan con un ingreso del trabajo cuyo monto sea igual o superior al salario mínimo legal.

##### **Subempleados en el Sector Moderno**

Son las personas que estando ocupadas se encuentra en condiciones de subempleo: visible o invisible.

##### **Subempleados Visibles**

Son aquellos ocupados que trabajan involuntariamente menos de la jornada legal de trabajo ( 40 horas).

### **Subempleados Invisibles**

Son aquellos ocupados que a pesar de trabajar más horas de la jornada legal e trabajo, perciben ingresos inferiores a los contemplados por la Ley.

### **Desocupados**

Personas e 10 años y más que durante la semana e referencia no tenían empleo, pero tomaron medidas concretas para buscar un empleo asalariado o independiente y además estuvieron disponibles para trabajar en esa semana o en las cuatro semanas anteriores a la misma.

### **Rama Actividad**

Es la actividad económica que permite clasificar al establecimiento, donde trabaja o trabajó la persona dentro de un sector de la economía, según la clase de bienes o servicios que produce. Básicamente se trata de una característica de los establecimientos.

### **Grupo de Ocupación**

Es la tarea o actividad específica que desarrolla o desarrolló el trabajador dentro del establecimiento. Se trata de una característica de los puestos de trabajo.

### **Categoría ocupacional**

Es la relación de dependencia en la que una persona ejerce su trabajo.

### **Patrono o Socio**

Se considera como tal a aquellos que trabajan sin relación de dependencia, es decir son únicos dueños o socios activos de la empresa y emplean como mínimo una persona asalariada en forma permanente.

### **Trabajador por Cuenta Propia**

Se considera como tal a los trabajadores que desarrollan su actividad utilizando para ello, solo su trabajo personal, es decir no dependen de un patrono ni hacen uso de personal asalariado, aunque pueden estar auxiliados por trabajadores familiares no remunerados.

### **Trabajador familiar no remunerado**

Son los que ejercen un trabajo en relación con un miembro del hogar en un establecimiento familiar, sin recibir ningún pago por el trabajo realizado.

## **SECTOR MODERNO**

La componen las personas de las categorías siguientes:

- Los ocupados que trabajan en establecimientos económicos con más de 5 trabajadores.
- Aquellos ocupados que laboran en establecimientos de hasta 5 trabajadores, como patronos, cuenta propia y asalariados, siempre que formen parte del gran Grupo 2 (Profesionales, científicos e Intelectuales) de la CIUO-88.
- Personas ocupadas que trabajan en establecimientos de hasta 5 personas en cuya rama de actividad no hay establecimientos que puedan ser clasificados como informales: tal es el caso de instituciones financieras(casas de cambio), agencia de viajes, centros de computo, empresas de transporte (aéreo, terrestre y fluvial) y otros de similares características.
- Desocupados, tanto cesantes como aquellos que buscan trabajo por primera vez, bajo el supuesto de que la búsqueda de trabajo es una característica del sector moderno, ( en el sector informal nadie está en busca de trabajo, sino que crea su propio puesto de trabajo). Esta afirmación desde luego debe matizarse porque hay trabajadores informales para los cuales la creación de un puesto de trabajo ocurre al cabo de una cierta trayectoria ocupacional, así como por existencia e asalariados.

## **SECTOR NO MODERNO O INFORMAL**

Está integrado por los siguientes grupos de personas.

- Ocupados, que desarrollan su trabajo como patronos, trabajadores por cuenta propia, trabajadores familiares no remunerados y asalariados de establecimientos de hasta 5 trabajadores; excepto quienes desarrollan actividades e nivel profesional, científico o intelectual.

## DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS BCE

### DEFINICIONES ALTERNATIVAS DE LOS SECTORES INFORMAL Y FORMAL

#### Trabajadores del Sector Informal:

- a) Trabajadores de empresas que por su tamaño ( empresas pequeñas), o ubicación geográfica (periféricas) son más propensas al incumplimiento e las regulaciones, debido al mayor costo de supervisión por parte de la autoridad competente;
- b) Se incluyen a los trabajadores del sector moderno que laboran en empresas grandes, en dos situaciones particulares:
  1. Trabajadores que a pesar de trabajar 40 o más horas semanales reportan percibir ingresos inferiores a los de ley ( lo que implica que no se están cumpliendo las disposiciones legales laborales, ya que al trabajar 40 o más horas semanales deberían recibir todos los beneficios legales incluyendo el ingreso mínimo de ley.
  2. Trabajadores que reportan trabajar menos de 40 horas semanales de forma involuntaria, lo que hace presuponer que, o no se están cumpliendo las disposiciones legales vigentes o, que se los está contratando a través de mecanismos legales que no implican una relación laboral estable (recibiendo todos los beneficios de ley), tales como los contratos por hora o de tercerización. Al ser trabajadores que involuntariamente laboran menos de 40 horas semanales y no reciben la totalidad de los beneficios de ley, se supone que estos tienen algún grado de informalidad; sea que se encuentre involuntariamente tercerizado, contratado por horas ( mecanismos legales desde 1998 y 2000 respectivamente) o ilegalmente contratado.

**Trabajadores Informales Voluntarios, TIV**

Son la población económicamente activa (PEA) que se clasifica como: adecuadamente ocupada en el sector “ informal”, “ servicio doméstico” y “ agrícola”; es decir, son aquellas personas que a pesar de trabajar por cuenta propia, como asalariados o como patronos en establecimientos e hasta 5 personas en los sectores mencionados, perciben ingresos iguales o superiores al mínimo estipulado por la ley.

**Trabajadores Informales Involuntarios, TII**

Son aquellos que reportan estar subempleados, ya se de forma visible o invisible, en los sectores “ moderno”, “ informal”, “ servicio doméstico” y agrícola”.

**Sector Formal:**

Son los trabajadores ocupados adecuadamente en el sector “moderno” (empresas grandes). Es decir, aquellas personas que laboran en empresas grandes y que por el nivel de ingreso que reportan, se entiende que están bajo el amparo de las regulaciones laborales.

## ANEXO No 2

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**Encuesta a Microempresas del Subsector de Venta de Prendas de Vestir al por menor de la Ciudad de Quito**

**1.Cuál es la actividad económica u objetivo principal de su negocio?**

.....

**2. Tiene RUC?** Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**3. Señale cuáles son los factores en los que se basa la administración de su negocio?**

Se fija objetivos \_\_\_\_\_  
Tiene un registro de Ingresos y Egresos \_\_\_\_\_  
Realiza el presupuesto de sus compras y ventas \_\_\_\_\_  
Controla la calidad de los productos \_\_\_\_\_  
Otros: especifique \_\_\_\_\_

**4. A cuánto asciende el valor promedio de sus ventas mensuales?**

Menos de 1000 USD \_\_\_\_\_ De 3001 a 6000 \_\_\_\_\_  
De 1001 a 3000 \_\_\_\_\_ Más de 6000 \_\_\_\_\_

**5. De las utilidades que usted genera, que porcentaje destina a?**

Consumo familiar \_\_\_\_\_ Pago deuda Fci. \_\_\_\_\_  
Compra mercadería \_\_\_\_\_ Pago servicios \_\_\_\_\_  
Ahorro \_\_\_\_\_

**6. A recibido crédito de alguna Institución?**

Si \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

**7. El crédito recibido fue utilizado para?**

Comprar mercadería \_\_\_\_\_  
Pagar deudas \_\_\_\_\_  
Expandir el negocio \_\_\_\_\_  
Otros: especifique \_\_\_\_\_

**8. Cuántas personas trabajan en el negocio?**

Dueño \_\_\_\_\_  
 Familiar asalariado \_\_\_\_\_  
 Familiar no asalariado \_\_\_\_\_  
 No es familiar \_\_\_\_\_

**9. A tomado algún curso de capacitación?**

Si \_\_\_\_\_ En que institución ? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

En que área :

a. Contabilidad \_\_\_\_\_  
 b. Mercadeo y Ventas \_\_\_\_\_  
 c. Tributación \_\_\_\_\_ d. Otros \_\_\_\_\_ especifique \_\_\_\_\_

**10. Indique en orden de importancia los factores que usted toma en cuenta para dar una buena atención al cliente**

1: Muy Importante    2: Medianamente Importante    3: No es Importante

Dar buen trato \_\_\_\_\_  
 Disponer de variedad de productos \_\_\_\_\_  
 Ofrecer bajos precios \_\_\_\_\_  
 Otorgar crédito \_\_\_\_\_  
 Dar descuentos \_\_\_\_\_

**11. Cuáles son los medios que usted utiliza para incrementar sus ventas**

.....

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A MICROEMPRESAS DEL  
SUBSECTOR DE VENTA DE PRENDAS DE VESTIR DE LA CIUDAD DE QUITO**

**1. Cuál es la actividad económica u objetivo principal de su negocio?**

Venta al por Mayor y menor de ropa para damas, caballeros y niños.

**2. Tiene RUC?**

SI	NO
57%	43%

**3. Señale cuáles son los factores en los que se basa la administración de su negocio?**

CONCEPTO	SI	NO
Se fija objetivos	36%	64%
Tiene un registro de Ingresos y Egresos	57%	43%
Realiza el presupuesto de sus compras y ventas	86%	14%
Controla la calidad de los productos	100%	0%

**4. A cuánto asciende el valor promedio de sus ventas mensuales?**

RANGO DE DATOS	TOTAL
Menos de 1000 USD	50%
De 1000 a 3000 USD	43%
De 3001 a 6000 USD	6%
Más de 6000 USD	1

**5. De las utilidades que usted genera, que porcentaje destina a?**

COMPRA DE MERCADERÍA			PAGO CRÉDITO FINANCIERO		
Compra %	encuestados	yi * ni	Pago %	encuestados	yi * ni
yi	ni		yi	ni	
40	3	120	10	2	20
50	4	200	20	3	60
60	3	180	25	1	25
80	2	160	30	1	30
90	1	90	90	1	90
0	1	0	0	6	0
	14	750		14	225

Compra promedio = 53.6%

Pago promedio crédito = 16 %

**CONSUMO FAMILIAR**

Consumo yi	encuestados ni	yi * ni
5	1	5
10	6	60
20	3	60
30	2	60
50	2	100
	14	285

Consumo Familiar Promedio = 20.3%

**PAGO SERVICIOS BÁSICOS**

Pago % yi	encuestados ni	yi * ni
5	1	5
10	5	50
20	2	40
0	6	0
	14	95

Pago servicios Promedio = 6.8%

**AHORRO**

Ahorro % yi	encuestados ni	yi * ni
5	2	10
10	2	20
20	1	20
0	9	0
	14	50

Ahorro promedio = 3.6%

**6. A recibido crédito de alguna Institución?**

<b>SI</b>	<b>NO</b>
43%	57%

Las Instituciones que han otorgado crédito al microempresario o donde ellos han acudido han sido el Banco Solidario, Banco del Pichincha y CEPESIU

**7. El crédito recibido fue utilizado para?**

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
Comprar mercadería	72%
Pagar deudas	21%
Expandir el negocio	7%

### 8. Cuántas personas trabajan en el negocio?

dueño	Familiar No remunerado	Familiar remunerado	No es familiar y remunerado
1	*	*	*
1	1	*	*
1	2	*	*
1	1	1	1
1	*	*	1
*	1	*	*

### 9. A tomado algún curso de capacitación?

SI	NO
43%	57%

Áreas: Ventas y Relaciones Humanas

### 10. Indique en orden de importancia los factores que usted toma en cuenta para dar una buena atención al cliente

A: Muy Importante    B: Medianamente Importante    C: No es importante

CONCEPTO	A	B	C
Dar buen trato	100%	*	*
Disponer de variedad de productos	100%	*	*
Ofrecer bajos precios	92%	8%	
Otorgar crédito	*	57%	43%
Dar descuentos	64%	21%	15%

### 11. Cuáles son los medios que usted utiliza para incrementar sus ventas?

Los medios para atraer clientes e incrementar las ventas, son la publicidad a través de letreros, el otorgar pequeños obsequios en el día de la madre y calendarios, tarjetas el mes de diciembre.

## ANEXO No 3

## DEPRECIACIÓN ACTIVOS TANGIBLES

Valor Adquisición				Valor Residual	
Cant.	Detalle	Precio Unit.	P. Total	Precio Unit.	P. Total
6	mostrador de Vidrio	200	1200	80	480
10	perchas de madera	60	600	15	150
			<b>1800</b>		<b>630</b>

## Depreciación Metodo Legal

$$D = (V. Actual - V. Residual) \% = (1800 - 630) * 10\%$$

$$\text{Depreciación} = \begin{array}{l} 117 \quad \text{anual} \\ 9,75 \quad \text{mensual} \end{array}$$

## TABLA DE DEPRECIACIÓN

Años	Gasto Deprec.	Dep. Acum	Valor en Libros
			1800
1	117	117	1683
2	117	234	1566
3	117	351	1449
4	117	468	1332
5	117	585	1215
6	117	702	1098
7	117	819	981
8	117	936	864
9	117	1053	747
10	117	1170	630

FUENTE: "Comercial Premium"  
ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

## ANEXO No 4

## TABLA DE AMORTIZACIÓN FIJA

FECHA PRESTAMO 20/11/2004

CAPITAL 5400

INTERES 11%

TIEMPO 18 meses

CAPITALIZACIÓN Mensual

CUOTAS	AMORTIZACIÓN	INTERES	CUOTA	CAPITAL RED.	FECHA PAGO
				5400	
1	277,40	49,50	326,90	5122,60	Dic-04
2	279,94	46,96	326,90	4842,66	Ene-05
3	282,51	44,39	326,90	4560,15	Feb-05
4	285,10	41,80	326,90	4275,05	Mar-05
5	287,71	39,19	326,90	3987,34	Abri-05
6	290,35	36,55	326,90	3696,99	May-05
7	293,01	33,89	326,90	3403,98	Jun-05
8	295,70	31,20	326,90	3108,28	Jul-05
9	298,41	28,49	326,90	2809,87	Ago-05
10	301,14	25,76	326,90	2508,73	Sep-05
11	303,90	23,00	326,90	2204,83	Oct-05
12	306,69	20,21	326,90	1898,14	Nov-05
13	309,50	17,40	326,90	1588,64	Dic-05
14	312,34	14,56	326,90	1276,30	Ene-06
15	315,20	11,70	326,90	961,10	Feb-06
16	318,09	8,81	326,90	643,01	Mar-06
17	321,01	5,89	326,90	322,00	Abri-06
18	322,01	2,95	324,96	0,00	May-06
<b>TOTAL</b>	<b>5400,00</b>	<b>482,26</b>	<b>5882,26</b>		

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

## ANEXO No 5

## PROYECCIÓN DE VENTAS 2005

AÑO 2004			AÑO 2005
MES	VENTAS USD	% Mes Anterior	PROYECCIÓN
Enero	4014,52	--	4335,68
Febrero	4897,55	1,22	5289,35
Marzo	4502,3	0,92	4862,48
Abril	5885,41	1,31	6356,24
Mayo	5030,58	0,85	5433,03
Junio	6821,9	1,36	7367,65
Julio	6079,07	0,89	6565,40
Agosto	5859,48	0,96	6328,24
Septiembre	8411,85	1,44	9084,80
Octubre	6402,14	0,76	6914,31
Noviembre	5151,71	0,80	5563,85
Diciembre	10035,37	1,95	10838,20

Media Geométrica =  $\sqrt[11]{2,47935}$

Media Geométrica = 1,08

## PROYECCIÓN DE COMPRAS 2005

AÑO 2004			AÑO 2005
MES	COMPRAS USD	% Mes Anterior	PROYECCIÓN
Enero	2865,00	--	3036,90
Febrero	3202,65	1,12	3394,81
Marzo	3681,10	1,15	3901,97
Abril	6090,65	1,65	6456,09
Mayo	4111,15	0,67	4357,82
Junio	6127,03	1,49	6494,65
Julio	4.487,16	0,73	4756,39
Agosto	6.669,23	1,49	7069,38
Septiembre	6.547,06	0,98	6939,88
Octubre	5.739,14	0,88	6083,49
Noviembre	4.477,26	0,78	4745,90
Diciembre	5.826,38	1,30	6175,96

Media Geométrica =  $\sqrt[11]{2,0179}$

Media Geométrica = 1,06

FUENTE: "Comercial Premium"

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

**ANEXO No 6**  
**PROYECTO DE EXPANSIÓN (INVERSIÓN INICIAL)**

Detalle	Cantidad	Unidad	Precio Unit.	Precio Total
<b>Inventario</b>				
Sport	100	Doc.	2,73	273,0
Soporte 40	80	Doc.	9,73	778,4
Tennis sport reforzada 10-12	60	Doc.	7,20	432,0
Pantalón	60	Doc.	5,50	330,0
Looney tunnes 4-6-8	40	Doc.	6,99	279,6
Tennis 8-10	40	Doc.	5,28	211,2
Looney tunes 10-12	40	Doc.	7,45	298,0
Zapatilla 8-10	40	Doc.	3,88	155,2
Cardini nisa 8-10	30	Doc.	5,06	151,8
Cardini nisa 6-8	30	Doc.	4,46	133,8
Bikini sara liz 12	30	Doc.	7,30	219,0
Lycra gitana 10-12	30	Doc.	7,51	225,3
Tennis 6-8	30	Doc.	4,45	133,5
Polin Rombo 10-12	25	Doc.	5,51	137,8
Polin Rombo 6-8	25	Doc.	4,90	122,5
Pqtas 8-10	25	Doc.	4,06	101,5
Cardini Nisa 4-6	20	Doc.	3,99	79,8
Candy	20	Doc.	3,38	67,6
Zapatilla 6-8	20	Doc.	3,61	72,2
Zapatilla Reforzada 10-12	20	Doc.	4,73	94,6
Polin Rombo 8-10	20	Doc.	4,72	94,4
Calzonario polo llano T 36-38	15	Doc.	9,20	138,0
Labrada 6-8	15	Doc.	3,27	49,1
Calzonario polo llano T34-32-30	15	Doc.	8,05	120,8
Roma One Way	15	Doc.	11,8	177,0
Sporting Calceting	15	Doc.	8,22	123,3
Tennis 4-6	15	Doc.	4,02	60,3
Calzoncillo levis 36-38-40	15	Doc.	7,20	108,0
Pqtas 0-2	15	Doc.	3,12	46,8
Jhon Jairo todas las tallas	15	Doc.	8,96	134,4
Soporte 20	10	Doc.	9,30	93,0
Sport 20	10	Doc.	4,23	42,3
Karla 6-8	10	Doc.	4,77	47,7
Pqtas 6-8	10	Doc.	3,77	37,7
Polin Rombo 4-6	10	Doc.	3,80	38,0
Verona Leonardo 10-12	10	Doc.	7,27	72,7
Lycra 6-8	10	Doc.	6,22	62,2
Cardini Nisa 10-12	10	Doc.	5,86	58,6
Brazier Sara Liz 19	10	Doc.	10,00	100,0
Casual 10-12	10	Doc.	5,04	50,4
<b>Subtotal</b>				<b>5951,4</b>

<b>Muebles y Enseres</b>				
Maniquie cuerpo entero	2	und.	139,0	278,0
Maniquie para ropa interior	2	und.	55,0	110,0
Maniquie hasta la rodilla	2	und.	98,0	196,0
Maniquie (Pierna)	3	und.	30,0	90,0
Maniquie (Boxer)	3	und.	30,0	90,0
Tableros Aglomerados	4	und.	80,0	320,0
Gondola de madera	4	und.	85,0	340,0
Estantería	2	und.	10,0	20,0
Ganchos	50	und.	5,0	250,0
Escritorio	1	und.	75	75
Silla giratoria cajero	1	und.	40,0	40,0
Armadores	20	Doc.	4,9	98,0
Lampara Fluorescente	6	und.	47,0	282,0
<b>Subtotal</b>				<b>2189,0</b>
<b>Equipo de Computación</b>				
Computadora Pentium IV	1		700,0	700,0
Sistema Informático	1		500,0	500,0
Lector	1		245,0	245,0
<b>Subtotal</b>				<b>1445,0</b>
<b>Gastos de Constitución</b>				
Patente municipal	1		35,0	35,0
<b>Subtotal</b>				<b>35,0</b>
<b>TOTAL</b>				<b>9620</b>

## ANEXO No 7

## TABLA DE AMORTIZACIÓN FIJA

## PRESTAMO PARA FINANCIAR EL PROYECTO DE EXPANSIÓN

CAPITAL 6000  
 INTERES 10%  
 TIEMPO 20 meses  
 CAPITALIZACIÓN mensual

CUOTAS	AMORTIZACIÓN	INTERES	CUOTA	CAPITAL RED.
				6000
1	276,83	50,00	326,83	5723,17
2	279,14	47,69	326,83	5444,03
3	281,46	45,37	326,83	5162,57
4	283,81	43,02	326,83	4878,76
5	286,17	40,66	326,83	4592,59
6	288,56	38,27	326,83	4304,03
7	290,96	35,87	326,83	4013,07
8	293,39	33,44	326,83	3719,68
9	295,83	31,00	326,83	3423,85
10	298,30	28,53	326,83	3125,55
11	300,78	26,05	326,83	2824,77
12	303,29	23,54	326,83	2521,47
13	305,82	21,01	326,83	2215,66
14	308,37	18,46	326,83	1907,29
15	310,94	15,89	326,83	1596,36
16	313,53	13,30	326,83	1282,83
17	316,14	10,69	326,83	966,69
18	318,77	8,06	326,83	647,91
19	321,43	5,40	326,83	326,48
20	326,48	2,72	329,20	0,00
	<b>6000,00</b>	<b>538,97</b>	<b>6538,97</b>	

## ANEXO No 8

## FLUJO ENTRANTE DE EFECTIVO

<b>CUENTAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Ventas	11466	12712,35	14094,19
Contado 88%	10090,08	11186,8717	12402,88
Crédito 12%	1375,92	1525,4825	1691,30
Recuperación de Cartera			
100% del crédito	0	1375,92	1525,4825
<b>Total Entrada de Efectivo</b>	<b>10090,08</b>	<b>12562,7917</b>	<b>13928,367</b>

## FLUJO SALIENTE DE EFECTIVO

<b>CUENTAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Compras	8370,18	9280,02	10288,76
Gasto Sueldos	400	408	416,16
Gasto arriendo	300	306	312,12
Suministros	50	51	52,02
Servicios Básicos	80	81,60	83,23
Otros gastos	20	20,40	20,81
<b>Total Salida de Efectivo</b>	<b>9220,18</b>	<b>10147,02</b>	<b>11173,10</b>

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

## ANEXO No 9

## “COMERCIAL PREMIUM”

## SOLICITUD DE CREDITO

## DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS DEL SOLICITANTE		SEXO M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	CEDULA DE IDENTIDAD N°	
NACIONALIDAD	FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO		ESTADO CIVIL
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL SOLICITANTE				
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>	NINGUNO <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/> Especifique
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO		BARRIO	TELF:	
PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	TIEMPO DE HABITARLA	
VIVIENDA PROPIA <input type="checkbox"/>	ARRENDADA <input type="checkbox"/>	NOMBRE DEL ARRENDADOR		TELF:

## DATOS DEL CONYUGE

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS DEL CONYUGE		CEDULA DE IDENTIDAD N°		
TRABAJO ACTUAL (ACTIVIDAD QUE REALIZA)	EMPRESA	TELF:	ANTIGUEDAD	

## DATOS DEL NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO		DIRECCIÓN DEL NEGOCIO		BARRIO	TELF:
LOCAL PROPIO <input type="checkbox"/>	ARRENDADO <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>	NOMBRE DEL ARRENDADOR		TELF:
			Tiempo de funcionamiento		
ACTIVIDAD DEL NEGOCIO		N° DE TRABAJADORES		N° DE TRABAJADORES REMUNERADOS	
DETALLE DE INGRESOS:			DETALLE DE EGRESOS:		
CONCEPTO	VALOR		CONCEPTO	VALOR	
Ventas	_____		Compras	_____	
Otros	_____		Arriendo	_____	
TOTAL			Sueldos	_____	
			TOTAL	_____	

**REFERENCIAS PERSONALES**

APELLIDOS Y NOMBRES	PARENTESCO	DIRECCIÓN	TELF:
APELLIDOS Y NOMBRES	PARENTESCO	DIRECCIÓN	TELF:

**REFERENCIAS DE PROVEEDORES**

PROVEEDOR	TELF	TIEMPO RELACIÓN COMERCIAL	VALOR PROMEDIO TRANSACCIÓN	PLAZO
PROVEEDOR	TELF	TIEMPO RELACIÓN COMERCIAL	VALOR PROMEDIO TRANSACCIÓN	PLAZO

**REFERENCIAS BANCARIAS**

ENTIDAD	Nº DE CUENTA	AHORRO CTA.CTE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	SALDO PROMEDIO
ENTIDAD	Nº DE CUENTA	AHORRO CTA.CTE	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	SALDO PROMEDIO

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

## ANEXO No 10

## “COMERCIAL PREMIUM”

## CALIFICACIÓN DE CRÉDITO

SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

INFORMACIÓN SOCIO-ECONÓMICA	PUNTAJE	RESULTADO
<b>1. PROPIEDAD DE LA VIVIENDA</b>		
Propia	6	6
Familiar	4	
Arrendada	2	
<b>2. LOCAL COMERCIAL</b>		
Propio	8	
Arrendado	4	4
<b>3. TIEMPO FUNCIONAMIENTO</b>		
Más de 5 años	6	
De 3 a 5 años	4	4
De 1 a 3 años	2	
Menos de 6 meses	1	
<b>4. INGRESOS NETOS /MES</b>		
Más de 2000 dólares	6	
De 1001 a 2000 dólares	4	
De 501 a 1000 dólares	2	2
Menos de 500 dólares	1	
<b>5. ACTIVOS FIJOS</b>		
Más de 5000 dólares	6	
De 2500 a 5000 dólares	4	4
De 1000 a 2500 dólares	2	
Menos de 1000 dólares	1	
<b>6. REFERENCIA PROVEEDOR</b>		
Paga antes de la fecha	6	
Paga en la fecha acordada	4	4
Paga hasta 3 días después de la fecha	2	
Paga de 4 días en adelante	1	
<b>7. REFERENCIA BANCARIA</b>		
Ninguna	0	
Cta de Ahorros o Corriente		
Más de 3000 dólares	6	
De 1500 a 3000 dólares	4	
De 500 a 1500 dólares	2	2
Menos de 500 dólares	1	
<b>8. HISTORIAL DE COMPRAS/contado</b>		
Más de cuatro veces en el mes	6	
De dos a cuatro veces al mes	4	4
Una vez al mes	2	
Primera vez	1	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>30</b>

## ANEXO N° 11

## "COMERCIAL PREMIUM" FLUJO DE CAJA (Antigua política de crédito)

	Oct.	2004		2005											
		Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>Entradas de Efectivo</b>															
Ventas	6.402,14	5151,71	10563,55	4335,68	5289,35	4862,48	6356,24	5433,03	7367,65	6565,40	6328,24	9084,80	6914,31	5563,85	10838,20
Crédito (16%)	1024,34	824,27	1690,17	693,71	846,30	778,00	1017,00	869,28	1178,82	1050,46	1012,52	1453,57	1106,29	890,22	1734,11
Contado (84%)				3641,97	4443,06	4084,49	5339,24	4563,74	6188,83	5514,93	5315,72	7631,23	5808,02	4673,63	9104,09
Recuperación de Cartera															
55% 1er mes después venta				929,59	381,54	465,46	427,90	559,35	478,11	648,35	577,75	556,88	799,46	608,46	489,62
36% 2do mes después venta				296,74	608,46	249,74	304,67	280,08	366,12	312,94	424,38	378,17	364,51	523,28	398,26
9% 3er mes después venta				92,19	74,18	152,12	62,43	76,17	70,02	91,53	78,24	106,09	94,54	91,13	130,82
<b>Total Entrada de Efectivo</b>				<b>4960,49</b>	<b>5507,24</b>	<b>4951,80</b>	<b>6134,24</b>	<b>5479,34</b>	<b>7103,07</b>	<b>6567,76</b>	<b>6396,09</b>	<b>8672,38</b>	<b>7066,53</b>	<b>5896,50</b>	<b>10122,79</b>
<b>Salidas de Efectivo</b>															
Compras			5.826,38	3036,90	3394,81	3901,97	5396,09	4357,82	6494,65	4756,39	7069,38	6939,88	6083,49	4745,90	6175,96
Pago proveedor															
100% de las compras último mes				5826,38	3036,90	3394,81	3901,97	5396,09	6494,65	4756,39	7069,38	6939,88	6083,49	4745,90	6175,96
Cancelación sueldos				368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46	368,46
Arriendo local comercial				160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Servicios Básicos				42,4	41,19	42,84	44,49	44,73	47,28	41,63	48,47	55,32	42,15	47,61	58,26
Suministros				5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	10,00	5,00	50,00
Pago seguro mercadería				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	183,87	0,00	0,00	0,00
Gastos Familiares				170,00	172,57	175,17	177,82	180,50	183,23	186,00	188,80	191,65	194,55	197,49	200,47
Otros				2700,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Total Salida de Efectivo</b>				<b>9272,24</b>	<b>3794,12</b>	<b>4151,28</b>	<b>4667,73</b>	<b>6159,78</b>	<b>5131,79</b>	<b>7260,74</b>	<b>5537,12</b>	<b>8038,69</b>	<b>7720,04</b>	<b>6867,04</b>	<b>5588,08</b>
(=) Flujo Neto de efectivo				-4311,75	1713,13	800,52	1466,51	-680,44	1971,29	-692,98	858,96	633,69	-653,51	-970,54	4534,71
(+) Saldo inicial de efectivo				4620,39	-18,26	1367,97	1841,59	2981,20	1973,85	3618,24	2598,36	3130,42	3437,21	2456,80	1159,36
<b>(=) Saldo final de efectivo</b>				<b>308,64</b>	<b>1694,87</b>	<b>2168,49</b>	<b>3308,10</b>	<b>2300,75</b>	<b>3945,14</b>	<b>2925,26</b>	<b>3457,32</b>	<b>3764,11</b>	<b>2783,70</b>	<b>1486,26</b>	<b>5694,07</b>
Financiamiento															
Contratación de Préstamo		5400													
Pago cuota prestamo				326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9
<b>(=) Saldo final de efectivo con fci.</b>				<b>-18,26</b>	<b>1367,97</b>	<b>1841,59</b>	<b>2981,20</b>	<b>1973,85</b>	<b>3618,24</b>	<b>2598,36</b>	<b>3130,42</b>	<b>3437,21</b>	<b>2456,80</b>	<b>1159,36</b>	<b>5367,17</b>

## ANEXO No 12

**VALOR ACTUAL NETO DE  
LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO**

**Antigua política de Crédito**

<b>MES</b>	<b>Saldo F.Caja</b>	<b>Tasa 3,72%</b>	<b>Valor Actual</b>
Enero	-18,26	1,04	-17,60
Febrero	1367,97	1,04	1318,91
Marzo	1841,59	1,08	1711,86
Abril	2981,20	1,12	2671,80
Mayo	1973,85	1,16	1705,55
Junio	3618,24	1,20	3014,29
Julio	2598,36	1,25	2087,01
Agosto	3130,42	1,29	2424,18
Sept.	3437,21	1,34	2566,29
Octubre	2456,80	1,39	1768,51
Nov.	1159,36	1,44	804,62
Dic.	5367,17	1,49	3591,35
			<b>23646,77</b>

VAN = 23646.77-15000

VAN = 8646.77

**Nueva Política de Crédito**

<b>MES</b>	<b>Saldo F.Caja</b>	<b>Tasa 3,72%</b>	<b>Valor Actual</b>
Enero	301,56	1,04	290,75
Febrero	1509,69	1,08	1403,34
Marzo	1932,39	1,12	1731,84
Abril	3094,44	1,16	2673,82
Mayo	2136,57	1,20	1779,94
Junio	3795,37	1,25	3048,45
Julio	2842,11	1,29	2200,91
Agosto	3357,50	1,34	2506,78
Sept.	3696,10	1,39	2660,61
Octubre	2805,59	1,44	1947,15
Nov.	1413,18	1,49	945,60
Dic.	5628,23	1,55	3630,97
			<b>24820,15</b>

VAN = 24820.15-15000

VAN = 9820.15

ELABORADO POR: Sandra Munizaga E.

## ANEXO No 13

## "COMERCIAL PREMIUM"

## LISTA DE PRODUCTOS POR CANTIDAD VENDIDA

PERIODO: UNA SEMANA

ITEMS	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD VENDIDA						TOTAL
			L	M	M	J	V	S	
1	SPO	SPORT	106	68	57	46	30	26	333
2	SOP4	SOPORTE 40	69	7	7	35	24	5	147
3	TENSR	TENNIS SPORT REFORZADA 10-12	16	7	12	18	36	54	143
4	PAN	PANTALON	28	1	9	25	30	37	130
5	LOT6	LOONEY TUNES 4-6-8	15	3	15	24	39	30	126
6	TEN8	TENNIS 8-10	18	15	18	15	12	18	96
7	LOT10	LOONEY TUNES 10-12	12	18	15	12	22	13	92
8	ZAP8	ZAPATILLA 8-10	24	15	6	16	12	15	88
9	CAR8	CARDINI NISA 8-10	9	6	7	4	6	43	75
10	CAR6	CARDINI NISA 6-8	9	3	6	18	13	21	72
11	BOXN	BIKINI SARA LIZ 12	5	12	18	16	18		70
12	LYC10	LYCRA GITANA 10-12			3	12	30	22	67
13	TEN6	TENNIS 6-8		6	24	3	23	3	63
14	POLR10	POLIN ROMBO 10-12	18	12	3	3	9	12	58
15	POLR6	POLIN ROMBO 6-8	24	9	9	6	9		57
16	CHIS8	PQTAS 8-10	9	3	12	3	18	6	51
17	CAR4	CARDINI NISA 4-6		7	18	6	3	15	48
18	CAN	CANDY	6	6		30	3	3	47
19	ZAP6	ZAPATILLA 6-8	6			7	9	24	45
20	ZAPR10	ZAPATILLA REFORZADA 10-12	3	12	9	9	6	6	44
21	POLR8	POLIN ROMBO 8-10	24	3	3	6	3	4	43
22	CALP36	CALZONARIO POLO LLANO T 36-38	12	3		3	9	15	42
23	LAB6	LABRADA 6-8			9	12	6	15	41
24	CALP34	CALZONARIO POLO T34-32-30	12	6	12	3	9		40
25	ROM10	ROMA ONE WAY	6	4	15	4	6	6	39
26	SPOC	SPORTING CALCETING	6	3		9	12	9	38
27	TEN4	TENNIS 4-6	6	1	6	6	7	12	38
28	CAL36	CALZONCILLO LEVIS 36-38-40		3	9	6	6	12	36
29	CHIS02	PQTAS 0-2			18		18		36
30	JHON	JHON JAIRO TODAS LAS TALLAS	9		9	9	9		36
31	SOP2	SOPORTE 20	4	31		1			36
32	SPO20	SPORT 20	7	3	4	7	1	13	35
33	KAR6	KARLA 6-8		12		3	6	12	33
34	CHIS6	PQTAS 6-8	6				27		33
35	POLR4	POLIN ROMBO 4-6	12	6	6		6	3	33
36	VER10	VERONA LEONARDO 10-12		9	6	6	3	9	33
37	LYC6	LYCRA 6-8		3	9		15	4	31
38	CAR10	CARDINI NISA 10-12	3	6	9	4	3	6	31
39	BRASL	BRAZIER SARA LIZ 19	7	4		15	3	1	30
40	CAS10	CASUAL 10-12			11	3	6	9	29

41	PUNC10	PUNTO CASUAL	6	6	4	3		9	28
42	SRO10	STOP 10-12	6	6	1		8	6	27
43	LYC8	LYCRA 8-10	3	3	6	3	3	9	27
44	CALCN	CALZON CHINO NIÑA	3		11	9	3	1	27
45	CALWE	CALZONCILLO WELLMAN	3			12		12	27
46	CALCN	CALZON CHINO NIÑA	3		11	9	3	1	27
47	DIS10	DISEÑO 10-12	9	6			9	3	27
48	SED	SEDUCCION		1	4	9		12	26
49	BRA12	BRASIER SARA LIZ 12	6	6		3	4	6	25
50	PREM10	PREMIUM LONEY 10-12						24	24
51	CALH42	CALZONCILLO POLO T42	3	12	3			3	21
52	PAÑPC	PAÑUELO PIERRE CARDIN	3	3			3	12	21
53	LOT8	LOONEY TUNES 8-10	3		3	6	3	6	21
54	FAJRE	FAJA REDUCTORA	4	1	7	7	1		20
55	FAN10	FANTASIA 10-12		3			13	3	19
56	CHIS2	PQTAS 2-4	3			3	12		18
57	BOXE	BOXER ELASTICO DE NIÑO	1	3		6		7	17
58	CALC	CALZONARIO CHINO	6				8	3	17
59	ZAP4	ZAPATILLA 4-6	6	1		3	6		16
60	CHIS4	PQTAS 4-6			12	3			15
61	NAP8	NAPOLI 8-10	6			9			15
62	PREM4	PREMIUM LONEY 4-6	3			9	3		15
63	ZAPA10	ZAPATILLA ALGODÓN 10-12					6	9	15
64	CALH36	CALZONCILLO POLO LLANO T36-38	3	3	6			3	15
65	TENSA	TENNIS SPORT ALGODÓN 10-12			3			12	15
66	CALH34	CALZONCILLO POLO T:30-32-34		6		6	3		15
67	KAR10	KARLA 10-12					3	12	15
68	NAP8	NAPOLI 8-10	6			9			15
69	ANTD	ANTIDESLIZANTE 12-24		6	3	3	3		15
70	BOXTW	BOXET TWO S-M-L				1	9	4	14
71	DIBC9	DIBUJO CONCHA/ETIQ VERDE		3		3	3	3	12
72	DUN10	DUNKAN 10-12	6		3			3	12
73	LOT04	LOONEY TUNES T04	6				6		12
74	MAM	MAMAMIA		6		3	3		12
75	TEN3	TENNIS 3-5			3	3		6	12
76	SAM10	SAMIRA 10-12	3		3	5			11
77	MALC4	MALLA CAMILI 4-6	3					8	11
78	FAJ17	FAJA LOVADRA ERIKA		3	1			6	10
79	CONJ29	CONJUNTO SARA LIZ 29		6			1	2	9
80	ELA10	ELASTICA FUTBOL 10-12	1	2	2			4	9
81	GIT4	GITANA 4-6			3			6	9
82	TRAF10	TRAFFIC 10-12						9	9
83	ANT8	ANTONELA 8-10	3		3	3			9
84	ROLF10	ROLAND FRANCE 10-12	3				3	1	7
85	GIT6	GITANA 6-8		1	3			3	7
86	STO6	STOP 6-8			3			3	6
87	TUB10	TUBO 6-8				3		3	6
88	VIL	VILON				3		3	6
89	PRE10	PRESIDENTE T10-12					3	3	6
90	PIJÑA	PIJAMA ALGODÓN NIÑO-NIÑA	2				4		6
91	NAN02	NANI BARBY SAMIA			3		3		6

92	LYCO	LYCRA OPACA		5			1		6
93	LAB10	LABRADA 10-12						6	6
94	BVD38	BIVIDI 38			3			3	6
95	BOXWE	BOXER WELLMAN			1	2	3		6
96	ANT6	ANTONELA 6-8			6				6
97	TOAM10	TOALLA MUJER 10-12		6					6
98	CHAB	CHAQUETILLA BELEN		2		1	2		5
99	CHAD30	CHAQUETILLA DEPORTIVA T30-32	1			1	3		5
100	MACP2	MALLA CAPICCI 2-4			3			2	5
101	PETP	PETER PAN			1	1	3		5
102	MALC2	MALLA CAMILI 2-4		3				1	4
103	CAMV26	CAMISETA VERANO T26			3	1			4
104	PREM6	PREMIUM LONEY 6-8	3				1		4
105	CAMV26	CAMISETA VERANO T26			3	1			4
106	MACP4	MALLA CAPICCI 4-6				2	1		3
107	MACP6	MALLA CAPICCI 6-8				2		1	3
108	MACP8	MALLA CAPICCI 8-10		2				1	3
109	MACP0	MALLA CAPICCI 0-2			3				3
110	PLAN	PLANTIMEDIA		3					3
111	PREM2	PREMIUM LONEY 2-4			3				3
112	SRO8	STOP 8-10		3					3
113	TEN2	TENNIS T2-4				3			3
114	VIP	VIP						3	3
115	LAB4	LABRADA 4-6					3		3
116	CALCH	CALZONCILLO CHINO DE NIÑO					3		3
117	CACH14	CACHETERO 14	3						3
118	BOXN	BOXER NIÑO	3						3
119	CALB36	CALZONCILLO BAGLIONIS 36-38				3			3
120	BOB6	BOB ESPONJA		3					3
121	BVD26	BIVIDI NIÑA T26			3				3
122	BOXITO	BOXITOS WELLMAN				2			2
123	MALL04	MALLA LICENCIA 0-4			2				2
124	BOXMEN	BOXER MEN 20						2	2
125	MALC02	MALLA CAMILI 0-2	2						2
126	MALC6	MALLA CAMILI 6-8			2				2
127	CONJ16	CONJUNTO LOBRADA 16				2			2
128	FAJN23	FAJA NAYELHI 23		1			1		2
129	ANTO-2	ANTIDESLIZANTE 0-12	1						1
130	BABD2	BABY DOLL 2-3 PIEZAS				1			1
131	BRA24	BRAZIER SARA LIZ 24				1			1
132	BRADE	BRASIER DESECHABLE				1			1
133	BVD40	BIVIDI T40				1			1
134	MALC8	MALLA CAMILI 8-10						1	1
135	MALA	MALLA ASATEX				1			1
136	SPOOP	SPORT OPACA			1				1
137	ELA8	ELASTICA FUTBOL 8-10						1	1
138	TENT	TENTADORAS				1			1
139	SLA	SLACKS		1					1
140	TOAA	TOALLA ADULTO							
141	TOAP	TOALLA PLAYERA							0

## ANEXO No 14

## "COMERCIAL PREMIUM"

## CUESTIONARIO

## 1. ¿Cómo le pareció la limpieza y orden de los productos?

Excelente  Muy buena   
Buena  Mala

## 2. Califique la presentación o imagen de nuestros vendedores

Excelente  Buena   
Muy Buena  Mala

## 3. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar hasta que le atendieran?

\_\_\_\_\_ Minutos

## 4. ¿Le pareció excesivo el tiempo que tuvo que esperar?

Si  No

## 5. ¿Hubo algo que le generara disgusto o impaciencia mientras esperaba?

Si  No

especifique \_\_\_\_\_

## 6. ¿Como observó los siguientes comportamientos y actitudes de la persona que le atendió?

	Si	No
Le dio la bienvenida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es cortés y servicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es paciente, mantiene la calma ante un reclamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escucha su pedido con atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 7. ¿Cómo se desempeñó la persona que le atendió?

	Excelente	Buena	Mala
Realiza su transacción con agilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce completamente el producto y precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le ofrece más alternativas de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le brinda asesoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Esta es la primera vez que realiza sus compras en este local?**

Si

No

**9. Encontró en este local todos los productos de lencería que usted necesita?**

Si

No

**Que otros le gustaría?**

---

---

**10. Con que frecuencia realiza usted sus compras en este local?**

En la semana \_\_\_\_\_ veces

En el mes \_\_\_\_\_ veces

En el año \_\_\_\_\_ veces

**11. En general. ¿Cómo calificaría su experiencia de compra en este local?**

Excelente

Buena

Muy Buena

Mala

**12. ¿ Tiene alguna sugerencia sobre la forma en que “Comercial Premium” podría brindarle un mejor servicio?**

---

---

*Mucho le agradecemos el tiempo que se tomó para informarnos sobre su experiencia con los productos y el servicio que ofrece  
“Comercial Premium”*



