



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020- CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs
de la ciudad de Quito**

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Toledo Carrión Omar Felipe

Tutor/a:

Aizaga Villate Miguel Ángel

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Aizaga Villate Miguel Ángel con C.I: 1758070583 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs de la ciudad de Quito

Elaborado por: Toledo Carrión Omar Felipe, de C.I: 1712290301, estudiante de la Maestría: Maestría en Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., Septiembre del 2022



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Omar Felipe Toledo Carrión con C.I: 1712290301, autor/a del proyecto de titulación denominado: Estudio sobre el crecimiento de las MiPyMEs mediante las proyecciones financieras del Flujo de Caja en la ciudad de Quito. Previo a la obtención del título de Magister en Maestría en Administración de Empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., Septiembre del 2022

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	2
Contextualización del tema	2
Problema de investigación.....	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos	5
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1. Contextualización general del estado del arte	6
1.1.1. Ciclo del negocio	6
1.1.2. Financiamiento.....	6
1.1.3. Flujo de caja	7
1.1.4. Capital de trabajo	8
1.1.5. Rotación de cuentas por cobrar	8
1.1.6. Rotación de cuentas por pagar	9
1.1.7. Rotación de inventario	9
1.1.8. Ciclo de conversión del efectivo	9
1.1.9. Liquidez y rentabilidad	10
1.1.10. Clasificación empresarial en el Ecuador	10
1.2. Antecedentes	12
1.3. Proceso investigativo metodológico.....	14
1.4. Análisis de resultados.....	18
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	29
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	29
2.2. Descripción de la propuesta.....	30
2.3. Validación de la propuesta.....	48
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS	55

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

A manera de preámbulo al presente documento, citaremos las palabras de Peter Drucker, donde menciona: *“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”*

Es bastante frecuente ver como fracasan negocios, ver como las estadísticas al finalizar cada ejercicio fiscal muestran la caída y cierres de varios emprendimientos al poco tiempo de haber sido inicializados; muchas son las causas de estos efectos negativos en inversiones frescas, sin embargo, acorde a la experiencia generada en la interacción con los diferentes actores empresariales, se puede definir un punto clave de los fracasos prematuros o los predecibles fallos a los que están expuestos, y sin duda se afirma que éstos se generan por la falta de uso de herramientas financieras, la escasa generación y almacenamiento de información del negocio (contable y comercial), información que es de vital importancia al momento de realizar predicciones financieras que generaran escenarios del negocio para el discernimiento del inversionista.

En Latinoamérica y específicamente en el Ecuador tanto las empresas medianas como las Microempresas (MiPyMEs) forman parte primordial de la composición económica territorial, a pesar de su alta importancia es poco lo que se habla y se hace con respecto de la mejora y desarrollo de éstas, dentro del territorio ecuatoriano al clasificar por su tamaño a las empresas se utilizan juicios generales como: el número de empleados, el monto de facturación, el tamaño del patrimonio y en ciertos casos específicos la innovación tecnológica.

A pesar de la importancia que estas representan en la economía de los países, carecen de un soporte adecuado y correctamente dirigido desde los sectores público y privado en referencia a sus dificultades para el acceso a financiamiento, inconveniente que es generado principalmente por la falta de control de su liquidez y recursos. Estos sucesos, que tienen un enorme valor cuando se trata de mantener cualquier negocio en marcha, dejan en el camino efectos negativos en el corto plazo, tanto es así que se torna complicado para el empresario negociar precios con proveedores generadores de costo de ventas, lo que implica posibles afectaciones en el cumplimiento de obligaciones con la fuerza laboral y otras obligaciones con terceros.

Debido a la importancia del entendimiento de las finanzas y el beneficio que puede dejar esto es importante mencionar y, aunque parezca irreal, que los inconvenientes financieros que tienen las grandes corporaciones no suelen ser muy diferentes que los que surgen en las inversiones de menor envergadura, inclusive en el ámbito familiar.

Mediante este estudio se propondrá la estructurará de un instrumento desde una perspectiva profesional con respecto del manejo, control y proyección de los recursos monetarios en este sector empresarial, a través de la conformación de un flujo de caja que permita la proyección de los recursos, utilizándolo como un instrumento básico en la decisión sobre las medidas a tomar en las MiPyMEs en Quito, y particularmente en el Distrito Metropolitano.

Dentro de sus alcances la herramienta posee como finalidad determinar lineamientos de fácil implementación y flexibles para la administración del efectivo y prever alertas positivas o impactos negativos, mismos que serán de vital importancia en la toma de decisiones gerenciales y los lineamientos de mejora en la actividad empresarial. Esta herramienta con bases financieras generales y demostrables, es un aporte investigativo no solamente para beneficio de las MiPyMEs ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito o solamente de las empresas enmarcadas dentro del presente estudio (MiPyMEs), sino que también, puede constituirse en una opción viable a ser implementada en otros sectores y compañías de mayor alcance, en vista de su alto grado de utilidad, generalidad, beneficio y flexibilidad en su estructuración.

Problema de investigación

El conocimiento del investigador con relación al sector empresarial en estudio demuestra que, un grupo bastante reducido de empresarios manifiestan un interés comprometido y real con respecto de su disponible en el futuro, inclusive varios de ellos conocen sus recursos monetarios de una manera muy general y se limitan al presente y el corto plazo; esto podría ocasionar la pérdida de una potencial inyección de inversión, para mejora del negocio, incluso el bloqueo al financiamiento externo. La herramienta busca ser un instrumento que facilite las decisiones ya sean estas de continuidad, mejora o cierre de operaciones, esta última no está dentro de los planes del investigador, pero podría ser un escenario probable en la práctica.

La falta de planeación del futuro utilizando el flujo de caja como modelo puede colocar a las organizaciones frente a dos situaciones: la expansión o el cierre de operaciones; esta situación de fallo en el control continuo de las variaciones en los saldos de caja y un flujo de caja

continuo (Rolling Forecast), actualizado y proyectado es un error con negativas consecuencias que cometen muy a menudo las MiPyMEs.

Con la falta de disponible en la caja se avecinan rápidamente los retrasos en las obligaciones con proveedores, con empleados, recurriendo a fondos propios (Fondos del inversionista), ocasionando problemas de liquidez en el corto plazo. Es por esto que, para (Saavedra, 2015), es necesario que cada empresa pueda tener claro el valor que posee el poder definir el proceso para conocer hasta donde desea llegar en el tiempo, adicional en su misma investigación menciona que, es importante mantener un adecuado control para cada rubro, en cuanto a los ingresos y egresos de efectivo, con la necesidad de disponer de líneas de crédito y no recurrir a créditos costosos, refiriéndose a elevadas tasas de interés.

El escenario incierto al que podrían estar expuestos los empresarios, es base del presente trabajo investigativo, donde se atenderá de manera clara y sencilla la interrogante de: ¿Es necesario contar con una herramienta financiera que permita un control histórico, comparativo y proyectado en cuanto a los recursos monetarios para una adecuada toma de decisiones? ¿Cuál es la herramienta financiera, ágil y eficaz, que las MiPyMEs deben emplear enfocadas hacia una planificación financiera adecuada con la finalidad de optimizar su inversión y mantener un conocimiento pleno de las necesidades, control y destino del efectivo y equivalentes en los diferentes plazos, es decir en el corto, mediano y largo plazo?

Objetivo general

Estructurar una herramienta financiera flexible y de general aceptación, a través de la recolección de información contable-comercial en empresas catalogadas como MiPyMEs, que permita administrar los recursos monetarios y sea de utilidad en la toma de decisiones gerenciales.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el flujo de caja y sus proyecciones para el control de los recursos monetarios.
- Determinar los procesos y los requerimientos financieros de las Micro, pequeñas y medianas empresas.
- Diseñar una herramienta para el flujo de caja de fácil adaptación e interpretación como herramienta efectiva en la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Validar la propuesta con respecto a la prevención en el cierre de MiPyMEs, mediante el criterio de especialistas

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

El último bienio se vio afectado por la pandemia y según las estadísticas nacionales al cierre del año 2020, las MiPyMEs constituían el 99% de empresas en el Ecuador, siendo estas una fuente importante de generación de plazas de trabajo, ocupando el 44% con respecto de los otros grupos empresariales. Estos indicadores dejan claro que este sector demanda soluciones pragmáticas con respecto de su permanencia en el tiempo como empresas en marcha, la vinculación del presente documento con la sociedad está dirigida a que el empresario y los actores empresariales tengan acceso a información útil y de calidad aplicable a sus negocios, con la firme intención de la permanencia y crecimiento sostenido de la inversión.

Cabe mencionar que la herramienta es una propuesta efectiva de mejora, pero se encuentra atada a la información financiera y junto con esta, la calidad de información con la que se la alimente. Junto con esta opción de mejora se busca, que los negocios en marcha se multipliquen y con ellos las plazas de empleo, permitiendo así que los habitantes del territorio ecuatoriano en específico del Distrito Metropolitano de Quito, accedan a un empleo formal y remunerado de manera adecuada.

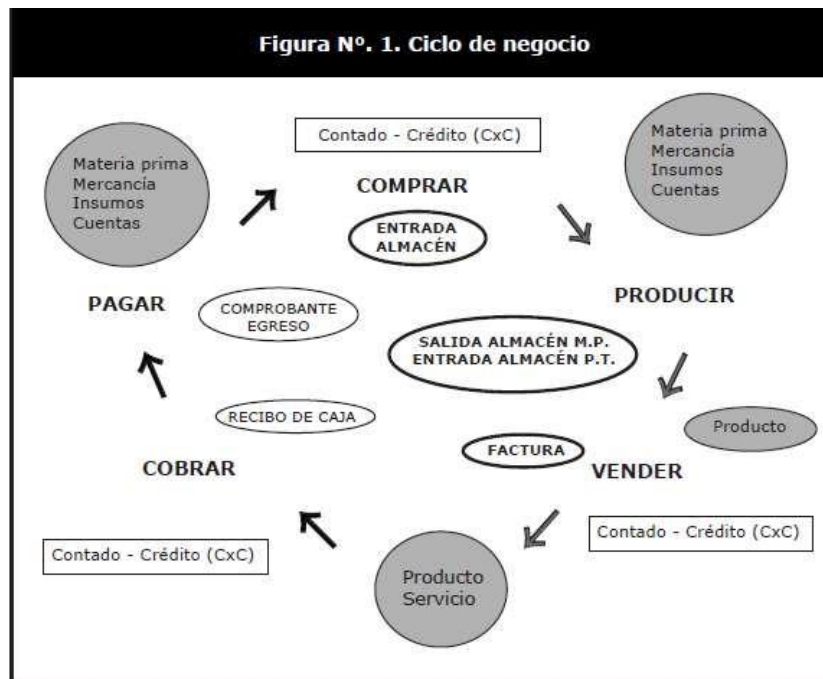
Adicional al aporte con respecto de una proyección de estabilidad en las tasas de empleo en el tiempo, es importante recordar que las herramientas financieras no sólo son un tema de asesoría entregada por terceros, sino que el empresario debe tener un conocimiento aceptable de finanzas para poder leer e interpretar la información y tomar adecuadas decisiones y así mantener o mejorar un negocio con el paso del tiempo.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1. Ciclo del negocio

Para (Rodriguez, 2008) el ciclo de negocio en una Microempresa se puede detallar a través de un gráfico sencillo y práctico, que pretende detallar el flujo de información para generar datos convertibles para fines financieros.



Fuente: (Rodriguez, 2008)

1.1.2. Financiamiento

Para (Torres, Guerrero, & Paradas, 2017) dentro del conjunto de actividades que desarrolla cualquier organización o empresa, la que se relaciona con el procedimiento que conduce a obtener el capital necesario para su funcionamiento y desarrollo, tanto como para su expansión de forma óptima está entre las más importantes, la manera de lograrlo y también el tener acceso a estos recursos, es denominado financiamiento.

Existen dos clases de financiamiento empresarial, la primera el financiamiento interno, que se refieren a aportes de los socios, venta de activos fijos, incremento de pasivos acumulados,

entre otros; cuando hablamos de financiamiento externo, podemos citar, el crédito comercial, líneas de crédito, préstamos bancarios, papeles comerciales, etc.

La necesidad de financiamiento puede surgir durante la estructuración del flujo de caja, esto debido a las diversas situaciones que presentan los giros de negocio. Podrían existir negocios estacionales donde la necesidad de flujo en ciertos períodos del año sea mayor, lo que obliga a buscar financiamiento, en este caso podría ser programado, puesto que conoce de antemano cuando específicamente se generarán los requerimientos de flujo. Claro que también existen métodos de mitigar este tipo de necesidades y podría ser la diversificación del negocio.

Antes de poner en marcha un acercamiento con las fuentes internas o externas de crédito, se deben barajar todas las opciones según el tipo de negocio, esto con la finalidad de evitar un financiamiento posiblemente innecesario o improductivo. Debemos recordar que el financiamiento debe tener un fin que es, la generación de un retorno económico es así como no debemos perder el sentido de negocio y las necesidades de crecimiento. El financiamiento interno es positivo para el crecimiento empresarial, sin embargo, el externo genera posibilidades de escudos fiscales que pueden ser aprovechados de acuerdo con la legislación tributaria de cada territorio.

1.1.3. Flujo de caja

(Lira, 2009) define al flujo de caja como: Una pintura que permite mostrar, en forma ordenada y para periodos determinados (diarios, semanales, mensuales) los ingresos y egresos de efectivo que ocurrirán en un negocio en el transcurso de un lapso determinado.

Puede definirse como una herramienta financiera de alcance gerencial, que pretende a través de modelos estructurados, graficar el ingreso y salida de recursos monetarios generados por una unidad de negocio en un tiempo determinado. Es un requerimiento mandatorio el trabajar con datos objetivos y flexibles a la vez, para que el resultado de los pronósticos sean los más certeros posibles y permita una toma de decisiones exitosa.

El flujo de caja es una herramienta de uso periódico y actualización continua, por lo tanto, debe ser flexible y de muy fácil entendimiento, varios son los autores que recomiendan la programación de esta herramienta con un histórico de un año y la programación futura de hasta 3 años, siendo el primer año mensualizado, el segundo y el tercero repartido en cuatrimestres, siempre que no se haya conseguido un punto de equilibrio en el primer año caso contrario sugieren la mensualización de este hasta conseguirlo.

La base para la estructura de un flujo de caja, es identificar a cada uno de los componentes que son generadores de efectivo y también los que generarán desembolsos de efectivo, entre los que podemos mencionar: efectivos y equivalentes, ingresos por otros conceptos que no son parte del giro del negocio, desembolsos por costo de ventas, desembolsos correspondientes a gastos de operación, desembolsos debidos a gastos administrativos, desembolsos debidos a gastos fiscales, recepción y/o desembolsos por deuda interna (accionistas), recepción y/o desembolsos de flujo por deuda externa (IFIs).

Es importante mencionar que cada componente mencionado en el párrafo anterior nacerá de un plan de negocio o presupuesto anual pero no se ejecutará con la misma periodicidad en la aplicación del flujo de caja, puesto que este último maneja períodos de vencimiento con respecto de facturación por ventas y adquisición de bienes y/o servicios, los siguientes períodos en el flujo de caja también serán estimados de acuerdo con vencimientos.

1.1.4. Capital de trabajo

(Brealey et al., 2010) lo definen rápidamente como: El diferencial existente entre los activos a corto plazo y los pasivos en el mismo plazo, en una organización. Sus componentes más importantes son: cuentas por cobrar y cuentas por pagar incluyendo los inventarios.

La fórmula propuesta para su cálculo es:

Capital de Trabajo =	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes	El resultado debe ser positivo
----------------------	---	--------------------------------

El capital de trabajo neto se lo determina a través de la siguiente fórmula:

Capital de Trabajo Neto =	Activos Corrientes - Inventarios - Pasivos Corrientes
---------------------------	---

1.1.5. Rotación de cuentas por cobrar

Entre los conceptos bastantes considerados al momento de controlar la liquidez de una empresa es precisamente la Rotación de cuentas por cobrar, a la que se debe prestar bastante atención sobre este indicador, pues forma parte importante de lo disponible en efectivo en la compañía. (Melaini, 2019) lo definió como el número de ocasiones en las que realiza una empresa sus recuperaciones de cartera durante un período contable a través de la división de las ventas sobre el total de cuentas por cobrar durante cada año de estudio. Lo que nos lleva a comprender que esta métrica es utilizada para conocer el promedio de veces en el que una empresa convierte exigibles corrientes en efectivo y equivalentes.

Rotación de Cuentas por Cobrar (Días) =	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 360) / \text{Ventas}$
---	---

1.1.6. Rotación de cuentas por pagar

Las características de los desembolsos a terceros al igual que la recuperación de la cartera, son de vital importancia para determinar la liquidez de una empresa, están ligadas a un concepto conocido como ciclo de conversión del efectivo, mismo que lo ampliaremos a lo largo del presente trabajo. Para (García, Zaragoza, & Pech, 2004), la labor que se realiza desde la visión de la ingeniería de costos, se transforma en una opción para el estudio del financiamiento en las obras, y permite a las organizaciones la obtención del porcentaje que a la vez toma en cuenta los tiempos de pago a los proveedores y también las obligaciones de tipo tributario, las cuales son variables que al estar afectando el flujo de efectivo, llevan a obtener un porcentaje de financiamiento que tiene una mayor aproximación a las necesidades verdaderas, la cual dependerá básicamente, del volumen de recursos que se puedan desfasar.

Rotación de Cuentas por Pagar (Días) =	$(\text{Cuentas por Pagar} * 360) / \text{Costo de Ventas}$
--	---

1.1.7. Rotación de inventario

(Barrera U., 2016) define acertadamente la rotación en los inventarios como: El periodo que demora en realizarse cualquier el inventario (venderse). Mientras más elevada se muestra la rotación implica que los inventarios permanecen durante menos tiempo en el almacén, lo que es resultado de una adecuada administración y gestión de estos inventarios.

Rotación Inventarios (Días) =	$360 / (\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio de Inventarios})$
-------------------------------	---

1.1.8. Ciclo de conversión del efectivo

(Richards & Laughlin, 1980) a partir de su análisis sugieren incrementar al ciclo de conversión del efectivo como un instrumento complementario al análisis de la ratio de liquidez además concluyeron que hay una relación directa entre estas dos.

Además, mencionan que: El CCE (Ciclo de conversión del efectivo) está compuesto por tres indicadores financieros de la rotación, los cuales son: el de cartera, el de inventarios y el de las cuentas por pagar a los diferentes proveedores.

Si se desea comprender y explicar este CCE, es necesario partir desde el ciclo operativo del efectivo que no es más que el tiempo que transcurre desde que inicia el proceso productivo hasta la recuperación de la cartera a través del correspondiente efectivo.

Ciclo de Conversión del Efectivo =	PCI + PCC - PCP
------------------------------------	-----------------

* PCI: Período de Conversión de Inventarios

* PCC: Período de Conversión de Cuentas por Cobrar

* PCP: Período de Conversión de Cuentas por Pagar

1.1.9. Liquidez y rentabilidad

Es necesario dejar marcada las diferencias entre estos conceptos de mucha importancia. Es por esto que hemos tomado una clara pero muy técnica explicación al respecto que nos brinda (Maejo, 2020) en su blog, donde menciona que: La liquidez hace referencia a la agilidad con la que un activo puede efectivizarse monetariamente sin afectar su precio de mercado, también añade a su definición, que la liquidez es medida en que una empresa puede cubrir sus obligaciones, dentro del corto plazo, con terceros relacionados con la operación, esto gracias a un buen balance de flujo de caja.

Liquidez =	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	El resultado debe ser mayor que 1
------------	---	-----------------------------------

Por otro lado, menciona con relación a la rentabilidad que: Este tiene un estrecho vínculo con la liquidez, dejando una diferencia muy notoria que la liquidez se la demuestra de manera absoluta mientras que la rentabilidad se la muestra como un valor relativo. La rentabilidad es una métrica de eficiencia usada para evaluar la eficiencia de una organización con respecto de su utilidad neta comparada con sus ingresos operacionales netos.

Rentabilidad =	Utilidad Neta / Ventas
----------------	------------------------

1.1.10. Clasificación empresarial en el Ecuador

El Reglamento para la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión y los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, que se establece en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Presidencia de la República, 2017), define lo siguiente:

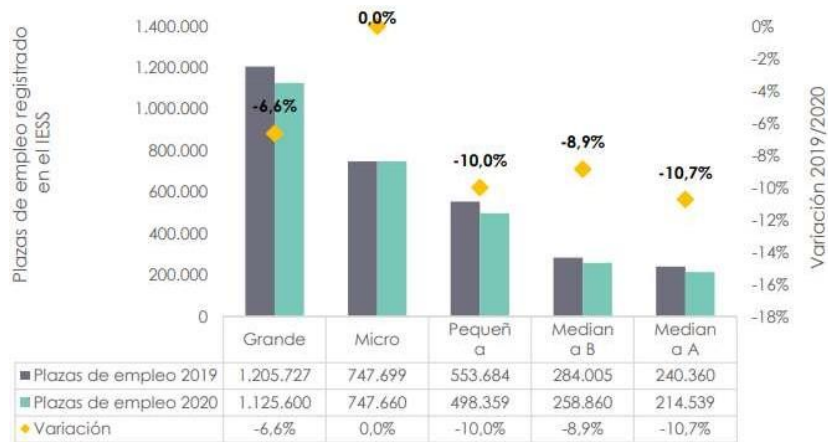
Microempresas: Ingresos inferiores a \$100,000.00 / Trabajadores de 1 a 9 personas

Pequeña Empresa: Ingresos ubicados entre los \$100,001.00 y \$1'000,000.00 / Trabajadores de 10 a 49 personas

Mediana Empresa: Ingresos ubicados entre los 1'000,001.00 y \$5'000,000.00 / Trabajadores de 50 a 199 personas

Grandes Empresas: Ingresos superiores a 5'000,001.00 / Trabajadores más de 200 personas

Según los datos del INEC al 2020 las tasas de empleo que mantienen las MiPyMEs han disminuido en un 10%, sin embargo, no dejan de ser un sector que aporta con un nivel alto en plazas de empleo (INEC, 2021)



Fuente: (INEC, 2021) Directorio de Empresas y Establecimientos 2020

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS						
RECAUDACIÓN NACIONAL ⁽¹⁾						
ENERO - DICIEMBRE 2021						
-miles de dólares-						
(A) TOTAL RECAUDADO (SIN CONSIDERAR VALORES OCASIONALES PARA EFECTOS DE COMPARACIÓN INTERANUAL)						
		Meta 2021	Recaudación 2020	Recaudación 2021	Participación de la Recaudación 2021	
CLASIFICACIÓN	INTERIORS	Impuesto a la Renta Recaudado	4.402.553	4.406.689	4.330.621	84%
		Retenciones Mensuales ⁽²⁾	3.344.483	2.844.433	3.483.143	
		Anticipos al IR	15.883	289.923	15.344	
		Declaraciones de Impuesto a la Renta ⁽³⁾	1.035.986	1.272.333	832.135	
		Personas Naturales	145.733	155.181	143.140	
		Personas Jurídicas	785.192	1.092.781	569.505	
		Herencias, Legados y Donaciones	40.350	24.371	39.696	
		Microempresas	70.911	0	79.794	
		IVA Operaciones Internas ⁽⁶⁾	4.274.097	4.093.035	4.765.111	
		ICE Operaciones Internas	577.580	578.889	577.390	
		Impuesto Ambiental Contaminación Vehicular	20.696	7.244	8.933	
		Impuesto Redimible Botellas Plásticas no Retornable	33.323	29.014	33.522	
		Impuesto a los Vehículos Motorizados	249.996	192.593	217.871	
		Impuesto a la Salida de Divisas	1.136.030	964.093	1.212.106	
		Impuesto Activos en el Exterior	25.247	31.391	23.782	
		RISE	25.243	20.377	22.866	
		Regalías, patentes y utilidades de conservación minera	53.821	40.284	73.962	
		Contribución para la atención integral del cáncer	173.110	125.397	184.074	
		Contribución única y temporal	182.728	182.730	182.925	
		Intereses por Mora Tributaria	56.763	60.118	57.766	
		Multas Tributarias Fiscales	55.488	50.942	52.553	
		Otros Ingresos	8.248	24.355	18.432	
(a) SUBTOTAL INTERIORS	11.274.913	10.807.152	11.761.915			
IMPORTACIONES	IVA Importaciones	1.833.502	1.413.120	1.961.210	16%	
	ICE Importaciones	178.413	161.572	253.033		
	(b) SUBTOTAL IMPORTACIONES	2.011.916	1.574.693	2.214.243		
DIRECTOS		6.389.914	6.106.214	6.385.891	46%	
INDIRECTOS		6.896.915	6.275.631	7.590.266	54%	

Fuente: (Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.- SRI, 2021)

Al cierre del ejercicio fiscal 2021 las Microempresas y Personas Naturales aportaron con el 26% a las recaudaciones a través de declaraciones del Impuesto a renta y con el 5% sobre el Impuesto a la Renta Recaudado total (Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.- SRI, 2021), esto sumado a las plazas laborales que genera las ha catalogado como agentes impulsores de la economía en local, sin embargo, no deja de ser uno de los sectores con deficiencias en sus controles internos y generación de información fiable, para esto se plantean medidas correctivas presentes con la finalidad de encontrar un óptimo desenvolvimiento en el futuro de estas organizaciones buscando resultados positivos en la economía local.

El enfoque en el sector MiPyMEs permitirá demostrar las deficiencias actuales y el futuro aprovechamiento de los flujos generados de una manera óptima que coadyuve a expandir el negocio, así como a la diversificación de las inversiones actuales con un crecimiento continuo.

Estos términos definen la parte conceptual de esta investigación contextualizando la realidad de la temática.

1.2. Antecedentes

El presente trabajo mantiene una relación estrecha desde la visión financiera con otras propuestas de investigación profesionales, dentro de los cuales mencionamos a los siguientes:

Dentro del trabajo de investigación de (Murgueytio, 2017) titulado “Evaluación económica y financiera del proyecto de empresa de servicios alimenticios Healthy Gourmet S.A.” y requisito para obtener el título dentro la Universidad Tecnológica Israel, (Murgueytio, 2017) propone como objetivo principal: “Realizar la evaluación económica y financiera del proyecto de empresa Healthy Gourmet S.A. para un horizonte de tiempo de 5 años”, a través de una metodología basada en el método deductivo y analítico; también, define conceptos financieros de alto interés e impacto a modo de aporte al presente trabajo investigativo. El cierre del trabajo investigativo concluye con, flujos positivos para el inversor y demostrando la viabilidad del proyecto en estudio. Estos antecedentes de su investigación dejan precedentes para estudios futuros al respecto de la necesidad inminente del manejo de flujos de caja con proyecciones a largo plazo y cuán importante es la información financiera para las organizaciones.

En el trabajo de investigación de (Hendes & Manrique, 2018) denominado “Herramienta para el Manejo de Flujo de Caja en las Microempresas de Colombia” se plantean como objetivo principal “Construir una herramienta que permita realizar control y seguimiento para la toma de decisiones en el manejo del flujo de caja en las Microempresas de Colombia” a través del método investigativo no probabilístico aplicado en el estudio, concluyen que, la herramienta – simulador permite a los empresarios el procesamiento tecnificado de la información financiera con respecto de su negocio y a su vez permite también una toma de decisiones más efectiva con respecto al saldo final de efectivo que refleja la herramienta (déficit o superávit). El aporte de su propuesta investigativa permite al presente trabajo, validar que, ante una propuesta firme y profesionalmente estructurada, el actor empresarial de las MiPyMEs, se coloca en una posición de apertura hacia la mejora en el uso de tecnologías de soporte dentro de sus procesos financieros.

Asimismo el trabajo de (Chasipanta & Silva, 2019) a través de su exploración a las MiPyMEs en el estudio titulado “Análisis del impacto de las MiPyMEs en la economía local del cantón Quito, Provincia de Pichincha, período 2015-2017” plantearon “Determinar la incidencia de las MiPyMEs en la economía del cantón Quito, a través del análisis de los factores del crecimiento económico, considerando indicadores de empleo y financiamiento durante el periodo 2015 – 2017” aplicando un tipo investigación no experimental con enfoque mixto.

Concluyeron que, en su mayoría las MiPyMEs del cantón Quito tienen centradas las actividades económicas que realizan en el prestar servicios y comercio al detalle; las empresas que más se encuentran en el cantón bajo estudio son las microempresas , con un periodo de vida ubicado entre los 5 y 7 años; pudiendo evidenciarse que mayoritariamente emplean entre

1 y 9 trabajadores; contratan la habitualmente por jornada completa y la desvinculación es realizada utilizando la evaluación del desempeño, dando tanto a hombres como mujeres oportunidades laborales sin distinción alguna de género; son contribuyentes en la creación de empleos dignos, aun con las limitaciones que tienen; y además menciona como recomendación importante que, las MiPyMEs implanten una planificación que incluya la totalidad de sus actividades con énfasis en aquellas del ámbito financiero, para que sus decisiones económicas se puedan encauzar mejor y así crear una cultura sobre los niveles de endeudamiento, induciendo el surgimiento hábitos de ahorro y de reinversión, lo que les ayudará a obtener un crecimiento mayor y a través de esto, un impacto económico de mayor nivel en el cantón.

Relacionando lo mencionado por las autoras con nuestra investigación, se puede concluir que la necesidad de un enfoque financiero en este tipo de empresas demanda una urgente atención puesto que, al ser un motor de fuentes de empleo, se convierte en nuestra responsabilidad profesional, permitirle a este sector de empresas superar sus deficiencias en el desarrollo del área financiera, dejando como resultado un efecto social altamente positivo.

1.3. Proceso investigativo metodológico

1.3.1. Tipo de Investigación.

Con la finalidad de desarrollar el presente trabajo investigativo plantearemos el uso de una investigación de tipo aplicada. Para (Vargas, 2009) este tipo de investigación se basa firmemente tanto en la epistemología como en bases históricas, al dar respuestas a los retos demandados por el entendimiento de la siempre cambiante y muy compleja realidad social. Adiciona también que, se integran las experiencias de investigación para resolver o mejorar situaciones específicas o particulares, para evaluar un método o modelo a través de una aplicación novedosa y con creatividad de propuestas para intervención, considerando aquí una de índole orientadora, hacia determinados grupos, personas, institución o empresa que así requiera. Y concluye mencionando que, constituye un enlace importante entre ciencia y sociedad. Y que, con ella los conocimientos son devueltos a las áreas de demanda, ubicadas en el contexto, donde se da la situación que será intervenida, mejorada o transformada.

Con respecto de lo mencionado por la autora acerca de la investigación aplicada, con este tipo de investigación se puede entregar alguna solución práctica y real a un problema presentado en las organizaciones; dicha solución tendrá base en la búsqueda, exploración y consolidación de conocimiento financiero a través de la información de las organizaciones que formarán parte del estudio.

1.3.2. Enfoque de la investigación.

Acerca de la visión implementado para esta investigación, es con un enfoque cuantitativo puesto que se hará una recolección de información mediante encuesta que serán tabuladas para obtener porcentajes; se recogerán los datos para medir las variables relacionadas con la gestión económica y financiera de las MiPyMEs, determinando las frecuencias absolutas y relativas. (Rosado, 2018) describe la metodología cuantitativa como una composición de un grupo de métodos y técnicas que pretenden acercarse a conocer la realidad social por medio de la extensión, alcance y significado de lo analizado, todo esto a través de los mismos sujetos en si o de alguna de sus características sociales.

1.3.3. Población y muestra.

El (Ministerio de educación y formación profesional de España, s.f.) define a la población y la muestra de siguiente forma:

- Población: Conjunto de elementos que son objeto de un análisis estadístico.
- Muestra: Es una parte de la población que realmente se usa para realizar el estudio, y su dimensión o tamaño es la cantidad de partes que forman la estructura muestral.

Acerca de la población y la muestra, al cierre del ejercicio fiscal 2020, la población total dentro de las categorías MiPyMEs asciende a 842.333 entidades registradas, al ser el número de empresas una población de dimensiones grandes, el método elegido para la investigación es el método no probabilístico. Con respecto de este método, varios autores coinciden en que el mismo que se maneja bajo estimación del investigador, que no sigue un patrón específico en la obtención de la muestra, en conclusión, que este no depende de la probabilidad, sino que al contrario depende de las características en las que se desarrolla la investigación.

Con la colaboración de 20 empresas, con características similares dentro del grupo de estudio y segmentada por su desenvolvimiento en el mercado, se desarrollará el estudio en proceso, las empresas se detallan a continuación:

#	EMPRESA	TIPO	OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD	ACTIVIDAD
1	GREDY DENTAL GDCCENTER CIA.LTDA.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
2	DANESTETIC CIA.LTDA.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
3	SHINEDENT CIA.LTDA.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
4	ALPHA DISTRIBUCIONES S.A.S.	SOCIEDAD	SI	COMERCIAL
5	FLORES ZAMBRANO LUIS ROLANDO	PERSONA NATURAL	NO	SERVICIOS
6	CHERREZ SEGUNDO FERNANDO	PERSONA NATURAL	SI	COMERCIAL
7	GCN ASOCIADOS CIA.LTDA.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
8	COMERCIALIZADORA DE MOTOS PARMU S.A.	SOCIEDAD	SI	COMERCIAL
9	LCM SERVICES LCM-SERVICES CIA.LTDA.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
10	JUCA CORREA SANTIAGO GIOVANNY	PERSONA NATURAL	NO	SERVICIOS
11	ESTUDIO JURIDICO PRADO, ESTPRADO CIA. LTDA.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
12	E-GTOLEDO S.A.S.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
13	ESTRELLA GRIJALVA LUIS SANTIAGO	PERSONA NATURAL	SI	COMERCIAL
14	TOLEDO CEVALLOS JONATHAN ALEXANDER	PERSONA NATURAL	NO	SERVICIOS
15	PAVON CORDOVA LILIANA ELIZABETH	PERSONA NATURAL	NO	COMERCIAL
16	MICELLE CIA. LTDA.	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
17	OCEAN PACIFIC TRAVEL CIA LTDA	SOCIEDAD	SI	SERVICIOS
18	PRODIGYTRADING IMPORTACIONES & EXPORTACIONES S.A.	SOCIEDAD	SI	COMERCIAL
19	ALQUICIRA TRUJANO ANTONIO	PERSONA NATURAL	NO	SERVICIOS
20	TECNOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO E INVESTIGACION S.A.	SOCIEDAD	SI	COMERCIAL

Fuente: Elaboración del Autor

1.3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de los datos.

Apegándonos a las necesidades de la investigación, la técnica elegida e implementada para el desarrollo investigativo, es la encuesta.

La (Real Academia Española, 2021) en su última actualización, define a la encuesta como, un grupo de interrogantes tipificadas enfocadas a una muestra de individuos o grupos sociales, para indagar situaciones de opinión o conocer otros asuntos que puedan afectarles.

Buscando la información de interés para el investigador y en concordancia de los objetivos que lo incentivan a dotar de una herramienta financiera flexible para control de sus flujos de caja y con ello la permanencia de las MiPyMEs en el largo plazo, para la promoción de plazas de trabajo, se plantea una encuesta, dirigida a 20 empresas (muestreo no probabilístico) en la ciudad de Quito, con un grupo de 12 preguntas.

El grupo de preguntas ha sido estructurado y dirigido al personal clave como Gerencias y equipos de trabajo financiero-comercial; el desarrollo de la recolección de respuestas se ha realizado a través de la utilización de la herramienta Google Forms.

El presente cuestionario se aplica para una encuesta a 20 empresas dentro de las categorías MiPyMEs, con el objetivo de recolectar información sobre las técnicas de análisis financiero para la elaboración de sus flujos de caja.

1. ¿Tiene la empresa un plan contable y financiero que permita llevar actualizada su información de las finanzas?
 - Si
 - No
2. ¿El departamento financiero-contable reporta informes periódicos de las situaciones financiera y contable de la organización?
 - Si
 - No
3. ¿Se aplican técnicas y métodos para el control financiero de la empresa?
 - Si
 - No
4. ¿Realiza la empresa flujos de caja proyectados a corto, mediano y largo plazo?
 - Si
 - No
5. ¿Ha presentado la empresa problemas en el flujo de efectivo al tratar de afrontar las obligaciones con terceros?
 - Si
 - No
6. ¿Se ha visto afectada la empresa en la toma de decisiones por la falta de información contable y financiera de manera oportuna?
 - Si
 - No
7. ¿Conoce la organización la cantidad del total de capital de trabajo operativo necesario para la realización de sus operaciones?
 - Si
 - No
8. ¿Controla la empresa su ciclo de conversión del efectivo?
 - Si
 - No
9. ¿Se calculan y evalúan las ratios de la rotación de los inventarios, así como de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar en la empresa?

- Si
- No

10. ¿Ha requerido la empresa financiamiento (interno o externo) en los últimos 24 meses?

- Si
- No

11. ¿Ha sido rechazado algún requerimiento de financiamiento externo en los últimos 24 meses?

- Si
- No

12. ¿Se ha analizado la posibilidad de mantener disponible una línea de crédito?

- Si
- No

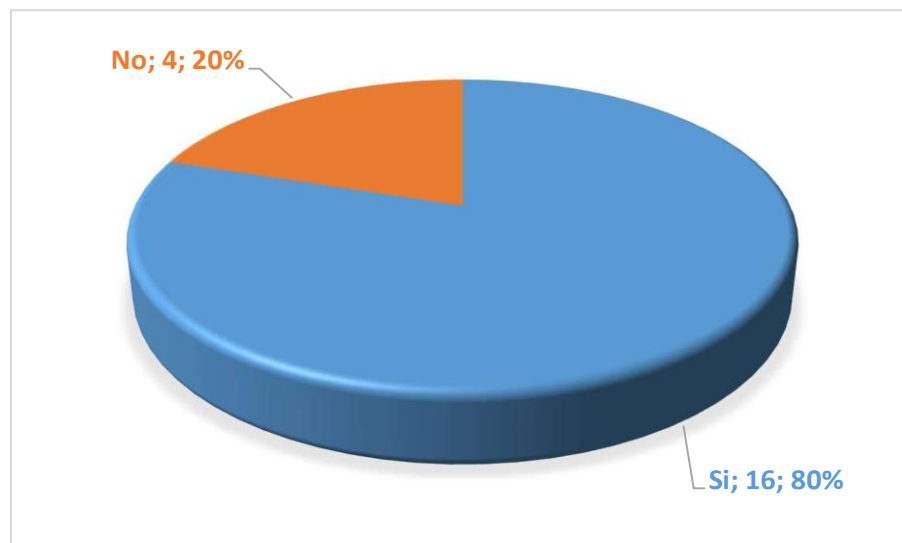
1.4. Análisis de resultados

Tabulación de las encuestas

Pregunta 1

¿Tiene la empresa un plan contable y financiero que permita llevar actualizada su información de las finanzas?

Figura 1 Pregunta 1



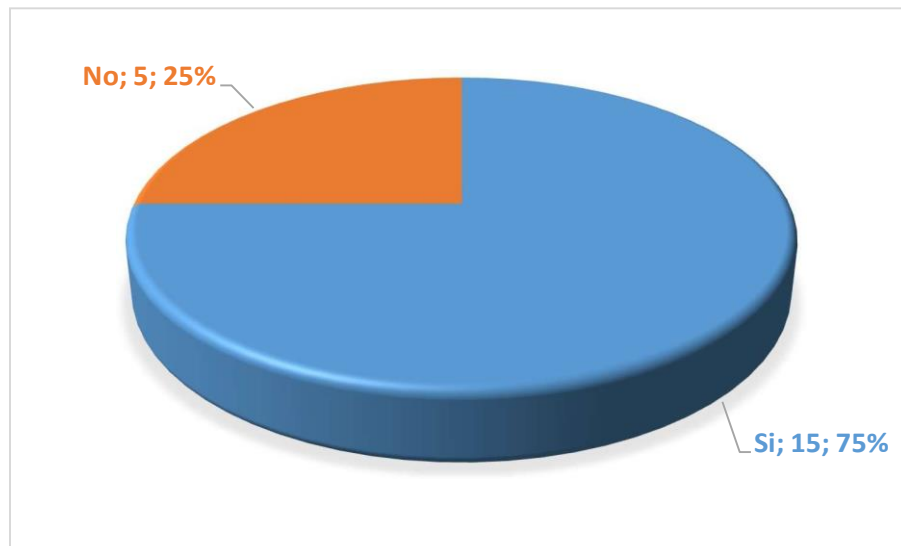
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: Del grupo de entidades investigadas solamente el 20% de estas no cuentan con un plan contable financiero, lo que demuestra que un alto porcentaje de empresas posee información que serviría de base para la realización de un adecuado análisis financiero.

Pregunta 2

¿El departamento financiero-contable reporta informes periódicos de las situaciones financiera y contable de la organización?

Figura 2 Pregunta 2



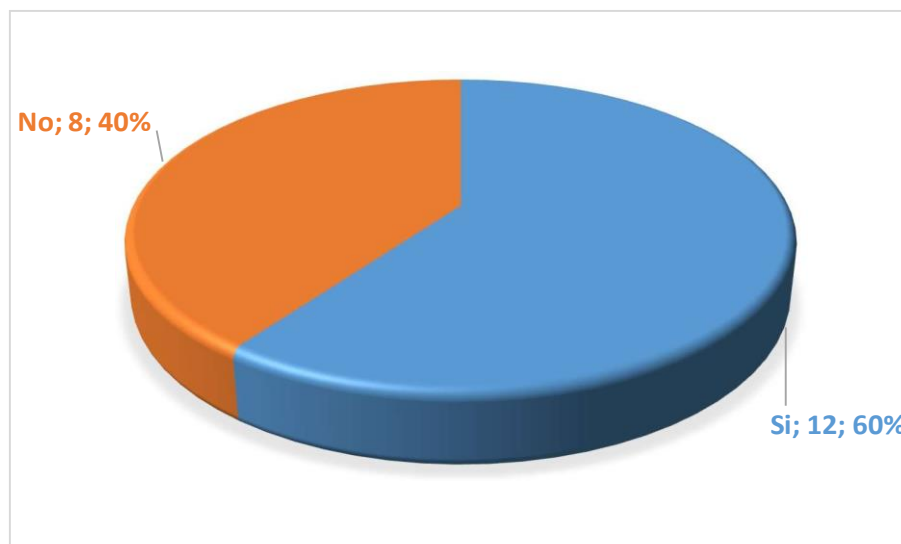
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: Los datos demuestran concordancia cercana con los resultados de la pregunta 1, pero en un sentido contrario deducimos que, aproximadamente 1 de cada 4 entidades no conoce su situación financiera de manera continua o periódica, o a su vez, la administración no demanda a sus departamentos financieros-contables, de este tipo de información de manera periódica.

Pregunta 3

¿Se aplican técnicas y métodos para el control financiero de la empresa?

Figura 3 Pregunta 3



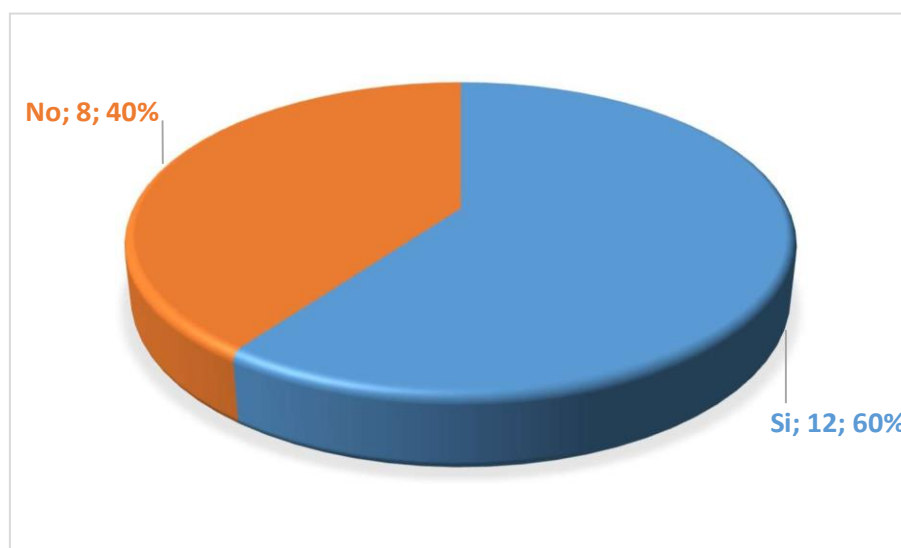
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: Es cierto que, aproximadamente dos tercios de las empresas mantienen informes contables, no precisamente de manera periódica. Esta misma cantidad de empresas, incrementan su número a 8 (entre 20 empresas), cuando de aplicación de métodos y técnicas financieras se trata, dejando como resultado un 40% de empresas de la muestra, que no mantienen métodos y técnicas propicias de control financieros.

Pregunta 4

¿Realiza la empresa flujos de caja proyectados a corto, mediano y largo plazo?

Figura 4 Pregunta 4



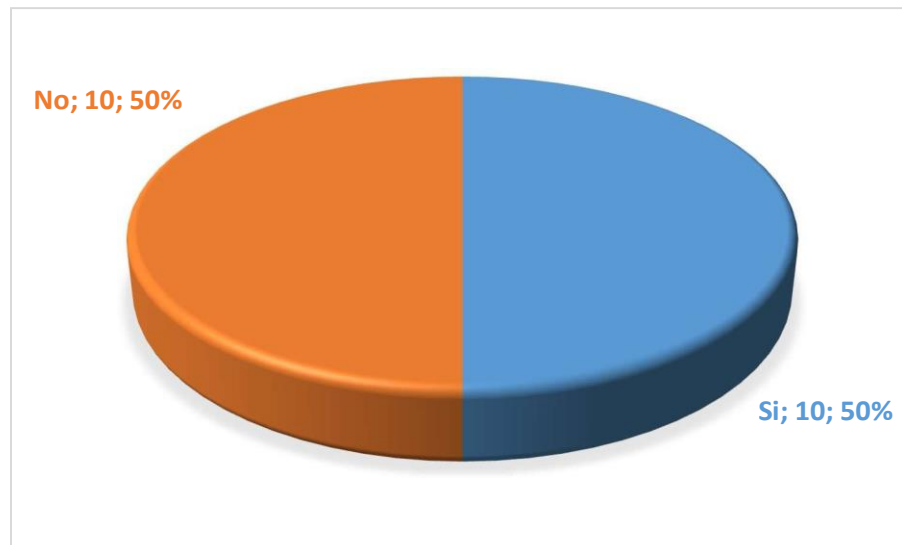
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: El 40% de empresas encuestadas no tienen implementadas herramientas financieras para controlar los flujos de caja, dando cabida a la incertidumbre sobre el futuro del negocio y a la vez genera un problema económico-social, que es abordado de manera amplia en la presente investigación.

Pregunta 5

¿Ha presentado la empresa problemas en el flujo de efectivo al tratar de afrontar las obligaciones con terceros?

Figura 5 Pregunta 5



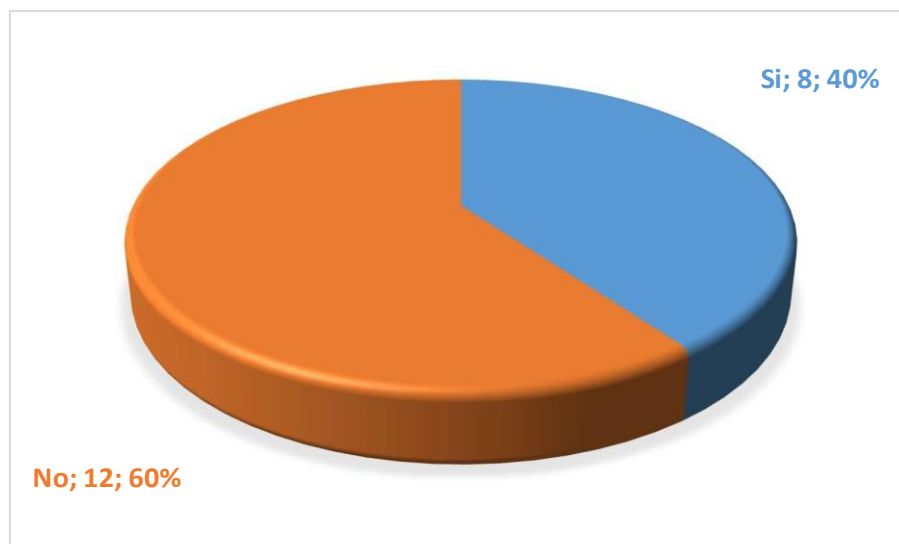
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: La mitad de las empresas encuestadas presenta inconvenientes con su disponible en caja al momento de cubrir sus obligaciones con terceros, la demanda de una herramienta de gestión financiera con respecto de su flujo de caja, empieza a ser notoria entre la muestra en estudio.

Pregunta 6

¿Se ha visto afectada la empresa en la toma de decisiones por la falta de información contable y financiera de manera oportuna?

Figura 6 Pregunta 6



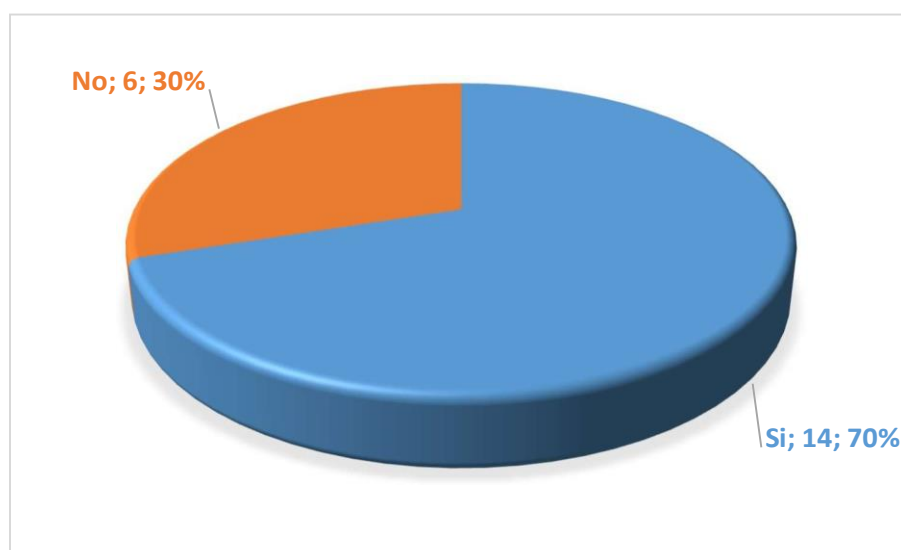
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: El 40% de contribuyentes encuestados, presentan inconvenientes tras la no presentación oportuna de información financiera-contable. Las decisiones basadas en información no oportuna o inadecuada, pueden no ser viablemente correctas, para poder responder adecuadamente a las necesidades del mercado y de la competencia.

Pregunta 7

¿Conoce la organización la cantidad del total de capital de trabajo operativo necesario para la realización de sus operaciones?

Figura 7 Pregunta 7



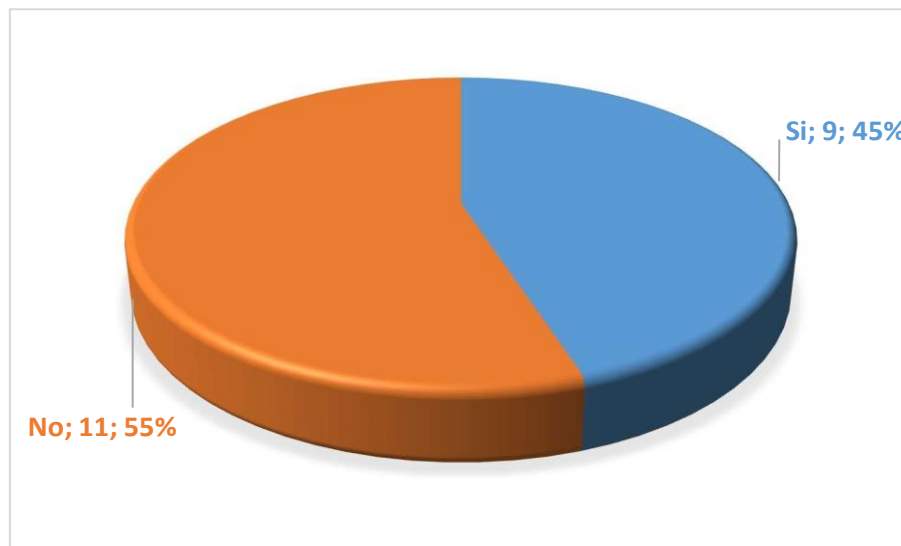
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: El 70% de los encuestados conocen su monto de capital de trabajo operativo necesario para cubrir sus operaciones, sin embargo, en base a las estadísticas podemos deducir fácilmente que, el conocimiento de este monto es bastante subjetivo, puesto que, al no mantener información financiera oportuna; al carecer de técnicas y métodos financieros, el monto que conocen para el manejo de su operación está íntimamente ligado (subjetivamente) a la experiencia y no a datos medibles, estructurados e interpretables.

Pregunta 8

¿Controla la empresa su ciclo de conversión del efectivo?

Figura 8 Pregunta 8



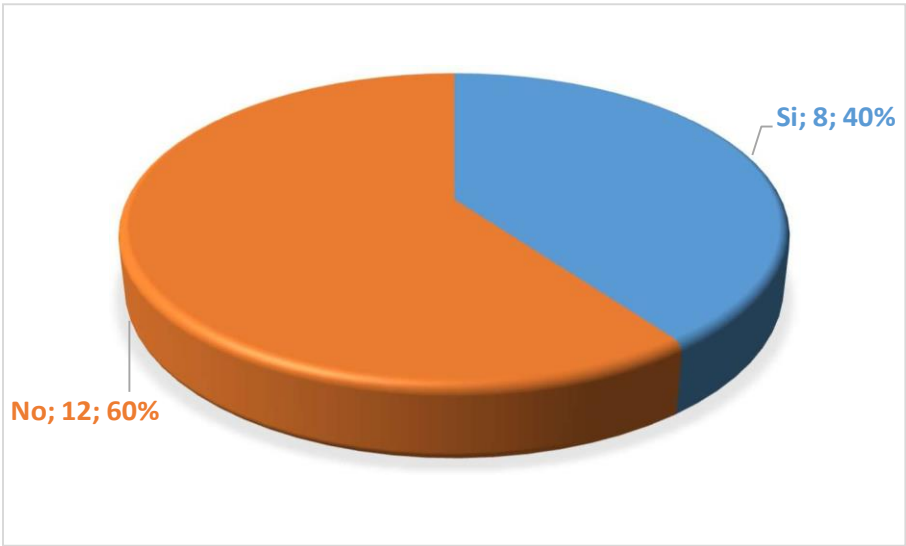
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: Un poco menos de la mitad (45%) de la muestra de empresas en estudio, si conoce esta ratio de suma importancia que sirve para calcular el tiempo que tarda la empresa en monetizar su inversión por la compra de inventarios (empresas comerciales o industriales).

Pregunta 9

¿Se calculan y evalúan las ratios de la rotación de los inventarios, así como de las cuentas por cobrar y de las cuentas por pagar en la empresa?

Figura 9 Pregunta 9



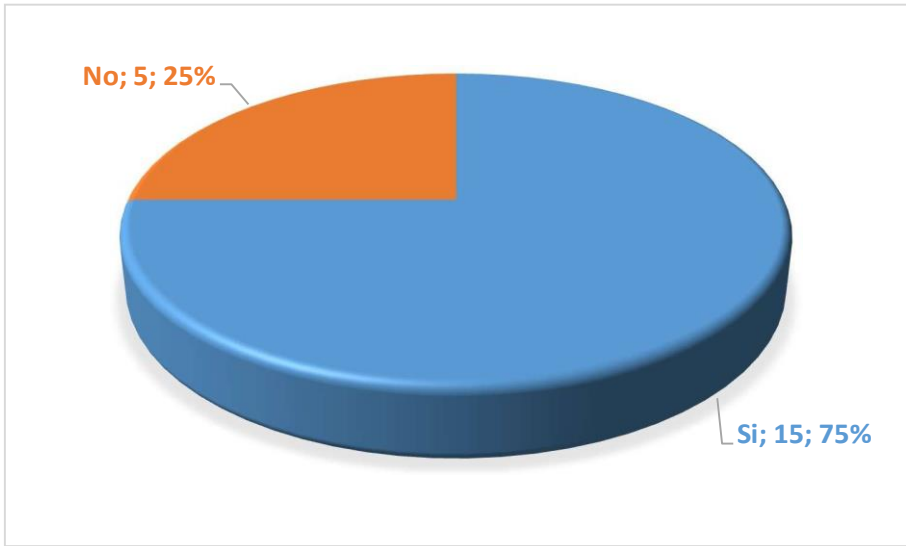
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: Los altos índices de desconocimiento del ciclo de conversión del efectivo (pregunta 8), están relacionados con este 60% de empresas que no calculan estas ratios de gestión; el desconocimiento de estas ratios básicas, es precisamente uno de los más importantes causales de las fallas en el control de los recursos monetarios y la falta de negociación con clientes y proveedores en las organizaciones a todo nivel.

Pregunta 10

¿Ha requerido la empresa financiamiento (interno o externo) en los últimos 24 meses?

Figura 10 Pregunta 10



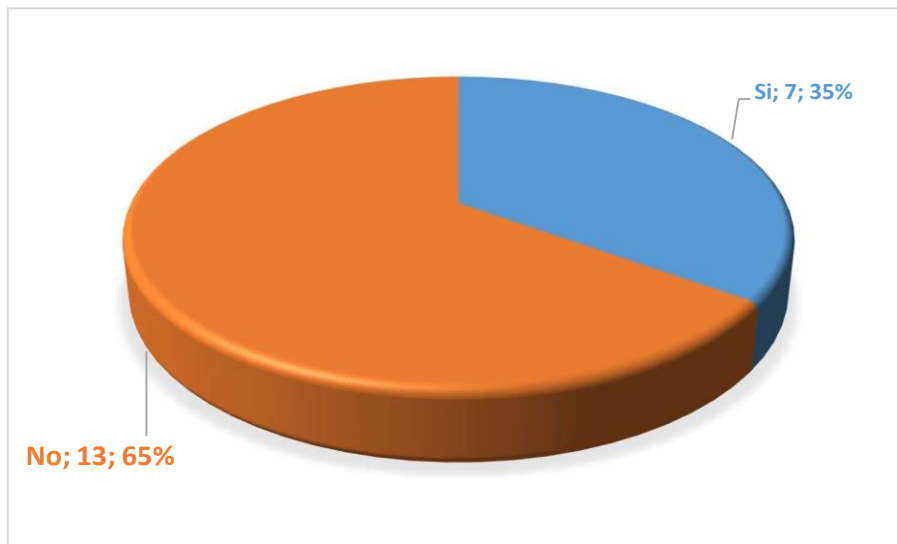
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: El 75% de empresas afirman haber requerido financiamiento en los últimos 48 meses. Esta pregunta es bastante profunda; visualizando 24 meses hacia atrás, podemos ver una situación mundial que dejó muchos negocios cerrados, muchos negocios quebrados y quizás otros negocios (MiPyMEs) identificaron grandes oportunidades. De todas formas, bajo esta situación, las situaciones negativas no fueron precisamente por falta de una adecuada gestión del efectivo, sino que, la pandemia (COVID 19) destrozó la economía mundial, y quizás las MiPyMEs fueron uno de los sectores con mayor índice de afectación.

Pregunta 11

¿Ha sido rechazado algún requerimiento de financiamiento externo en los últimos 24 meses?

Figura 11 Pregunta 11



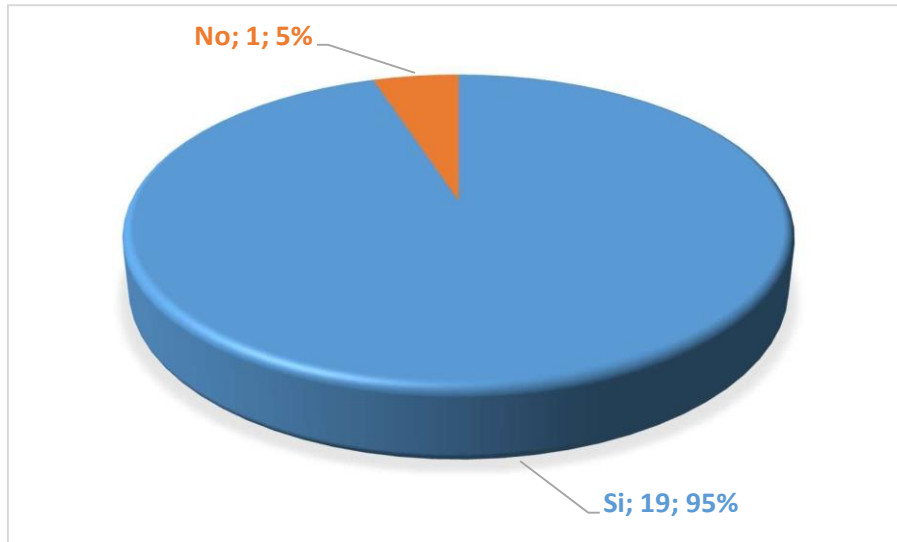
Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: Entre las actividades principales de las instituciones financieras está entregar financiamiento para impulsar la economía nacional, sin embargo, esta actividad debe ser realizada con el menor riesgo posible. Las IFI's buscan la recuperación del financiamiento entregado y esto requiere analizar la situación financiera de sus prestatas. De los datos recolectados podemos ver que el 35% de contribuyentes experimentaron al menos un rechazo de financiamiento; esto se debe precisamente a la falta de herramientas de control financiero, que permitan un adecuado seguimiento de su disponible en caja para cubrir las obligaciones en el corto plazo.

Pregunta 12

¿Se ha analizado la posibilidad de mantener disponible una línea de crédito?

Figura 12 Pregunta 12



Fuente: Elaboración del Autor

Paráfrasis: El 95% de la muestra está dispuesto a acceder a una línea de crédito. Interpretamos esto como, una necesidad constante de disponible en sus flujos de caja. La deuda, enfocada desde la visión de las MiPyMEs ha sido encasillada bajo un concepto negativo, sin embargo, debemos aceptar que adquirir deuda no es una situación que nos pueda poner en riesgo, siempre y cuando, la adquisición de esta se realice bajo un proceso de estudio del disponible en caja para el futuro, precisamente para cubrir la obligación, y que el efectivo del financiamiento tenga como destino un proyecto debidamente validado y que genere flujos futuros, adicional es importante conocer el escudo fiscal (Gasto financiero) que la deuda genera. Se debe manejar una negociación efectiva de la deuda y valorar también el costo de esta, así como también, buscar la vía que menor impacto genere.

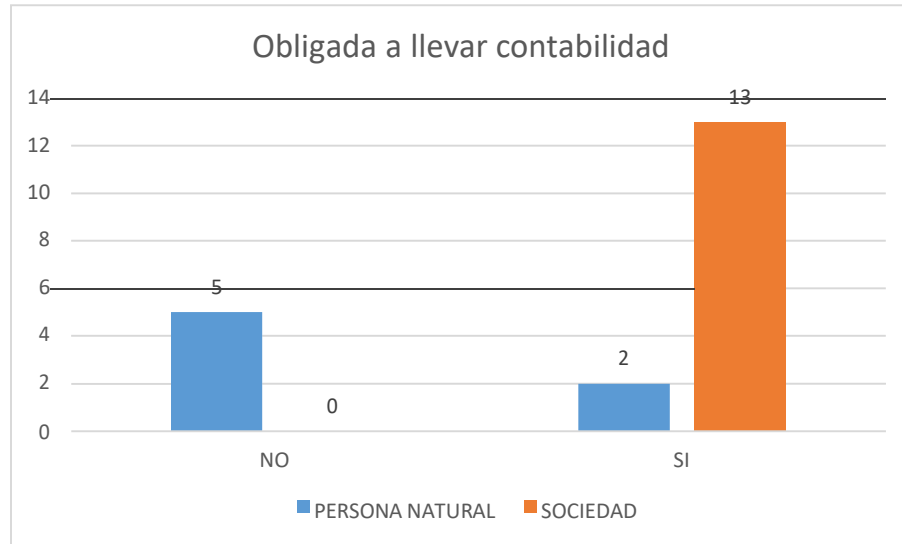
Análisis de datos:

La muestra tomada para la investigación arroja la siguiente información:

Figura 12: Sector

TIPO	MUESTRA	% MUESTRA
SERVICIOS	13	65%
COMERCIAL	7	35%
Total	20	100%

Figura 13: Tipo de contribuyente / Obligada a llevar contabilidad



Fuente: Elaboración del autor

La segregación por sector (Figura 12) de la muestra incluye un 65% correspondientes a contribuyentes del sector de los servicios, mientras que, el restante 35% pertenece al sector comercial.

Basados en la misma muestra, se exponen dos clasificaciones adicionales (Figura 13) específicas para el análisis de información, donde; el 35% de la muestra son personas naturales y en el que solamente el 13% está obligado a llevar contabilidad. Así también, podemos observar que el 65% de nuestra muestra son sociedades y que, de éstas, el 100% están obligadas a llevar contabilidad.

Al colocar la data obtenida de las empresas en observación, determinamos diferentes comportamientos según su tipo, actividad y la obligatoriedad de llevar contabilidad.

Un 65% de MiPyMEs, dentro de la muestra analizada, genera información contable financiera base bajo un plan estructurado, de manera periódica con la finalidad de minimizar la posibilidad de tomar inadecuadas decisiones. Es importante indicar que hay un alto índice de

contribuyentes que ha tenido inconvenientes durante la toma de decisiones, es por esto que, solamente la disponibilidad de información en absoluto asegura una toma de decisiones adecuada, sino que, esta debe ser presentada bajo principios contables, financieros y de manera periódica (mensual). Dentro de la misma muestra tenemos al otro 35% restante, que no mantiene los estándares mencionados, previamente en este párrafo. Las deficiencias de este 35% están enmarcadas en MiPyMEs calificadas como sociedades, obligadas a llevar contabilidad y se encuentran dentro del tipo de empresas dedicadas al comercio.

El incumplimiento de obligaciones con terceros se ha presentado en el 50% de empresas analizadas donde 7 de cada 10 son sociedades y guarda una relación de 50 – 50 con respecto a su actividad (comercial y servicios). El 35% de las MiPyMEs, en estudio, ha experimentado un rechazo del financiamiento formal, esta es una cifra preocupante, puesto que, el 95% de estas empresas aceptó que han analizado la posibilidad de mantener disponible una línea de crédito. La preocupación del investigador se basa en que el financiamiento formal (línea de crédito), requiere del análisis de parámetros financieros para ser aprobado.

El 45% de empresas incluidas dentro del estudio, no hacen uso apropiado de ciertas herramientas de gestión financiera. En relación con la herramienta propuesta en la presente investigación, se identificó dentro de la muestra que, el 40% de contribuyentes no maneja flujos de caja; dando lugar a estimaciones subjetivas con respecto de las necesidades de efectivo y poder solventar obligaciones existentes con terceros a corto plazo, al igual que a plazos mediano y largo; otra de las desventajas en lista es el posible rechazo para el acceso al financiamiento formal. Las decisiones tomadas por la alta gerencia bajo este escenario de información, inexacta, podrían desembocar en contingentes que arriesgarían toda estabilidad financiera para la empresa, al contrario que sí, un flujo de caja se encuentra de manera correcta y su base es la información exacta y debidamente validada, esta herramienta se convierte en un apoyo gerencial de mucho aporte para en el manejo y control de flujos actuales y futuros de la organización.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Evolución de las MiPyMEs

El efecto que tienen los emprendimientos en la economía ecuatoriana es trascendental; para el cierre del 2020 las MiPyMEs conformaban el 99% de empresas inscritas activas; concentradas en mayor cantidad en las provincias de Pichincha, Guayas y Manabí. Entre sus puntos de impacto en la economía y a criterio del investigador el que destaca, es la cantidad de plazas de empleo generado, con al menos 1'719.428 plazas de trabajo creadas. Su desenvolvimiento apunta en mayor porcentaje al sector comercio y al de prestación de servicios; la industria y la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca se encuentran en tercero y cuarto lugar, respectivamente.

El desarrollo y crecimiento de este sector económico es constante pero no sostenido, al menos no en un alto porcentaje; en el 2019 este sector disminuyó un 3% con respecto del 2018, mientras que para el 2020 la tasa de disminución de las MiPyMEs fue del 5%, que correspondió al cierre de 40133 empresas en el 2020, esta disminución, sin duda es efecto directo de la pandemia. Sin embargo, no podemos mencionar como importante que, un alto porcentaje de empresarios – emprendedores que conforman las MiPyMEs, continúan operando bajo el modelo de control totalmente contable sin dar apertura a una visión integral, visión que debe acompañarse inequívocamente con un complemento financiero como apoyo estratégico en la interpretación de su información.

La pandemia fue un evento catastrófico para la economía mundial, y la economía ecuatoriana no podía quedar fuera de este efecto dominó. Esta situación dejó un sinsabor en cierto sector de empresarios y potenciales emprendedores, así como también hubo un sector reducido que vio en la pandemia una oportunidad de innovación.

	Número de empresas según su tamaño						Variación Absoluta		Variación Relativa	
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Microempresa	801.710	791.158	828.853	830.118	805.919	777.718	-24.199	-28.202	-2,92%	-3,40%
Pequeña empresa	68.363	64.620	64.740	64.910	62.062	52.468	-2.848	-9.594	-0,34%	-1,16%
Mediana empresa	13.317	13.972	14.589	14.628	14.186	11.848	-442	-2.338	-0,05%	-0,28%
Grande empresa	4.439	3.493	3.647	4.571	4.433	4.231	-138	-202	-0,02%	-0,02%
Total	887.829	873.243	911.830	914.227	886.600	846.265	-27.627	-40.335	-3,33%	-4,86%

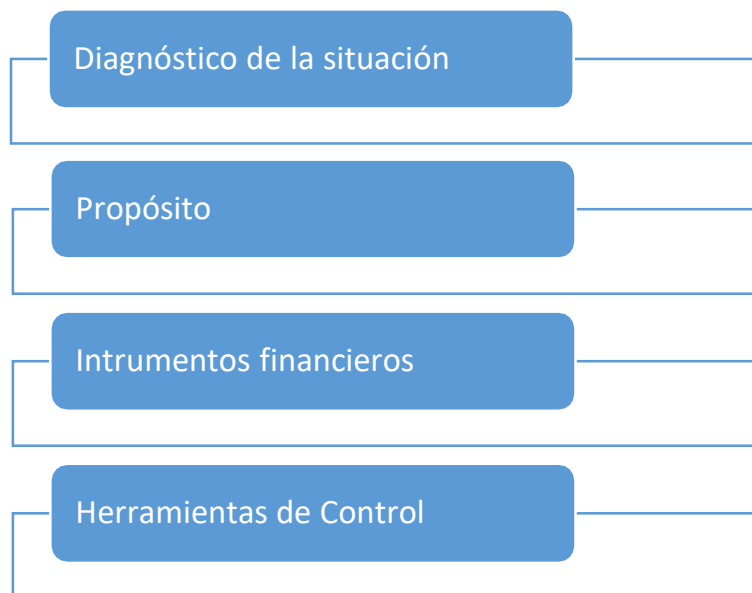
Fuente: (INEC, 2021)

Desde entonces (COVID-19), la incertidumbre con la que se desarrolla el mercado mundial ha incrementado en varios sectores la necesidad del uso de herramientas financieras, fue necesario ajustar sus controles financieros y manejar escenarios para anticiparse al impacto de posibles situaciones adversas. Es preciso que se socialice la importancia, el uso y los beneficios de impacto positivo que conllevan el uso de herramientas financieras en todos los sectores empresariales, desde las microempresas (incluso personas naturales) hasta las grandes corporaciones.

2.2. Descripción de la propuesta

Para abordar la actual propuesta, debemos tener presente que, las herramientas financieras son de vital importancia y de implementación exigible, en todos los sectores económicos, para predecir hechos futuros en base a datos históricos fiables y validados.

Estructura general



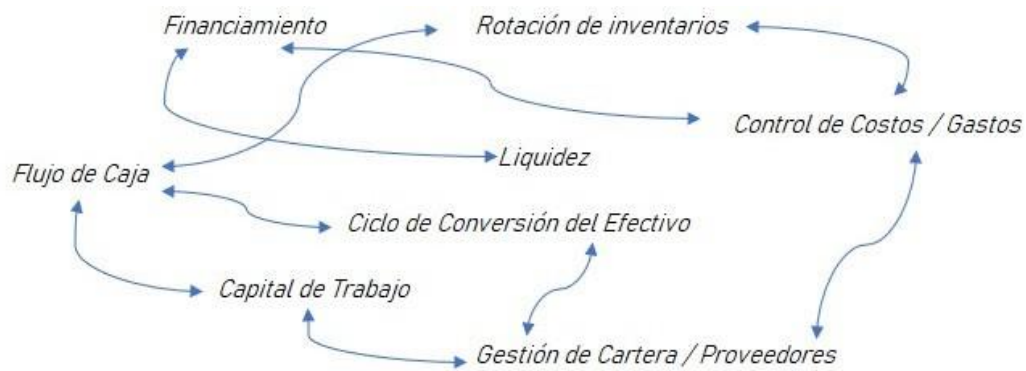
a. Diagnóstico de la situación

El desconocimiento, el uso inadecuado y el no uso de herramientas financieras, podrían representar el triunfo o el fracaso para una inversión; el empresario no debe permitir que su inversión no esté ligada íntimamente al control y seguimiento continuo de sus objetivos. Objetivos que deben ser medibles, periodificables y alcanzables.

La ruta para alcanzar el logro en los objetivos de un empresario-emprendedor, no puede ser un camino incierto, el camino debe estar acompañado de herramientas eficaces que faciliten

tres tipos de visiones: la histórica, sobre datos ejecutados en el pasado y la previsión de un futuro que tendrá como base la información histórica, el conocimiento del negocio y factores exógenos. Esta atmósfera de información disponible facilitará la consecución de un alto porcentaje de decisiones financieramente correctas permitiendo la viabilidad de los diferentes proyectos.

Existen disponibles una importante cantidad de herramientas financieras efectivas y que generan valor agregado a las compañías, de las cuales destacamos al flujo de caja, siendo este un instrumento de alto impacto en las finanzas empresariales a todo nivel que permite un seguimiento y control sobre lo capaz que es una empresa para producir recursos monetarios. Es una herramienta que demanda ser flexible y de fácil adaptación e implementación en los diferentes sectores de negocio, también se encuentra ligada profundamente a variables que envuelven las partes sensibles y medulares de un negocio.



Fuente: Elaboración del Autor

(Lira Briceño, 2009) con respecto del flujo de caja y con un aporte importante menciona que, en un gráfico ordenado se reflejan todos los movimientos de ingreso y salidas de recursos monetarios en escalas de tiempo definidas (diaria, semanal, mensual, anual). Deja planteado que la temporalidad juega un papel importante y que esta hace referencia a dos conceptos primordiales a la hora de definir la presente propuesta: el primero, que enmarca a la contabilidad como un recolector de información que deja datos históricos y el segundo, que las finanzas utilizan esta información histórica para permitirse realizar pronósticos de la información.

Entre la evidencia encontrada a través del conocimiento de los diferentes negocios, es bastante claro que un alto porcentaje de MiPyMEs no mantienen un control sobre la herramienta o a su vez el control es deficiente.

Las personas naturales en un porcentaje considerable desconocen conceptos financieros vitales y no mantienen un control organizado de su contabilidad y sus finanzas. Un comportamiento común dentro de este sector, es la mezcla los recursos monetarios generados por el negocio y los personales; también se puede mencionar que, el empresario-emprendedor conoce sus necesidades monetarias del negocio de manera empírica, incluso tiene la capacidad de realizar una proyección mental en el corto plazo con errores bastante aceptables, debido al conocimiento del negocio. Sin embargo, el desconocimiento de montos y fechas, con cálculos basados en la objetividad, puede colocarles frente a riesgos financieros que podrían generar pérdidas considerables e incluso el cierre del negocio.

En cuanto a las sociedades, este grupo destaca por tener estándares de control contable aceptables, si se evidencia la necesidad de un control financiero debido a las deficiencias que un cierto grupo de ellas presenta. En la práctica laboral, el profesional financiero puede evidenciar que un importante grupo de empresas nacionales reflejan necesidades de control financiero así como también es muy palpante el hecho que la inmersión de empresas transnacionales, en todos los sectores del mercado ecuatoriano, ha permitido que los profesionales del área adopten buenas prácticas corporativas, como la estructuración de estados financieros (con sus anexos) comparables y mensualizados, la estructuración de KPI's, la elaboración de flujos de caja proyectados, la elaboración y seguimiento continuo de presupuestos, la elaboración de pronósticos; entre otros informes, que a nivel corporativo son de vital importancia y exigibilidad. Sin duda que los resultados que deja este tipo de saludables prácticas financieras, son de interés nacional y deben ser replicados en todo nivel societario.

b. Propósito

Durante el desarrollo de la investigación se han identificado varios puntos que sustentaron la teoría planteada en el génesis del trabajo, la confirmación de los supuestos iniciales con respecto de las debilidades en los procesos de control contable - financiero, la escasa liquidez para cubrir obligaciones con terceros en el corto plazo, la necesidad de financiamiento constante, el desconocimiento de sus ciclos monetarios y otras falencias de importancia, son un indicio que suena muy fuerte e indican que el negocio no podrá proyectar objetivos en el largo plazo; los objetivos empresariales deben estar basados en liquidez y rentabilidad, caso contrario el negocio en marcha tiene un tiempo limitado de operación.

Por lo tanto, el propósito de este desarrollo investigativo se concibe a través de una herramienta estructurada bajo un archivo de formato Excel con características generales que

permitan la adaptación en los distintos giros de negocio, que sea flexible, de fácil comprensión e interpretación y que permita a la alta gerencia tomar decisiones con un alto nivel de acierto.

Instrumentos financieros

El organizador gráfico, a continuación, pretende demostrar el orden cronológico de la información que demanda la estructura de una herramienta que permita la proyección financiera de los flujos de caja de las MiPyMEs:



Fuente: Elaboración del autor

1. Software de gestión administrativa financiera

El proceso ubica a la calidad de la información y a la entrega oportuna de la misma como un punto de arranque de crucial importancia; la automatización de los procesos contables genera beneficios importantes respecto de la información que reporta el departamento contable. Es preciso que cada entidad generadora de actividad económica disponga de un software de gestión administrativa financiera apegado a su realidad económica; es importante también mencionar que, la implementación de esta herramienta debe ser integral e inclusiva, dando paso a que todos y cada uno de los operarios conozca las ventajas y virtudes de las que goza la herramienta, adicional debemos mencionar que es necesario facilitar un manual para un correcto manejo y

manipulación del sistema de gestión dentro de su campo de individual. El proceso de implementar un sistema de gestión debe contar con la participación conjunta de los distintos niveles de usuarios para los tantos procesos que demande la empresa.

Entre las ventajas que conlleva la automatización de procesos a través de un software pueden destacarse: la disminución de registros manuales, la caída en los tiempos con respecto a la carga de registros repetitivos, margen de error humano disminuido, mayor disponibilidad de información y mejor contenido de esta, disponibilidad de información en tiempo real, inmediata y constante, reportes mensuales uniformes, confiables y mejor estructurados.

2. Estados financieros comparativos y notas explicativas.

Como consecuencia de un sistema de gestión administrativo financiero en producción y adecuadamente operado, están los reportes financieros.

La acumulación y registro organizado de transacciones, generadas por la operación de la compañía, bajo un solo concepto o cuenta contable permite la obtención y visualización de reportes financieros. Si lo que se busca es obtener reportes adecuadamente estructurados, el personal contable debe tener la debida experiencia, preparación y entrenamiento con respecto del giro del negocio, de esta forma se obtendrán resultados con errores mínimos a efectos de que la información sea la adecuada y sea ventajosa para desencadenar un sinfín de información de provecho para la organización, es importante que la asignación de cada partida sea manejada con criterio financiero formado, puesto que de la información resumida en los reportes financieros nacerán diversos análisis financieros de importancia muy relevante para la empresa.

Se ha evidenciado que varios empresarios desconocen cuales son los estados financieros que son exigencia de parte de las normas de carácter internacional sobre la información financiera y por lo tanto no están realizando una toma de decisiones debidamente sustentada; los informes financieros tienen un alcance de usuarios no solo internos, sino que también es observada por usuarios externos, entre los que podemos mencionar las entidades financieras, el estado y potenciales inversionistas. Por lo tanto, mantener una buena práctica de control contable en la implementación de reportes financieros mensuales y comparativos, es de fundamental importancia, para el desarrollo y crecimiento de la operación; una parte importante de los reportes financieros son sus notas aclaratorias, esto para facilitar la lectura de información a sus usuarios.

A continuación, enlistaremos los estados financieros que las MiPyMEs y toda organización necesita implementar y reportar de manera periódica (mensual) son:

Estado de la situación financiera: es un reporte financiero que expone la situación financiera de la compañía a una fecha de corte y está compuesto por: Activo corriente, este engloba conceptos que se efectivizarán a corto plazo y soportan la liquidez que posee la empresa. Activo no corriente, es el conjunto de los bienes y derechos que no se efectivizarán en el corto plazo. Pasivo corriente y no corriente, estos acumulan partidas que representan obligaciones con terceros a corto plazo y también a largo plazo, respectivamente. Patrimonio, constituye la suma acumulada de las pertenencias tangibles y no tangibles, que le corresponden a una unidad de negocio, también es considerada como una obligación de la empresa con sus accionistas.

La ecuación contable que se enlaza con el estado que indica la situación financiera es:



Fuente: Elaboración del autor

Estado de resultados integrales: Sus componentes esenciales son los ingresos, costos y gastos, este reporte tiene como finalidad resumir la operación de un negocio en un período determinado, así como informar acerca de la economía de una entidad. Sus componentes están relacionados íntimamente con el estado de situación financiera, por un lado, los ingresos se enlazan con los activos, mientras que los costos y gastos con los pasivos y el patrimonio está relacionado con el resultado arrojado por la diferencia entre ingreso, costos y gastos.

A partir de la estructura básica de este reporte, nacen un concepto financiero de elevada relevancia para el análisis de los inversionistas, el EBITDA. Se puede traducir aproximadamente al español como sigue: ganancias obtenidas antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y de las amortizaciones.

Este indicador (EBITDA) mide el retorno bruto generada por el aprovechamiento del negocio y como tal no forma parte de los informes financieros, sin embargo, es un indicador valioso que permite verificar, de manera ágil y simple, como luce numéricamente la rentabilidad de un negocio.

Estado de cambios en el patrimonio: Conocido también como estado de evolución del patrimonio, este informe es fuente de información con respecto de la composición del patrimonio de una organización y sus cambios en un período determinado. Las variaciones de este informe dependen de las transacciones realizadas con los inversionistas (dividendos, aportes, incrementos de capital, entre otros) y el resultado del ejercicio en un período determinado.

Estado de flujos de efectivo: A través de este informe el empresario puede constatar las variaciones generadas por las salidas o ingresos de efectivo y sus semejantes en las actividades relacionadas con la operación, la inversión y la financiación. Al ver con mayor agilidad las causas de la variación del efectivo, el empresario puede tomar mejores decisiones con respecto del destino de su disponible en el futuro.

Notas explicativas: Las notas explicativas son una herramienta de acercamiento para conocer mejor los estados financieros y poder interpretarlos, estas nos dan una introducción breve y comprensible del manejo y empleo de las políticas contables en un período determinado, permitiendo a los usuarios de la información un conocimiento profundo del negocio y el detalle de las partidas o grupos de partidas que conforman los informes financieros.

Todos los componentes enunciados forman parte importante para la estructuración de la herramienta, pues de ellos deriva información financiera significativa para estructurar la propuesta.

3. Conciliaciones bancarias: Es un proceso que consiste en validar que los saldos contables en las cuentas bancarias tengan consistencia con los estados de cuenta que entrega el banco en periodos mensuales. Existen distintas variables que generan diferencias entre estos dos comparables, sin embargo, la finalidad de este proceso es precisamente determinar todas y cada una de las transacciones no incluidas para ajustar los movimientos y llegar a un saldo conciliado.

La conciliación bancaria es un punto de control importante en las MiPyMEs, ya que permite identificar registros pendientes y actualizarlos en el sistema de gestión

administrativo financiero, la falta de registros puede generar alteraciones considerables en reportes relacionados a cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

Se recomienda actualizar este reporte de acuerdo a las necesidades; existen negocios que por su operación demandan una realización inclusive diaria. Esta es una de las herramientas que necesita ser automatizada por la importancia que respecta de mantener los saldos bancarios actualizados para alimentar el flujo de caja.

4. Ratios financieras: Son métricas que utilizan dos o más variables de los reportes financieros con la finalidad de validar si los resultados son óptimos de manera individualizada; estos resultados también son utilizados para realizar comparaciones dentro del sector al que corresponde la actividad que desarrolla la empresa. La clasificación está dada de la siguiente manera: ratios para analizar liquidez, ratios para analizar solvencia, ratios de gestión y ratios que muestran rentabilidad.

A continuación, se determinarán algunos indicadores (ratios) básicos que un empresario debe conocer e implementar previo a la estructuración del flujo de caja:

Capital de trabajo: Este indicador es el indicador más utilizado por las MiPyMEs, y goza de una característica singular de cálculo, la fórmula se basa en montos estimados y relacionados al conocimiento del desarrollo histórico del negocio. Esta apreciación podría tener éxito en ocasiones repetidas, sin embargo, deja previsto todo el riesgo que asumen las empresas al tomar decisiones sin bases objetivas y a corto plazo.

Liquidez: Cuando a la liquidez se refiere, el empresario tiene un concepto equivocado de este indicador, lo asocia normalmente con recursos monetarios sin tener en cuenta que, el resultado de esta ratio no es necesariamente un valor monetario, sino más bien una equivalencia entre dos valores tomados desde el estado de situación financiera.

Rentabilidad: El empresario debe aprender a diferenciar los diferentes conceptos que son parte de las finanzas, y cuando se habla de rentabilidad se trata de un resultado más analítico y prospectivo, mientras que la utilidad será el monto de las diferencias existentes entre ingresos y gastos.

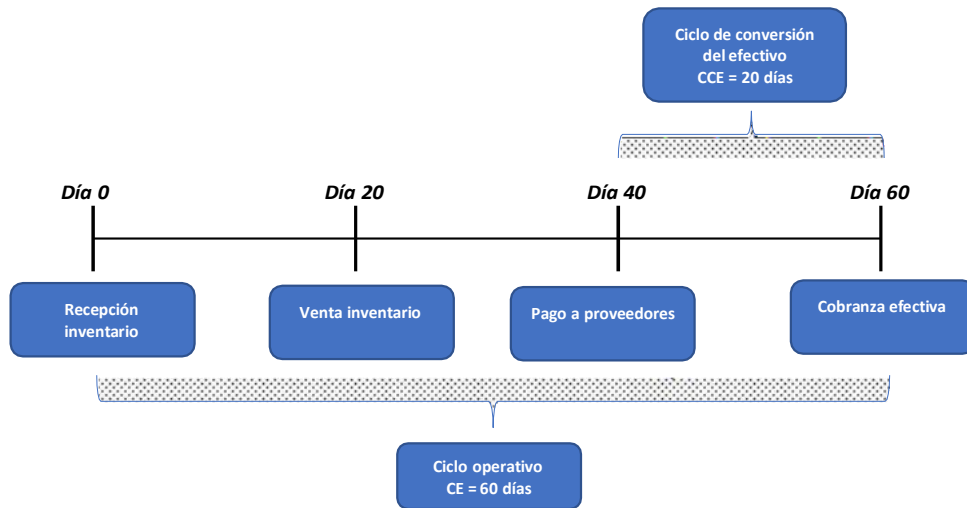
Rotación de cuentas por cobrar: Un indicador potente, además de aporte vital para el flujo de caja es, cantidad de días de rotación que tienen las cuentas comerciales por cobrar; mientras más efectiva y oportuna sea la recuperación de las deudas que aquellos clientes mantienen con la organización, esta dispondrá de suficientes recursos para negociar con proveedores o realizar inversiones de expansión, el éxito de esta ratio está en que siempre refleje un menor valor con respecto del indicador que muestra la

rotación de las cuentas por pagar. Es importante realizar una gestión de cobranza basada en la segregación de clientes, incentivos por pronto pago, estudio de capacidad de endeudamiento de clientes y reportes de vencimiento de cartera actualizados.

Rotación de cuentas por pagar: El contrario del anterior indicador, el resultado esperado de este, es que sus días de rotación sean lo más extenso posibles. Esta es una forma sencilla de financiamiento, mientras más tiempo tarde la empresa en desembolsar recursos para cubrir sus obligaciones, la ratio mejora y podemos apalancar parte de la operación con terceros a un costo relativamente bajo o quizás nulo.

Ciclo de conversión del efectivo: su estructura se basa en calcular los días de rotación que tienen las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas que se deben pagar. Lo que persigue este indicador es, identificar la cantidad de días que estamos financiando la operación con recursos propios; por lo tanto, mientras más cercano a cero sea el resultado de este indicador, la empresa requerirá menos recursos para financiar la operación.

Cabe mencionar que este instrumento (CCE) abarca también un concepto importante, el ciclo operativo, que consiste en identificar la diferencia en días, entre los desembolsos realizados a terceros y la realización de las ventas a través de las cobranzas, ambos descritos en la imagen a continuación:



Fuente: Elaboración del autor

El dominio de estas ratios, la interpretación y su inclusión en el giro de negocio, dejará resultados de alto impacto en el control del manejo en los recursos monetarios de la

empresa, también permitirá al empresario tener una visión más integral del origen, destino y períodos de tiempo en los que sus recursos monetarios son ejecutados, desencadenando una mejora sustancial en la planificación de actividades comerciales y proyecciones del negocio en el tiempo pero con un conocimiento pleno de sus ventajas y posibles limitaciones.

Es importante que estos indicadores sean analizados de manera comparativa con períodos paralelos anteriores para que de esta forma se pueda constatar la evolución en la gestión y eficiencia del negocio.

5. Presupuesto empresarial: Este instrumento financiero de planificación y seguimiento continuo es un requisito para el crecimiento de cualquier negocio, pues nos permite ver como se desenvolverá el negocio en el futuro, si será o no rentable, y por lo tanto es necesario recoger información útil y basada en un análisis profesional desde todas las áreas que tienen incidencia en la operación de la empresa, con la finalidad de estructurar ordenadamente un escenario futuro del negocio, tomando en cuenta todas las variables internas y externas, que rodean al negocio y que podrían generar impactos en el desarrollo de la actividad.

El presupuesto es llamado a ser un instrumento flexible y socializado con los ejecutores de cada partida, también debe permitir un seguimiento continuo y comparativo a lo largo de período o períodos de ejecución.

Como concepto complementario al presupuesto y no menos importante, citamos a los pronósticos, esta herramienta financiera permite realizar previsiones del negocio sobre la marcha y durante los períodos de ejecución del presupuesto, nos brinda una actualización del futuro del negocio en base a los hechos conocidos.

6. Flujo de caja: Su estructura puede reflejar diferencias y se generan dependiendo de las características de una organización, la cantidad de operaciones, el sector en el que se desarrolla, y también se puede añadir una característica adicional, la necesidad de información o periodicidad del reporte.

Se pueden diferenciar criterios y medidas específicas que buscan las diferentes empresas para construir su flujo de caja, cualquiera sea el caso, debe ser un procedimiento sin fallos, que permita medir la eficacia financiera en la generación de valor para la empresa.

A continuación, mencionaremos los puntos clave para estructurar un flujo de caja de manera acertada para los negocios:

a) Definir la herramienta en el que se implementará:

Se sugiere el uso de Excel, como herramienta tecnológica de general conocimiento, aceptación y uso.

b) Determinar los espacios de tiempo que serán analizados:

Los períodos de tiempo dependen de la necesidad de información del usuario, por lo tanto, podría actualizarse de manera diaria, mensual, trimestral, semestral, etc.

Es acá donde se debe definir la proyección futura que tendrá el flujo de caja, varios autores recomiendan no extenderse más allá de 3 ciclos anuales.

c) Saldo inicial:

Este es el punto inicial del flujo de caja y encierra todos los montos relacionados al efectivo y equivalentes que la empresa mantenga en las cuentas corrientes, de ahorro y en certificados de inversión; encontramos a la conciliación bancaria como herramienta complementaria y de apoyo en la confirmación de la veracidad del monto que se incluirá como saldo inicial.

d) Flujo neto operacional:

El flujo neto operacional enlista todos y cada uno de los ingresos y desembolsos que se originan directamente del giro del negocio. En la línea de ingresos se agruparán los montos generados por la comercialización del bien o servicio. A continuación de la línea de ingresos tenemos los desembolsos, que de igual forma que los ingresos, se encuentran relacionados al giro del negocio, acá se enlistan conceptos como: proveedores, gastos administrativos, gastos de venta, gasto de personal, impuestos, participación de trabajadores en las utilidades, otros gastos operativos, entre otros. El alcance de los conceptos se limita solamente en la necesidad de información de las empresas.

e) Flujo neto de inversión:

Este valor neto será el resultado de la diferencia entre ingresos y egresos generados por transacciones relacionadas con la venta de propiedad planta y equipo, la venta de inversiones permanente inversión y desembolsos generados por la adquisición de

activos fijos, inversiones permanentes y proyectos para inversión en obras de infraestructura.

f) Flujo a disposición de acreedores:

El flujo a disposición de acreedores (Free Cash Flow), es un medidor útil para los usuarios de información, este valor expresado en unidades monetarias define si la operación está siendo eficaz o no.

g) Flujo neto por financiamiento:

El flujo por financiamiento lo componen los accionistas y las IFI's, de manera general, por un lado, puede generar ingresos a través de aportes de capital por parte de los inversionistas, partes relacionadas o financiamiento por instituciones financieras, mientras que los desembolsos que refleja este flujo están relacionados a los pagos de dividendos a los accionistas, abonos y cancelaciones a préstamos otorgados por partes relacionadas y abonos o cancelaciones a préstamos otorgados por el sector financiero, monto en el que se incluye también el monto de intereses.

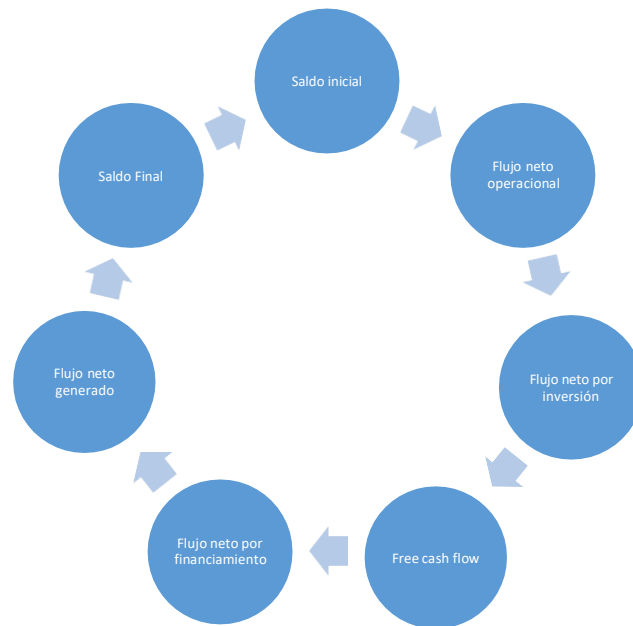
h) Flujo neto generado:

El flujo neto generado es el resultado de la sumatoria de todos los flujos de la operación, de la inversión y del financiamiento. El resultado positivo en esta línea deja en evidencia el monto de unidades monetarias que hemos generado al finalizar un período.

i) Saldo final:

El saldo final corresponde a la sumatoria del flujo neto generado y el saldo inicial, nos permite conocer la disponibilidad de recursos monetarios al finalizar un período y es base para el inicio del nuevo período y también para una adecuada toma de decisiones.

Ciclo del Flujo de caja



Fuente: Elaboración del autor

Es preciso recordar en el presente punto, que el análisis financiero siendo un tópico sensible, ha dado origen a una cantidad extensa de información en pro de la búsqueda de soluciones; sin embargo, se puede percibir constantemente en el mundo empresarial MiPyMEs, la falta de interés que los directores, de este sector específico, tienen en relación a las finanzas.

Herramientas de control

El producto final del presente trabajo es una herramienta financiera que permita la evaluación de un negocio en el presente con proyección de tres años. Este tiempo es definido y está relacionado directamente con la estabilidad o inestabilidad que pueda presentar una economía, en las condiciones de Ecuador el grado de inestabilidad política pueden cambiar el modelo de un escenario positivo a un no tan atractivo a vista del inversionista, es por esta razón que el largo plazo es limitado a tres períodos anuales.

El inversionista podrá visualizar, luego de este estudio profesional enfocado en sus recursos monetarios que, en el pasado pudo haber dejado de aprovechar oportunidades que le ubicarían en otra condición empresarial debido a un inadecuado proceso de control de su efectivo. Al visualizar las partidas de manera detallada es mucho más sencillo evidenciar que los desembolsos innecesarios, o en muchos de los casos la falta de planificación para realizarlos, disminuían considerablemente sus saldos al final de un periodo determinado. De igual forma, la

limitada gestión en la recuperación de su cartera, no permitía tener los saldos necesarios para aprovechar oportunidades de negocio o cubrir obligaciones de alto impacto para la operación.

Una vez socializado el formato dentro de la organización, los diferentes participantes del proceso tomarán más atención a los rubros o partidas que están a su cargo, ahora conocen su origen y a donde están destinados los recursos que genera la empresa, ahora ya están conscientes de que los saldos favorables arrojados en el flujo de caja, se convierten en potenciales futuros beneficios de crecimiento de manera personal y grupal.

La familiarización de los conceptos a nivel gerencial, afectará positivamente al denominador común de las MiPyMEs, donde el empresario solo conoce el sector comercial de su empresa. Este enfoque permitirá conocer a un inversionista capaz de calcular el ciclo para la conversión del efectivo, interpretar las ratios en la rotación de las cuentas, tanto por cobrar, como por pagar, de los inventarios. Se verá una gestión de cartera más acertada, se negociará un mayor crédito con proveedores; en fin, la gestión del efectivo será más eficaz.

El resultado final del proceso investigativo es un formato flexible, bien estructurado e integral, que permita a las MiPyMEs la visualización y estudio de la realidad económica y financiera actual a través de indicadores que serán base objetiva para la proyección de sus resultados y flujos de caja en tres ciclos anuales.

Las principales herramientas de soporte al proceso son:

1. La antigüedad de la cartera
2. La antigüedad de proveedores
3. Supuestos comerciales de crecimiento para los siguientes períodos
4. Resumen comparativo Previsión vs Ejecutado
5. Gráficos
6. Estrategias y/o técnicas para la planificación, ejecución y control

- **Antigüedad de Cartera:**

ANTIGÜEDAD DE CARTERA						
AL:						
USD						
Cliente	Saldo	30 días	60 días	90 días	> 90 días	Comentarios
Totales	-	-	-	-	-	

Fuente: Elaboración del autor

- **Antigüedad de Proveedores:**

ANTIGÜEDAD DE PROVEEDORES

AL:
USD

Proveedor	Saldo	30 días	60 días	90 días	> 90 días	Comentarios
Totales	-	-	-	-	-	

Fuente: Elaboración del autor

- **Supuestos:**

SUPUESTOS PARA PROYECCIÓN

#	DETALLE DEL SUPUESTO	ESTIMACIÓN POCENTUAL
1	Crecimiento en ventas anual	10%
2	Participación trabajadores	15%
3	Impuesto a la renta	25%
4	Optimización de gasto administrativo al	20%
5	Optimización de gasto ventas al	25%
6	Ratio optimo de cartera al cierre con respecto de las ventas "Rotación cada 8 días (Histórico)	6%
7	Los proveedores de costo de ventas nos otorgan 30 días de crédito	
8	Los proveedores de gastos administrativos y ventas no otorgan crédito	
9	Todos los desembolsos de personal se realizan el la primera semana del siguiente mes	
10	Las depreciaciones no constituyen desembolsos de efectivo	
11	El impuesto a la renta y la participación a trabajadores se cancelan en el siguiente período al siguiente del generados	
12	Se estima una inversión en la capacidad instalada de un 30% (10% cada año) con respecto de activos fijos tangibles e intangibles al corte del 2021	
13	Los accionistas tienen como política, solicitar el 50% de dividendos sobre la utilidad neta y la diferencia se destinar a utilidades retenidas para fortalecer el patrimonio	50%

Fuente: Elaboración del autor

- Previsión vs Ejecutado:

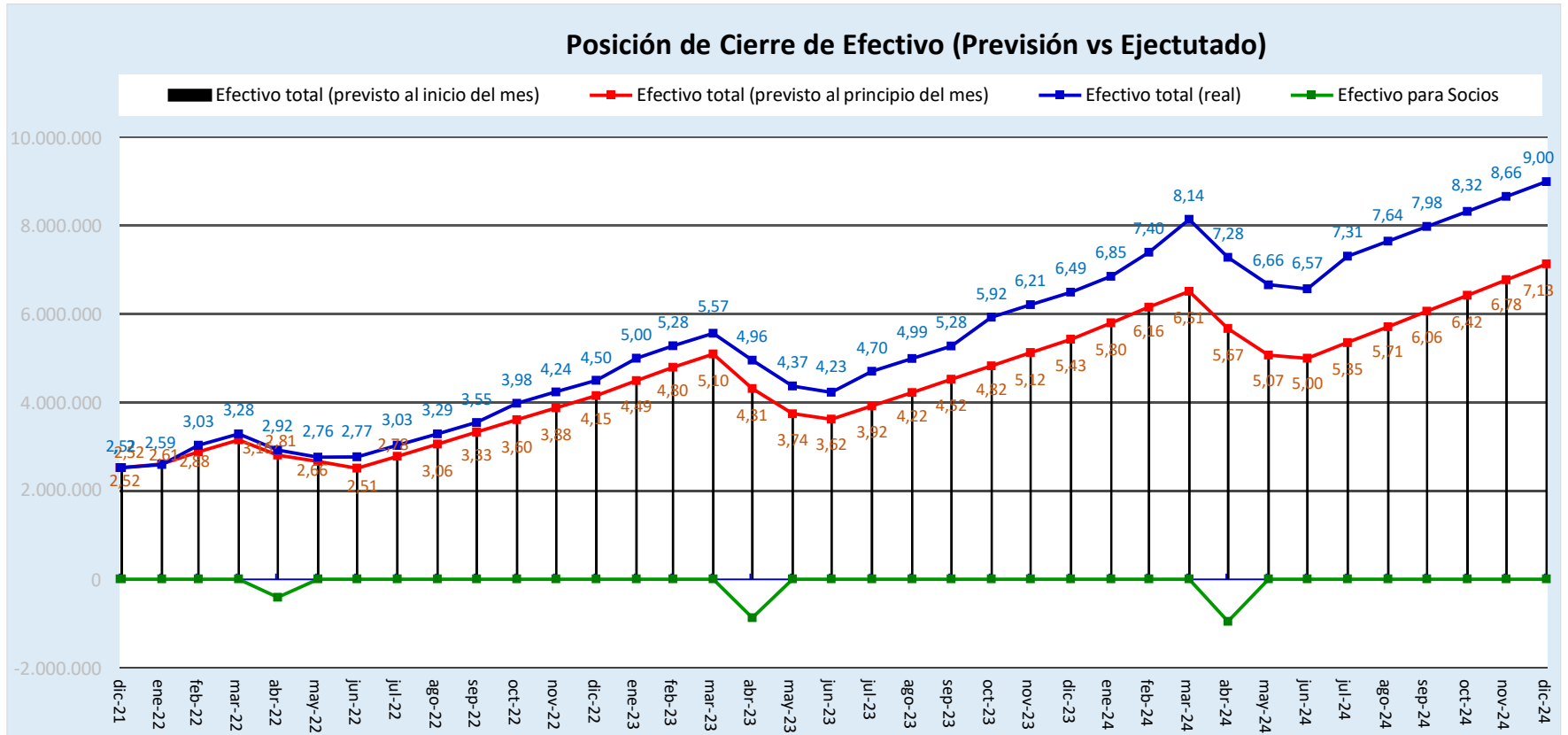
FFL
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
USD

	EJECUTADO
	2021
	dic-21
SALDO INICIAL	-
INGRESOS OPERACIONALES	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	-
EGRESOS OPERACIONALES	
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	-
FLUJO NETO OPERACIONAL	-
INGRESOS POR INVERSIÓN	
TOTAL INGRESOS POR INVERSIÓN	-
EGRESOS POR INVERSIÓN	
TOTAL EGRESOS POR INVERSIÓN	-
FLUJO NETO POR INVERSIÓN	-
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PARA ACREEDORES (FREE CASH FLOW)	-
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	
TOTAL INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	-
EGRESOS POR FINANCIAMIENTO	
TOTAL EGRESOS POR FINANCIAMIENTO	-
FLUJO NETO POR FINANCIAMIENTO	-
FLUJO NETO GENERADO	-
SALDO FINAL	2.521.768

PREVISION	EJECUTADO	VAR	PREVISION	EJECUTADO	VAR	PREVISION	EJECUTADO	VAR
2022			2023			2024		
2.521.768	2.521.768	0	4.153.017	4.497.892	344.875	5.425.012	6.494.281	1.069.269
15.119.914	14.943.417	176.496	16.631.905	16.437.759	194.146	18.295.096	18.081.535	213.561
12.643.325	12.121.953	521.372	14.060.162	13.141.622	918.540	15.201.181	14.193.591	1.007.590
2.476.589	2.821.464	344.875	2.571.743	3.296.137	724.394	3.093.914	3.887.943	794.029
0	0	0	0	0	0	0	0	0
429.948	429.948	0	429.948	429.948	0	429.948	429.948	0
429.948	429.948	0	429.948	429.948	0	429.948	429.948	0
2.046.641	2.391.516	344.875	2.141.794	2.866.189	724.394	2.663.966	3.457.995	794.029
0	0	0	0	0	0	0	0	0
415.391	415.391	0	869.800	869.800	0	956.780	956.780	0
415.391	415.391	0	869.800	869.800	0	956.780	956.780	0
1.631.249	1.976.125	344.875	1.271.995	1.996.389	724.394	1.707.186	2.501.216	794.029
4.153.017	4.497.892	344.875	5.425.012	6.494.281	1.069.269	7.132.198	8.995.497	1.863.299

Fuente: Elaboración del autor

• Gráficos:



Fuente: Elaboración del autor



Fuente: Elaboración del autor

- **Estrategias y/o técnicas para la planificación, ejecución y control**

El desarrollo de esta investigación se apoyó en técnicas y métodos apegados a la necesidad del resultado esperado y estuvo basado en: encuestas dirigidas a personal clave de las empresas con respecto del control de sus flujos y ratios básicos, los conversatorios con empresarios-emprendedores con respecto del desarrollo del negocio e inconvenientes relacionados a la falta de información o falta de implementaciones financieras y el conocimiento profesional del investigador dentro del sector en análisis (MiPyMEs), aportaron a estructurar un proceso lógico que permita a las organizaciones (que se desenvuelven en la Ciudad de Quito bajo las figuras de MiPyMEs), la implementación de un proceso lógico relacionado a la elaboración de un flujo de caja, apoyado en información verás contable y de la mano de ratios financieros básicos, para controlar y proyectar su liquidez dentro del corto plazo, al igual que en el mediano plazo y el largo, permitiendo así tomar decisiones apropiadas.

La herramienta propuesta demanda previamente de procesos manuales para la obtención de resultados, por lo tanto, al ser un proceso que requiere alimentación de información externa como: saldos bancarios iniciales, estados financieros, reportes de cartera, reportes de proveedores, entre otra información. Se plantea la necesidad para que el departamento

contable-financiero o un tercero externo e independiente, realice una auditoría de gestión para validar que el proceso se esté ejecutando de manera adecuada y que constate que la información producto de la herramienta, no sea tergiversada de manera voluntaria por error o a su vez que refleje omisiones y/o desviaciones no controladas y como resultado desemboque en decisiones que pongan en riesgo la operación de las MiPyMEs y con eso dejando también en peligro a un sector sensible en la generación de plazas de empleo directo e indirecto.

2.3. Validación de la propuesta

Tabla: Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Ana Gabriela Salinas Jaramillo	20	MBA mención Finanzas	Gerente Comercial
Mario Patricio Cumbal Aldaz	14	Ingeniero Comercial con mención en Contabilidad y Auditoría	Contador Externo
Paola Maribel Herrera Uribe	12	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría	Contadora General
Diego Marcelo Carrillo Estrada	15	Ingeniero Comercial	Jefe Financiero
Erick René Guerra Lanas	15	Master en Negocios Internacionales	Ejecutivo de cuenta
Angel Mauricio Carrera Amores	8	Ingeniero de Empresas	Administrador

Fuente: Elaboración del autor

Tabla: Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD							Total	Porcentaje
	G.Salinas	M.Cumbal	P.Herrera	D.Carrillo	E.Guerra	M.Carrera			
Impacto	5	5	5	5	5	5	30	100%	
Aplicabilidad	5	5	5	4	5	5	29	97%	
Conceptualización	5	4	5	5	4	5	28	93%	
Actualidad	4	4	5	5	5	5	28	93%	
Calidad Técnica	5	5	5	5	5	5	30	100%	
Factibilidad	5	5	5	5	5	5	30	100%	
Pertinencia	5	5	5	5	5	5	30	100%	
Totales	34	33	35	34	34	35	205	98%	

Fuente: Elaboración del autor

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 1.

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
CAPITULO I	Contextualización de las MiPyMEs y sus proyecciones financieras a través de flujos de caja	Diseño de investigación aplicada Enfoque cuantitativo Método analítico De campo	Investigación aplicada que se enmarca en una población total de 842.333 y una muestra no probabilística de 20 MiPyMEs ubicadas en la ciudad de Quito	La encuesta arrojó que el 40% no ha implementado controles financieros y carece de flujos de caja proyectados. Un 60% desconoce las ratios para controlar el movimiento del efectivo. El 50% tiene problemas en su flujo de caja para enfrentar obligaciones con terceros.	Encuesta Coloquios
CAPITULO II	Diseño de un flujo de caja de fácil adaptación y flexible, que permite la adecuada toma de decisiones en las MiPyMEs.	Diagnóstico de deficiencias financieras en las MiPyMEs	Levantamiento de información sobre necesidades generales de los encuestados, a través de conversatorios.	La propuesta se basa en implementar, controlar las ejecuciones y corregir las desviaciones para fomentar el control financiero del efectivo en las MiPyMEs	Presentación de la herramienta en ejecución bajo supuestos Validación de expertos

CONCLUSIONES

1. Son insuficientes la cantidad de empresas dentro del sector MiPyMEs que mantienen un sistema de control administrativo financiero que entrega reportes financieros básicos, sin embargo, en las empresas que si gozan de esta ventaja competitiva se observa que, el enfoque que mantienen los departamentos contables para la entrega de información a los usuarios internos y externos, es precisamente una orientación hacia una contabilidad más tributaria que financiera. Son altamente escasos o quizás nulos, los procesos implementados para el control financiero con respecto al análisis del desenvolvimiento de un negocio en marcha dentro de un sector específico.
2. Las necesidades de financiamiento son evidentes en el 90% de MiPyMEs, sin embargo, la continua adquisición de financiamiento con costos elevados y sin planes de inversión, generan impactos negativos en el corto plazo. El ciclo repetitivo de este proceso, desencadena en el cierre de muchos negocios dentro del sector en estudio.
3. La necesidad de una herramienta que permita el análisis y proyección de la situación financiera en las MiPyMEs es urgente, es bastante común y muy preocupante, la cantidad de negocios que desconocen sus ratios financieras. Una cantidad altamente considerable de actores contables dentro de las empresas no conocen el ciclo de conversión del efectivo dentro de sus empresas controladas. Lo mismo sucede con varios directores de empresas, existe un alto porcentaje de directores que conocen el desenvolvimiento comercial de la empresa sin embargo dejan a la vista su desconocimiento con respecto de las finanzas y el análisis de su negocio bajo una perspectiva integral.
4. Los profesionales que han intervenido de manera indirecta en esta investigación concluyen y concuerdan en que, las necesidades que este sector experimenta y le urge, no son precisamente el desenvolvimiento comercial dentro de un sector determinado, sino que muchos de los fracasos están directamente relacionados a la inadecuada toma decisiones, basada en la escasa información financiera que proveen sus asesores contables.

RECOMENDACIONES

1. La implementación de un sistema de control administrativo financiero a todo nivel empresarial es trascendental y debe tomarse como una inversión por el beneficio implícito que esto refleja. Previo a la implementación es importante que se conozca: las características de la operación, la necesidad de información, la disponibilidad de recursos y la parte contractual con el proveedor de software. Es importante que los operadores del software, adquieran destrezas óptimas para su provecho, pues de este derivará información que deberá convertirse en una herramienta gerencial.
2. El enfoque tributario de la contabilidad está dejando de lado aspectos importantes en el desenvolvimiento del negocio de las MiPyMEs, es apremiante que el profesional contable incurra en las finanzas a través de programas de capacitación constantes. Es responsabilidad del empresario capacitar a sus trabajadores, pero también es cierto que, como aporte a la sociedad, debemos influir a que los gremios de profesionales que encajan en las áreas contable-tributaria y financiera, promuevan campañas de capacitaciones masivas y con costos accesibles para expandir los conocimientos de sus agremiados.
3. Es importante promover la capacitación constante auspiciada o auto sustentada dentro del área profesional de desenvolvimiento, en la era de la información, el profesional contable-financiero debe destacar por ser un profesional integral, debe ser este el llamado a entregar soluciones prácticas, a través de información a tiempo, fiable y sustentada.

BIBLIOGRAFÍA

- Universidad Continental. (Diciembre de 2017). Metodología de la investigación : guía de trabajo. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Barrera U., A. (2016). La rotación de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en Hostelería. Ambato, Ecuador.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). Principio de finanzas corporativas. Mc-Graw Hill.
- Chasipanta, M., & Silva, C. (2019). Análisis del impacto de las MiPyMEs en la economía local del cantón Quito, Provincia de Pichincha, período 2015-2017. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.- SRI. (Diciembre de 2021). www.sri.gob.ec. https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/97665390-b26f-466d-a9d3-baaf5d368f65/Estad%20de%20Recaudaci%20b3n_Dic2021.xlsx
- García, O. C., Zaragoza, G. N., & Pech, P. J. (2004). Desarrollo de una herramienta computacional para el análisis de financiamiento de las obras que incluya las obligaciones tributarias y las condiciones de pago a proveedores. *Ingeniería*, 12.
- García, P. V. (2014). *Introducción a las Finanzas*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.
- Hendes, Y., & Manrique, L. (Junio de 2018). Herramienta para el Manejo de Flujo de Caja en las Microempresas de Colombia. Bogotá, Colombia.
- INEC. (Octubre de 2021). *Ecuador en Cifras*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf
- Lira Briceño, P. (2009). *Las herramientas de gestión que toda empresa pequeña debe conocer*. Perú: Nathan Associates Inc.
- Lira, B. P. (2009). *Finanzas y Financiamiento*. Perú: Nathan Associates Inc.
- Maejo, R. (2020). *Nubox*. <https://blog.nubox.com/empresas/diferencia-entre-liquidez-y-rentabilidad-de-una-empresa>
- Melaini, P. (20 de Septiembre de 2019). *The Influence of Account Receivable for Inventory of Income before Tax*. <https://www.ilomata.org/index.php/ijtc/article/view/42/41>
- Ministerio de educación y formación profesional de España. (s.f.). http://descargas.pntic.mec.es/cedec/mat3_2/contenidos/M3_U10/poblacin_y_muestra.html
- Moreno, M. ,. (2004). Ciclo de conversión de efectivo en las grandes empresas de comercio al detal en Colombia (1998-2002). *Estudios Gerenciales*, 129-138.

- Murgueytio, A. (2017). *Evaluación económica y financiera del proyecto de empresa de servicios alimenticios Healthy Gourmet S.A.*
- Presidencia de la República. (2017). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Quito: Registro Oficial.
- Real Academia Española.* (2021). <https://dle.rae.es/encuesta>
- Richards, V. D., & Laughlin, E. J. (1980). A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis. *Financial Management; volumen 9, número 1, 32-38.*
- Rodriguez, R. J. (2008). Flujo de caja. Herramienta clave para la toma de decisiones en la microempresa. Bogotá, Colombia.
- Rosado, M. J. (Noviembre de 2018). *Fundación para la investigación social avanzada.* <https://isdfundacion.org/2018/11/01/finalidad-metodologia-cuantitativa/#comments>
- Saavedra, G. M. (23 de Abril de 2015). La Planeación financiera en las PYME de Tecnologías de Información. Durango, Mexico.
- Torres, A., Guerrero, F., & Paradas, M. (01 de Enero de 2017). FINANCIAMIENTO UTILIZADO POR LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FERRETERAS. Venezuela.
- Vargas, Z. R. (Junio de 2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia. San José, Costa Rica.
- www.sri.gob.ec.* (31 de 12 de 2021). https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/97665390-b26f-466d-a9d3-baaf5d368f65/Estad%c3%adsticas%20de%20Recaudaci%c3%b3n_Dic2021.xlsx

ANEXOS

ANEXO A

BALANCE GENERAL

ACTUAL						
BALANCE GENERAL	2019	2020	2021	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	
					ABSOLUTO	RELATIVO
ACTIVOS						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.858.562	10.259.324	5.596.830	63,17%	-4.662.494	-45%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.309.502	3.341.307	3.263.067	36,83%	-78.240	-2%
TOTAL ACTIVOS	12.168.064	13.600.631	8.859.897		-4.740.734	-35%
PASIVOS						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	5.094.058	3.876.770	5.093.920	75,58%	1.217.149	31%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.443.414	8.246.159	1.645.979	24,42%	-6.600.180	-80%
TOTAL PASIVOS	6.537.472	12.122.929	6.739.899		-5.383.031	-44%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	1.349.054	1.349.054	1.349.054	63,63%	-	0%
RESERVA LEGAL	674.527	674.527	674.527	31,82%	-	0%
RESERVA ESTATUTARIA	420.997	420.997	420.997	19,86%	-	0%
RESULTADOS ACUMULADOS	-719.600	3.522.272	-1.155.363	-54,50%	-4.677.635	-133%
RESULTADO DEL EJERCICIO	3.905.614	-4.489.149	830.783	39,19%	5.319.932	-119%
TOTAL PATRIMONIO	5.630.591	1.477.702	2.119.998		642.297	43%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12.168.064	13.600.631	8.859.897		-4.740.734	-35%

Fuente: Elaboración del autor

ANEXO B

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

ESTADO DE RESULTADOS	ACTUAL			ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL		PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS			ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2019	2020	2021		ABSOLUTO	RELATIVO	2022	2023	2024		ABSOLUTO	RELATIVO
	VENTAS	23.715.938	8.801.967		14.376.621				15.814.283		17.395.711	19.135.283
VENTAS NETAS	23.715.938	8.801.967	14.376.621		5.574.654	63%	15.814.283	17.395.711	19.135.283		1.739.571	10%
COSTO DE VENTAS	4.579.765	1.148.886	2.389.156	17%	1.240.270	108%	2.628.071	2.890.879	3.179.967	17%	289.088	10%
TOTAL COSTO DE VENTAS	4.579.765	1.148.886	2.389.156		1.240.270	108%	2.628.071	2.890.879	3.179.967		289.088	10%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	19.136.173	7.653.081	11.987.465		4.334.384	57%	13.186.212	14.504.833	15.955.316		1.450.483	10%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.461.846	4.260.840	3.394.131	24%	-866.709	-20%	3.162.857	3.479.142	3.827.057	20%	347.914	10%
GASTOS DE VENTA	5.225.709	6.202.495	4.189.455	29%	-2.013.040	-32%	3.953.571	4.348.928	4.783.821	25%	434.899	10%
GASTOS DE PERSONAL	2.126.537	1.426.818	1.895.896	12%	469.078	33%	2.085.886	2.294.035	2.523.438	13%	229.403	10%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION	1.331.430	1.063.203	1.213.397	8%	150.194	14%	1.334.736	1.468.210	1.615.031	8%	146.821	10%
INTERESES FINANCIEROS	-	283.675	-	0%	-283.675	-100%	-	-	-	0%	-	0%
OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	-	-	-	0%	-	0%	-	-	-	0%	-	0%
TOTAL GASTOS	13.145.521	13.237.031	10.692.879		-2.544.152	-19%	10.536.650	11.590.315	12.749.346		1.159.031	10%
UTILIDAD OPERACIONAL	5.990.651	-5.583.950	1.294.586		6.878.536	-123%	2.649.562	2.914.518	3.205.970		291.452	10%
INGRESOS NO OPERACIONALES	236.281	117.491	160.451	1%	42.961	37%	176.496	194.146	213.561	1%	19.415	10%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PART. E IMPPTOS.	6.226.932	-5.466.459	1.455.038		6.921.497	-127%	2.826.058	3.108.664	3.419.530		310.866	10%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	934.040	-	218.034	2%	218.034	0%	423.909	466.300	512.930	3%	46.630	10%
IMPUESTO A LA RENTA	1.387.278	-	446.189	3%	446.189	0%	706.515	777.166	854.883	4%	77.717	10%
GASTO (INGRESO) POR IMPUESTOS DIFERIDOS	-	-977.310	-39.968	0%	937.342	-96%	-43.965	-48.361	-53.197	0%	-4.836	10%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	3.905.614	-4.489.149	830.783	6%	5.219.932	-119%	1.739.600	1.913.560	2.104.915	11%	191.356	10%

Fuente: Elaboración del autor

ANEXO C

CÁLCULO DE RATIOS PARA PROYECCIONES

RATIOS				RESEÑA Y PROYECCIONES		
RATIO	2.019	2.020	2.021			
CAPITAL DEL TRABAJO	4.764.504	6.382.553	502.910	Debe ser positivo		
LIQUIDEZ	1,94	2,65	1,10	Debe ser mayor que 1		
LIQUIDEZ NETA	0,78	1,93	1,57	Debe ser mayor que 1		
ROTACIÓN DE CXC (VECES)	55	127	43	Debe ser menor que el cálculo arrojado en CXP		
ROTACIÓN DE CXC (DÍAS)	7	3	8			
ROTACIÓN DE CXP (VECES)	13,18	1,10	2,05			
ROTACIÓN DE CXP (DÍAS)	27	329	176			
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (VECES)	2,44	0,42	1,48			
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (DÍAS)	147	865	242	Debe ser lo más cercano a cero		
CICLO OPERATIVO	154	868	251	Debe ser lo más cercano a cero		
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	127	539	75			
COSTO Y GASTO ANUAL	16.393.857	13.322.714	11.868.638			
GASTO DIARIO	45.538	37.008	32.968			
ANÁLISIS DE INVENTARIOS				PROYECCIONES		
INVENTARIOS	1.873.753	2.760.697	1.608.930	2022	2023	2024
VENTAS	23.715.938	8.801.967	14.376.621	1.769.823	1.946.805	2.141.486
		37,11%	60,62%	15.814.283	17.395.711	19.135.283
				110%	110%	110%
INVENTARIO ÓPTIMO		695.427,50	1.135.870,79	1.769.823	1.946.805	2.141.486
EXCESO (OPTIMIZACIÓN) DE INVENTARIO		2.065.269,09	473.059,12	-	-	-
ANÁLISIS DE CARTERA				6%	6%	6%
CUENTAS POR COBRAR	434.304	729.783	791.696	870.866	957.952	1.053.748
VENTAS	23.715.938	8.801.967	14.376.621	15.814.283	17.395.711	19.135.283
		37,11%	60,62%	110%	110%	110%
CARTERA ÓPTIMA		161.188,08	263.275,22	870.866	957.952	1.053.748
EXCESO (OPTIMIZACIÓN) DE CARTERA		568.594,50	528.420,94	-	-	-

ANEXO D

FLUJO DE CAJA PREVISTO A 3 PERÍODOS

	EJECUTADO
	2021 dic-21
SALDO INICIAL	0
INGRESOS OPERACIONALES	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	0
EGRESOS OPERACIONALES	
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	0
FLUJO NETO OPERACIONAL	0
INGRESOS POR INVERSIÓN	
TOTAL INGRESOS POR INVERSIÓN	0
EGRESOS POR INVERSIÓN	
TOTAL EGRESOS POR INVERSIÓN	0
FLUJO NETO POR INVERSIÓN	0
FLUJO A DISPOSICIÓN DE ACREEDORES (FREE CASH FLOW)	0
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	
TOTAL INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	0
EGRESOS POR FINANCIAMIENTO	
TOTAL EGRESOS POR INVERSIÓN	0
FLUJO NETO POR FINANCIAMIENTO	0
FLUJO NETO GENERADO	0
SALDO FINAL	2.521.768

PREVISIÓN		PREVISIÓN		PREVISIÓN	
2022		2023		2024	
2.521.768	17%	4.153.017	25%	5.425.012	30%
15.119.914	100%	16.631.905	100%	18.295.096	100%
12.643.325	-84%	14.060.162	-85%	15.201.181	-83%
2.476.589	16%	2.571.743	15%	3.093.914	17%
0	0%	0	0%	0	0%
429.948	-3%	429.948	-3%	429.948	-2%
429.948	-3%	429.948	-3%	429.948	-2%
2.046.641	14%	2.141.794	13%	2.663.966	15%
0	0%	0	0%	0	0%
415.391	-3%	869.800	-5%	956.780	-5%
415.391	-3%	869.800	-5%	956.780	-5%
1.631.249	11%	1.271.995	8%	1.707.186	9%
4.153.017	27%	5.425.012	33%	7.132.198	39%

ANEXO E

FLUJO DE CAJA EJECUTADO A 3 PERÍODOS

	EJECUTADO
	2021
	dic-21
SALDO INICIAL	-
INGRESOS OPERACIONALES	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	-
EGRESOS OPERACIONALES	
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	-
FLUJO NETO OPERACIONAL	-
INGRESOS POR INVERSIÓN	
TOTAL INGRESOS POR INVERSIÓN	-
EGRESOS POR INVERSIÓN	
TOTAL EGRESOS POR INVERSIÓN	-
FLUJO NETO POR INVERSIÓN	-
FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PARA ACREEDORES (FREE CASH FLOW)	-
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	
TOTAL INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	-
EGRESOS POR FINANCIAMIENTO	
TOTAL EGRESOS POR FINANCIAMIENTO	-
FLUJO NETO POR FINANCIAMIENTO	-
FLUJO NETO GENERADO	-
SALDO FINAL	2.521.768
Control	0

Conciliación bancaria mensual / Certificados de inversión	
Certificados de Inversión	2.000.000
Bancos	521.768
Total	2.521.768

EJECUTADO		EJECUTADO		EJECUTADO	
2022		2023		2024	
2.521.768	17%	4.497.892	27%	6.494.281	36%
14.943.417	100%	16.437.759	100%	18.081.535	100%
12.121.953	-81%	13.141.622	-80%	14.193.591	-78%
2.821.464	19%	3.296.137	20%	3.887.943	22%
0	0%	0	0%	0	0%
429.948	-3%	429.948	-3%	429.948	-2%
429.948	-3%	429.948	-3%	429.948	-2%
2.391.516	16%	2.866.189	17%	3.457.995	19%
0	0%	0	0%	0	0%
415.391	-3%	869.800	-5%	956.780	-5%
415.391	-3%	869.800	-5%	956.780	-5%
1.976.125	13%	1.996.389	12%	2.501.216	14%
4.497.892	30%	6.494.281	40%	8.995.497	50%
				0	

ANEXO F
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs de la ciudad de Quito**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Nombre del Experto: Ana Gabriela Salinas Jaramillo **CI:** 1710012541
Institución de Trabajo: CC El Recreo **Cargo:** Gerente Comercial
Título académico: MBA con Mención en Finanzas
E-mail: gabriela1203@hotmail.com **Experiencia:** 20 años

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD	
	Gabriela Salinas	Total
Impacto	5	5
Aplicabilidad	5	5
Conceptualización	5	5
Actualidad	5	5
Calidad Técnica	5	5
Factibilidad	5	5
Pertinencia	5	5
Totales	35	35

Lugar y fecha de validación: Quito, 07 de septiembre del 2022


Gabriela Salinas

ANEXO G
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA


Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs de la ciudad de Quito**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Nombre del Experto: Mario Patricio Cumbal Aldaz **CI:** 1712939154
Institución de Trabajo: Asesor Externo **Cargo:** Contador Externo
Título académico: Ingeniero Comercial con mención en Contabilidad y Auditoría
E-mail: mario_cumbal@yahoo.com **Experiencia:** 14 años

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD	
	Mario Cumbal	Total
Impacto	5	5
Aplicabilidad	5	5
Conceptualización	4	4
Actualidad	4	4
Calidad Técnica	5	5
Factibilidad	5	5
Pertinencia	5	5
Totales	33	33

Lugar y fecha de validación: Quito, 07 de septiembre del 2022


Mario Cumbal

ANEXO H
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs de la ciudad de Quito**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Nombre del Experto: Paola Maribel Herrera Uribe **CI:** 0503160418
Institución de Trabajo: Prodigytrading S.A. **Cargo:** Contadora General
Título académico: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
E-mail: atiloap@hotmail.es **Experiencia:** 12 años

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD	
	Paola Herrera	Total
Impacto	5	5
Aplicabilidad	5	5
Conceptualización	5	5
Actualidad	5	5
Calidad Técnica	5	5
Factibilidad	5	5
Pertinencia	5	5
Totales	35	35

Lugar y fecha de validación: Quito, 07 de septiembre del 2022



Firmado electrónicamente por:
**PAOLA MARIBEL
HERRERA URIBE**

Paola Herrera

ANEXO I
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs de la ciudad de Quito**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Nombre del Experto: Diego Marcelo Carrillo Estrada **CI:** 1713828398
Institución de Trabajo: Motos PARMU S.A. **Cargo:** Jefe Financiero
Título académico: Ingeniera Comercial
E-mail: dcarrillo99@gmail.com **Experiencia:** 15 años

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD	
	Diego Carrillo	Total
Impacto	5	5
Aplicabilidad	5	5
Conceptualización	5	5
Actualidad	5	5
Calidad Técnica	5	5
Factibilidad	5	5
Pertinencia	5	5
Totales	35	35

Lugar y fecha de validación: Quito, 07 de septiembre del 2022


Diego Carrillo

ANEXO J
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

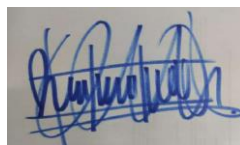
Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs de la ciudad de Quito**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Nombre del Experto: Erick Rene Guerra Lanas **CI:** 1712721792
Institución de Trabajo: EDESA **Cargo:** Ejecutivo de Cuenta
Título académico: Master en Negocios Internacionales
E-mail: guerraerick@hotmail.com **Experiencia:** 15 años

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD	
	Erick Guerra	Total
Impacto	5	5
Aplicabilidad	5	5
Conceptualización	4	4
Actualidad	5	5
Calidad Técnica	5	5
Factibilidad	5	5
Pertinencia	5	5
Totales	34	34

Lugar y fecha de validación: Quito, 07 de septiembre del 2022



Erick Guerra

ANEXO K
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación **Estudio sobre las proyecciones económico-financieras del Flujo de Caja en las MiPyMEs de la ciudad de Quito**. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Nombre del Experto: Ángel Mauricio Carrera Amores **CI:** 171226608
Institución de Trabajo: Asesor Externo **Cargo:** Administrador
Título académico: Ingeniero de Empresas
E-mail: mauri_cpays@hotmail.com **Experiencia:** 8 años

CRITERIOS	EVALUACIÓN SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD	
	Mauricio Carrera	Total
Impacto	5	5
Aplicabilidad	5	5
Conceptualización	4	4
Actualidad	5	5
Calidad Técnica	5	5
Factibilidad	5	5
Pertinencia	5	5
Totales	34	34

Lugar y fecha de validación: Quito, 07 de septiembre del 2022


Mauricio Carrera

