



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA. PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA.

**Autoras:**

Ruiz Rocha Mayra Alejandra

Santo Achig Erika de los Ángeles

**Directora:**

Ing. Guerrero Espinosa Mercy Elizabeth

Latacunga-Ecuador

Julio, 2013

## AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA. PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012.”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....

Srta. Ruiz Rocha Mayra Alejandra Srta. Santo Achig Erika de losÁngeles  
C.I. 050348316-6 C.I. 050319603-2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**

Latacunga - Ecuador

---

**AVAL DE LA DIRECTORA DE TESIS**

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA. PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012”**, de las Srtas. Ruiz Rocha Mayra Alejandra y Santo Achig Érika de los Ángeles, egresadas de Contabilidad y Auditoría, considero que el presente Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Julio del 2013

La Directora:

---

Ing. Guerrero Espinosa Mercy Elizabeth  
**DIRECTORA DE TESIS**



# UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS

### Latacunga – Ecuador

---

#### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad del Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarios emitidos por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto las postulante: Ruiz Rocha Mayra Alejandra y Santo Achig Érika de los Ángeles con el título de tesis: **“ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA. PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometidas al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Julio del 2013

Para constancia firman:

---

**Dr. Francisco Izurieta**  
**Presidente del Tribunal**

---

**Eco.Fernando Andrade**  
**Miembro**

---

**Lcda. Angelita Falconí**  
**Opositor**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
Latacunga - Ecuador

---

**AVAL DE TRADUCCIÓN**

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, yo Lic. Carlos Xavier Borja Herrera con C.C. 050244315-3, CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señoritas Ruiz Rocha Mayra Alejandra y Santo Achig Erika de los Ángeles cuyo título versa **“ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA. PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012”**, se realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma, cuya Directora de Tesis es la Ing. Mercy Guerrero Espinoza

Latacunga, Julio del 2013

**DOCENTE**

---

**Lic. Carlos Xavier Borja Herrera**  
**C.C. 050244315-3**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento va dirigido a Santa Rita y a Dios por haberme iluminado día tras día en este largo camino, llenándome de sabiduría y perseverancia para alcanzar un logro más en mi vida.

A mi Directora de tesis la Ing. Mercy Guerrero, quien con su paciencia y entrega, fue la persona que siempre estuvo guiando el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, la cual abre sus puertas para prepararnos profesionalmente.

**Aleja**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgencita del Quinche por haberme guiado en estos momentos más importantes de mi vida, colmándome de sabiduría y paciencia para así poder dar el gran paso profesional en mi vida

A mi Directora de tesis la Ing. Mercy Guerrero, quien con su paciencia, entrega y profesionalismo, supo guiarnos en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, quien abrió sus puertas incondicionalmente para preparar grandes profesionales.

**Erika**





## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a Dios y a la Virgencita del Quinche porque han estado conmigo en cada paso que doy, guiándome y dándome fuerzas para seguir adelante.

A mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional, solo esperando mi bienestar, y mi superación profesional, a mi esposo e hijo quienes fueron mi inspiración, y mis fuerzas para seguir adelante, para así cumplir con mis metas, sin dejar de lado a mis hermanos que a pesar de la distancia siempre están pendientes de mí.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme abierto las puertas y brindarme la oportunidad de concluir mi educación superior.

**Erika**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TEMA: “Estudio contable y financiero para determinar el nivel de rentabilidad de la microempresa Shoes Sport de la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga. Período del 01 de Enero al 31 de Marzo de 2012”**

**AUTORAS:** Ruiz Rocha Mayra Alejandra  
Santo Achig Erika de los Ángeles

## **RESUMEN**

A través del presente trabajo investigativo se pretende conocer la situación actual que atraviesa la Microempresa Shoes Sport de la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga; mediante el cálculo de los principales indicadores financieros tales como los índices de liquidez, de productividad, de endeudamiento, entre otros; teniendo como objetivo principal analizar la rentabilidad para sugerir mejoras a la administración, el trabajo inicia con una descripción de las definiciones sobre la gestión administrativa, la empresa, administración financiera y análisis financiero. Consecutivamente, en base a la investigación de nivel descriptiva, se recolectaron datos tanto de los clientes como de los administrativos y personal de la microempresa, mediante la aplicación de encuestas. Los sustentos teóricos, a través del análisis e interpretación, permitieron fundamentar la propuesta de efectuar un análisis económico-financiero, partiendo del diagnóstico institucional determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; posteriormente mediante la aplicación de la razones financieras se obtuvo una visión amplia de la situación por la que atraviesa la microempresa, destacándose los siguientes resultados índices de liquidez mayores que la unidad, márgenes de utilidad del 20% y Tasas de Rendimiento que van de 2 puntos a los 5 puntos, reflejando que la actividad es rentable.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**  
**ADMINISTRATIVE SCIENCES AND HUMANITIES ACADEMIC UNIT**  
**Latacunga – Ecuador**

---

**TOPIC: "Accounting and Financial research to determine the level of profitability of sport shoes microenterprise of the Cotopaxi Province, Latacunga Canton. From January 01 to March 31, 2012"**

**Authors:** Ruiz Rocha Mayra Alejandra  
Santo Achig Erika de los Ángeles

**ABSTRACT**

The present research was realized to know the real situation of the Sport Shoes microenterprise of the Cotopaxi Province in Latacunga Canton, calculating key financial indicators such as liquidity factors, productivity, debt, among others. The main aim was to analyze the profitability to suggest improvements to administration; the research began with a description of definitions related with management, business, financial management and financial analysis. Consecutively, based on descriptive research, the data were collected from clients staff and administrative of microenterprise, by means of implementing surveys. The theoretical basis, through analysis and interpretation, allowed that the proposal for an economic-financial analysis, from institutional diagnosis based in the determination of strengths, weaknesses, opportunities and threats, then by means of applying the financial rates obtained information of the situation experienced by microenterprise, enhancing the following results liquidity rates greater than unity, profit margins of 20% and yield rates ranging from 2 points to 5 points, reflecting the activity is profitable.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval de Director de Tesis.....	iii
Aprobación del Tribunal.....	iv
Aval de Traducción.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	viii
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Índices de contenidos.....	xii
Índices de gráficos.....	xvii
Índices de cuadros.....	xix
Introducción.....	xix

## CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.</b>	<b>Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.</b>	<b>Categorías Fundamentales.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3.</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3.1.</b>	<b>Gestión Administrativa y Financiera.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3.1.1.</b>	<b>Concepto de Gestión Administrativa y Financiera.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1.2.</b>	<b>Importancia de Gestión Administrativa y Financiera.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1.3.</b>	<b>Objetivos de Gestión Administrativa y Financiera.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2.</b>	<b>Empresa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2.1.</b>	<b>Concepto de Empresa.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2.2.</b>	<b>Importancia de las Empresas.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2.3.</b>	<b>Clasificación de las Empresas.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.3.</b>	<b>Administración Financiera.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.3.1</b>	<b>Concepto de Administración Financiera.....</b>	<b>8</b>

<b>1.3.3.2</b>	Objetivo de Administración Financiera.....	9
<b>1.3.3.3</b>	Estudio de la Administración Financiera.....	9
<b>1.3.3.4</b>	Descripción de la función Financiera en la empresa.....	10
<b>1.3.4.</b>	Análisis Financiero.....	11
<b>1.3.4.1</b>	Concepto de Análisis Financiero.....	11
<b>1.3.4.2</b>	Objetivos de Análisis Financiero.....	12
<b>1.3.4.3</b>	Importancia del Análisis Financiero.....	13
<b>1.3.4.4</b>	Fines del Análisis Financiero.....	14
<b>1.3.4.5</b>	Usuarios de la información financiera.....	14
<b>1.3.5.</b>	Análisis Vertical y Horizontal.....	15
<b>1.3.5.1.</b>	Análisis Vertical.....	16
<b>1.3.5.1.1</b>	Base del procedimiento.....	16
<b>1.3.5.1.2</b>	Aplicación.....	16
<b>1.3.5.1.3</b>	Fórmulas aplicadas.....	16
<b>1.3.5.1.3</b>	Ejemplo.....	16
<b>1.3.5.2</b>	Análisis Horizontal.....	17
<b>1.3.5.2.1</b>	Procedimiento.....	18
<b>1.3.5.2.2</b>	Ejemplo.....	18
<b>1.3.6</b>	FODA.....	19
<b>1.3.6.1.</b>	Concepto FODA.....	20
<b>1.3.6.2.</b>	Objetivo .FODA.....	20
<b>1.3.6.3.</b>	Importancia FODA.....	20
<b>1.3.6.4.</b>	Niveles de Diagnóstico.....	21
<b>1.3.7.</b>	Rentabilidad.....	22
<b>1.3.7.1.</b>	Concepto Rentabilidad .....	22
<b>1.3.7.2.</b>	Rentabilidad Económica.....	23
<b>1.3.7.3.</b>	Rentabilidad Financiera.....	24
<b>1.3.7.4.</b>	Rentabilidad Sobre la Inversión.....	25
<b>1.3.7.5.</b>	Margen de Utilidad.....	25
<b>1.3.7.6.</b>	Ratios Financieros.....	26
<b>1.3.7.6.1</b>	Liquidez.....	27
<b>1.3.7.6.2</b>	Productividad.....	28

1.3.7.6.3	Ratios de Endeudamiento.....	29
1.3.7.6.4	Ratio de Rentabilidad de la Inversión.....	31
1.3.7.7.	Costo Beneficio.....	32
1.3.7.8.	Tiempo de recuperación de capital.....	33
1.3.8	Gestión Empresarial.....	33
1.3.8.1.	Planeación.....	34
1.3.8.2.	Organización.....	36
1.3.8.3.	Dirección.....	38
1.3.8.4.	Control.....	39

## **CAPÍTULO II**

2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	42
2.1.	Introducción.....	42
2.2.	Descripción de la Metodología.....	43
2.3.	Preguntas Científica.....	45
2.4.	Operalización de Variables.....	46
2.5.	Aplicación de la entrevista.....	47
2.5.1.	Entrevista dirigida al Gerente.....	47
2.5.1.1.	Análisis de la entrevista.....	49
2.5.2.	Entrevista dirigida a la Contadora.....	50
2.5.2.1.	Análisis de la entrevista.....	50
2.5.3.	Encuesta dirigida a los clientes.....	51
2.5.3.1	Análisis de la Encuesta dirigida a los clientes.....	60
2.5.4.	Encuesta dirigida a los trabajadores.....	61
2.5.4.2	Análisis de la Encuesta dirigida a los trabajadores.....	68

## **CAPITULO III**

3.	ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA SHOES	
----	---	--

	SPORT DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA. PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012.....	69
<b>3.1.</b>	Introducción .....	69
<b>3.2.</b>	Justificación .....	70
<b>3.3.</b>	Objetivos.....	71
<b>3.3.1.</b>	Objetivo General.....	71
<b>3.3.2.</b>	Objetivos Específicos.....	71
<b>3.4.</b>	Desarrollo de la propuesta.....	71
<b>3.5.</b>	Datos Informativos de la empresa.....	73
<b>3.5.1.</b>	Localización.....	73
<b>3.6.</b>	Principales clientes.....	73
<b>3.7.</b>	Proveedores.....	74
<b>3.8.</b>	Maquinaria, equipo y herramientas.....	75
<b>3.9.</b>	Análisis FODA.....	76
<b>3.9.1.</b>	FODA priorizado.....	89
<b>3.9.2.</b>	Acciones Estratégicas.....	87
<b>3.10</b>	Planteamiento de la Filosofía Empresarial.....	90
<b>3.10.1.</b>	Misión.....	90
<b>3.10.2.</b>	Visión.....	90
<b>3.10.3</b>	Valores.....	90
<b>3.10.4.</b>	Funciones.....	93
<b>3.10.4.1.</b>	Gerente.....	94
<b>3.10.4.2.</b>	Contador.....	95
<b>3.10.4.3.</b>	Vendedor.....	96
<b>3.10.4.4.</b>	Bodega.....	96
<b>3.10.4.5.</b>	Corte.....	97
<b>3.10.4.6.</b>	Confeción.....	97
<b>3.11.</b>	Estados Financieros de la microempresa Shoes Sport.....	98
<b>3.11.1.</b>	Balance General año 2011.....	98
<b>3.11.2.</b>	Estado de Pérdidas y Ganancias año 2011.....	101
<b>3.11.3.</b>	Balance General año 2012.....	102

3.11.4.	Estado de Pérdidas y Ganancias año 2012.....	106
3.12.	Análisis comparativo de la situación financiera.....	108
3.12.1.	Análisis Horizontal .....	108
3.12.2.	Análisis Vertical.....	110
3.13.	Análisis por medio de Razones Financieras.....	112
3.13.1.	Índices de Liquidez.....	112
3.13.1.1.	Razón Corriente.....	112
3.13.1.2.	Razón Acida .....	113
3.13.2.	Índices de Rentabilidad... ..	114
3.13.2.1.	Margen de Utilidad.....	114
3.13.2.2.	Margen de Utilidad Bruta.....	115
3.13.2.3.	Utilidad de Operación.....	116
3.13.3.	Índices de Endeudamiento.....	117
3.13.3.1.	Razón de Patrimonio a Pasivo.....	117
3.13.3.2.	Razón de Pasivo a Activo.....	118
3.13.4.	Índices de Actividad.....	119
3.13.4.1.	Rotación de Inventarios.....	119
3.13.4.2.	Rotación de Activos Fijos .....	120
3.14.	Informe sobre el Análisis Financiero a la Microempresa “Shoes Sport de los años 2011 y 2012.....	121
4.	CONCLUSIONES.....	123
5.	RECOMENDACIONES.....	124
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	125
7.	ANEXOS.....	129

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Categorías Fundamentales.....	2
<b>Gráfico 2</b>	Tiempo de ser cliente.....	51
<b>Gráfico 3</b>	Frecuencia de compra.....	52
<b>Gráfico 4</b>	Forma de pago.....	53



<b>Gráfico 5</b>	Precios.....	54
<b>Gráfico 6</b>	Atención al cliente.....	55
<b>Gráfico 7</b>	Medio publicitario.....	56
<b>Gráfico 8</b>	Motivo de compra.....	57
<b>Gráfico 9</b>	Calidad de la ropa.....	58
<b>Gráfico 10</b>	Tiempo de emisión de facturas.....	59
<b>Gráfico 11</b>	Problemas en la producción.....	61
<b>Gráfico 12</b>	Frecuencia de daños en la fabricación.....	62
<b>Gráfico 13</b>	Incentivos al personal.....	63
<b>Gráfico 14</b>	Sanciones a los trabajadores.....	64
<b>Gráfico 15</b>	Uso de prendas dañadas.....	65
<b>Gráfico 16</b>	Duplicidad de tareas.....	66
<b>Gráfico 17</b>	Manual de funciones.....	67
<b>Gráfico 18</b>	Flujograma de la propuesta.....	72
<b>Gráfico 19</b>	Elaboración organigrama estructural.....	93
<b>Gráfico 20</b>	Razón Corriente.....	112
<b>Gráfico 21</b>	Prueba Ácida.....	113
<b>Gráfico 22</b>	Margen de utilidad.....	114
<b>Gráfico 23</b>	Margen de utilidad bruta.....	115
<b>Gráfico 24</b>	Utilidad de Operación.....	116
<b>Gráfico 25</b>	Razón de Patrimonio a Pasivo.....	117
<b>Gráfico 26</b>	Razón de Pasivo a Activo.....	118
<b>Gráfico 27</b>	Rotación de Inventarios.....	119
<b>Gráfico 28</b>	Rotación de Activos Fijos.....	120

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1</b>	Función Financiera.....	10
<b>Cuadro 2</b>	Niveles de diagnóstico.....	22
<b>Cuadro 3</b>	Población para la recolección de datos.....	44
<b>Cuadro 4</b>	Operalización de variables.....	46

<b>Cuadro 5</b>	Tiempo de ser cliente.....	51
<b>Cuadro 6</b>	Frecuencia de compra.....	52
<b>Cuadro 7</b>	Forma de pago.....	53
<b>Cuadro 8</b>	Precios.....	54
<b>Cuadro 9</b>	Atención al cliente.....	55
<b>Cuadro 10</b>	Medio publicitario.....	56
<b>Cuadro 11</b>	Motivo de compra.....	57
<b>Cuadro 12</b>	Calidad de la ropa.....	58
<b>Cuadro 13</b>	Tiempo de emisión de facturas.....	59
<b>Cuadro 14</b>	Problemas en la producción.....	61
<b>Cuadro 15</b>	Frecuencia de daños en la fabricación.....	62
<b>Cuadro 16</b>	Incentivos al personal.....	63
<b>Cuadro 17</b>	Sanciones a los trabajadores.....	64
<b>Cuadro 18</b>	Uso de prendas dañadas.....	65
<b>Cuadro 19</b>	Duplicidad de tareas.....	66
<b>Cuadro 20</b>	Manual de procedimientos.....	67
<b>Cuadro 21</b>	Clientes.....	74
<b>Cuadro 22</b>	Proveedores.....	75
<b>Cuadro 23</b>	Maquinaria, Equipo y Herramientas.....	76
<b>Cuadro 24</b>	Matriz de priorización de fortalezas.....	79
<b>Cuadro 25</b>	Priorización de fortalezas.....	80
<b>Cuadro 26</b>	Matriz de priorización de debilidades.....	81
<b>Cuadro 27</b>	Priorización de debilidades.....	82
<b>Cuadro 28</b>	Matriz de priorización de oportunidades.....	83
<b>Cuadro 29</b>	Priorización de oportunidades.....	84
<b>Cuadro 30</b>	Matriz de priorización de amenazas.....	85
<b>Cuadro 31</b>	Priorización de amenazas.....	86
<b>Cuadro 32</b>	Matriz FODA priorizado.....	87
<b>Cuadro 33</b>	FODA priorizado.....	88
<b>Cuadro 34</b>	Matriz FODA.....	90
<b>Cuadro 35</b>	Análisis horizontal.....	108
<b>Cuadro 36</b>	Análisis vertical.....	110

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza debido a que la Microempresa Shoes Sport no cuenta con una información real sobre los movimientos económicos que efectúa.

El objetivo primordial de esta investigación es realizar un análisis financiero para determinar la Rentabilidad de la Microempresa Shoes Sport. La metodología utilizada es la investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones y la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas involucradas en la investigación mediante la recolección de datos existentes entre dos o más variables sobre la base de una hipótesis o teoría basada en métodos que permitieron obtener información suficiente y competente para el análisis minucioso de los resultados.

La investigación se basa en los diferentes aspectos que se detallan a continuación:

El Capítulo I se encuentran los puntos iniciales importantes que permitieron el desarrollo eficiente de la presente investigación, partiendo de las categorías fundamentales, tales como: la Gestión Administrativa y Financiera, Empresa, Administración Financiera, Análisis Financiero y Gestión Microempresarial.

El Capítulo II contiene la aplicación de la metodología de investigación con la utilización de métodos y técnicas, mediante los cuales se puede establecer un análisis enfocado a las actividades que realiza la Microempresa, a través del empleo de una guía de entrevista, obteniendo información adecuada y suficiente para el respectivo análisis.

El Capítulo III contiene el análisis de la situación actual de la Microempresa Shoes Sport del cantón Latacunga, en base a la aplicación de indicadores de financieros. También se establece las correspondientes conclusiones y recomendaciones con respecto a los hallazgos obtenidos.

# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La confección de ropa deportiva es un sector productivo que genera riqueza, y a la vez crea fuentes de empleo para miles de personas, es utilizadora de altos niveles de mano de obra y de capital, que mediante tecnologías apropiadas, y con un buen conocimiento de los procesos productivos hace que se desarrolle en forma óptima la producción y comercialización de dicho producto a diferentes partes del país, generando a la empresa altos niveles de rentabilidad.

La necesidad de realizar esta investigación se genera por que la microempresa no cuenta con la aplicación periódica de un análisis financiero que le permitan tener un conocimiento real de la situación por que atraviesa la misma. Partiendo con la contabilidad de costos con las que se manejan este tipo de empresas dedicadas a la confección de ropa, se menciona el trabajo realizado en la empresa Rhinos Sport de implantar un sistema de costos por órdenes de producción.

La importancia del tema radica que a mas de conseguir un correcto sistema de contabilidad que obtenga costos unitarios y totales, se realice un estudio a fondo de las actividades que se realizan en la microempresa Shoes Sport.

## 1.1. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

La presente investigación tiene como punto de partida la Gestión Administrativa que permite administrar los recursos existentes dentro de una organización para el cumplimiento de los objetivos planteados.

**GRÁFICO 1**  
**CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



Fuente: Anteproyecto de Tesis  
Elaborado: Las investigadoras

## 1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.2.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Antes de poder definir lo que es Gestión Administrativa, es necesario tener una idea de cuál es su papel como también la relación con el proceso gerencial. La Gestión Administrativa y Financiera es un resultado del proceso gerencial que consiste en

establecer objetivos, estrategias y elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la Planeación Financiera.

#### **1.2.1.1. CONCEPTO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Según ANZOLA, Sérvulo “*Administración de Pequeñas Empresas*”, Primera Edición, México, 1996 “La Gestión Administrativa y Financiera consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la utilización adecuada de los recursos existentes dentro de la empresa, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planificación, organización, dirección y control, lo cual generaran un alto nivel de productividad.” Pág. 11-12.

Según HIRT, Geoffrey “*Fundamentos de Administración*”, Primera Edición, México, 1986 “La Gestión Administrativa y Financiera son el estudio de las metas, objetivos de la organización mediante un análisis para la toma de decisiones relacionadas con los medios financieros y administrativos que permitan obtener la mejor mezcla de alternativas para el establecimiento de políticas adecuadas que permitan ir acorde con los objetivos de la empresa, controlando cada uno de los recursos en función de la búsqueda del equilibrio de los componentes que forman parte de la empresa.” Pág. 29-30.

Para las autoras la Gestión Administrativa y Financiera es un proceso eficiente como también eficaz que permite la organización, coordinación, además el control de una empresa para el buen desarrollo y crecimiento de la misma, aprovechando al máximo los recursos, con el fin de cumplir los objetivos planteados al inicio empresarial, permitiendo de esta manera, la toma de decisiones en cuanto a recursos económicos,

mediante un manejo óptimo de los fondos existentes en la empresa, lo que permitirá conocer la rentabilidad y factibilidad empresarial.

### **1.2.1.2. IMPORTANCIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Enfrentar y resolver el dilema Liquidez-Rentabilidad para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; para que se tomen las medidas que hagan más eficiente dicha Gestión como también para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa.

Tiene gran importancia ya que permite la optimización de los recursos, que van a ser utilizados en la ejecución de cada uno de los procesos aumentando la calidad y eficacia en las operaciones.

Las empresas para ser competitivas en la actualidad, necesitan contar con una buena gestión administrativa y financiera, con la finalidad de conocer la situación real de la empresa

### **1.2.1.3. OBJETIVOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

Garantizar el desarrollo eficiente y articulado de los procesos asociados a las empresas de Gestión Administrativa Financiera a través de la formulación de estrategias, el seguimiento, acompañamiento además la verificación permanente del cumplimiento de directrices, procesos, procedimientos para una adecuada prestación de servicios.

- ✓ Detectar y anticipar las necesidades de la organización, combinando los recursos existentes para que funcionen de una manera eficiente.

- ✓ Establecer estrategias a través de la implementación de actividades que garanticen la adquisición y distribución oportuna de los suministros para el funcionamiento de la institución.
  
- ✓ Dar un soporte a cada uno de los procesos empresariales mediante la planeación de cada una de las actividades.
  
- ✓ Controlar las actividades, para la toma adecuada de decisiones y el cumplimiento de objetivos.

## **1.2.2. EMPRESA**

Las empresas son sistemas socio económicos abiertos que interactúan con su entorno o medio ambiente, para alcanzar determinados objetivos, integrado por un grupo de personas que uniendo capitales y trabajo buscan un bien común, mediante la ejecución de varias actividades previamente planeadas por la administración encaminadas a satisfacer las necesidades del mercado

### **1.2.2.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

Según CAMPIÑA, Gema “*Empresa y Administración*” Segunda Edición, Madrid, 2005 “Empresa se define como un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios, con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio.” Pág. 8

Para CALDAS, Ma. Eugenia “*Empresa e Iniciativa Emprendedora*” Primera Edición, Madrid, 2009 “Empresa se define como una unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes de factores materiales y humanos producen un bien o servicio destinado a conseguir un beneficio económico.” Pág. 26



Para las autoras la empresa es una entidad que busca beneficios económicos, en donde las personas que integran esta, tienen la facultad de realizar diferentes actividades, sean estas lucrativas o no, pero siempre buscando el bien mismo y de todo el personal que integran dicha entidad.

Para las autoras Empresa es una unidad productiva constituida legalmente que integra varios recursos teniendo como fin principal promover y dirigir la actividad económica mediante la coordinación de factores productivos que aporten para lograr un mayor grado de productividad que facilite el desempeño laboral de los miembros de un grupo.

#### **1.2.2.2. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS**

- ✓ Incremento constante de la productividad: organización eficiente de los factores productivos.
- ✓ Proveer de bienes a la sociedad: incrementar la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes.

#### **1.2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS:**

***Industriales.***- La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

***Extractivas.*** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

**Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- ✓ De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- ✓ De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

**Comerciales** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- ✓ Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- ✓ Minoristas (detallistas): Venden al menudeo
- ✓ Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

**Servicio** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ✓ Transporte
- ✓ Turismo
- ✓ Instituciones financieras
- ✓ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- ✓ Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- ✓ Educación.

### **1.2.3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza, las funciones más básicas que desarrolla la Administración

Financiera son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

### **1.2.3.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Según, ANZOLA, Sérvulo "*Administración de Pequeñas Empresas*", Tercera Edición, México, 2010 "La Administración Financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo" Pág. 284.

Para PERDOMO, Abraham "*Elementos Básicos de Administración Financiera*" Décima Edición, México, 2002 "la Administración Financiera es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por las aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar de decisiones acertadas". Pág. 31

Para las investigadoras, la Administración Financiera permite tomar decisiones sobre ciertos aspectos como son la inversión, rentabilidad, liquidez, es decir que son aspectos importantes para que una entidad financiera supere sus actividades económicas, como también su rentabilidad.

### **1.2.3.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Como objetivos que persigue la administración financiera se puede detallar lo siguiente:

- ✓ Obtener fondo y recursos financieros
- ✓ Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
- ✓ Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos
- ✓ Administrar el capital de trabajo
- ✓ Administrar las inversiones
- ✓ Administrar los resultados
- ✓ Presentar e interpretar la información financiera
- ✓ Tomar decisiones acertadas
- ✓ Maximizar utilidades y capital contable a largo plazo
- ✓ Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.

### **1.3.3.3. ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La administración financiera, para su estudio, puede dividirse en tres puntos:

- ✓ Análisis financiero
- ✓ Planeación financiera
- ✓ Control financiero

*El análisis financiero*, estudia y evalúa los conceptos y cifras del pasado de una empresa.

*La planeación financiera*, estudia, evalúa y proyecta conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa.

*El control financiero*, estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones entre cifras reales y proyectadas, para alcanzar objetivos propuestos por la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

### 1.3.3.4 DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA

Consta de actividades tales como: procesamiento de reportes y transacciones financieras, control de riesgo financiero y contable, control de riesgo del negocio, información administrativa o iniciativa de mejoras.

**CUADRO N°1  
FUNCIÓN FINANCIERA**

<b>Disciplina</b>	<b>Actividad</b>	<b>Prácticas</b>
Finanzas y contabilidad	Proceso de reportes de transacciones financieras	Resultados financieros: información histórica y perspectivas
Tesorería	Administración de caja y obtención de fondos	Procedimientos históricos y estandarizados
Impuestos	Planeación y cumplimiento fiscal	Cobros y proceso de información financiera interna
Auditorías internas	Mediación y control de riesgos financieros y contables	Supervisión de reglas, prevención de errores e irregularidades
Control administrativo	Administración de información, sociedad de negocios.	Supervisión de resultados, efectividad de labores y productividad de empleados

**Fuente:** "Elementos Básicos de Administración Financiera"

**Elaborado:** Las investigadoras

#### **1.2.4. ANÁLISIS FINANCIERO**

Podemos considerar al Análisis Financiero como un complemento de la teoría de las finanzas como de la práctica contable.

El Análisis Financiero permite realizar un estudio minucioso de todos aquellos elementos Financieros que aportan directamente a un negocio, dando como resultado, conocer de manera decisiva a los integrantes de una entidad a tomar sus respectivas decisiones.

##### **1.3.4.1 CONCEPTO DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

Según ORTÍZ Anaya Héctor “*Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*” Décimo Cuarta Edición, Colombia, 2011 “Análisis Financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones”. Pág. 158

Según ESTUPIÑÁN Rodrigo “*Análisis Financiero y de Gestión*”, Segunda Edición, Colombia, 2008 “Análisis Financiero es el conjunto de técnicas encaminadas al estudio de las inversiones con un enfoque científico. El interés que pueda ofrecer una inversión se analiza utilizando conjuntamente las técnicas que ofrecen el análisis de los balances, la matemática financiera, los métodos estadísticos y los modelos econométricos”. Pág. 388

Para las investigadoras el Análisis Financiero como un proceso que comprende el estudio de los estados financieros y datos operativos de un negocio desde su

recopilación, interpretación y comparación para asistir a los administradores, inversionistas y acreedores en la toma de decisiones.

#### **1.3.4.2 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

Evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa, su evolución en el tiempo y las tendencias que revela, soportado en las siguientes metas:

- ✓ Cuantificar en forma precisa las áreas financieras.
- ✓ Conocer y valorar la verdadera situación financiera y económica.
- ✓ Diagnosticar los problemas del pasado y proyectar el éxito en el futuro.
- ✓ Descubrir ineficiencias que la podrían llevar a la quiebra.
- ✓ Solucionar problemas presentes y evitar dificultades futuras.
- ✓ Tomar decisiones para proyectar y optimar servicios y utilidades.
- ✓ Orientar los intereses y puntos de vista de diversos usuarios.
- ✓ Solventar objetivos específicos y niveles de información variados.
- ✓ Los objetivos de las unidades económicas: especial referencia a la empresa privada.

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

- ✓ Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.
- ✓ Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.

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

#### **1.3.4.3. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es una disciplina dirigida a desarrollar metodologías de investigación y de diagnóstico de la situación financiera de una organización, basados en la información económico-financiera y en la información del entorno económico con el cual ella interactúa, hoy en día, el entorno se ha vuelto cada vez más cambiante y turbulento, por lo que se hace imprescindible el análisis financiero de la organización.

Este análisis proporcionará información relevante al proceso de toma de decisiones en la empresa, como también, en las decisiones de los inversionistas externos que desean invertir en una organización determinada, con una visión de largo plazo, el estudio de los estados financieros tiene por un lado, su fundamentación en el logro de un objetivo operacional y, por otro lado, que tenga una estructura que permita organizar su contenido, utilizar métodos y técnicas de análisis claros y definidos.



#### **1.3.4.4 FINES DEL ANÁLISIS FINANCIERO**

- ✓ Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- ✓ Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- ✓ Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- ✓ Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- ✓ Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

#### **1.3.4.5. USUARIOS Y SUS NECESIDADES DE INFORMACION.**

Dentro de la satisfacción del usuario interno y externo de la información financiera tenemos las siguientes:

- ✓ ***Inversionistas-Prestamistas:*** Los suministradores de capital de riesgo y sus asesores están preocupados por el riesgo inherente y por el rendimiento que van a obtener de las inversiones, por lo tanto, necesitan información que les ayude a determinar si deben adquirir, mantener o vender. Los accionistas están también interesados en la información que les permita evaluar la capacidad de la empresa para pagar dividendos.
- ✓ ***Empleados:*** Los trabajadores en general, y las agrupaciones sindicales están interesados en la situación financiera de la empresa (estabilidad), en su rentabilidad y capacidad para responder al pago de sus remuneraciones y otros beneficios.

- ✓ **Financistas:** Los proveedores de recursos ajenos a los propietarios de la entidad están interesados en la información que les permita evaluar la capacidad de la misma para pagar los préstamos y sus correspondientes intereses, en los plazos convenidos.
- ✓ **Proveedores:** Están interesados en la información que les permita determinar si los montos que se les adeudan serán pagados a su vencimiento por un período más corto que el que interesa a un financista, a menos que dependan de la continuidad de la entidad por ser un cliente importante.
- ✓ **Clientes:** A los clientes les interesa disponer de la información acerca de la continuidad de la empresa, especialmente cuando tienen compromisos a largo plazo o dependen comercialmente de ella.
- ✓ **Organismos públicos:** Las entidades gubernamentales están interesadas en la distribución de los recursos y, por lo tanto, por el desempeño de las empresas.
- ✓ **Público en general:** Todas las personas, directa o indirectamente, están afectadas por la actividad de las empresas y pueden requerir información acerca de su desarrollo, perspectivas y alcance de sus actividades.

### **1.3.5. ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE ESTADOS CONTABLES**

El análisis de Estados Contables dispone de dos herramientas que ayudan a interpretarlos y analizarlos.

Estas herramientas, denominadas “Análisis horizontal” y “Análisis vertical” consisten en determinar el peso proporcional en términos relativos que tiene cada rubro dentro del estado contable analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados contables.

### **1.3.5.1. ANÁLISIS VERTICAL O DE PORCIENTOS INTEGRALES**

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras de la empresa. Permite identificar con claridad como están compuestos los estados contables. Una vez determinada la estructura y composición del estado contable, se procede a interpretar dicha información.

Cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

El objetivo del análisis vertical es determinar que porcentaje representa cada rubro y cada cuenta respecto del total, para esto se debe dividir la cuenta o rubro que se quiere determinar, por el total y luego se procede a multiplicar por 100.

#### ***1.3.5.1.1 Base del procedimiento.***

Toma como base el axioma matemático que enuncia que todo es igual a la suma de sus partes de donde todo se le asigna el valor del 100% y a las partes un % relativo.

#### ***1.3.5.1.2 Aplicación.***

Su aplicación puede enfocarse a Estados Financieros dinámicos o estáticos, básicos o secundarios tales como Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Costo de Producción y Venta, este procedimiento facilita la comparación de las cifras con lo

cual podremos determinar una probable anomalía o defecto de la empresa sujeta a analizar.

#### ***1.3.5.1.3. Fórmulas aplicables:***

Porcentaje Integral =  $\text{Cifra Parcial} / \text{cifra Base} * 100$

Factor Constante =  $100 / \text{Cifra Base} * \text{Cifra Parcial}$ .

#### ***1.3.5.1.4 Ejemplo:***

Si el total del activo es de \$ 200,00 y el disponible es de \$ 20,00 entonces tenemos  $(20/200)*100 = 10 \%$ , es decir que el disponible representa el 10 % del total de los activos.

### **1.3.5.2. ANÁLISIS HORIZONTAL O DE TENDENCIAS**

El análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Además el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado, determina si el comportamiento de la empresa es bueno, regular o malo.

Para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados contables de dos períodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez que lo que busca el análisis horizontal es precisamente comparar un período con otro para observar el comportamiento de los estados contables en el período objeto de análisis. Luego de determinar las variaciones, se debe proceder a analizar las causas que las originaron y las posibles consecuencias derivadas de las mismas.

Los valores obtenidos en el análisis horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa así como también para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos puesto que los

resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomado.

La información aquí obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, ya que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento económico y financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados contables.

El análisis horizontal debe ser complementado con el análisis vertical y los distintos Indicadores financieros para poder llegar a una conclusión lo más cercana posible a la realidad de la empresa y así poder tomar decisiones más acertadas para responder a esa realidad.

#### ***1.3.5.2.1 Procedimiento:***

Se busca cual ha sido el crecimiento o decrecimiento de una cuenta o rubro en un período determinado.

Este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa en un período ha sido bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado contable en un período 2 respecto de un período 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2– el valor 1. (La fórmula sería  $P2 - P1$ ).

#### ***1.3.5.2.2 Ejemplo:***

En el año 1 una empresa poseía un Activo de \$ 100,00 y en el año 2 el Activo ascendió a la suma de \$ 150,00 entonces tenemos \$ 150,00 – \$ 100,00 = \$ 50,00. Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de \$ 50,00 en el período en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un período respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el período 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula constituida de la siguiente manera:

$$((P2/P1) - 1) * 100$$

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos  $((150 / 100) - 1) * 100 = 50 \%$ . Este resultado quiere significar que el Activo obtuvo un crecimiento del 50 % respecto al período anterior.

Cifra reciente año base aumento o disminuciones en efectivo      aumento      o  
disminuciones en porcentaje

(1)	(2)	(1) – (2) = (3)	(3) / (2) x 100 = (4)
VENTAS \$ 140.00	\$ 120.00	\$ 20.00	16.66

### **1.3.6. FODA**

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

### **1.3.6.1. CONCEPTO DE FODA**

Según ZAMBRANO Adalberto *“Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública”*, Segunda Edición, Venezuela, 2007 “El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental.” Pág. 84.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

### **1.3.6.2. OBJETIVO DE FODA**

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

### **1.3.6.3. IMPORTANCIA DE FODA**

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

#### **1.3.6.4. NIVELES DEL DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico FODA esta constituido por dos niveles; la situación interna y la externa. La primera está constituida por factores que forman parte de la misma organización y en los cuales ejerce control directo. En tanto que la segunda se refiere



a los elementos que están fuera de la empresa, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero que no controla directamente.

**CUADRO N°2**  
**NIVELES DEL DIAGNÓSTICO**

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Estrategia para maximizar F Y O	DO Estrategia para maximizar DY O
Amenazas	FA Estrategias para maximizar F y A	DA Estrategia para maximizar D y A

**Fuente:** "Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública"

**Elaborado:** Las investigadoras

### **1.3.7. RENTABILIDAD**

La rentabilidad es el resultado del proceso productivo. Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

#### **1.3.7.1. CONCEPTO DE RENTABILIDAD**

Según FAGA, Héctor *"Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables"*, Segunda Edición, Buenos Aires, 2006 "La rentabilidad es el resultante de la concurrencia de los factores, uno positivo y el otro negativo, que sumados

algebraicamente determinan un tercer factor, que no es el uno ni el otro, sino su combinación.” Pág. 15.

Para SÁNCHEZ Alfonso “*Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*”, Segunda Edición, 2008 “Rentabilidad se refiere, a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado. Rentabilidad hace referencia a que el proyecto de inversión de una empresa pueda generar suficientes beneficios para recuperar lo invertido y la tasa deseada por el inversionista”.Pág. 69.

Para las investigadoras rentabilidad es un indicador que mide la capacidad de la empresa para obtener ganancias como uno de los objetivos de la empresa con fines de lucro, además se encuentra vinculado con el tiempo de recuperación de la inversión realizada para la actividad de una empresa.

### **1.3.7.2. RENTABILIDAD ECONÓMICA**

La rentabilidad económica es crucial que la dimensión y compencion de la inversión se adecue al volumen y naturaleza de las actividades su gestion debe permitir el desarrollo, eficientemente, de los procesos de producción y comercialización necesarios para entregar un producto o prestar un servicio, evitando disponer de activos infrautilizados.

$$RE = \frac{\text{Beneficio de explotación (BE)}}{\text{Activo neto (AN)}}$$

Otro ratio es el de rentabilidad económica, el cual se caracteriza la utilidad obtenida por cada peso de Activo Total invertido y muestra el nivel de eficacia de la gestión económica. Su fórmula:

$$RE = \frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Activo Total}}$$

Puede tener una variante, en la cual el numerado consideraría la utilidad antes del Impuesto y una segunda variante sería la denominada rentabilidad económica neta, en la cual la variante anterior se le adiciona a la utilidad antes del impuesto, gastos e ingresos financieros.

La rentabilidad es la compensación por la inversión realizada en una determinada actividad comercial de acuerdo al trabajo realizado para cumplir con sus objetivos o metas trazados, mediante el monto de la rentabilidad podemos conocer el servicio del activo neto logrando mediante la aplicación de la fórmula que se refleja anteriormente.

### **1.3.7.3 RENTABILIDAD FINANCIERA**

Por último, para caracterizar qué Utilidad Neta se obtuvo por cada peso de Recursos Propios invertidos, es decir, cuánto ha generado en ganancia cada peso de capital aportado por los dueños de la entidad, se calcula el ratio de rentabilidad.

Su fórmula es la que sigue:

$$RF = \frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Recursos Propios}}$$

La relación entre el beneficio después del impuesto (DBI) y los fondos propios evalúa el rendimiento obtenido por los accionistas sobre su inversión y se denomina rentabilidad financiera.

$$RF = \frac{\text{Beneficio después del impuesto (DBI)}}{\text{Fondos propios (FP)}}$$

Es la utilidad neta por cada dólar invertido por el dueño de la empresa o accionistas en una actividad productivo la cual se la denomina rentabilidad financiera para obtener dichos resultados aplicaremos formulas a los resultados de los balances de la empresa.

#### **1.3.7.4 RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN**

La rentabilidad sobre la inversión indica la relación entre la suma de utilidades netas durante la vida útil de los activos fijos adquiridos al inicio del proyecto y la inversión inicial.

Un indicador de monto de inversión mayor que significa que la utilidad neta que se obtendrá en los cinco años de vida útil del proyecto, será superior a la inversión total por tanto se recupera la inversión y se generan ganancias.

$$\text{Rentabilidad sobre inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión Inicial}}$$

Al relacionar la rentabilidad y la inversión, se debe dividir las utilidades netas acumuladas por el capital inicial. Para que un negocio sea rentable, el resultado de dicha operación debe ser mayor a 1.

#### **1.3.7.5 MARGEN DE UTILIDAD**

La utilidad marginal empieza en un máximo y va disminuyendo hasta un límite en que si agregamos una unidad más del bien, habría des-utilidad marginal.

El margen de utilidad es la tasa porcentual que resulta del cociente de las utilidades sobre las ventas, por lo tanto, reporta al consumidor la última unidad de una serie de

unidades similares de un bien de consumo que el consumidor considera que merece la pena adquirir.

El margen de utilidad indica la tasa que gana la empresa al compararse la utilidad y las ventas, la cual debe situarse en un punto, donde no disminuya para que resulta beneficiosa para la organización.

### **1.3.7.6 RATIOS FINANCIEROS**

Los ratios financieros determinan la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

- ✓ Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- ✓ Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- ✓ Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- ✓ Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza, rentabilidad económica y financiera.

Los ratios o razones financieras, son los indicadores que proveen información importante acerca de una inversión o de la marcha de un negocio, la cual es valiosa para la toma de decisiones, porque permite que sus directivos puedan conocer cómo han evolucionado las finanzas de dicha inversión o negocio.

Los ratios financieros nos permiten establecer cambios en las finanzas de una determinada empresa que por lo habitual es anualmente para de esta forma llegar a tomar decisiones oportunas.

### 1.3.7.6.1 LIQUIDEZ

La liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor. De tal manera que cuanto más fácil es convertir un activo en dinero se dice que es más líquido.

Por definición el activo con mayor liquidez es el dinero, es decir los billetes y monedas tienen una absoluta liquidez, de igual manera los depósitos bancarios a la vista, conocidos como dinero bancario, también gozan de absoluta liquidez y por tanto desde el punto de vista macroeconómico también son considerados dinero.

#### 1. Razón Corriente

Activo Corriente \_\_\_\_\_  
Pasivo Corriente

#### 2. Prueba del Acido

Activo Corriente - Inventarios \_\_\_\_\_  
Pasivo Corriente

#### 3. Rotación de Cuentas por Cobrar

Ventas netas a créditos \_\_\_\_\_  
Promedio de Cuentas por Cobrar

#### 4. Días promedio de cobro

365 \_\_\_\_\_  
Rotación de Cuentas por Cobrar

## 5. Rotación de Cuentas por pagar

Compras netas a crédito \_\_\_\_\_

Promedio de cuentas por pagar

El ratio de “liquidez inmediata”, calculado como Tesorería / Pasivo Circulante es una medida sencilla de poner en relación el efectivo de la empresa con las deudas cuyo pago habrá de acometer a lo largo del siguiente año.

La liquidez es un indicador que señala la capacidad de la empresa para convertir sus activos en dinero, mientras mayor cantidad de dinero tenga la empresa, se dice que es más líquida, por tanto al colocar el efectivo sobre las deudas, el valor debe ser mayor que 1, para manifestar que la empresa tiene capacidad de pago.

### **1.3.7.6.2 PRODUCTIVIDAD**

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

#### 1. Margen de Utilidad

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

#### 2. Margen de Utilidad Bruta

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

### 3. Utilidad de operación

$$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$$

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción}/\text{recursos}$ .

La productividad es un indicador que manifiesta la eficiencia de la empresa, en términos de relacionar, el fruto obtenido por el gasto de los recursos expresado matemáticamente como producción / recursos.

#### **1.3.7.6.3 RATIOS DE ENDEUDAMIENTO, SOLVENCIA O DE APALANCAMIENTO**

Son aquellos ratios o índices que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos. Miden el respaldo patrimonial.

A su vez, los ratios de endeudamiento se dividen en:

- ✓ Ratio de endeudamiento a corto plazo.
- ✓ Ratio de endeudamiento a largo plazo.
- ✓ Ratio de endeudamiento total.
- ✓ Ratio de endeudamiento de activo.

Razones de solvencia o endeudamiento, entregan información del estado de endeudamiento de la empresa y su estructura, ya que la empresa debe tanto a los dueños como a acreedores externos, por este motivo es fundamental saber



además de cual endeudada esta la empresa también conocer el origen de ellas y su cobertura.

1. Razón de Patrimonio a Pasivo

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo}}$$

2. Razón de Patrimonio a deuda largo plazo

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo de LP.}}$$

3. Razón de Patrimonio a Activo

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo}}$$

4. Razón de Pasivo a Activo

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

5. Dependencia Bancaria

$$\frac{\text{Adeudos Bancarios}}{\text{Activo}}$$

6. Razón de cobertura de interés

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos Financieros}}$$

7. Razón de cobertura del pasivo

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos Financieros + Pago Principal}}$$

Este ratio nos permita evaluar el grado de endeudamiento en un tiempo figurado de corto y largo plazo, conocer la totalidad de la deuda, estar al corriente del efectivo de los inversionistas, además saber el inicio de la deuda siempre y cuando se maneje con los respectivos documentos de respaldo.

#### **1.3.7.6.4 RATIO DE RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN**

Es el ratio más representativo de la empresa porque permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total de activos, abarcando el conjunto de ratios que comparan las ganancias de un período con determinadas partidas del estado de resultado y del estado de situación, por tales razones la dirección de la entidad debe velar por el comportamiento de estos índices.

Tasa de rendimiento sobre la inversión de activos

$$\text{Activo} \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}} \times 100$$

Tasa de rendimiento sobre la inversión de los inversionistas

$$\text{Patrimonio} \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Son muy variados los criterios en cuanto a que utilidad seleccionar, para el cálculo de estos índices. Hay autores que usan la Utilidad Antes de Impuesto alegando que esta partida refleja lo que la empresa ha generado y por consiguiente su comparación es más real. Hay otros que toman la utilidad después de impuestos como aquella que refleja con lo que se quedó en la empresa y por consiguiente su uso muestra resultados más consistentes. Hay quienes usan una u otra utilidad según el índice a calcular, para este trabajo se utilizará el concepto de utilidad neta del periodo como variante 1 y como variante 2 se expondrá la forma más común.

Estar al tanto del ratio de rentabilidad formada por la inversión de los activos y el capital, los resultados conforman la validez de la trabajo de la empresa, además expone, el carácter en que los dirigentes han utilizado los recursos humanos, materiales, económicos para de esta forma poder obtener resultados positivos para la empresa.

### **1.3.7.7 COSTO BENEFICIO**

El análisis de costo - beneficio es un término que se refiere tanto a una disciplina formal (técnica) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos; o un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por naturaleza inherente a toda acción humana.

El costo beneficio es un indicador que manifiesta la relación entre las utilidades acumuladas y la inversión que se realiza para obtenerlas, cuyo valor debe superar la unidad, para indicar liquidez, solvencia y rentabilidad.

### **1.3.7.8 TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL**

Un concepto de inversión atractivo es el de “recuperar el dinero”. Aunque siempre existe riesgo, los inversionistas a menudo quieren saber más o menos cuánto tiempo tomará recuperar la salida de efectivo inicial. Cuando este tiempo se calcula sin tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo, se le denomina tiempo de recuperación del proyecto.

El tiempo de recuperación del capital se calcula simplemente, sumando todos los flujos de efectivo esperados descontados considerando la tasa de descuento determinada previamente, en orden secuencia, hasta que la suma es igual a la salida

inicial. Esta técnica consiste en medir el tiempo en el que se podrá recuperar la inversión de un proyecto.

### **1.3.8 GESTIÓN MICROEMPRESARIAL**

Según GIL, Magdalena “*Gestión Microempresarial y marketing*”, Primera Edición, Chile. 2006 “Gestión Microempresarial es todo lo que debe hacer como microempresario para iniciar ampliar, aumentar la producción, relacionarse con los clientes, vender más los productos terminados, adquirir y usar bien los microcréditos, y todo cuanto haga para generar mayores ingresos, manejar y controlar su negocio. En otras palabras, gestión microempresarial es la forma como planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las acciones que llevarán a obtener mayores utilidades monetarias.” Pág. 4.

La Microempresa y el microempresario o empresario del programa de gestión emprendedora- puede auto ayudarse a través de procesos de preparación y emprendimiento de iniciativas, gestando, de esta forma, su propia carrera y autoempleo en espacios generados por la pequeña empresa.

Para solventar tales iniciativas, en la mayoría de los países alrededor del mundo, existe la destinación de un presupuesto gubernamental, que asiste y apoya estos proyectos mediante programas que incorporan la formación, el diseño de proyectos, las instrucciones de ejecución y evaluación de los mismos, el fondo adquisitivo, operativo y la consecuente subvención que posibilite el financiamiento de los mismos.

Para las investigadoras Gestión Microempresarial son las actividades debidamente planificadas y organizadas que realiza microempresario para aumentar la producción mediante la utilización apropiada de créditos financieros, para fabricar productos de

calidad, satisfaciendo las necesidades del consumidor y obteniendo ventas representativas en el mercado.

### **1.3.8.1 PLANEACIÓN**

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación se puede orientar hacia la estabilidad para garantizar la continuidad del comportamiento actual en un ambiente previsible y estable, pero también puede estar orientada hacia el mejoramiento del comportamiento para garantizar la reacción adecuada ante los cambios frecuentes en un ambiente muy dinámico e incierto. Incluso, puede estar orientada hacia las contingencias, para anticiparse a eventos que pueden ocurrir en el futuro e identificar las acciones apropiadas para cuando eventualmente ocurran. Sin embargo, la planeación se subordina a una filosofía de acción.

La planeación se puede considerar un proceso de 6 pasos:

*Definir los objetivos:* el primer paso de la planeación es establecer los objetivos que se pretende alcanzar. Los objetivos de la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los objetivos departamentales y a todos los objetivos de las áreas subordinadas. Los objetivos deben especificar los resultados deseados y los

puntos a los que se desea llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

*Verificar la situación actual frente a los objetivos:* simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.

*Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras:* las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionado con supuestos acerca del futuro.

*Analizar las alternativas de acción:* se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

*Elegir un curso de acción entre las alternativas:* hay que seleccionar el curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

*Implementar el plan y evaluar los resultados:* el último paso es hacer lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los

objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Aunque la planeación sea una actividad orientada hacia el futuro, la planeación debe ser continua y permanente y, si es posible, abarcar el mayor número de personas en la elaboración e implementación. En otros términos, la planeación debe ser constante y participativa.

Para elaborar la planeación es de vital importancia conocer su microambiente, su misión, los objetivos básicos y, sobre todo, los factores claves para su éxito.

### **1.3.8.2 ORGANIZACIÓN**

La organización administrativa es el trabajo mediante el cual un director ordena y coordina las tareas a realizar, de modo que se cumplan con la máxima eficacia.

Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

Esta etapa incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, como estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones. La organización es la distribución y disposición de los recursos organizacionales para alcanzar objetivos estratégicos.

Esa distribución se refleja en la división del trabajo en unidades organizacionales, definición de líneas formales de autoridad y adopción de mecanismos para coordinar las diversas tareas organizacionales.

Toda organización debe funcionar con un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionan estrechamente para actuar como una totalidad que alcance determinado objetivo con éxito. Sin embargo, organizar no es una tarea de una sola vez.

La estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar de continuo, siempre que la situación y el contexto ambiental experimenten cambios. Así, a medida que enfrenta nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa.

Los cambios externos que ocurren en el ambiente traen nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos, incentivan la competencia, condicionan nuevas regulaciones legales y gubernamentales, y todas estas influencias afectan directa o indirectamente los negocios de la organización.

Es ahí donde se encuentra la clave: la organización debe ser suficientemente maleable y adaptable para ajustarse a las demandas ambientales, no sólo para sobrevivir en el contexto variable, sino, en especial, para acompañar la realidad externa y asegurar el éxito del negocio.

La organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La planeación define qué hacer, mientras que la organización determina como hacerlo.

La estructura organizacional es una herramienta que el administrador debe utilizar para armonizar los recursos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo la estrategia establecida.



### 1.3.8.3 DIRECCIÓN

Es la etapa encargada de motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación, y resolver los conflictos entre los empleados.

Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones del proceso administrativo son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización, por lo que constituye una de las más complejas funciones de la administración.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea.

Aún cuando se habla de estos tres niveles de dirección, en todos los niveles lo que se dirige son personas, y aunque cada área de competencia sea distinta, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, el liderazgo y la motivación.

La ejecución o dirección es trascendental porque:

- ✓ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- ✓ A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- ✓ La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- ✓ Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- ✓ A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

#### **1.3.8.4 CONTROL**

El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

Una vez que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un administrador que se encargue de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización.

Se ve comprometido a comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad, y en el supuesto de que se lleguen a presentar desviaciones

significativas, será el administrador el responsable de volver a encaminar a la organización por el camino correcto, a grandes rasgos, cuando se habla de la etapa de control, se hace referencia al método de vigilar, comparar y corregir.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados.

El proceso de control presenta cuatro etapas o fases:

- ✓ Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño
- ✓ Evaluación o medición del desempeño actual
- ✓ Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
- ✓ Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anomalías.

Las principales características del control son las siguientes:

- ✓ **Orientación estratégica hacia los resultados:** el control debe apoyar planes estratégicos y enfocarse en las actividades esenciales que diferencian la organización.
- ✓ **Comprensión:** el control debe apoyar el proceso de toma de decisiones presentando datos en términos comprensibles. El control debe evitar informes complicados y estadísticas engañosas.
- ✓ **Orientación rápida para las excepciones:** el control debe indicar los desvíos con rapidez mediante una misión panorámica del sitio en que ocurren las variaciones, y qué se debe hacer para corregirlas adecuadamente.

- ✓ **Flexibilidad:** el control debe proporcionar el juicio individual que se pueda modificar para adaptarse a nuevas circunstancias y situaciones.
- ✓ **Autocontrol:** el control debe proporcionar confiabilidad, buena comunicación y participación de las personas involucradas.
- ✓ **Naturaleza positiva:** el control debe hacer énfasis en el desarrollo, el cambio y el mejoramiento; debe apalancar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.
- ✓ **Claridad y objetividad:** el control debe ser imparcial y preciso para todos. Como propósito fundamental, se debe respetar el mejoramiento del desempeño.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

En el presente Capítulo se da a conocer el tipo de investigación que se ha empleado para la realización del análisis e interpretación de datos, siendo este mismo el que ha permitido conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, etc.

El tipo de investigación empleada en la Microempresa Shoes Sport es la Descriptiva; se eligió este método porque no se limita en la recolección de datos, más bien, permite recoger información suficiente como rentable; es decir que permite a los investigadores conocer a fondo los problemas empresariales, con la utilización de las respectivas herramientas de sondeo como son la observación, entrevista, encuesta, y el análisis respectivo de cada resultado arrojado por esta investigación, es decir que es un método de investigación muy complejo puesto que hay que seguirlo minuciosamente y cronológicamente, para obtener resultados tanto eficientes como eficaces.

Mediante el manejo de tablas y gráficos se obtuvo los resultados del correspondiente análisis, por lo que se logró establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones a través de un análisis, lo cual permitió conocer la situación actual de este proceso.

## DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Este trabajo investigativo se realizó a través de un estudio minucioso, ya que se recopiló la información necesaria con el fin de obtener una base sólida de teorías y conceptos, utilizando la Investigación Descriptiva, estableciendo así las características comunes, causas y efectos los que permitió realizar un estudio contable y financiero, en la microempresa Shoes Sport.

Para lograr un procedimiento lógico se utilizó los métodos que se describen a continuación:

- **Método Deductivo.** Este se lo aplicó a aquellos datos valideros tales como fueron el libro diario, libro mayor y balances de la Microempresa Shoes Sport proporcionados para efectuar el análisis financiero.
- **Método Analítico.** Se lo aplicó al momento de analizar la información concedida y autorizada, por el Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport, la misma que ayudó para realizar nuestro estudio contable y financiero.
- **Método Dialectico.** Permitió identificar los problemas originados por la inexistencia de un Análisis Financiero como herramienta para la toma de decisiones.

Para la recolección de datos en la microempresa Shoes Sport se trabajó con el universo de la población detallada en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3**  
**POBLACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Gerente Propietario	1
Contador	1
Trabajadores	6
Clientes	103
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>

**Fuente:** Libro de Contabilidad de Costo

**Elaborado:** Las investigadoras

Para la recolección de la información se utilizó las siguientes técnicas como:

- La Observación

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; por lo que esta investigación se ha apoyado para obtener un mayor número de datos y conocer de manera general dicha Institución.

- Entrevista

Se la realizó al Señor Gerente Propietario Ab. Héctor Jami en la que se aclararon varias incógnitas, como por ejemplo y la más importante, que fue si en algún momento de su vida empresarial ha realizado algún Estudio Contable y Financiero, para conocer la rentabilidad de la misma.

- Encuesta

Se lo realizó a los trabajadores y clientes que posee la microempresa Shoes Sport, la misma que da a conocer la manera en la que confeccionan la ropa deportiva y si los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la Microempresa Shoes Sport.

## **2.2.PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

- ¿Qué contenidos teóricos serán necesarios para realizar un Estudio Contable y Financiero para conocer el nivel de rentabilidad en la Microempresa Shoes Sport?
- ¿Qué instrumentos de Investigación serían necesarios para conocer la situación actual de la Microempresa Shoes Sport?
- ¿Qué tipos de Análisis Financiero será el apropiado para determinar el nivel de rentabilidad de la Microempresa Shoes Sport?



### 2.3.OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**CUADRO N° 4  
OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>PREGUNTAS DIRECTRICES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
¿Qué instrumentos de Investigación serían necesarios para conocer la situación actual de la Microempresa Shoes Sport?	FODA	Factores Internos          Factores Externos	Proveedores Clientes Eficiencia Eficacia Efectividad Productividad  Económicos Políticos Tecnológicos Demográfico	Entrevista  Encuesta  Cuestionario
¿Qué métodos financieros se deberán utilizar para determinar la Rentabilidad en la Microempresa Shoes Sport?	Análisis Financiero	Ratios Financieros	Índice de Liquidez Índice de Rentabilidad Índice de Productividad Índice de Rotación	Balance General Estado de Resultados

**Fuente:** Anteproyecto de Tesis

**Elaborado:** Las investigadoras

## **2.4.APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA**

### **2.4.1. Entrevista dirigida al Gerente Propietario Ab. Héctor Jami de la Microempresa Shoes Sport**

#### **1.- ¿Hace que tiempo se dedica a la confección de ropa deportiva?**

La respuesta expresada por el Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport, fue que se dedica a esta actividad desde hace seis años.

#### **2.- ¿El local que utiliza para la fabricación de las diversas prendas de vestir es propio?**

Con respecto a esta pregunta el Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport respondió que sí el local es propio.

#### **3.- ¿Cuenta la microempresa con una filosofía empresarial, es decir tiene definida la misión, visión, valores de la misma?**

El Sr. Jami manifestó que no, la microempresa no tiene definida la misión ni visión de la misma.

#### **4.- ¿La compra de materiales y suministros se realiza a crédito o al contado?**

El Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport, respondió que cuando el recibe un pedido sumamente grande los hace a crédito, pero cuando tiene pedidos pequeños, es decir individualmente, la materia prima lo tiene en bodega, y si no lo posee, la compra lo hace al contado.

#### **5.- ¿Cuáles son los canales de distribución del producto terminado hacia los clientes?**

Con respecto a esta pregunta el Sr. Gerente respondió que cuando los clientes son individuales, es decir para uso propio, se los hace directa y personalmente, mientras

que cuando son pedidos para fábricas, o equipos de juego, se hace la entrega al personal respectivo, quienes se encargaran de entregar a cada persona.

**6.- ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la Microempresa?**

Actualmente el Sr. Jami cuenta con seis trabajadores.

**7.- ¿Se realiza un mantenimiento constante a la maquinaria?**

El Sr. Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport, respondió que si generalmente cada 6 meses se efectúa un mantenimiento de toda la maquinaria.

**8.- ¿Cuál es la forma de pago que se efectúa a los trabajadores?**

El Sr. Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport, indicó que las hace mensualmente a las Señoritas que trabajan a tiempo completo, y las otras obreras el pago es por obra.

**9.- ¿Se dan incentivos a los trabajadores y obreros de su empresa?**

El Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport, explicó que si realiza incentivos, ya que es una estrategia para que sus trabajadores se concentren más en lo que están realizando y terminen su trabajo con excelentes resultados.

**10.-¿Mantiene préstamos con alguna institución financiera? Si**

**11.- ¿Considera Ud. Necesario que se aplique un estudio contable y financiero en la Microempresa?**

El Gerente Propietario de la Microempresa Shoes Sport Sr. Ab. Héctor Jami respondió muy gustoso que el sí está de acuerdo que sea efectúe un estudio contable y financiero para contemplar la posibilidad de realizar inversiones a futuro.

### **2.5.1.1 Análisis de la entrevista aplicada al Sr. Ab. Héctor Jami Gerente de Shoes Sport**

El Sr. Héctor Jami propietario de la Microempresa Shoes Sport se manifestó de forma concreta a las preguntas realizadas, de las cuales se obtuvo puntos importantes de análisis.

La Microempresa Shoes Sport como tal lleva operando en el mercado doce años, sin embargo se encuentra enfocado a la confeccionando ropa deportiva desde hace seis años ya que inicialmente se dedicaba a la producción de zapatos. El local donde se desarrolla sus actividades de producción y venta es propio.

La microempresa no cuenta con una filosofía empresarial que le aporten un sentido y orientación a la gestión de la misma; que le permita trazar una línea de actuación al día a día de la microempresa.

En cuanto a la adquisición de materia prima para emplearla en una producción grande las compras se las realiza a crédito; no obstante, cuando se requiere producir a menor escala, las compras se las efectúa al contado

Para llevar a cabo el proceso productivo la Microempresa cuenta con seis obreras que trabajan a tiempo completo. A más de ello las trabajadoras son participes de incentivos por su trabajo, esta estrategia implantada por el Sr Jami es un logro importante para motivar a sus empleadas a realizar trabajos con excelentes resultados. En cuanto a la maquinaria para conservarla en óptimas condiciones se efectúa un mantenimiento cada 6 meses. El Sr. Jami por cuestiones de la adquisición de un nuevo vehículo contrajo un préstamo bancario.

El Gerente Propietario para determinar la rentabilidad de la Microempresa esta de acuerdo que se efectúe un estudio contable y financiero puesto que le permitirá tener una más amplia visión sobre cómo se está manejando la misma.

#### **2.4.2. Entrevista dirigida a la Contadora de la Microempresa Shoes Sport**

- 1. ¿Se preparan estados financieros mensuales para tomar decisiones operativas? No**
- 2. ¿Todos los ingresos y egresos son contabilizados de forma correcta? Si**
- 3. ¿Se realizan análisis a los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la microempresa? No**
- 4. ¿Cree usted que las herramientas de análisis financiero permiten tomar decisiones para prevenir hechos futuros y a corregir a tiempo problemas existentes? Si**

#### **2.5.2.1 Análisis de la entrevista aplicada a la Contadora de Shoes Sport**

Una vez aplicada una corta intervención a la Contadora de la Microempresa se pudo determinar algunos aspectos importantes para ampliar la visión de como se ha manejado la misma durante los últimos años. La Sra. Contadora ha creído conveniente implantar en la empresa el tipo de Contabilidad General. También se estableció que en cuanto a la presentación de estados financieros mensuales, por no ser requerimiento del Sr. Gerente no se los emite. En cuanto a su trabajo lo realiza de la mejor manera llevando un orden cronológico en todas las transacciones.

Además a través de la entrevista realizada se comprobó la inexistencia de análisis a los estados financieros siendo una debilidad significativa dentro de la microempresa ya que no cuenta con herramientas necesarias que contribuyan a la toma correcta de decisiones; no obstante está consciente de la importancia que radica la aplicación de ratios financieros para conocer la situación por la que atraviesa la misma.

## 2.5.2. Encuesta dirigida a los Clientes de la Microempresa Shoes Sport

### 1. Desde hace qué tiempo es cliente de Shoes Sport?

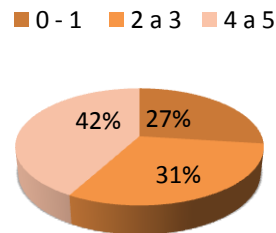
**CUADRO N° 5**  
**TIEMPO DE SER CLIENTE**

OPCIONES	FA	FR%
0 -1	28	27
2 – 3	32	31
4 – 5	43	42
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Elaborado: Las investigadoras

Fuente: Encuestas a los clientes

**GRÁFICO N° 2**  
**TIEMPO DE SER CLIENTE**



Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Con respecto a esta pregunta realizada a los Clientes de la Microempresa Shoes Sport el 27% son clientes hace un año, el 31% son clientes hace 2 o 3 años aproximadamente, y el 42% son clientes desde hace 5 años.

Los Clientes de la Microempresa Shoes Sport, están satisfechos de los productos que este ofrece, por lo que los clientes más antiguos señalaron que la calidad de las prendas de vestir son y seguirán siendo de calidad, es por eso que ellos concurren a dicha entidad.

## 2. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de ropa deportiva?

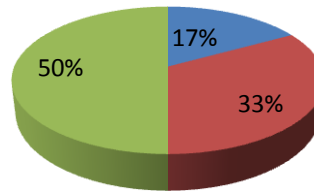
**CUADRO N° 6**  
**FRECUENCIA DE COMPRA**

OPCIONES	FA	FR%
Mensual	18	17
Trimestral	34	33
Semestral	51	50
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 3**  
**FRECUENCIA DE COMPRA**

■ Mensual ■ Trimestral ■ Semestral



Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 50% que equivalente a 51 personas, manifiestan que adquieren ropa deportiva en forma semestral, el 33% a 34 personas revelan que compran trimestralmente y el 17% a 18 encuestados deciden adquirir sus prendas mensualmente, ya que realizan ventas al en días feriados.

Los clientes adquieren ropa deportiva trimestralmente porque consideran que es un tiempo prudente para adquirir un diseño nuevo.

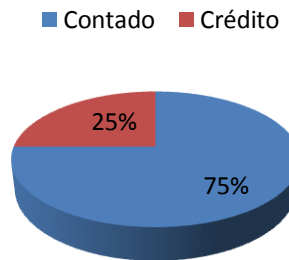
### 3. ¿Cuándo efectúa la compra de ropa deportiva, que forma de pago realiza?

**CUADRO N° 7  
FORMA DE PAGO**

OPCIONES	FA	FR%
Contado	77	75
Crédito	26	25
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 4  
FORMA DE PAGO**



Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

#### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% de las encuestas realizadas a los Clientes de Shoes Sport que corresponden a 103 personas, el 75% indicó que sus compras las realizan al contado; mientras que el 25% equivalente a 26 personas, comentó que llevan a cabo sus adquisiciones a crédito.

Aquí se observa que la mayoría de las ventas son al contado y las que se realizan a crédito son ventas efectuadas al por mayor.



#### 4. ¿El precio del producto lo considera?

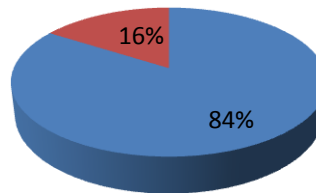
**CUADRO N° 8  
PRECIOS**

OPCIONES	FA	FR%
Accesible	87	84
Costoso	16	16
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 5  
PRECIOS**

■ Accesibles ■ Costosos



Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

#### **Análisis e Interpretación:**

De los 103 Clientes de la Microempresa Shoes Sport que corresponde al 100% de los encuestados, el 84% consideran que los costos de las prendas deportivas son accesibles, mientras que el 16% piensan que los costos son elevados.

Al realizar esta pregunta a los Clientes, la mayoría comentó que los precios eran muy cómodos y accesibles, ellos estaban muy satisfechos de los trabajos que realiza esta Microempresa.

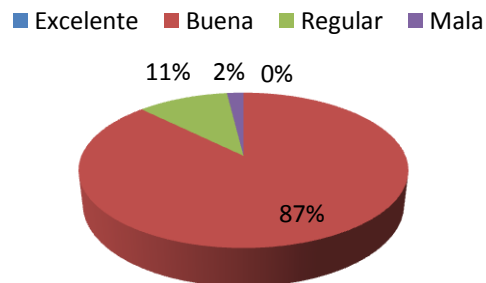
## 5. ¿Cómo considera la atención al cliente?

**CUADRO N° 9**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**

OPCIONES	FA	FR%
Excelente	0	0
Buena	90	87
Regular	11	11
Mala	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 6**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**



Fuente: Encuestas los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% de las encuestas realizadas a los Clientes de Shoes Sport que corresponden a 103 personas, el 87% indicó que la atención es buena, el 11%, comentó que es regular y el 2% dijo que es mala.

Por lo que esto refleja que ningún cliente está insatisfecho por parte de las personas que las atienden y que las personas que opina lo contrario es representan un porcentaje muy bajo.

**6. ¿Cuándo decidió comprar la ropa deportiva en que medio publicitario se basó?**

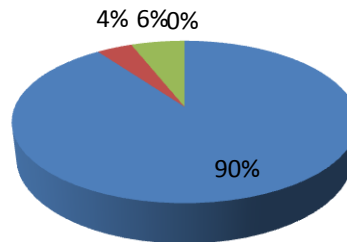
**CUADRO N° 10  
MEDIO PUBLICITARIO**

<b>OPCIONES</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>
Radio	93	90
Tv	4	4
Periódico	6	6
Internet	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 7  
MEDIO PUBLICITARIO**

■ Radio ■ Tv ■ Periodico ■ Internet



Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

El 90% correspondientes a 93 personas de los clientes encuestados respondieron que escucharon sobre la Microempresa en la Radio, el 4% referente a 4 clientes miró la publicidad en la televisión, mientras que el 6% equivalente a 6 personas indicó que leyeron sobre la misma en el periódico.

Lo que indica que la Microempresa Shoes Sport cubre los tres medios publicitarios pero teniendo como debilidad la web.

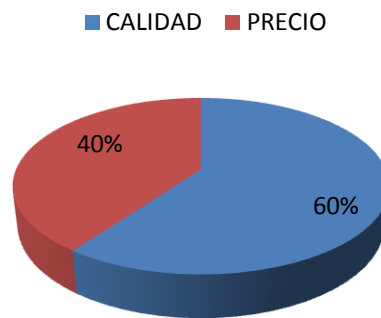
## 7. ¿Qué considera al momento de realizar la compra de ropa deportiva?

**CUADRO N° 11**  
**MOTIVO DE COMPRA**

OPCIONES	FA	FR%
Calidad	62	60
Precio	41	40
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 8**  
**MOTIVO DE COMPRA**



Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 40% que equivale a 41 personas manifestaron que sus adquisiciones tienen mucho que ver con el precio al que se encuentran las prendas de vestir, y el 60% referente a 62 encuestados comentaron que adquieren la ropa deportiva basándose siempre en la calidad.

Esto da la pauta que las prendas de vestir además de ser de calidad deben tener costos accesibles.

## 8. ¿Cómo considera la calidad de la ropa deportiva?

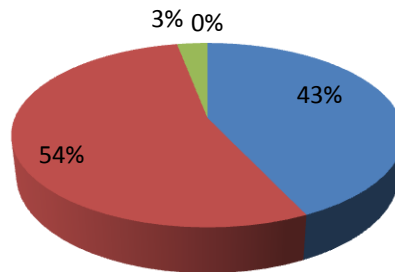
**CUADRO N° 12**  
**CALIDAD DE LA ROPA**

OPCIONES	FA	FR%
Excelente	44	43
Buena	56	54
Regular	3	3
Mala	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 9**  
**CALIDAD DE LA ROPA**

■ Excelente ■ Buena ■ Regular ■ Mala



Fuente: Encuestas a los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

El 54% que abarca a 56 encuestados consideran que la ropa deportiva es de buena calidad. El 43% correspondiente a 44 personas opinan que la ropa es excelente, y el 3% que equivale a 3 personas puso de manifiesto que la ropa no es de tan buena calidad.

Por lo que se deduce que frente a la mayoría de clientes la Microempresa refleja una buena imagen que proporciona productos de calidad.

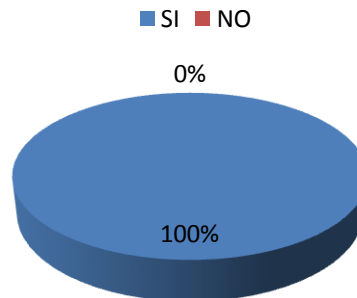
**9. ¿Las facturas por compra son emitidas inmediatamente realizadas las mismas?**

**CUADRO N° 13  
TIEMPO DE EMISIÓN DE FACTURAS**

OPCIONES	FA	FR%
SI	103	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 10  
TIEMPO DE EMISIÓN DE FACTURAS**



Fuente: Encuestas los clientes  
Elaborado: Las investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

El 100% que representa la totalidad de los encuestados respondieron a esta pregunta que las facturas son emitidas al momento que se hace el pedido.

Esto lo que les facilita a los compradores tener un comprobante que certifique a terceras personas de que están realizando estas erogaciones.

### **2.5.3.1. Análisis de la Encuesta dirigida a los clientes**

De la encuesta aplicada a los clientes de la microempresa Shoes Sport se determinó que a la mayoría de sus consumidores han iniciado su vida comercial y de consumo desde sus inicios siendo que esta microempresa a pesar de los pocos años que tiene en el mercado ha logrado constituirse como organización competitiva por su calidad, como también la facilidad que da a sus compradores que realizan ventas al por mayor; otorgándoles un crédito de ocho días plazo para cancelar.

Los consumidores que realizan compras de manera ocasional a más de sentirse satisfechos de la calidad y precios accesibles manifiestan que la atención es buena, sin embargo se debe procurar que se refleje excelencia en el servicio al público.

En general podemos decir que de las 103 personas a quienes se les aplicó la encuesta que equivale al 100%, el 87% de los encuestados dieron comentarios favorables lo que esto permite a la microempresa seguir con las mismas estrategias y mejorar algunos aspectos que faltan para llegar al 100% de la población.

### 2.5.3. Encuesta dirigida a los Trabajadores de la Microempresa Shoes Sport

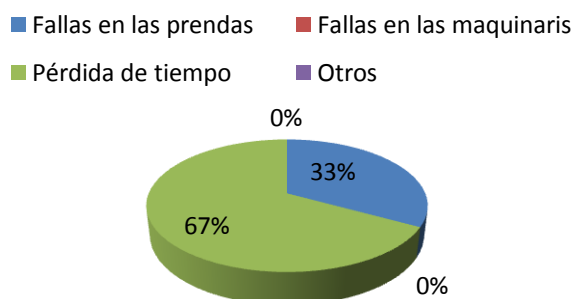
1.- ¿Qué clase de problemas han ocurrido en la producción de las prendas de vestir?

**CUADRO N° 14**  
**PROBLEMAS EN LA PRODUCCIÓN**

OPCIONES	FA	FR%
Fallas en las prendas	2	33
Fallas en las maquinarias	0	0
Pérdida de tiempo	4	67
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 11**  
**PROBLEMAS EN LA PRODUCCIÓN**



Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

#### **Análisis e Interpretación:**

Con respecto a esta pregunta 2 trabajadores que corresponden al 33% respondieron que los problemas que ocurren son las fallas en las prendas, mientras que el 67% que corresponden a 4 trabajadores contestaron que el problema más latente es la pérdida de tiempo; con esto podemos decir que al tener fallas en las prendas deportivas y tratar de enmendarlas les lleva tiempo, es decir, tiempo perdido, es por eso que los trabajadores coinciden en el tipo de respuesta.



2.- ¿En la fabricación diaria de las prendas de vestir con que frecuencia existen daños o fallas?

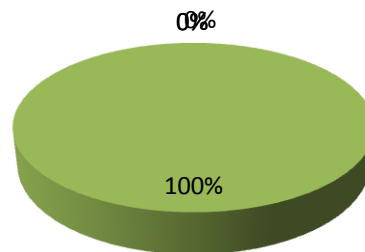
**CUADRO N° 15**  
**FRECUENCIA DE DAÑOS EN LA FABRICACIÓN**

OPCIONES	FA	FR%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Rara vez	6	100
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 12**  
**FRECUENCIA DE DAÑOS EN LA FABRICACIÓN**

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Rara vez ■ Nunca



Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Los trabajadores respondieron que rara vez ocurren daños en la fabricación de ropa deportiva, puesto que si las tienen, a más de perder el tiempo en arreglar o solucionar el problema, tienen una sanción por parte del gerente, es por ello que realizan su trabajo con mucho cuidado y dedicación.

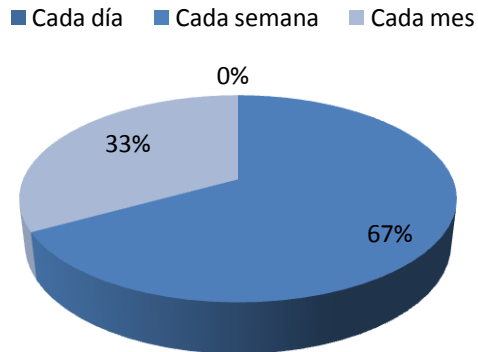
3.- ¿Cada qué tiempo se realiza una limpieza a la maquinaria a su cargo?

**CUADRO N° 16**  
**FRECUENCIA DE LIMPIEZA A LA MAQUINARIA**

OPCIONES	FA	FR%
Cada día	0	0
Cada semana	4	67
Cada mes	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO**  
**N° 13**  
**FRECUENCIA DE LIMPIEZA A LA MAQUINARIA**



Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% de las encuestadas, el 67% que corresponde a 4 obreras manifiestan que realizan una limpieza a la maquina a su cargo cada semana y el 33% que corresponde a 2 obreras lo hacen cada mes.

#### 4.- Cuando existen daños en las prendas. ¿Tienen algún tipo de sanción?

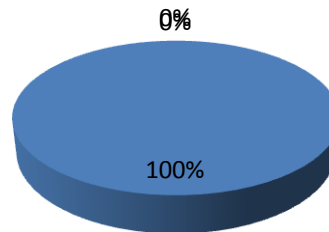
**CUADRO N° 17**  
**SANCIONES A LOS TRABAJADORES**

<b>OPCIONES</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>
Económicas	6	100
Más Horas de Trabajo	0	0
Otras	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 14**  
**SANCIONES A LOS TRABAJADORES**

■ Económicas ■ Más horas de trabajo ■ Multas



Fuente: Encuestas  
Elaborado: Las investigadoras

#### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% de los encuestados que corresponden a 6 obreras, todas manifiestan que cuando ocurren daños en las prendas de vestir las sanciones que impone el gerente propietario son económicas debido a que son fallas son netamente responsabilidad de las mismas.

## 5.- ¿Qué se hace con las prendas dañadas?

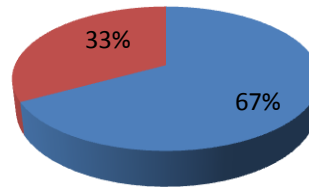
**CUADRO N° 18**  
**USO DE PRENDAS DAÑADAS**

OPCIONES	FA	FR%
Se lo reutiliza	4	67
Se lo desecha	2	33
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 15**  
**USO DE PRENDAS DAÑADAS**

■ Se lo reutiliza ■ Se lo desecha



Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

### **Análisis e Interpretación:**

Del 100% de las encuestadas, el 67% que corresponden a 4 obreras manifiestan que cuando existen prendas dañadas, éstas son reutilizadas, por lo que no existen muchas pérdidas en los materiales; el 33% que corresponden a 2 respondieron que no las reutilizan.

Esto quiere decir, que la mayoría de las prendas dañadas son convertidas en moños, cintillos, etc.; siendo una mínimo porcentaje que se lo desecha.

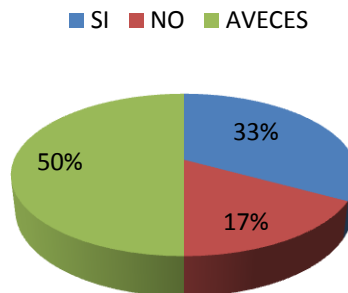
6.- ¿En el proceso de producción existe duplicidad de tareas?

**CUADRO N° 19**  
**DUPLICIDAD DE TAREAS**

OPCIONES	FA	FR%
SI	2	33
NO	1	17
AVECES	3	50
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 16**  
**DUPLICIDAD DE TAREAS**



Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% de las encuestadas, el 33% que corresponden a 2 obreras manifiestan que si existe duplicidad de tareas; el 17% que respondieron que no y el 50% que equivalen a 3 las obreras manifiestan que a veces se da duplicidad en las tareas que desarrollan.

Convirtiéndose en una debilidad en el proceso de producción por la pérdida de tiempo y dinero.

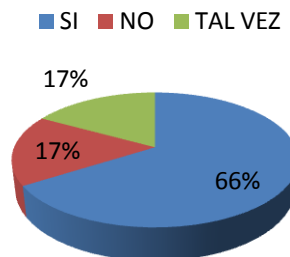
7.- ¿Cree usted que con un Manual de Funciones, se puede eliminar la duplicidad de tareas permitiendoprecisar la responsabilidad en la ejecución de las mismas?

**CUADRO N° 20**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

OPCIONES	FA	FR%
SI	4	66
NO	1	17
TAL VEZ	1	17
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 17**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**



Fuente: Encuestas a los trabajadores  
Elaborado: Las investigadoras

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% de las encuestadas, el 66% que corresponden a 4 obreras manifiestan que con un manual de funciones se eliminarían la duplicidad de tareas; el 17% respondieron que no y el 17% contestaron que tal vez.

Por lo que con la ayuda de las funciones que desempeña cada obrera por escrito permitirá una mejor coordinación en la producción.

#### **2.5.4.2. Análisis de la Encuesta dirigida a los trabajadores**

De la encuesta realizada a los trabajadores de la microempresa Shoes Sport se pudo determinar algunos aspectos significativos, los mismos que son relevantes para tener un conocimiento del ambiente de trabajo en el cual desarrollan sus actividades.

Las obreras que se desempeñan en la microempresa afirman que cuentan con una maquinaria apropiada para desenvolverse en cada área como es el corte, confección, estampado y bordado por lo que existe mínimo de fallas en la confección de cada prenda; en cuanto a la maquinaria que está a su cargo de cada obrera realiza una limpieza de forma semanal.

La microempresa Shoes Sport se caracteriza de entregar prendas de calidad por lo que si surge alguna imperfección en las mismas la forma para aprovechar el material defectuoso es el de reutilizarlos en otros accesorios derivados de este material como por ejemplo moños, cintillos, coderas, rodilleras entre otros.

Para lograr mayor eficiencia en los procesos de producción es necesario que las funciones estén escritas y sean de conocimiento por parte de las obreras de esta manera se evitará pérdida de tiempo y dinero por la falta de coordinación al momento de recibir una orden de producción.

## **CAPÍTULO III**

### **“ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA. PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2012”**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El capítulo que se detalla a continuación contiene la propuesta realizada a la Microempresa Shoes Sport donde se realizó un estudio contable y financiero, que le permita conocer la situación real en la que se encuentra la misma.

Para lo cual se efectuó una Matriz FODA estableciendo las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Microempresa. Posteriormente a través de la utilización de diferentes herramientas financieras se analizó los resultados arrojados de los Estados Financieros.

Por último se emitirá conclusiones y recomendaciones que se constituyan en un apoyo fundamental para el gerente propietario de la Microempresa, con el fin de que sus decisiones sean las correctas y así le permita obtener una mayor rentabilidad.



### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

Se justifica la ejecución de esta investigación en el sentido de brindar un aporte significativo a la Microempresa Shoes Sport en cuanto a la situación actual que atraviesa, de esta manera el Sr. Jami propietario; puede anticiparse, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades que presente la Microempresa.

Dentro del cantón Latacunga muchos son los negocios dedicados a la confección de ropa deportiva, por lo que se hace urgente que la Microempresa desarrolle estrategias que le permitan tener una mayor competitividad para que de esta manera pueda subsistir y obtener rendimientos financieros de una manera ágil y oportuna, siendo su principal objetivo tomar decisiones previo un análisis de los Estados Financieros; factor que por desconocimiento o descuido ha perjudicado a las empresas conllevando a muchas al cierre de las mismas.

La aplicación de herramientas de Análisis Financieros constituye un instrumento fundamental que servirá como una base firme y concisa para que el gerente, tome oportunamente las decisiones correctas para el buen manejo y crecimiento de la Microempresa en lo concerniente a la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad. Tomando muy en cuenta los correctivos necesarios en estas áreas causaran un verdadero impacto en la estabilidad económica de la Microempresa ya que la necesidad de tomar decisiones correctas permitirá brindar al cliente una mejor atención en cuanto a gustos y precios, obteniendo un aumento considerable en rentabilidad.

Mediante el estudio contable y financiero, la Microempresa se apoyará en una herramienta útil para la planeación proyectándose a largo plazo sobre inversiones, reposición de maquinaria, expansión de la planta y fijación de precios.

### **3.3 OBJETIVOS**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Realizar un Estudio Contable y Financiero, investigando todos los movimientos que efectúa la Microempresa Shoes Sport para determinar el nivel de rentabilidad de la misma.

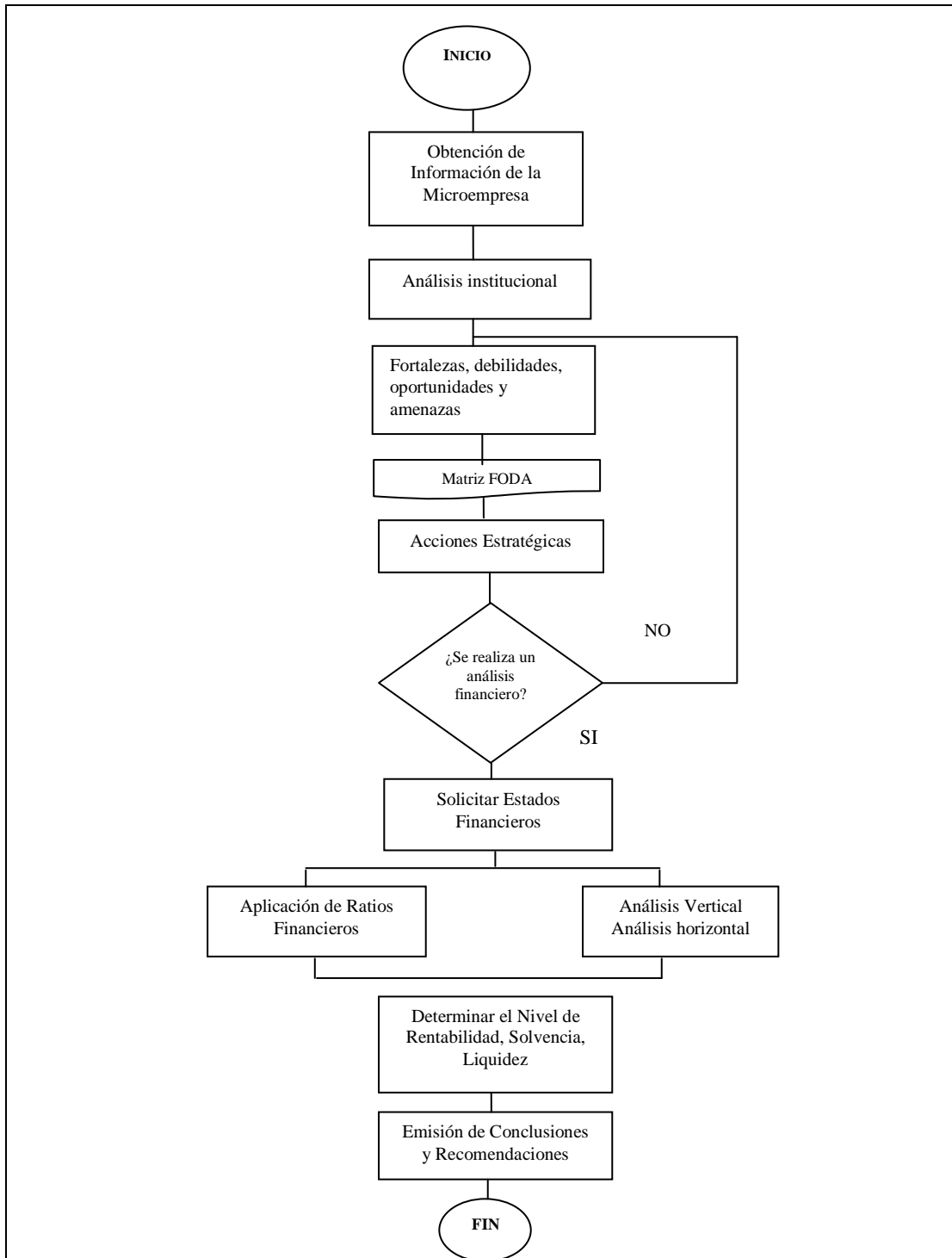
#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Recabar la información necesaria de la Microempresa Shoes Sport, mediante el diagnóstico institucional para determinar la situación actual de la misma a través del Análisis FODA.
- Examinar los Estados Financieros mediante aplicación de ratios financieros y la aplicación del análisis vertical y horizontal para detectar posibles problemas que reflejen los mismos.
- Emitir conclusiones y recomendaciones a la Microempresa sobre los hallazgos encontrados mediante un informe, para contribuir a la toma de decisiones correctivas

### **3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

En el presente capítulo se da a conocer la propuesta que se le presentó al Sr. Gerente Propietario de la microempresa Shoes Sport, y describiendo paso a paso como se lo fue desarrollando.

**GRÁFICO N° 18**  
**FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA**



Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

### 3.5. DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA

<b>Razón Social:</b>	SHOES SPORT
<b>Representante Legal:</b>	Ab. Héctor Jami
<b>Actividad Económica:</b>	Confección de ropa deportiva
<b>Teléfono:</b>	0995687373
<b>Tipos de Productos:</b>	*Equipos deportivos para clubs barriales *Equipos deportivos para empresas *Ropa de trabajo, overoles, mandiles

#### 3.5.1. LOCALIZACIÓN

<b>Provincia:</b>	Cotopaxi
<b>Cantón:</b>	Latacunga
<b>Parroquia:</b>	La Matriz
<b>Dirección:</b>	La Cocha

### 3.6. PRINCIPALES CLIENTES

La microempresa Shoes Sport tiene una gran acogida en el mercado de confecciones de ropa deportiva, es decir que esta entidad es una empresa muy competitiva en todos los aspectos, tanto en la calidad del producto así como también en el precio accesible en los mismos, sin dejar de lado la puntualidad en la entrega de sus pedidos, es por eso que los clientes de Shoes Sport están conformes del trabajo que realizan, y cada vez más sigue aumentando la demanda.

Los principales clientes que se pueden mencionar son los siguientes:

**CUADRO N° 21  
CLIENTES**

<b>PRINCIPALES CLIENTES</b>	<b>TIPO DE PRODUCTO</b>
Empresa Industrial Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exteriores deportivos</li> <li>✓ Interiores deportivos</li> <li>✓ Overoles</li> </ul>
Ilustre Municipio de Latacunga	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exteriores deportivos</li> <li>✓ Interiores deportivos</li> </ul>
Fabrica Cedal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exteriores deportivos</li> <li>✓ Overoles</li> </ul>
Club deportivo UTC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exteriores deportivos</li> <li>✓ Interiores deportivos</li> </ul>
Clubs Barriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exteriores deportivos</li> <li>✓ Interiores deportivos</li> <li>✓ Chalecos</li> </ul>

**Fuente:** Microempresa Shoes Sport  
**Elaborado:** Las investigadoras

### **3.7. PROVEEDORES:**

Los principales proveedores de la Microempresa Shoes Sport con los que cuenta para el abastecimiento de mercadería son los que se detallan a continuación:

**CUADRO N° 22  
PROVEEDORES**

<b>PRINCIPALES PROVEEDORES</b>	<b>TIPO DE PRODUCTO</b>
Almacenes Oña	✓ Telas
ECUATEX	✓ Cierres ✓ Elástico ✓ Broches ✓ Hilos.

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

**3.8. MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS**

La Microempresa Shoes Sport para la confección de sus prendas cuenta con la siguiente maquinaria.

**CUADRO N° 23  
MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS**

<b>CANTIDAD</b>	<b>TIPO DE MÁQUINA</b>	<b>USO</b>
1	Botonera	Pega botones
1	Brochadora	Coloca broches
1	Cortadora	Corta tela
1	Estampadora	Diseña el estampado
1	Elasticadora	Coloca el elástico
1	Recta JUKI	Máquina de Coser
1	Recta JUKI II	Máquina de Coser
1	Recubridora	Máquina de Coser
3	Maquina Overlock	Máquina de Coser
1	Ojaladera	Diseña ojales

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

### **3.9. ANÁLISIS FODA**

En el análisis FODA aplicado a la Microempresa se obtuvo la siguiente matriz estableciendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta la misma, con el objetivo de establecer estrategias que permitan maximizar las fortalezas y oportunidades minimizando las debilidades y amenazas.

#### **Fortalezas**

A continuación se desglosa las fortalezas que se encontraron en la Microempresa mediante el análisis FODA:

- El personal idóneo en cada puesto
- Mejor calidad que la competencia
- Estructura necesaria para desarrollar el negocio
- El plazo de entrega es a tiempo
- Habilidad competitiva
- Pago puntual de salarios a empleados
- Uso de tecnología adecuada

#### **Debilidades**

Las debilidades encontradas a base del diagnóstico institucional se detallan a continuación:

- No existe una clara dirección estratégica
- Baja rentabilidad por exceso de costos
- Débil imagen en el mercado
- Continuamente hay problemas operativos
- El personal no está motivado
- Ausencia de dirección estratégica
- Presión excesiva de la competencia

- Problemas operativos internos
- Baja liquidez
- Problema con la delegación de responsabilidades
- Débil imagen competitiva

### **Oportunidades**

A continuación se detalla las oportunidades halladas en el diagnóstico institucional realizado a la Microempresa:

- Mercado accesible
- Acceso a tecnología
- Mejorar los actuales productos para atender necesidades de los clientes
- Posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas.
- Buena demanda
- Calidad en productos de proveedores
- Excelentes relaciones con los proveedores
- Libre competencia
- Fuerza laboral disponible
- Viabilidad en entrega del proveedor

### **Amenazas**

Las amenazas encontradas a base del diagnóstico institucional se detallan a continuación:

- Los proveedores tiene mayor poder de negociación
- La situación política del país es inestable
- Vulnerabilidad ante grandes competidores.
- Incremento de impuestos
- Cliente exigente



- Escaso análisis de la competencia
- Presión competitiva constante
- Baja comunicación con el cliente
- Cambio constante en gustos y preferencias del cliente
- Lento desarrollo del mercado

Como consecuencia del análisis FODA, se puede observar claramente el estado actual de la Microempresa, donde se evidencia que existe más debilidades y amenazas en comparación con las fortalezas y debilidades; es por esto que, posteriormente se procederá a realizar acciones estratégicas que ayuden a contrarrestar los aspectos negativos de la misma.

### **3.9.1 FODA Priorizado**

Para seleccionar la Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades más significativas de la Microempresa Shoes Sport se utilizó la Matriz de Priorización, lo cual permitirá calificar según la importancia a cada uno de los aspectos internos y externos más sobresalientes de la misma.

A continuación se presenta la Matriz de Priorización FODA de la Microempresa Shoes Sport.

**CUADRO N° 25**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRM</b>	<b>PUESTO</b>
<b>1</b>	El personal idóneo en cada puesto	0.5	1	1	1	0	0	1	4.5	14.28	3
<b>2</b>	Mejor calidad que la competencia	1	0.5	0	1	1	1	1	5.5	17.47	2
<b>3</b>	Estructura necesaria para desarrollar el negocio	1	0	0.5	1	1	1	0	4.5	14.28	4
<b>4</b>	El plazo de entrega es a tiempo	0	0	1	0.5	0	1	1	3.5	11.11	7
<b>5</b>	Habilidad competitiva	0	1	1	0	0.5	1	0	3.5	11.11	5
<b>6</b>	Pago puntual de salarios a empleados	1	0	1	0	0	0.5	1	3.5	11.11	6
<b>7</b>	Uso de tecnología adecuada	1	1	1	1	1	1	0.5	6.5	20.64	1
									31.5	100	

**Fuente:** Microempresa Shoes Sport  
**Elaborado:** Las investigadoras

**CUADRO N° 25**  
**PRIORIZACION DE FORTALEZAS DE SHOES SPORT**

<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>PMR</b>	<b>ACUM</b>
<b>1</b>	Uso de tecnología adecuada	<b>20.64</b>	<b>20.64</b>
<b>2</b>	Mejor calidad que la competencia	<b>17.47</b>	<b>38.11</b>
<b>3</b>	El personal idóneo en cada puesto	<b>14.28</b>	<b>52.39</b>
<b>4</b>	Estructura necesaria para desarrollar el negocio	<b>14.28</b>	<b>66.67</b>
<b>5</b>	Habilidad competitiva	<b>11.11</b>	<b>77.78</b>
<b>6</b>	Pago puntual de salarios a empleados	<b>11.11</b>	<b>88.89</b>
<b>7</b>	El plazo de entrega es a tiempo	<b>11.11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microempresa Shoes Sport

Elaborado: Las investigadoras

**CUADRO N° 26**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRM</b>	<b>PUESTO</b>
<b>1</b>	Baja rentabilidad por exceso de costos	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9.5	15.08	1
<b>2</b>	Débil imagen en el mercado	0	0.5	1	1	1	0	0	0	1	1	4.5	7.14	9
<b>3</b>	Carencia de objetivos empresariales	1	0	0.5	1	1	1	1	1	1	1	8.5	13.50	2
<b>4</b>	El personal no está motivado	1	0	1	0.5	1	0	1	1	0	0	4.5	7.14	10
<b>5</b>	Ausencia de dirección estratégica	1	1	0	1	0.5	0	1	1	0	1	6.5	10.31	5
<b>6</b>	Presión excesiva de la competencia	0	1	1	0	0	0.5	0	1	1	1	5.5	8.73	6
<b>7</b>	Problemas operativos internos	1	0	1	1	0	1	0.5	0	1	1	6.5	10.31	4
<b>8</b>	Baja liquidez	0	1	1	0	1	1	1	0.5	1	1	7.5	11.90	3
<b>9</b>	Problema con la delegación de responsabilidades	1	1	0	0	1	0	1	0	0.5	1	4.5	7.14	8
<b>10</b>	Bajo interés en el desarrollo de la Microempresa	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0.5	5.5	8.73	7
												63	100	

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
 Elaborado: Las investigadoras

**CUADRO N° 27**  
**PRIORIZACION DE DEBILIDADES DE SHOES SPORT**

<b>No.</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>PMR</b>	<b>ACUM</b>
<b>1</b>	Baja rentabilidad por exceso de costos	<b>15.08</b>	<b>15.08</b>
<b>2</b>	Carencia de objetivos empresariales	<b>13.50</b>	<b>28.58</b>
<b>3</b>	Baja liquidez	<b>11.90</b>	<b>40.48</b>
<b>4</b>	Problemas operativos internos	<b>10.31</b>	<b>50.79</b>
<b>5</b>	Ausencia de dirección estratégica	<b>10.31</b>	<b>61.10</b>
<b>6</b>	Presión excesiva de la competencia	<b>8.74</b>	<b>69.84</b>
<b>7</b>	Bajo interés en el desarrollo de la Microempresa	<b>8.74</b>	<b>78.58</b>
<b>8</b>	Problema con la delegación de responsabilidades	<b>7.14</b>	<b>85.72</b>
<b>9</b>	Débil imagen en el mercado	<b>7.14</b>	<b>92.86</b>
<b>10</b>	El personal no está motivado	<b>7.14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

**CUADRO N° 28**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT**

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PRM	PUESTO
1	Libre competencia	0.5	0	0	1	1	0	1	0	0	1	4.5	6.34	9
2	Acceso a tecnología	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	9.5	13.38	1
3	Mercado accesible	1	0	0.5	0	1	1	0	1	1	1	6.5	9.15	7
4	Buena demanda	1	1	0	0.5	1	1	0	1	1	1	7.5	10.56	6
5	Excelentes relaciones con los proveedores	1	1	0	1	0.5	1	1	1	1	1	8.5	11.97	2
6	Fuerza laboral disponible	1	0	1	1	0	0.5	0	1	0	0	4.5	6.34	10
7	Viabilidad en entrega del proveedor	1	1	1	1	0	1	0.5	1	1	1	8.5	11.97	3
8	Calidad en productos de proveedores	1	1	1	0	1	1	0	0.5	1	1	7.5	10.56	5
9	Posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas.	0	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	8.5	11.97	4
10	Mejorar los actuales productos para atender necesidades de los clientes	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0.5	5.5	7.75	8
												71	100	

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
 Elaborado: Las investigadoras

**CUADRO N° 29**  
**PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES DE SHOES SPORT**

<b>No.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PMR</b>	<b>ACUM</b>
<b>1</b>	Acceso a tecnología	<b>13.38</b>	<b>13.38</b>
<b>2</b>	Excelentes relaciones con los proveedores	<b>11.97</b>	<b>25.35</b>
<b>3</b>	Viabilidad en entrega del proveedor	<b>11.97</b>	<b>37.32</b>
<b>4</b>	Posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas.	<b>11.97</b>	<b>49.29</b>
<b>5</b>	Calidad en productos de proveedores	<b>10.56</b>	<b>59.85</b>
<b>6</b>	Buena demanda	<b>10.56</b>	<b>70.41</b>
<b>7</b>	Mercado accesible	<b>9.16</b>	<b>79.56</b>
<b>8</b>	Mejorar los actuales productos para atender necesidades de los clientes	<b>7.75</b>	<b>87.32</b>
<b>9</b>	Libre competencia	<b>6.34</b>	<b>93.66</b>
<b>10</b>	Fuerza laboral disponible	<b>6.34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

**CADRO N° 30**  
**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA MICROEMPRESA SHOES SPORT**

AMENAZAS		1	2	4	3	5	6	7	8	9	TOTAL	PRM	PUESTO
1	Los proveedores tiene mayor poder de negociación	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	8.5	14.29	2
2	Cliente exigente	1	0.5	1	0	1	1	1	1	1	7.5	12.61	5
4	Cambio constante en gustos y preferencias del cliente	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	8.5	14.29	1
3	Incremento de impuestos	1	1	0	0.5	1	1	1	1	1	7.5	12.61	3
5	Escaso análisis de la competencia	1	0	1	1	0.5	0	1	1	1	6.5	10.92	6
6	Presión competitiva constante	1	0	1	0	1	0.5	1	1	0	5.5	9.24	7
7	Lento desarrollo del mercado	0	1	0	1	0	1	0.5	0	1	4.5	7.54	8
8	Baja comunicación con el cliente	1	0	1	1	1	1	1	0.5	1	7.5	12.61	4
9	La situación política del país es inestable	1	0	1	0	1	1	0	0	0.5	3.5	5.89	9
											59.5	100	

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
 Elaborado: Las investigadoras



**CUADRO N° 31**  
**PRIORIZACION DE AMENAZAS DE SHOES SPORT**

<b>No.</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>PMR</b>	<b>ACUM</b>
<b>1</b>	Cambio constante en gustos y preferencias del cliente	<b>14.29</b>	<b>14.29</b>
<b>2</b>	Los proveedores tiene mayor poder de negociación	<b>14.29</b>	<b>28.58</b>
<b>3</b>	Incremento de impuestos	<b>12.61</b>	<b>41.19</b>
<b>4</b>	Baja comunicación con el cliente	<b>12.61</b>	<b>53.80</b>
<b>5</b>	Cliente exigente	<b>12.61</b>	<b>66.41</b>
<b>6</b>	Escaso análisis de la competencia	<b>10.92</b>	<b>77.33</b>
<b>7</b>	Presión competitiva constante	<b>9.24</b>	<b>86.57</b>
<b>8</b>	Lento desarrollo del mercado	<b>7.54</b>	<b>94.11</b>
<b>9</b>	La situación política del país es inestable	<b>5.89</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

Realizada la priorización del FODA se utilizó el principio de Pareto, es decir, se selecciona aquellas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en conjunto respectivamente, abarcan el ochenta por ciento (80%) de la calificación acumulada.

A continuación se presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizadas en la siguiente tabla.

**CUADRO N° 32**  
**Matriz FODA Priorizada**

No.	FORTALEZAS
1	Uso de tecnología adecuada
2	Mejor calidad que la competencia
3	El personal idóneo en cada puesto
4	Estructura necesaria para desarrollar el negocio
5	Habilidad competitiva

No.	DEBILIDADES
1	No cuenta con un manual de procedimientos administrativos.
2	Carencia de objetivos empresariales
3	Falta de análisis financiero
4	Problemas operativos internos
5	Ausencia de dirección estratégica
6	Presión excesiva de la competencia
7	Bajo interés en el desarrollo de la Microempresa

No.	OPORTUNIDADES
1	Acceso a tecnología
2	Excelentes relaciones con los proveedores
3	Viabilidad en entrega del proveedor
4	Posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas.
5	Calidad en productos de proveedores
6	Buena demanda
7	Mercado accesible

No.	AMENAZAS
1	Cambio constante en gustos y preferencias del cliente
2	Los proveedores tiene mayor poder de negociación
3	Incremento de impuestos
4	Baja comunicación con el cliente
5	Cliente exigente
6	Escaso análisis de la competencia

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

La siguiente tabla muestra la Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas ya priorizada:

**CUADRO N° 33**  
**FODA Priorizado**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnología adecuada</li> <li>• Mejor calidad que la competencia</li> <li>• El personal idóneo en cada puesto</li> <li>• Estructura necesaria para desarrollar el negocio</li> <li>• Habilidad competitiva</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un manual de procedimientos administrativos.</li> <li>• Carencia de una filosofía empresarial</li> <li>• Falta de análisis financiero</li> <li>• Problemas operativos internos</li> <li>• Ausencia de dirección estratégica</li> <li>• Presión excesiva de la competencia</li> <li>• Bajo interés en el desarrollo de la Microempresa</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a tecnología</li> <li>• Excelentes relaciones con los proveedores</li> <li>• Viabilidad en entrega del proveedor</li> <li>• Posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas</li> <li>• Calidad en productos de proveedores</li> <li>• Buena demanda</li> <li>• Mercado accesible</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio constante en gustos y preferencias del cliente</li> <li>• Los proveedores tiene mayor poder de negociación</li> <li>• Incremento de impuestos</li> <li>• Baja comunicación con el cliente</li> <li>• Cliente exigente</li> <li>• Escaso análisis de la competencia</li> </ul>

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

Con todos los antecedentes que muestra la Microempresa es necesario implementar estrategias que permitan el correcto y eficiente manejo de procedimientos para un adecuado ejercicio de la misma y así establecer una base para su desarrollo y crecimiento.

## **Estrategias**

Una vez analizada la priorización del FODA, se procede a realizar las Acciones Estratégicas para la Microempresa Shoes Sport, tomando en cuenta los siguientes aspectos para su análisis:

- FO (fortalezas – oportunidades): aquellas que aprovechando las oportunidades permiten potenciar las fortalezas de la organización.
- FA (fortalezas - amenazas): buscan disminuir las amenazas al tiempo que aprovechan las fortalezas.
- DO (debilidades - oportunidades): procuran minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno organizacional.
- DA (debilidades - amenazas): estrategias de contingencia que se formulan para minimizar las debilidades internas a la vez que se disminuyen las amenazas externas

A continuación se indica la formulación de acciones estratégicas FO, FA, DO y DA para la microempresa Shoes Sport que consta de las siguientes matrices:

**CUADRO N° 34  
MATRIZ FODA**

<p align="center"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p align="center"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F.1 Uso de maquinaria adecuada F.2 Mejor calidad que la competencia F.3 El personal idóneo en cada puesto F.4 Estructura necesaria para desarrollar el negocio F.5 Habilidad competitiva</p>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D.1 No cuenta con un manual de procedimientos D.2 Carencia de objetivos empresariales D.3 Falta de análisis financiero D.4 Problemas operativos internos D.5 Ausencia de dirección estratégica D.6 Presión excesiva de la competencia D.7 Bajo interés en el desarrollo de la Microempresa</p>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O.1 Acceso a tecnología O.2 Excelentes relaciones con los proveedores O.3 Viabilidad en entrega del proveedor O.4 Posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas O.5 Calidad en productos de proveedores O.6 Buena demanda O.7 Mercado accesible</p>	<p align="center"><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p align="center">AE1, AE2, AE4</p>	<p align="center"><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p align="center">AE3, AE4, AE5</p>
<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A.1 Cambio constante en gustos y preferencias del cliente A.2 Los proveedores tiene mayor poder de negociación A.3 Incremento de impuestos A.4 Baja comunicación con el cliente A.5 Cliente exigente A.6 Escaso análisis de la competencia</p>	<p align="center"><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p align="center">AE2, AE4, AE6</p>	<p align="center"><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p align="center">AE1, AE3, AE7</p>

Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

### **3.9.2 Acciones Estratégicas**

Mediante el análisis FO, FA, DO y DA se logró realizar las siguientes acciones estratégicas, con el fin de minimizar los aspectos negativos tanto externos e internos que afectan a la Microempresa y a su vez aprovechar efectivamente los aspectos positivos con los que cuenta la misma.

Las acciones estratégicas planteadas para la Microempresa Shoes Sport son:

- **AE1:** Beneficiarse de la tecnología actual para satisfacer las necesidades de los clientes
- **AE2:** Aprovechar la buena imagen frente a los Proveedores para abastecerse de materia prima a crédito.
- **AE3:** Adquirir nueva maquinaria para ampliar la línea de producción.
- **AE4:** Definir políticas para la adquisición de materia prima.
- **AE5:** Realizar análisis financiero de forma periódica.
- **AE6:** Dar a conocer los productos al mercado con planes publicitarios.
- **AE7:** Incrementar las ventas y minimizar los costos, en base de la optimización de los recursos institucionales.

### **3.10. Planteamiento de la Filosofía Empresarial**

#### **3.10.1. Misión**

“Shoes Sport”, brinda a los consumidores un producto de excelente calidad en su fabricación y con precios accesibles, generando con esto mayores beneficios a los clientes como a la empresa.

#### **3.10.2. Visión**

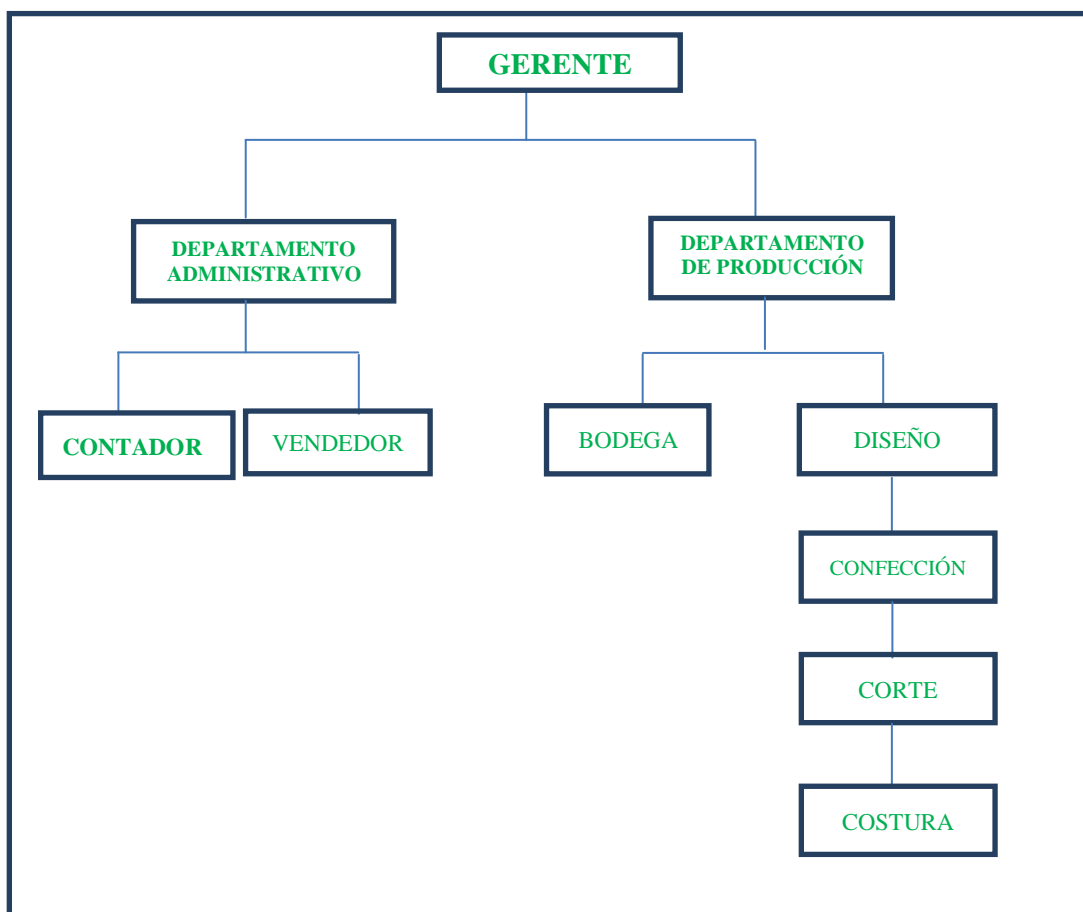
Al 2016 “Shoes Sport”, espera ser una empresa líder, sólida y confiable del centro del país en la producción y comercialización de ropa deportiva, que se diferencie por su diseño y calidad.

#### **3.10.3. Valores**

La Microempresa Shoes Sport se basa en los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** en todo lo establecido, dentro de las normas y políticas de la empresa, como en el cumplimiento de metas.
- **Honestidad:** basado en la transparencia y buena ejecución de los procesos productivos, administrativos y de ventas.
- **Respeto:** se fundamenta en la armonía del trabajo tanto de los trabajadores así como la de los clientes.
- **Lealtad:** creando conciencia que la empresa es parte de la vida de quienes la conforman, siendo recíproco con el mejor funcionamiento y crecimiento de la misma.

**GRÁFICO N° 19**  
**ELABORACIÓN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Microempresa Shoes Sport  
Elaborado: Las investigadoras

#### **3.10.4. Diseño del Manual de Funciones**

Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que debe seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más.

El manual de funciones es muy importante tenerlo dentro de una empresa ya que nos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación requerimiento y a los puestos responsables de su ejecución.



**MICROEMPRESA SHOES SPORT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

**NIVEL:** Ejecutivo

**PUESTO:** Gerente Propietario

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Es el responsable de toda el área interna como externa de la microempresa. Su actividad es planificar, administrar, coordinar controlar y evaluar el desarrollo normal de las actividades propias de la microempresa, optimizando los recursos disponibles, en busca de la toma de decisiones acertadas.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- ✓ Mantenerse al frente de la microempresa como representante legal.
- ✓ Desarrollar políticas y programas que provean una estructura organizativa eficiente.
- ✓ Tomar decisiones en base a resultados.
- ✓ Asegurarse de la correcta marcha de la microempresa.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las obligaciones.
- ✓ Dar soluciones a problemas grandes.
- ✓ Evaluar constantemente al personal.
- ✓ Analizar todos los procedimientos de selección, contratación, capacitación, motivación y políticas de pago de sueldo y horas extras al personal.
- ✓ Impulsar permanentemente el mejoramiento de los indicadores claves de productividad y calidad de los negocios de confección.

**MICROEMPRESA SHOES SPORT  
MANUAL DE FUNCIONES**

**NIVEL:** Administrativo

**PUESTO:** Contador

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Organizar, dirigir y controlar las actividades dentro del taller de confección.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- ✓ Determinar y aplicar los respectivos controles internos.
- ✓ Coordinar el trabajo con el área de producción para cumplir con los pedidos.
- ✓ Control y ejecución de inventarios.
- ✓ Hacer el análisis financiero.
- ✓ Planificar, organizar, el trámite de la documentación
- ✓ Preparar los estados financieros, y las declaraciones al S.R.I.

**MICROEMPRESA SHOES SPORT  
MANUAL DE FUNCIONES**

**NIVEL:** Administrativo

**PUESTO:** Vendedor

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Organizar, dirigir y controlar las actividades de venta.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- ✓ Incentivar a la adquisición del producto
- ✓ Describir el producto garantizando su calidad
- ✓ Reportar las ventas para efectuar la facturación
- ✓ Emitir reportes de los productos existentes
- ✓ Comprobar y actualizar los datos de los clientes

**MICROEMPRESA SHOES SPORT  
MANUAL DE FUNCIONES**

**NIVEL:** Operativo

**PUESTO:** Bodeguero

**NATURALEZA DEL PUESTO:** Registrar las entradas y salidas de las mercaderías, abastecimiento de la tela al área de corte, ordenamiento de la bodega de la tela.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- ✓ Registrar la tela entrante.
- ✓ Controlar los movimientos de la tela.
- ✓ Mantener un control de desperdicios.
- ✓ Hacer inventarios de las telas que ingresan.
- ✓ Comunicar al coordinador administrativo sobre el estado de las telas.
- ✓ Ordenamiento y almacenaje de la tela.
- ✓ Mantener limpia y en orden la bodega de desperdicios.

**MICROEMPRESA SHOES SPORT  
MANUAL DE FUNCIONES**

**NIVEL:** Operativo

**PUESTO:** Corte

**NATURALEZA DEL PUESTO:** Controlar trazos y cortes de las prendas.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- ✓ Vigilar el correcto procedimiento en el corte.
- ✓ Distribuir oportuna y ágilmente de cortes al área de confección.
- ✓ Aprovechar al máximo la tela evitando gran cantidad de desperdicios.
- ✓ Solicitar la tela necesaria para la confección.
- ✓ Realizar hoja de producción de prendas de acuerdo a los cortes.
- ✓ Solicitar la tela necesaria a bodega para el corte de la confección de las prendas.

**MICROEMPRESA SHOES SPORT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

**NIVEL:** Operativo

**PUESTO:** Confección

**NATURALEZA DEL PUESTO:**

Cumplir con los pedidos a la fecha establecida.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- ✓ Organizar la confección de prendas.
- ✓ Controlar el cumplimiento de pedidos.
- ✓ Realizar un registro de la producción.
- ✓ Realizar pedidos de materia prima para la confección.
- ✓ Cotejar número de prendas terminadas con corte.
- ✓ Controlar la confección de las prendas.
- ✓ Realizar y diseñar los moldes para la confección de las prendas.
- ✓ Recepción de prendas terminadas

### 3.11. Estados financieros de la Microempresa SHOES SPORT

#### 3.11.1 Balance General

**MICROEMPRESA "SHOES SPORT"**  
**BALANCE GENERAL**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>		
<b>1.1</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>		
1.1.01	Caja - bancos		\$ 6.560,50
1.1.04	Inventario materia prima		472,00
1.1.05	Inventario de productos en proceso		606,90
1.1.06	Inventario de productos terminados		1.120,80
1.1.07	Clientes	750,00	746,95
1.1.08	(-) Provisiones cuentas incobrables	(75,05)	
	<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 9.507,15</b>
<b>1.2</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 60.038,35</b>
1.2.02	Equipo de Cómputo	700,00	466,69
1.2.03	(-)Depreciación acumulada Equipo de Cómputo	(233,31)	
1.2.04	Muebles y Enseres	200,00	180,00
1.2.05	(-)Depreciación acumulada Muebles y Enseres	(20,00)	
1.2.06	Edificio	50.000,00	47.500,00
1.2.07	(-)Depreciación acumulada edificio	(2500,00)	
1.2.10	Brochadora	100,00	90,00

1.2.11	(-)Depreciación acumulada brochadora	(10,00)	
1.2.12	Cortadora KL EC-829	400,00	360,00
1.2.13	(-) Depreciación acumulada cortadora	(40,00)	
1.2.14	Estampadora	500,00	450,00
1.2.15	(-) Depreciación acumulada estampadora	(50,00)	
1.2.16	Elasticadora SIRUBA	2500,00	2.250,00
1.2.17	(-) Depreciación acumulada elasticadora	(250,00)	
1.2.18	Recta JUKI	600,00	540,00
1.2.19	(-) Depreciación acumulada Recta JUKI	(60,00)	
1.2.22	Recta JUKI I	700,00	630,00
1.2.23	(-) Depreciación acumulada Recta JUKI I	(70,00)	
1.2.24	Recta JUKI II	750,00	625,00
1.2.25	(-) Depreciación acumulada Recta JUKI II	(75,00)	
1.2.26	Botonera	1000,00	990,00
1.2.27	(-) Depreciación acumulada Botonera	(10,00)	
1.2.28	Recubridora	1500,00	1.350,00
1.2.29	(-) Depreciación acumulada Recubridora	(150,00)	
1.2.30	Maquina Overlock	1300,00	1.170,00
1.2.31	(-) Depreciación acumulada Maquina Overlock	(130,00)	
1.2.32	Ojaladera	2.100,00	1.890,00
1.2.33	(-) Depreciación acumulada Ojaladera	(210,00)	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>\$ 69.545,50</b>

<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>	
2.1.01	Proveedores	\$ 1.620,50
2.1.02	Impuesto a la renta por pagar	409,25
<b>2.2</b>	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	
2.2.01	Préstamos bancarios por pagar	\$ 5.600,00
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$7.629,75</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
3.1	Capital social	\$ 47.662,50
	Reserva Legal	1.425,36
3.4.3	Utilidad del Ejercicio	<b>12.827,89</b>
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 61.915,75</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 69.545,50</b>

---

Sr. Héctor Jami  
GERENTE

---

Ing. Anita Areyuna  
CONTADOR

### 3.11.3 Estado de pérdidas y ganancias

**MICROEMPRESA “SHOES SPORT”  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	
4.1	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
4.1.01	Ventas	\$ 59.650,00
5.2	(-)Costo de producción	36.924,95
3.3.03	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 22.725,05</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>6.1</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 4.005,05</b>
6.1.01	Servicios básicos	560,00
6.1.03	Cuentas incobrables	75,05
6.1.06	Gasto depreciación edificio	2.500,00
6.1.07	Gasto depreciación brochadora	10,00
6.1.08	Gasto depreciación cortadora	40,00
6.1.09	Gasto depreciación estampadora	50,00
6.1.10	Gasto depreciación elasticadora	250,00
6.1.11	Gasto depreciación recta JUKI I	30,00
6.1.13	Gasto depreciación recubridora	150,00
6.1.14	Gasto depreciación máquina overlock	130,00



6.1.15	Gasto depreciación ojaladora		\$ 210,00
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 18.720,00</b>
<b>6.3</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>\$ 1.470,00</b>
6.3.01	Interés pagado	1.400,00	
6.3.02	Servicios bancarios	<u>70,00</u>	
	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>		<b>\$ 17.250,00</b>
2.1.16	15% Utilidad para trabajadores		2.587,50
	UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN		14.662,50
2.1.17	Impuesto a la Renta		409,25
	UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIÓN AL FISCO		14.253,25
3.2.01	10% RESERVA LEGAL		1.425,36
3.3.03	<b>UTILIDAD DEL EJECICIO</b>		<b>\$ 12.827,89</b>

---

Sr. Héctor Jami  
GERENTE

---

Ing. Anita Areyuna  
CONTADOR

### 3.11. Estados financieros de la Microempresa SHOES SPORT

#### 3.11.3 Balance General

**MICROEMPRESA "SHOES SPORT"**  
**BALANCE GENERAL**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>		
<b>1.1</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>		
1.1.01	Caja - bancos		\$ 4.726,50
1.1.04	Inventario materia prima		392,00
1.1.05	Inventario de productos en proceso		589,50
1.1.06	Inventario de productos terminados		1.080,00
1.1.07	Clientes	\$ 984,72	895,20
1.1.08	(-) Provisiones cuentas incobrables	(98,47)	
	<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>\$ 7.682,70</b>
<b>1.2</b>	<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>\$ 66.953,35</b>
1.2.02	Equipo de Cómputo	700,00	466,69
1.2.03	(-)Depreciación acumulada Equipo de Cómputo	(233,31)	
1.2.04	Muebles y Enseres	200,00	180,00
1.2.05	(-)Depreciación acumulada Muebles y Enseres	(20,00)	
1.2.06	Edificio	50.000,00	47.500,00
1.2.07	(-)Depreciación acumulada edificio	(2500,00)	
1.2.10	Brochadora	100,00	90,00

1.2.11	(-)Depreciación acumulada brochadora	(10,00)	
1.2.12	Cortadora KL EC-829	400,00	360,00
1.2.13	(-) Depreciación acumulada cortadora	(40,00)	
1.2.14	Estampadora	500,00	450,00
1.2.15	(-) Depreciación acumulada estampadora	(50,00)	
1.2.16	Elasticadora SIRUBA	2500,00	2.250,00
1.2.17	(-) Depreciación acumulada elasticadora	(250,00)	
1.2.18	Recta JUKI	600,00	540,00
1.2.19	(-) Depreciación acumulada Recta JUKI	(60,00)	
1.2.22	Recta JUKI I	700,00	630,00
1.2.23	(-) Depreciación acumulada Recta JUKI I	(70,00)	
1.2.24	Recta JUKI II	750,00	625,00
1.2.25	(-) Depreciación acumulada Recta JUKI II	(75,00)	
1.2.26	Botonera	1000,00	990,00
1.2.27	(-) Depreciación acumulada Botonera	(10,00)	
1.2.28	Recubridora	1500,00	1.350,00
1.2.29	(-) Depreciación acumulada Recubridora	(150,00)	
1.2.30	Maquina Overlock	1300,00	1.170,00
1.2.31	(-) Depreciación acumulada Maquina Overlock	(130,00)	
1.2.32	Ojaladera	2.100,00	1.890,00
1.2.33	(-) Depreciación acumulada Ojaladera	(210,00)	
1.2.34	Vehículo	6.500,00	6.175,00

1.2.35	(-) Depreciación acumulada Vehículo	\$ 325,00	
1.2.36	Recta	800,00	\$ 740,00
1.2.37	(-) Depreciación acumulada	(60,00)	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>\$ 69.545,50</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1.01	Proveedores		1.750,00
2.1.02	Impuesto a la renta por pagar		275,72
<b>2.2</b>	<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		
2.2.01	Préstamos bancarios por pagar		\$ 7.200,00
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$9.225,72</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1	Capital social		\$ 51.884,81
	Reserva Legal		1.352,55
3.4.3	Utilidad del Ejercicio		<b>12.172,97</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>\$ 65.410,33</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>\$ 74.636,05</b>

---

Sr. Héctor Jami  
GERENTE

---

Ing. Anita Areyuna  
CONTADOR

### 3.11.4 Estado de pérdidas y ganancias

**MICROEMPRESA “SHOES SPORT”**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	
4.1	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	
4.1.01	Ventas	\$ 61.820,00
5.2	(-)Costo de producción	38.798,25
3.3.03	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<u>\$ 23.021,75</u>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>6.1</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 4.925,00</b>
6.1.01	Servicios básicos	560,00
6.1.03	Cuentas incobrables	75,05
6.1.06	Gasto depreciación edificio	2.500,00
6.1.07	Gasto depreciación brochadora	10,00
6.1.08	Gasto depreciación cortadora	40,00
6.1.09	Gasto depreciación estampadora	50,00
6.1.10	Gasto depreciación elasticadora	250,00
6.1.11	Gasto depreciación recta JUKI I	30,00
6.1.13	Gasto depreciación recubridora	150,00
6.1.14	Gasto depreciación máquina overlock	130,00

6.1.15	Gasto depreciación vehículo	325,00
6.1.16	Gasto depreciación ojaladora	210,00
6.1.17	Gasto depreciación botonera	10,00
6.1.18	Gasto mantenimiento y reparación	450,00

**UTILIDAD OPERACIONAL** **\$ 18.096,75**

**6.3 GASTOS FINANCIEROS \$ 1.860,00**

6.3.01	Interés pagado	1.400,00
6.3.02	Servicios bancarios	<u>70,00</u>

**UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN \$ 16.236,75**

2.1.16	15% Utilidad para trabajadores	2.435,51
--------	--------------------------------	----------

UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIPACIÓN 13.801,24

2.1.17	Impuesto a la Renta	275,72
--------	---------------------	--------

UTILIDAD DESPUÉS DE PARTICIÓN AL FISCO 13.525,52

3.2.01	10% RESERVA LEGAL	1.352,55
--------	-------------------	----------

3.3.03	<b>UTILIDAD DEL EJECICIO</b>	<b>\$ 12.172,97</b>
--------	------------------------------	---------------------

---

Sr. Héctor Jami  
GERENTE

---

Ing. Anita Areyuna  
CONTADOR

### 3.12 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

#### 3.12.1. Análisis Horizontal

Este análisis permite llevar a cabo la comparación de los estados financieros generados durante los años 2011 y 2012, tiene el propósito de mostrar el crecimiento o disminución en las operaciones de la microempresa y determinar los cambios ocurridos en su posición financiera.

**CUADRO N°36**  
**MICROEMPRESA "SHOES SPORT"**  
**BALANCE GENERAL**  
**AÑO 2011 – 2012**

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Caja – Bancos	6.560,50	4.726,50	-1.834,00	-27.96%
Inventario	2.199,70	2.061,50	-138,20	-6.28%
Clientes	746,95	895,20	148,25	19.85%
Activos Fijos	60.038,35	66.953,35	6.915,00	11.52%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>69.545,50</b>	<b>74.636,05</b>	<b>5.090,55</b>	<b>7.32%</b>
Proveedores	1.620,50	1.750,00	129,50	7.99%
Impuesto a la renta por pagar	409,25	275,72	-133,53	-32.63%
Préstamos Bancarios por pagar	5.600,00	7.200,00	1.600,00	28.57%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.629,75</b>	<b>9.225,72</b>	<b>1.595,97</b>	<b>20.92%</b>
Capital Social	47.662,50	51.884,81	4.222,31	8.86%
Reserva legal	1.425,36	1.352,55	-72,81	-5.11%
Utilidad del ejercicio	12.827,89	12.172,97	-654,92	-5.11%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>61.915,75</b>	<b>65.410,33</b>	<b>3.494,58</b>	<b>5.64%</b>

Al realizar el Análisis Horizontal de la Microempresa Shoes Sport del año 2012 en relación al año 2012, podemos observar:

- ✓ Caja-Bancos: En términos absolutos representa un decremento de \$1.834,00y en términos relativos una reducción de 27.96%
- ✓ Inventario: En términos absoluto presenta un decremento de \$138.20, lo que representa en términos relativos una reducción de 6.28%
- ✓ Clientes: En términos absolutos representa un incremento de \$148,25 y en términos relativos se incrementa en 19.85%
- ✓ Activos Fijos: En términos absolutos representa un incremento de \$6.915,00 y en términos relativos se incrementa en 11.52%
- ✓ Proveedores: En términos absolutos representa un incremento de \$129,50 y en términos relativos se incrementa en 7.99%
- ✓ Impuesto a la Renta por Pagar: En términos absolutos representa un incremento de \$133,53 y en términos relativos se incrementa en 32.63%
- ✓ Préstamos Bancarios por Pagar: En términos absoluto presenta un incremento de \$1,600.00, lo que representa en términos relativos un incremento de 28.57%
- ✓ Capital Social: En términos absolutos representa un incremento de \$4.222,31 y en términos relativos se incrementa en 8.86%
- ✓ Reserva Legal: En términos absolutos representa un decremento de \$72.81 y en términos relativos se reducción en 5.11%
- ✓ Utilidad del Ejercicio: En términos absolutos representa un decremento de \$652.92 y en términos relativos se reducción en 5.11%

### **3.12.2. ANÁLISIS VERTICAL**

El análisis de Estados Financieros proporcionales es la evaluación de la estructura interna de los mismos, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o



porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar. Esta técnica también es conocida como análisis proporcional. El análisis y comparación de las cifras generadas en el estado de resultados, balance general o de situación general durante los años 2011 y 2012 se presenta a continuación:

**CUADRO N° 35**  
**MICROEMPRESA "SHOES SPORT"**  
**BALANCE GENERAL**

<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2011</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>
Caja – Bancos	\$ 6.560,50	9.43%	\$ 4.726,50	6.33%
Inventario	2.199,70	3.16%	2.061,50	2.76%
Clientes	746,95	1.07%	895,20	1.20%
Activos fijos	60.038,35	86.34%	66.953,35	89.71%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>69.545,50</b>	<b>100%</b>	<b>74.636,05</b>	<b>100%</b>
Proveedores	1.620,50	21.24%	1.750,00	18.97%
Impuesto a la Renta por pagar	409,25	5.36%	275,72	2.99%
Préstamos Bancarios por pagar	5.600,00	73.40%	7.200,00	78.04%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.629,75</b>	<b>100%</b>	<b>9.225,72</b>	<b>100%</b>
Capital Social	47.662,50	76.98%	51.884,81	79.32%
Reserva legal	1.425,36	2.30%	1.352,55	2.07%
Utilidad del ejercicio	12.827,89	20.72%	12.172,97	18.61%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>61.915,75</b>	<b>100%</b>	<b>65.410,33</b>	<b>100%</b>

Al realizar el Análisis Vertical de la Microempresa Shoes Sport, se puede observar:

En el Activo Total participan:

- ✓ Caja – Bancos con el 9.43%
- ✓ Inventarios con el 3.16%
- ✓ Clientes con el 1.07%
- ✓ Activo Fijo con el 86.34%

En el Pasivo Total y Patrimonio participan:

- ✓ Proveedores con el 21.24%
- ✓ IVA Retenido con el 5.36%
- ✓ Préstamos Bancarios por Pagar con el 73.40%
- ✓ Capital Social con el 76.98 %.
- ✓ Reserva Legal con el 2.30%
- ✓ Utilidad del Ejercicio con el 20.72%

En el año 2011

En el Activo Total participan:

- ✓ Caja – Bancos con el 6.33%
- ✓ Inventarios con el 2.76%
- ✓ Clientes con el 1.20%
- ✓ Activo Fijo con el 89.71%

En el Pasivo Total más Patrimonio participan:

- ✓ Proveedores con el 18.97%
- ✓ Impuesto a la Renta por Pagar con el 2.99%
- ✓ Préstamos Bancarios por Pagar con el 78.04%
- ✓ Capital Social con el 79.32 %.
- ✓ Reserva Legal con el 2.07%
- ✓ Utilidad del Ejercicio con el 18.61

### 3.13. ANÁLISIS POR MEDIO DE RAZONES FINANCIERAS

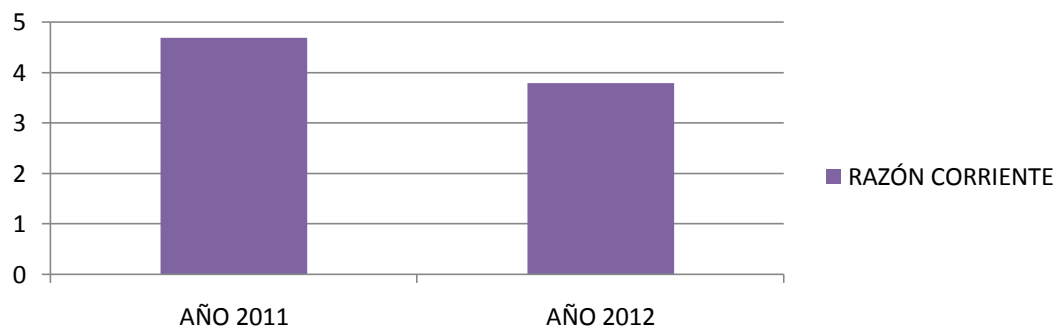
#### 3.13.1. ÍNDICES DE LIQUIDEZ

##### 3.13.1.1. RAZÓN CORRIENTE

AÑO 2011		AÑO 2012	
R.C.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	R.C.	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
R.C.	$\frac{9.507,15}{2.029,75}$	R.C.	$\frac{7.682,70}{2.025,72}$
R.C.	\$4,68	R.C.	\$3,79

##### GRÁFICO N°20

#### RAZÓN CORRIENTE



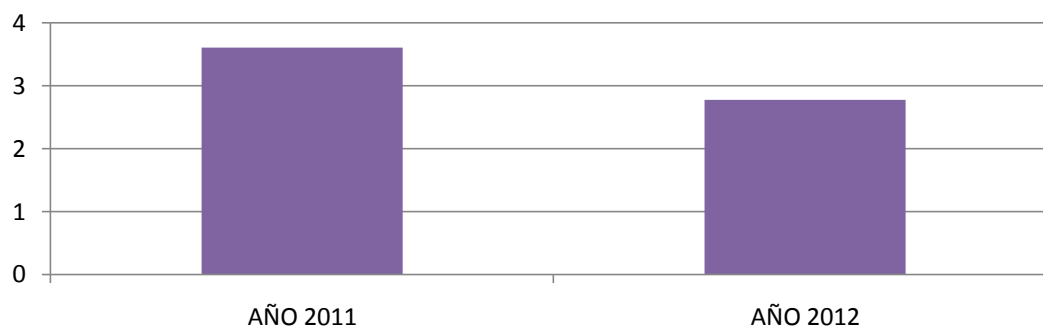
#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el año 2011 la microempresa por cada dólar de deuda a corto plazo cuenta con \$4,68 para cubrir sus obligaciones mientras que para el año 2012 cuenta con \$3,79; es decir, que la microempresa cuenta con una buena liquidez.

### 3.13.1.2. RAZÓN ÁCIDA

<b>AÑO 2011</b>		<b>AÑO 2012</b>	
<b>R.C.</b>	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	<b>R.C.</b>	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
<b>R.C.</b>	$\frac{7.307,45}{2.029,75}$	<b>R.C.</b>	$\frac{5.621,20}{2.025,72}$
<b>R.C.</b>	<b>\$3,60</b>	<b>R.C.</b>	<b>\$2,77</b>

GRÁFICO N°21  
**RAZÓN ACIDA**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS: PRUEBA DEL ÁCIDO**

En la microempresa Shoes Sport por cada dólar de deuda que posee de hasta 3 meses, cuenta en año 2011 con \$3,60 y en el año 2012 con \$2,77, lo que indica que en el año 2012 se ha producido un decremento en la liquidez de \$0.83 centavos.

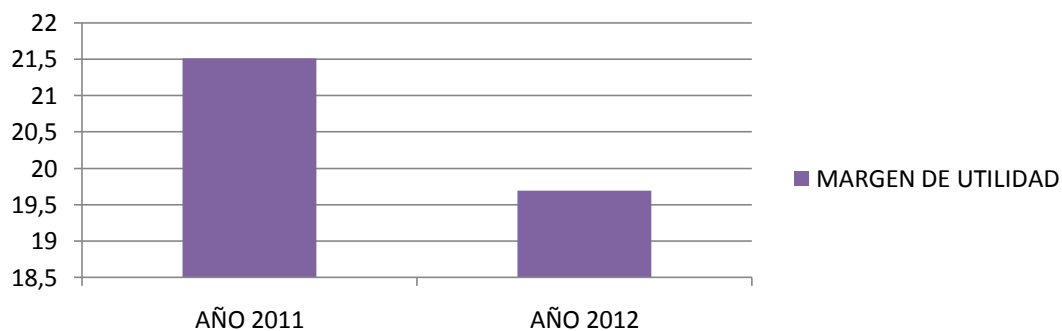
### 3.13.2. ÍNDICES DE RENTABILIDAD

#### 3.13.2.1 MARGEN DE UTILIDAD

AÑO 2011		AÑO 2012	
M.U.=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	M.U.=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
M.U.=	$\frac{12.827,89}{59.650,00}$	M.U.=	$\frac{12.172,97}{61.820,00}$
M.U.=	21.51%	M.U.=	19,69%

**GRAFICO N°22**

### MARGEN DE UTILIDAD



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS:**

#### **MARGEN DE UTILIDAD**

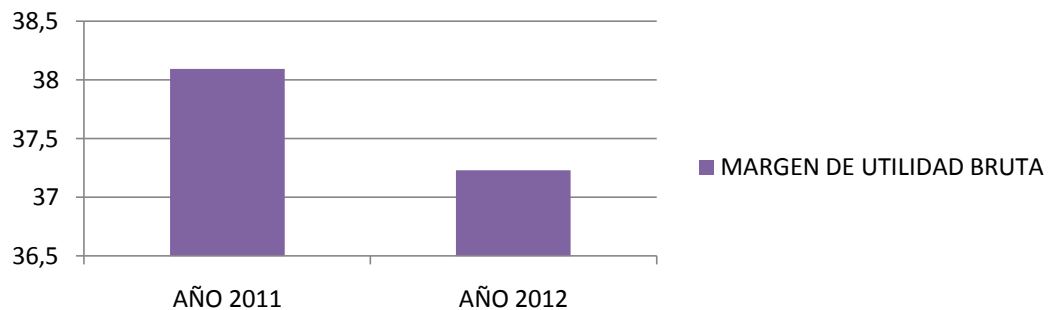
El margen de utilidad de la microempresa para el año 2011 es de 21,51% y mientras que para el año 2012 es de 19,69%; lo que se determina como decrecimiento del 1,82%; lo que muestra una situación desfavorable ya que el margen optimo seria del 30% de utilidad.

### 3.13.2.2. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

<b>AÑO 2011</b>		<b>AÑO 2012</b>	
M.U.=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	M.U.=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$
M.U.=	$\frac{22.725,05}{59.650,00}$	M.U.=	$\frac{23.021,75}{61.820,00}$
M.U.=	38,09%	M.U.=	37,23%

#### GRAFICO N°23

### **MARGEN DE UTILIDAD BRUTA**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

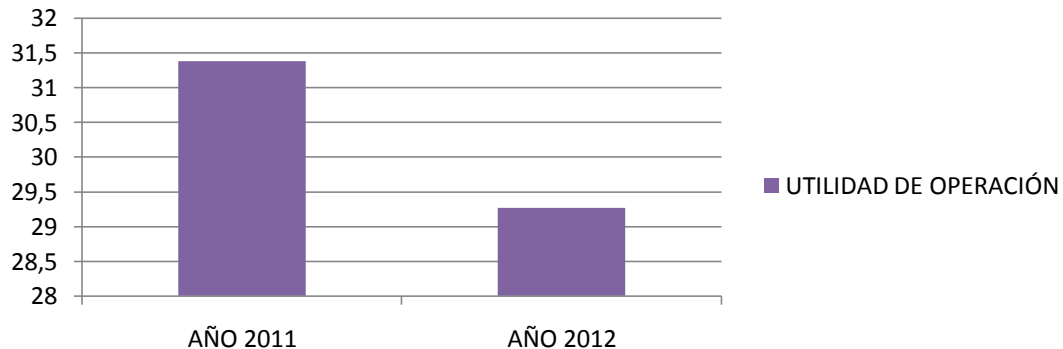
##### **MARGEN DE UTILIDAD BRUTA**

El margen de utilidad bruta de la microempresa para el año 2011 es de 38.09% y mientras que para el año 2012 es de 37.23%; lo que representa un decrecimiento del 0.87%; lo que significa que por cada dólar vendido en el año 2011 se generó 38.09 centavos de utilidad, y por cada \$1 vendió en el año 2012 se generó 37.23 centavos de utilidad.

### 3.13.2.3. UTILIDAD DE OPERACIÓN

AÑO 2011		AÑO 2012	
U.O.=	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{VentasNetas}} * 100$	U.O.=	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{VentasNetas}} * 100$
U.O.=	$\frac{18.720,00}{59.650,00}$	U.O.=	$\frac{18.096,75}{61.820,00}$
U.O.=	31.38%	U.O.=	29.27%

### GRAFICO N°24 **UTILIDAD DE OPERACIÓN**



### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **UTILIDAD DE OPERACIÓN**

La utilidad Operacional de la microempresa para el año 2011 es de 31.38% y mientras que para el año 2012 es de 29.27%; podemos observar al relacionar el año 2012 con el año 2011 se presenta un decrecimiento del 2.11%; lo que significa que por cada \$1 vendido en el año 2011 se reportó 31.38 centavos y para el año 2012 29.27 centavos de utilidad operacional.

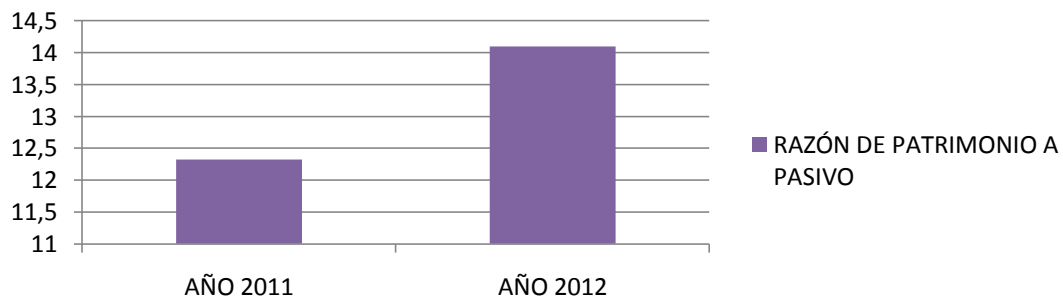
### 3.13.3. ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO

#### 3.13.3.1. RAZÓN DE PATRIMONIO A PASIVO

AÑO 2011		AÑO 2012	
<b>P.P.=</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}} * 100$	<b>P.P.=</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}} * 100$
<b>P.P.=</b>	$\frac{7.629,75}{61.915,75}$	<b>P.P.=</b>	$\frac{9.225,72}{65.410,33}$
<b>P.P.=</b>	12.32%	<b>P.P.=</b>	14.10%

#### GRAFICO N° 25

#### RAZON DE PATRIMONIO A PASIVO



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### RAZÓN DE PATRIMONIO A PASIVO

La razón de pasivo a patrimonio en el año 2011 significa que por cada dólar de patrimonio la microempresa tiene deudas por 12.32 centavos mientras que en el año 2012 tiene 14.10 centavos; es decir que existe un incremento en la deuda que mantiene.

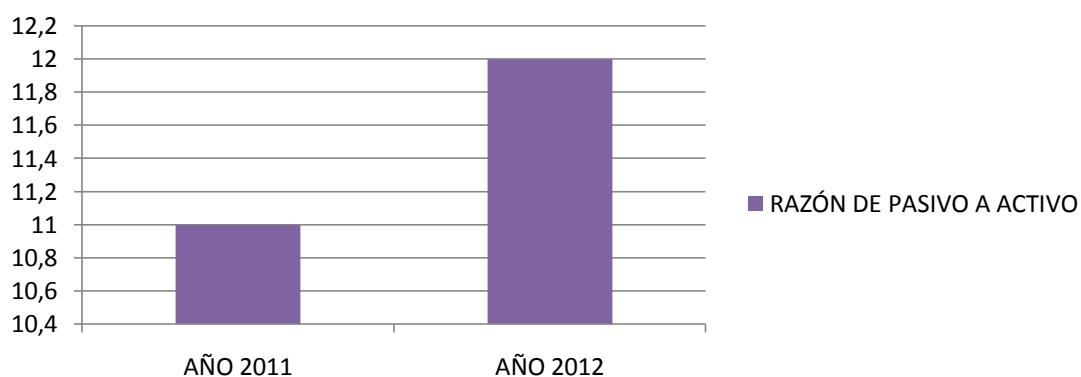


### 3.13.3.2 RAZÓN DE PASIVO A ACTIVO

AÑO 2011		AÑO 2012	
<b>T.R.=</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$	<b>T.R.=</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$
<b>T.R.=</b>	$\frac{7.629,75}{69.545,50}$	<b>T.R.=</b>	$\frac{9.225,72}{74.636,05}$
<b>T.R.=</b>	11%	<b>T.R.=</b>	12%

**GRÁFICO N°26**

#### **RAZON DE PASIVO A ACTIVO**



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

##### **RAZÓN DE PASIVO A ACTIVO**

La razón de pasivo a activo en el año 2011 muestra que la microempresa tiene un nivel de deuda de tan solo 11%, y para el año 2012 es de 12%; es decir que la participación del aporte de dueño es del 88% para el año 2012.

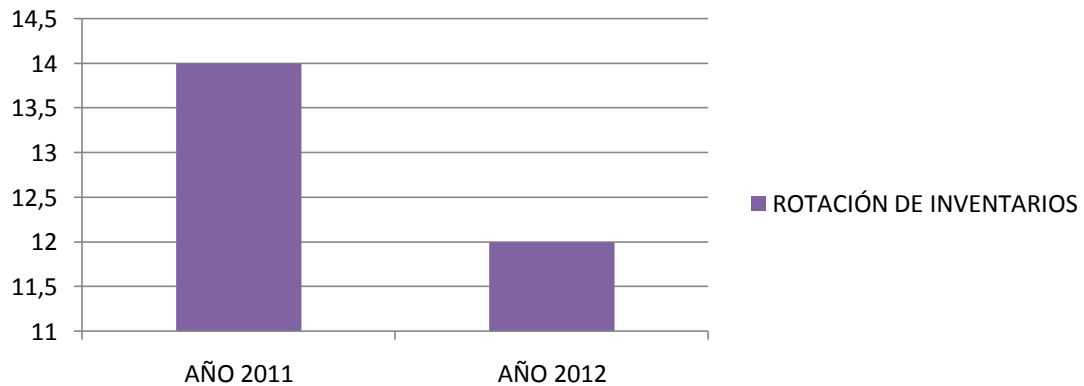
### 3.13.4. INDICADORES DE ACTIVIDAD.

#### 3.13.4.1 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

AÑO 2011		AÑO 2012	
R.I=	$\frac{\text{Inventario} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$	R.I=	$\frac{\text{Inventario} * 365 \text{ días}}{\text{Costo de ventas}}$
R.I=	$\frac{1400 * 365}{36.924,95}$	R.I=	$\frac{1.250 * 365}{38.798,25}$
R.I=	14 días	R.I=	12 días

#### GRÁFICO N°27

#### ROTACIÓN DE INVENTARIOS



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La mercadería disponible para la venta con la que Shoes Sport cuenta en el año 2011 entra y sale de la bodega 14 veces al año lo que quiere decir cada 14 días los inventarios se convierten en efectivo, mientras que en el año 2012 la rotación del inventario lo hace cada 12 veces al mes lo que quiere decir cada 12 días los inventarios se convierten en efectivo.

### 3.13.4.2. ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

#### Rotación de Activos Fijos 2011

$$\text{T.R.} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\text{T.R.} = \frac{59.650,00}{60.038,35}$$

$$\text{T.R.} = 0.99 \text{ veces}$$

#### Rotación de Activos Fijos 2012

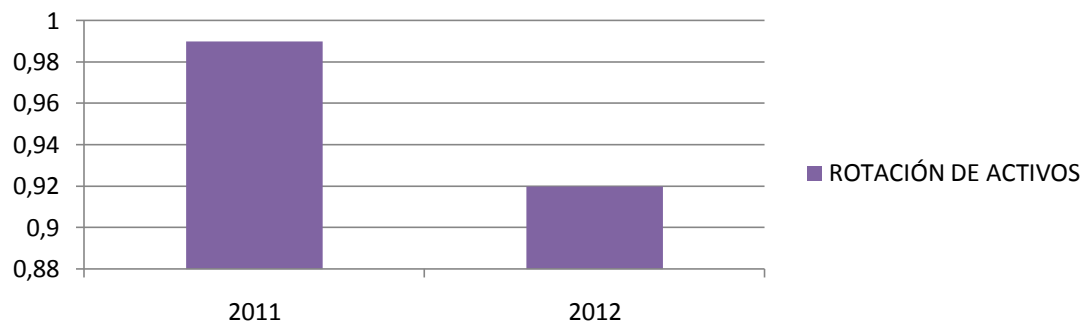
$$\text{T.R.} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\text{T.R.} = \frac{61.820,00}{66.953,35}$$

$$\text{T.R.} = 0.92 \text{ veces}$$

#### GRÁFICO N°28

#### ROTACIÓN DE ACTIVOS



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

#### ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La razón muestra que los activos fijos rotaron 0.99 veces en el año 2011 y 0.92 veces en el año 2012. Por cada dólar que rota o circula dentro de los Activos Fijos la Microempresa Shoes Sport se genera \$0.99 centavos en ventas, mientras que por cada dólar que rota o circula dentro de los Activos Totales en Shoes Sport se genera \$0.92centavos en ventas.

### **3.14. INFORME SOBRE EL ANALISIS FINANCIERO A LA MICROEMPRESA “SHOES SPORT” DE LOS AÑOS 2011 Y 2012**

En relación al análisis aplicado en las cifras de los Estados Financieros de los años 2011- 2012 encontramos las siguientes partidas que consideramos son de mayor relevancia.

**I. Caja y Bancos:**En el año 2012 esta cuenta tiene un variación de 27.96%, que equivale a \$1.834,00, la razón es porque la microempresa desde mediados del 2011 ha receptado nuevos clientes, por lo que también ha incrementado su producción y sus ingresos

**II. Clientes:** En la cuenta mostramos un aumento de \$148.25 por el hecho de haberse obtenido un nivel óptimo de ventas.

**III. Planta y Equipo:** En la microempresa realizaron modificaciones en el edificio y adquisición de maquinaria, razón por lo cual existe una variación de \$6.915,00.

**IV. Proveedores:** La cuenta nos representa un aumento en el año 2012, y en la variación nos refleja un 7.99%, esto refleja que en el año 2012 los ingresos por ventas incrementan por lo que da como resultado de que la microempresa tenga adquisiciones de su materia prima.

**IV. Utilidad del Ejercicio:**Al final de estas variaciones en esta cuenta da como resultado de que la microempresa tiene unas variaciones con decremento de \$654,92 que equivale al 5.11% de reducción, determinando que los gastos se han incrementado.

De acuerdo con la aplicación de los índices de análisis financieros aplicados a los estados financieros se obtuvo el siguiente resultado.

Los índices de Solvencia y Liquidez en el año 2012, posee unas cifras excelentes que superan al año 2011, por lo cual es satisfactoria esta situación para liquidar la deuda contraída en el banco. Por lo tanto estos indicadores representan que la empresa se encuentra en un nivel saludable y benéfico.

Con el índice de liquidez podemos establecer que existe un leve decremento del año 2011 al 2012, es decir, que por cada dólar de obligación vigente la microempresa cuenta con \$3,79 dólares para cubrir sus obligaciones.

Mediante la prueba ácida podemos establecer que para el año 2012; la microempresa por cada dólar que debe, dispone de \$2,77 dólares para pagarlo, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

A través de los índices de endeudamiento se conoce la microempresa solo recurre a un 13% de dependencia financiera con acreedores externos, determinando que puede responder satisfactoriamente ante sus obligaciones.

Por lo que se ha expresado, la microempresa ha desarrollado sus actividades financieras de forma eficiente demostrando eficiencia económica.

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración con respecto al análisis efectuado.

### 3. CONCLUSIONES:

Como resultado de la investigación realizada se determinó lo siguiente:

En general la Microempresa ha desarrollado sus actividades en forma adecuada, lo cual le ha permitido tener una gran acogida en el mercado, llegando a los mismos a través de medios publicitarios como la radio, la televisión y el periódico y brindando una atención al público aceptable.

En el análisis horizontal permite concluir que los activos de la microempresa se incrementaron en 7.32%. El grupo de los pasivos por su parte denota tuvo un incremento de 20.92% que y el patrimonio aumenta en un 5.64%.

La microempresa muestra resultados satisfactorios en los periodos 2011 y 2012, evidenciando una buena liquidez, demostrando que por cada dólar que la microempresa debe cuenta con \$4,68 y \$3,79 respectivamente para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Entre los cambios más significativos en comparación del año 2011 con el año 2012 se observa que hay un incremento de los activos fijos, esto se debe a la adquisición que realizó el Sr. Jami de un vehículo y la compra de una recta; en cuanto a la utilidad se puede mencionar que esta sufrió un leve decrecimiento, a pesar que las ventas fueron superiores a la del año 2011, debido a que se incurrió en un desembolso por concepto de reparación de la maquinaria así como también en un ajuste en el precio de ventas.

Los métodos de análisis e interpretación de información financiera permiten evaluar la situación de la microempresa respecto a su solvencia y liquidez que son necesarios para determinar la capacidad para cumplir compromisos financieros; su rentabilidad y predecir la posibilidad de generar recursos a corto y largo plazo y, orientan en la toma de decisiones.

#### **4. RECOMENDACIONES:**

Con base a las conclusiones emitidas se derivan las siguientes recomendaciones:

Lograr excelencia en la atención al cliente mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, proporcionándoles información sobre los diversos productos que ofrece la microempresa todo esto acompañado de un cordial trato al público; a más de ello es importante que se dé a conocer de forma global a través de la creación de una página web.

Aplicar el análisis horizontal para examinar cada uno de los cambios que presentan las cuentas en forma individual de un periodo a otro, estableciendo aumentos o disminuciones de las mismas.

Emprender nuevos proyectos ya que la microempresa mantiene una posición económica estable, evaluando la posibilidad de llegar a otros segmentos del mercado ofreciendo ropa industrial; siendo este nuevo emprendimiento una fuente de trabajo y progreso para la provincia.

Instalar en la microempresa como política que las obreras antes de iniciar su jornada de trabajo se destine 10 minutos a revisar las maquinarias a su cargo con la ayuda de herramientas como un destornillador, aceite, pinzas y una franela; y de forma trimestral se deberá dar mantenimiento al equipo con un Técnico para prevenir fallas así como también retrasos en la producción.

Utilizar el análisis financiero de forma periódica para la toma de decisiones oportunas, será de beneficio para la empresa que se encuentra en búsqueda de eficiencia en la utilización de sus activos y cumplimiento de sus obligaciones contraídas.

## 5. Bibliografía

### CITADA

- ✓ ANZOLA, Sérvulo “*Administración de Pequeñas Empresas*”, Tercera Edición, México, 2010 Pág. 284
- ✓ CADENA, José “*Contabilidad General Teoría y Práctica aplicada a la Legislación Nacional*” Pág. 2.
- ✓ CALDAS, Ma. Eugenia; CARRIÓN, Reyes; HERAS, Antonio “*Empresa e Iniciativa Emprendedora*”, Primera Edición, Madrid, 2009 Pág. 26.
- ✓ CAMPIÑA, Gema “*Empresa y Administración*” Segunda Edición, Madrid, Pág.8
- ✓ ESLAVA, José “*Análisis Económico-Financiero de Las Decisiones de Gestión Empresarial*”, Primera Edición, Madrid, 2003 Pág. 97-98
- ✓ ESTUPIÑAN, Rodrigo; ESTUPIÑÁN Orlando, “*Análisis Financiero y de Gestión*”, Segunda Edición, Colombia, 2008 Pág. 388
- ✓ FAGA, Héctor “*Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*”, Segunda Edición, Buenos Aires, 2006 Pág. 15
- ✓ GIL, Magdalena “*Gestión Microempresarial y Marketing*”, Primera Edición, Chile. 2006 Pág. 4
- ✓ GOXENS, Antonio “*Enciclopedia Práctica de la Contabilidad*”, Primera Edición, México, 1995 Pág. 28
- ✓ HIRT, Geoffrey “*Fundamentos de Administración*”, Primera Edición, México, 1986 Pág. 29-30



- ✓ LOPEZ, Carlos “*Rentabilidad*”, Primera Edición, Madrid–España, 2008 Pág.22
- ✓ ORTIZ, Anaya Héctor“*Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*” Décimo Cuarta Edición, Colombia, 2011 Pág. 158
- ✓ ROBLES, Gloria, “*Administración un enfoque disciplinario*”, Primera Edición, México, 2000 Pág. 45.
- ✓ SÁNCHEZ, Alfonso“*Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*”, Segunda Edición, 2008 Pág. 69
- ✓ VELÁSQUEZ MASTRETA, Gustavo“*Administración de los Sistemas de Producción*”, Décima Edición, México 2006 Pág. 17
- ✓ ZAMBRANO, Adalberto “*Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*”, Segunda Edición, Venezuela, 2007 Pág. 84.

## **CONSULTADA**

- ✓ ANZOLA Sérvulo “*Administración de Pequeñas Empresas*”, Tercera Edición, México, 2010
- ✓ CADENA, José “*Contabilidad General Teoría y Práctica aplicada a la Legislación Nacional*”
- ✓ CALDAS, Ma. Eugenia; CARRIÓN, Reyes; HERAS, Antonio “*Empresa e Iniciativa Emprendedora*”, Primera Edición, Madrid-España. 2009

- ✓ CAMPIÑA, Gema “*Empresa y Administración*” Segunda Edición, Madrid
- ✓ ESLAVA, José “*Análisis Económico-Financiero de Las Decisiones de Gestión Empresarial*”, Primera Edición, Madrid, 2003
- ✓ ESTUPIÑAN, Rodrigo; ESTUPIÑÁN Orlando, “*Análisis Financiero y de Gestión*”, Segunda Edición, Colombia, 2008
- ✓ FAGA, Héctor “*Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*”, Segunda Edición, Buenos Aires, 2006
- ✓ GIL, Magdalena “*Gestión Microempresarial y marketing*”, Primera Edición, Chile. 2006
- ✓ GOXENS, Antonio “*Enciclopedia Práctica de la Contabilidad*”, Primera Edición, México, 1995
- ✓ HIRT, Geoffrey “*Fundamentos de Administración*”, Primera Edición, México, 1986
- ✓ LOPEZ, Carlos. “*Rentabilidad*”, Primera Edición, Madrid-España, 2008
- ✓ ORTIZ, Anaya Héctor “*Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*” Décimo Cuarta Edición, Colombia, 2011
- ✓ ROBLES, Gloria, “*Administración un enfoque disciplinario*”, Primera Edición, México, 2000
- ✓ SÁNCHEZ, Alfonso “*Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*”, Segunda Edición, 2008

- ✓ VELÁSQUEZ MASTRETA, Gustavo “*Administración de los Sistemas de Producción*”, Décima Edición, México 2006
- ✓ ZAMBRANO, Adalberto “*Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*”, Segunda Edición, Venezuela, 2007

## **VIRTUAL**

- ✓ ANDRADE Miguel, “Gestión Administrativa”; disponible en la web <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Administrativa/34235.html> (consulta 23/01/2012; 14:30)
- ✓ PEREZ Rodrigo, “Gestión Financiera”; disponible en la web <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm2.3.3>. (Consulta 23/01/2012; 14:45)
- ✓ TERAN José “Gestión y Administración” disponible en la web <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>; (consulta 23/01/2012: 14:45)
- ✓ VENEGAS Mauricio: “Control Interno”: disponible en la web [:http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html) ; (Consulta: 23/01/2012: 14: 50)

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**Universidad Técnica de Cotopaxi**

**Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas**

**Entrevista dirigida al Gerente Propietario Ab. Héctor Jami de la Microempresa**

**Shoes Sport**

1. ¿Hace que tiempo se dedica a la confección de ropa deportiva?

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿El local que utiliza para la fabricación de las diversas prendas de vestir es propio?

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Cuenta la microempresa con una filosofía empresarial, es decir tiene definida la misión, visión, valores de la misma?

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿La compra de materiales y suministros se realiza a crédito o al contado?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Se realiza un mantenimiento constante a la maquinaria?

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Cuántos empleados trabajan actualmente en la Microempresa?

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Los empleados y obreros de Shoes Sport cuentan con la afiliación al seguro obligatorio IESS?

.....  
.....  
.....

8. ¿Se dan incentivos a los trabajadores y obreros de su empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Mantiene préstamos con alguna institución financiera?

.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Considera Ud. Necesario que se aplique un estudio contable y financiero en la Microempresa?

.....  
.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 2

### Universidad Técnica de Cotopaxi

#### Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

##### Entrevista dirigida a la Contadora de la Microempresa Shoes Sport

1. ¿Se preparan estados financieros mensuales para tomar decisiones operativas?

.....  
.....

2. ¿Todos los ingresos y egresos son contabilizados de forma correcta?

.....  
.....

3. ¿Se realizan análisis a los estados financieros con la finalidad de tener un conocimiento claro de la situación financiera de la microempresa?

.....  
.....

4. ¿Cree usted que las herramientas de análisis financiero permiten tomar decisiones para prevenir hechos futuros y a corregir a tiempo problemas existentes?

.....  
.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## ANEXO 3

### Universidad Técnica de Cotopaxi

#### Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

#### Cuestionario dirigido a los Clientes de la Microempresa Shoes Sport

**Objetivo:** Recopilar información suficiente para llevar a cabo la presente investigación y determinar aspectos relevantes.

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente las preguntas y contéstelas con claridad y honradez. Su colaboración permitirá obtener información objetiva y veraz.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Desde hace que tiempo es cliente de Shoes Sport?

0-1 años ( )

2-3 años ( )

4-5- años ( )

2. ¿Con que frecuencia compra ropa deportiva?

Mensual ( )

Trimestral ( )

Semestral ( )

3. ¿Cuándo efectúa la compra de ropa deportiva, que forma de pago realiza?

Contado ( )

Crédito ( )

4. ¿El precio del producto lo considera?

Accesible ( )

Costoso ( )

5. ¿Cómo considera la atención al cliente?

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

6. ¿Cuándo decidió comprar la ropa deportiva en que medio publicitario se basó?

Radio ( )

Tv ( )

Periódico ( )

Internet ( )

7. ¿Qué considera al momento de realizar la compra de ropa deportiva?

Precio ( )

Calidad ( )

8. ¿Cómo considera la calidad de la ropa deportiva?

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

9. ¿Las facturas por compra son emitidas inmediatamente realizadas las mismas?

Si ( )

No ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### ANEXO 3

#### Universidad Técnica de Cotopaxi

#### Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas

#### Cuestionario dirigido a los Trabajadores de la Microempresa Shoes Sport

**Objetivo:** Recopilar información suficiente para llevar a cabo la presente investigación y determinar aspectos relevantes.

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente las preguntas y contéstelas con claridad y honradez. Su colaboración permitirá obtener información objetiva y veraz.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Qué clase de problemas han ocurrido en la producción de las prendas de vestir?

Fallas en las prendas ( )

Fallas en las maquinarias ( )

Pérdida de tiempo( )

Otros ( )

2. ¿En la fabricación diaria de las prendas de vestir con qué frecuencia existen daños o fallas?

Siempre ( )

Casi Siempre ( )

Rara vez ( )

Nunca ( )

3. ¿Cada que tiempo se realiza una limpieza a la maquinaria a su cargo?  
Cada día( )  
Cada semana ( )  
Días mes ( )
4. Cuando existen daños en las prendas. ¿Tienen algún tipo de sanción?  
Económicas ( )  
Más horas de trabajo ( )  
Otras ( )
5. ¿Qué se hace con las prendas dañadas?  
Se lo reutiliza ( )  
Se lo desecha ( )
6. ¿En el proceso de producción existe duplicidad de tareas  
Si ( )  
No ( )  
A veces ( )
7. ¿Cree usted que con un Manual de Funciones, se puede eliminar la duplicidad de tareas permitiendo precisar la responsabilidad en la ejecución de las mismas?  
Si ( )  
No ( )  
Tal vez ( )

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**IMAGEN N° 1**  
**MICROEMPRESA SHOES SPORT**



**IMAGEN N° 2**  
**MAQUINAS OVERLOK**



**IMAGEN N° 3**  
**MAQUINA CORTADORA**



**IMAGEN N° 4**  
**MAQUINA DE BORDADO**



**IMAGEN N° 5**  
**MAQUINA DE ESTAMPADO**



**IMAGEN N° 6**  
**MATERIA PRIMA**





**IMAGEN Nº 7**  
**COMERCIALIZACIÓN**

