

Herramientas financieras para la **GESTIÓN ADMINISTRATIVA** y de control para microempresas

KENIA LIZZETH CARCHI ARIAS



Herramientas financieras
para la

GESTIÓN

ADMINISTRATIVA

y de control para microempresas

KENIA LIZZETH CARCHI ARIAS

Diseño de carátula y edición: D.I. Yunisley Bruno Díaz

Dirección editorial: PhD. Jorge Luis León González

Sobre la presente edición:

© Editorial EXCED, 2026

ISBN: 978-9942-560-20-9

Podrá reproducirse, de forma parcial o total el contenido de esta obra, siempre que se haga de forma literal y se mencione la fuente.

El contenido del texto y sus datos en su forma, corrección y confiabilidad son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la posición oficial de la editorial EXCED.

Se permite descargar la obra y compartirla siempre que se den los créditos a los autores, pero sin posibilidad de alterarla de ninguna forma ni utilizarla con fines comerciales. El manuscrito fue previamente sometido a evaluación abierta por pares y aprobado por el Consejo Editorial, con base en criterios de neutralidad e imparcialidad académica.

EXCED se compromete a garantizar la integridad editorial en todas las etapas del proceso de publicación, evitando plagios, datos o resultados fraudulentos y evitando que los intereses económicos comprometan los estándares éticos de la publicación.



Editorial EXCED

Dr. Kennedy Nueva. 2do Callejón 11 A.
Manzana 42, Número 26.

Guayaquil, Ecuador.

E-mail: editorial@excedinter.com

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedico este libro, en primer lugar, a Dios, por concederme la salud, la fortaleza y la sabiduría necesaria para culminar este proyecto académico, aún en los momentos de cansancio y desvelo.

De manera especial, a mi hija Kristhel, mi mayor inspiración; y a mi esposo Edwin Cobos, gracias por tu amor, confianza y apoyo constante incluso en las largas noches de trabajo. Ustedes quienes sacrificaron tiempo compartido y siempre me alentaron con palabras de confianza y motivación para seguir adelante.

A mi madre Zoila, por creer en mí desde el inicio, por su respaldo constante y por ser un pilar fundamental en mi formación personal y profesional.

Este logro también es de ustedes.

Maritza Librada Cáceres-Mesa,

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Yamilka Pino-Sera,

Universidad de Holguín, Cuba

Samuel Sánchez-Gálvez,

Universidad de Guayaquil, Ecuador

María Hernández-Hernández,

Universidad de Alicante, España

Héctor Tecumshé-Mojica-Zárate,

Universidad de La Sierra, México

Yadir Torres-Hernández,

Universidad de Sevilla, España

Rodolfo Máximo Fernández-Romo,

Universidad Autónoma de Chile, Chile

Kenia Noguera-Nuñez,

Universidad Católica Santo Domingo, República Dominicana

Oscar Alberto Pérez-Peña,

Universidad Internacional de La Rioja, España

Marily Rafaela Fuentes-Aguila,

Universidad Metropolitana, Ecuador

Nancy Malavé-Quintana,

Universidad Rey Juan Carlos, España

Lázaro Salomón Dibut-Toledo,

Universidad del Golfo de California, México

Luisa Morales-Maure,

Universidad de Panamá, Panamá

Farshid Hadi,

Islamic Azad University, Irán

Mikhail Benet-Rodríguez,

Fundación Universitaria Cafam, Colombia

Prólogoi

Introduccióniii

Capítulo 1. Introducción a las microempresas y su comportamiento en el entorno financiero

1.1. Marco conceptual de las microempresas 1

1.2. Diferencias de microempresas con pequeñas, medianas y grandes empresas5

1.3. Evolución de microempresas y PYMES en Latinoamérica 6

1.4. Participación de las microempresas y su comportamiento económico y financiero en Ecuador ...7

1.5. Desafíos financieros en las microempresas 11

Capítulo 2. Fundamentos de la administración financiera

2.1. Caracterización de la administración financiera ..14

2.2. Ciclo operativo y financiero de las microempresas15

2.3. Componentes del Ciclo Operativo21

2.4. Importancia de este indicador en las microempresas29

2.5. Estrategias para mejorar el ciclo operativo36

Capítulo 3. Planificación y control financiero como herramienta estratégica de gestión de negocio

3.1. Bases teóricas de la planificación y control financiero38

3.2. Gestión financiera estratégica y su enfoque de ciclo continuo de mejora 45

3.3. Direccionamiento de la planificación financiera ...	48
3.4. Etapas del Proceso de Planificación y Control Financiero para Microempresas	49
3.5. Herramientas de Planificación y control Financiero ..	61
3.6. El rol del contador y del microempresario en la planificación y control financiero	80

Capítulo 4. Aplicación práctica del flujo de efectivo en una microempresa

4.1. Principios básicos para la administración del efectivo	84
4.2. Procedimiento para la elaboración del estado de flujos de efectivo	87
4.3. Métodos de elaboración del estado de flujo de efectivo	89
4.4. Importancia del estado de flujos de efectivo en las microempresas ecuatorianas	92
4.5. Contexto normativo aplicable en Ecuador	94
4.6. Estrategias para la elaboración del EFE en microempresas	95

Capítulo 5. Aplicación de indicadores financieros: Sector bananero

5.1. Indicadores financieros y su importancia de análisis y toma de decisiones	102
5.2. Aplicación práctica de indicadores financieros ...	111
5.3. Estrategias para optimizar la situación financiera de la empresa	124

Capítulo 6. Sistema de control de inventarios aplicable a empresa comercial. Caso de estudio Empresa de Repuesto automotriz

6.1. Fundamentación teórica de Inventarios	127
6.2. Caracterización del Manual de procedimiento ...	132
6.3. Componentes del Modelo COSO I	134
6.4. Evaluación de control interno	137
6.5. Manual de procedimientos de control interno para la gestión eficiente de inventario	149

Referencias169

Autores175

Las microempresas constituyen un eje fundamental del desarrollo económico local, al generar empleo, dinamizar el comercio y fortalecer los sistemas productivos de regiones como la provincia de El Oro. No obstante, su permanencia en el mercado depende en gran medida de una adecuada gestión financiera, la cual continúa siendo una de las principales debilidades en este sector. Frente a esta realidad, se vuelve indispensable contar con herramientas prácticas que orienten la toma de decisiones y fortalezcan los procesos administrativos desde una perspectiva técnica y normativa.

La presente obra ha sido concebida como un aporte académico y aplicado que integra fundamentos teóricos de la administración financiera con experiencias prácticas adaptadas al contexto de las microempresas ecuatorianas. A lo largo de sus capítulos, el lector encontrará un recorrido estructurado que inicia con una aproximación al comportamiento financiero de las microempresas y avanza hacia el uso estratégico de herramientas contables y financieras que permiten mejorar la eficiencia, el control y la sostenibilidad empresarial.

El Capítulo 1 ofrece una visión general de las microempresas y su interacción con el entorno financiero, permitiendo comprender sus características, desafíos y oportunidades. Posteriormente, el Capítulo 2 desarrolla los fundamentos de la administración financiera como base para una gestión eficiente de los recursos, mientras que el Capítulo 3 profundiza en la planificación y el control financiero como herramientas estratégicas para orientar el crecimiento del negocio.

Desde un enfoque práctico, el Capítulo 4 aborda la aplicación del flujo de efectivo en una microempresa,

evidenciando su utilidad para el control de liquidez y la toma de decisiones operativas. De igual manera, el Capítulo 5 presenta el uso de indicadores financieros en el sector bananero, uno de los pilares productivos de la provincia de El Oro, demostrando cómo el análisis financiero contribuye a evaluar el desempeño económico y la rentabilidad empresarial.

Finalmente, el Capítulo 6 se centra en el diseño de un sistema de control de inventarios aplicable a una empresa comercial, destacando la importancia de los procedimientos estandarizados y el cumplimiento de la normativa contable para fortalecer el control interno y la confiabilidad de la información financiera.

La autora, con amplia experiencia en docencia universitaria, investigación y especialización en contabilidad y finanzas, logra articular el rigor académico con la realidad empresarial, ofreciendo soluciones concretas a problemáticas recurrentes de las microempresas. Su enfoque metodológico y su compromiso con el desarrollo económico local convierten esta obra en una guía indispensable tanto para estudiantes y profesionales como para emprendedores que buscan optimizar su gestión financiera.

En suma, este libro representa una valiosa contribución al fortalecimiento de la administración financiera de las microempresas de la provincia de El Oro, al proporcionar herramientas claras, aplicables y contextualizadas que promueven una gestión eficiente, transparente y orientada al crecimiento sostenible.

Las microempresas desempeñan un papel estratégico en el desarrollo económico y social a nivel global, particularmente en los países en vías de desarrollo, donde constituyen la base del tejido empresarial, generan empleo y dinamizan sectores productivos clave como el comercio, los servicios y la agricultura. De acuerdo con el Banco Mundial (2023), las micro, pequeñas y medianas empresas representan cerca del 90 % del total de empresas a nivel mundial y aportan más del 50 % del empleo formal. En América Latina, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), las microempresas conforman aproximadamente el 85 % del sector empresarial, evidenciando su relevancia económica, pero también sus limitaciones estructurales en materia de gestión financiera.

En el contexto ecuatoriano, el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2023) reporta más de un millón de negocios activos, con alta concentración en microempresas vinculadas al comercio, manufactura y servicios. No obstante, estas unidades productivas enfrentan desafíos recurrentes relacionados con el acceso al financiamiento, la informalidad contable, la limitada planificación financiera y la ausencia de mecanismos de control interno, factores que inciden negativamente en su liquidez, sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. La falta de cultura financiera y de herramientas técnicas adecuadas provoca decisiones empíricas que elevan el riesgo de endeudamiento, incumplimiento de obligaciones y pérdida de competitividad.

Frente a esta realidad, la administración financiera se consolida como un eje fundamental para fortalecer la gestión de las microempresas, al permitir una adecuada asignación de recursos, una planificación estratégica del crecimiento y un control efectivo de las

operaciones económicas. La literatura especializada coincide en que las empresas que implementan prácticas sistemáticas de planificación, control financiero, análisis de liquidez y evaluación del desempeño presentan mayores niveles de estabilidad, rentabilidad y capacidad de adaptación ante entornos cambiantes.

En este marco, el presente libro ha sido concebido como una obra académica aplicada que integra fundamentos teóricos de la administración financiera con herramientas prácticas orientadas a la realidad de las microempresas ecuatorianas, particularmente en la provincia de El Oro. Su propósito central es proporcionar instrumentos técnicos que permitan a los microempresarios, estudiantes y profesionales fortalecer la gestión financiera, mejorar la toma de decisiones y promover la sostenibilidad empresarial.

El contenido se desarrolla de manera progresiva. En primer lugar, se analiza el rol de las microempresas y su comportamiento dentro del entorno financiero, identificando sus principales desafíos estructurales. Posteriormente, se abordan los fundamentos de la administración financiera como base para una gestión eficiente de los recursos económicos. A continuación, se profundiza en la planificación y el control financiero como herramientas estratégicas que articulan los objetivos empresariales con la realidad económica de cada negocio.

Desde un enfoque eminentemente práctico, se presenta la aplicación del flujo de efectivo como instrumento clave para la gestión de la liquidez, permitiendo anticipar escenarios financieros y optimizar la administración del capital de trabajo. Asimismo, se desarrolla el uso de indicadores financieros aplicados al sector bananero, uno de los pilares productivos del Ecuador, demostrando cómo el análisis financiero facilita la evaluación del desempeño económico y la sostenibilidad empresarial.

Finalmente, se propone un sistema de control de inventarios basado en procedimientos estandarizados y en el cumplimiento de la normativa contable, aplicado a una empresa comercial de la provincia de El Oro. Este modelo evidencia cómo el control

interno, la correcta valoración de existencias y la organización de procesos operativos contribuyen directamente a la eficiencia administrativa y a la confiabilidad de la información financiera.

En conjunto, esta obra constituye un aporte científico y práctico al fortalecimiento del proyecto de investigación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Metropolitana, Sede Machala, titulado: “Herramientas financieras direccionado al fortalecimiento y desarrollo de las microempresas en la provincia de El Oro”. Su enfoque aplicado busca no solo generar conocimiento académico, sino también ofrecer soluciones concretas que respondan a las problemáticas cotidianas del sector microempresarial, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y orientada al crecimiento sostenible.



CAPÍTULO

Introducción a las microempresas y su
comportamiento en el entorno financiero

1.1. Marco conceptual de las microempresas

Las microempresas desempeñan un papel fundamental en la economía a nivel global, especialmente en los países en desarrollo. Aunque su tamaño es reducido, se caracterizan por su capacidad generadora de empleo, su adaptabilidad a la innovación y su búsqueda de bienestar económico. No obstante, enfrentan desafíos financieros que limitan su gestión operativa, incluyendo dificultades en el acceso a financiamiento, recursos limitados y conocimientos técnicos en administración y manejo financiero (Samaniego et al., 2022).

Según datos del Banco Mundial (2023), las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan aproximadamente el 90% del total de empresas a nivel mundial y generan más del 50% del empleo formal global. En comparación con economías en progreso estas cifras contribuyen hasta el 40% del Producto Interno Bruto

(PIB) destacándose los sectores del comercio, servicios y la agricultura.

Por otra parte, en las economías latinoamericanas de acuerdo con datos proporcionados por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2022) las microempresas representan cerca del 85% del tejido empresarial regional. A pesar de su relevante participación en el mercado se evidencia grandes limitaciones financieras causadas por la informalidad contable, y falta de cultura tributaria. Provocando que su comportamiento financiero afecta su credibilidad y acceso a créditos que reducen sus posibilidades de crecimiento.

En el caso particular de Ecuador, el Servicio de Rentas Internas (2023) informó que existen cerca de 1.121.267 negocios registrados y que se encuentran activas, las cuales tienen un papel protagónico en la generación de empleo y la reducción de la pobreza, especialmente en sectores como el comercio minorista, manufactura y servicios diversos. Sin embargo, el entorno financiero en el que operan estas empresas continúa siendo restrictivo, afectado por factores tanto externos como: políticas fiscales y laborales exigentes y, factores internos como: la falta de planificación financiera, control presupuestario deficiente y baja educación financiera de sus administradores.

Estos factores provocan que las microempresas enfrenten diversos riesgos financieros que afectan su gestión operativa, comprometiendo la liquidez, y acelerando niveles de endeudamiento que ocasionan incumplimientos con pagos a proveedores, acreedores, interrupciones en la cadena de suministro y un deterioro de la imagen crediticia de la empresa.

Frente a este escenario, es esencial comprender de forma integral el entorno financiero en el que se desenvuelven las microempresas, así como sus principales debilidades estructurales en materia de gestión económica.

La definición de microempresa se deriva de los términos “micro”, que indica un tamaño reducido, y “empresa”, que se refiere a la actividad de emprender o generar producción a través del trabajo. En este contexto, se entiende por microempresa una unidad productiva o comercial de reducido tamaño, formada por una sola persona o por grupos familiares, cuyo propósito es participar en el mercado local y atender necesidades que no son cubiertas por las grandes empresas.

Es importante señalar que muchas microempresas operan en la informalidad, motivadas por factores como la migración del entorno rural a las ciudades, el desempleo y las dificultades para acceder a mercados laborales formales (Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe, 2023). Estas iniciativas emergen como una respuesta valiosa a dichas necesidades, ofreciendo productos o servicios que suelen estar desatendidos por las grandes empresas formales (Samaniego et al., 2022).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe clasifica a las microempresas como organizaciones de dimensiones reducidas en comparación con otras empresas, conforme a su categorización basada en criterios tales como el número de empleados, el nivel de ingresos y el patrimonio, entre otros elementos que varían según la legislación vigente de cada país.

En América Latina, no existe homogeneidad en la definición de microempresa, dado que muchos países aplican múltiples criterios para su clasificación. Esta variación también depende del sector económico en el que opera la empresa y la cantidad de activos que posee. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en el art. 53, capítulo I estipula lo siguiente:

Que las micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumpla con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas

anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Ecuador. Asamblea Nacional, 2019).

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento (Ecuador. Asamblea Nacional, 2019).

La tabla 1.1 muestra los criterios que utilizan para clasificar las microempresas en Ecuador:

Tabla 1.1. Criterios de clasificación de PYMES en Ecuador.

Clasificación	Empleados	ventas
Microempresa	1-9	Ingresos iguales o menores a \$100.000 (dólares americanos)
Pequeña	10 a 49	\$ 100.001,00 a \$1000.000,00 de dólares americanos
Mediana	50-199	1'000.001,00 y cinco millones \$ 5'000.000,00 dólares de los Estados Unidos de América.
Grande	Desde 200	Más de \$ 5'000.000,00 dólares de los Estados Unidos de América.

En el Ecuador, según datos obtenidos del último censo del 2023 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, las empresas están constituido por 846.265. Según el informe presentado por el Directorio de Empresas y Establecimientos, del total de empresas el 91.9%, representan las microempresas; el 6.2 % pequeñas empresas; el 0.9 % medianas empresas tipo A; las medianas empresas tipo B el 0.6 % y las grandes empresas representan el 0.5 % (Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe, 2023).

1.2. Diferencias de microempresas con pequeñas, medianas y grandes empresas

Las microempresas se diferencian de las pequeñas, medianas y grandes empresas principalmente por su tamaño, estructura organizativa, capacidad financiera y nivel de formalidad. Generalmente, las microempresas cuentan con menos de 10 empleados y un volumen de ventas limitado; generalmente suelen ser gestionadas por sus propietarios, con poca o ninguna separación entre el patrimonio personal y empresarial. Por otro lado, las pequeñas empresas pueden disponer de hasta 50 empleados y una mayor capacidad de producción. Por lo contrario, medianas y grandes empresas superan los límites, y se manejan con infraestructura amplia, estructuras jerárquicas y abarcan un mercado más extenso. En el caso particular de empresas grandes operan a nivel nacional e internacional y disponen de sistemas contables financieros avanzados.

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones las clasificaciones empresariales se basan en el número de empleados y en los ingresos anuales. Las microempresas tienen hasta 9 empleados y generan ingresos anuales de hasta USD 300.000. Las pequeñas y medianas empresas, en cambio, manejan ingresos de hasta USD 5 millones, con estructuras organizativas más complejas. A pesar de representar el 91.9 % del parque empresarial en Ecuador, las microempresas aportan únicamente aproximadamente el 1 % de las ventas nacionales, mientras que las grandes empresas, que representan solo el 0.5 %, concentran más del 70 % de las ventas del país (Ecuador. Asamblea Nacional, 2019).

El estudio de las Pymes en Ecuador, realizado por el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) muestra que gran parte de las microempresas en Ecuador son formalizadas de forma individual o familiar, y algunos negocios continúan operando en la informalidad. Siendo este, el motivo que los limita a crecer.

Pese a este escenario, durante la pandemia en el 2020 emergen nuevas microempresas tecnológicas, logrando alcanzar un 90% de crecimiento en la adopción de la innovación y tecnología. Sin embargo, solo el 27.4% tiene representación o visibilidad en la web (Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe, 2023).

1.3. Evolución de microempresas y PYMES en Latinoamérica

La tabla 1.2 muestra que, en América Latina las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dominan el tejido empresarial, representando aproximadamente el 99.5% del total de empresas formales en países como México, Colombia, Brasil y Ecuador. De este universo, las microempresas abarcan la mayoría, siendo responsables de generar entre el 60% y 70% del empleo formal, lo que evidencia su rol clave en la inclusión económica de amplios sectores de la población.

Tabla 1.2. Evolución de microempresas y PYMES en Latinoamérica.

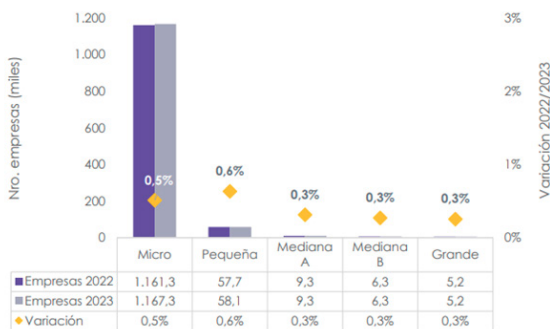
Indicador	Año o periodo	Valor estimado	Evolución o rol destacable
Participación Micro, pequeña y mediana empresa	2024	99.5 % de todas las empresas	Dominan el tejido empresarial regional
Empleo generado por micro, pequeñas y medianas empresas.	2024	60 % del empleo formal	Motor principal del empleo
Contribución al PIB regional	2024	25 % del PIB	Baja productividad por unidad, pero relevante
Cierre de PyMEs por la pandemia	Mayoseptiembre 2020 (México)	20.8 % de cierre de MIPYMES (1 millón empresas)	Grandes pérdidas estructurales en el sector

Fuente: elaborada en base a Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (2025).

A pesar de su alto nivel de participación en la generación de empleo, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) se mantiene relativamente baja, situándose entre el 25% y 40%, según datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (NUDP). Asimismo, tuvo un impacto severo sobre este sector, después de la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. Solo en México, entre mayo y diciembre de 2020, cerraron cerca de un millón de MIPYMES, lo que equivale a una pérdida de aproximadamente el 20% del total de estas unidades económicas, de acuerdo con datos del NUDP. Este fenómeno se repitió en distintos países de la región, donde muchas empresas no lograron sobrevivir debido a la caída de la demanda, restricciones de movilidad, falta de reservas financieras y limitada capacidad de adaptación a modelos digitales (Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe, 2025).

1.4. Participación de las microempresas y su comportamiento económico y financiero en Ecuador

En el caso particular de Ecuador, el Servicio de Rentas Internas SRI (2023) informó que en el 2023 existen cerca de 1.121.267 microempresas registradas en el Registro Único de Contribuyente (RUC), y este segmento denota un crecimiento de 6 mil microempresas en relación al año 2022 (Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2024).



[*] La base del REEM 2023 es provisional.

Figura 1.1. Dinámica empresarial según el tamaño de empresas.

Fuente: Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2024).

La figura 1 demuestra que, en el año 2023, el crecimiento de este sector representa una variación del 0,5% en relación al año 2022, con respecto a las empresas según el tamaño, puesto que incrementó debido a que el RIMPE es un régimen obligatorio para que todos los contribuyentes realicen su declaración anual, y que para la construcción del Registro Estadístico de Empresas (REEM) si un contribuyente es RIMPE se considera una empresa activa. No obstante, este estudio explica que ese crecimiento puede indicar que seguramente no es resultado de la formación de nuevas empresas, sino del número de contribuyentes que presentaron su declaración de impuestos de manera obligatoria.

Otro resultado importante que proporciona el 7 REEM sobre la estructura empresarial que tiene una de las provincias con mayor número de empresas en Ecuador, la provincia de Pichincha, la cual se registró 276.575 microempresas; seguidas por 15.195 pequeñas empresas, 2.398 medianas empresas tipo A, 1.724 medianas empresas tipo B y 1.489 son grandes empresas, evidenciando que las microempresas ocupan mayor parte de la diversidad empresarial en la ciudad, marcando un incremento del 49.7% en relación al 2021. Y le sigue la provincia de El Guayas con un incremento de aproximadamente 2 mil empresas activas, es decir, 0,7% más en relación a 2022.

Las microempresas, a pesar de su reducido tamaño, y significativa participación en el panorama empresarial, aportan aproximadamente solo el 1 % de las ventas nacionales, Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (2023). Éstas a lo largo del tiempo, han enfrentado desafíos recurrentes derivados de cambios volátiles en las normativas contables y fiscales, los cuales han interferido negativamente en su gestión financiera. Además, la falta de control, escaso interés en adoptar una cultura financiera y la implementación de medidas de control limitan su capacidad de crecimiento. A nivel global, estas dificultades se han visto exacerbadas por la pandemia de COVID-19, evidenciando

la vulnerabilidad estructural del sector frente a crisis externas, así como las limitaciones internas derivadas de la informalidad y la insuficiente planificación.

Con base en el estudio “Desafíos de la gestión de las microempresas en época de pandemia en Ecuador” realizado a 181 microempresas de el cantón El Tambo, ubicada en la zona centro norte de la provincia del Cañar desde un análisis financiero, señaló que el 96% han sufrido una drástica disminución en sus ventas, afectando su liquidez. Esta evento provocó que disminuyan las ventas hasta en el 46%, obligando a alguna microempresas a cerrarse temporalmente (Quizhpi Zaruma y Castillo Castillo, 2022).

Desde la perspectiva productiva, la figura 1 muestra que muchas microempresas se vieron forzadas a reducir su capacidad operativa y adaptar sus procesos. El 10% implementó ventas en línea, el 6% optó por el teletrabajo, y un 17% cambió de actividad económica, evidenciando un proceso de reconversión y búsqueda de resiliencia. Sin embargo, este cambio también puso en evidencia brechas de alfabetización digital, ya que no todos los emprendedores estaban preparados tecnológicamente para la transición (Quizhpi Zaruma y Castillo Castillo, 2022).

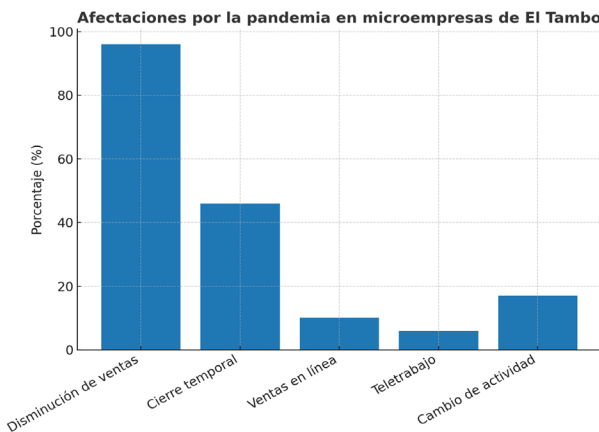


Figura 1.2. Afectaciones por la pandemia en empresas del Tambo-Provincia del Cañar.

Fuente: Quizhpi Zaruma y Castillo Castillo (2022).

En cuanto al rol de las microempresas en la inclusión financiera y productiva, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe señala que un alto porcentaje del 40% opera fuera del sistema financiero formal. Como se puede apreciar en la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Cuadro comparativo entre la Informalidad y acceso al financiamiento.

Indicador	Valor
Microempresas fuera del sistema financiero formal	+40%
Crédito destinado a PYMES en 2016 (BCE)	19,43%
Acceso formal limitado (CAF 2022)	42% excluidas
Tasa de interés promedio PYMES (2021)	11,83%
Financiamiento informal (aprox.)	Alto costo / riesgo

Fuente: Banco Central del Ecuador (2016).

La misma explica que, aunque existen iniciativas como créditos productivos y comerciales del Banco Central del Ecuador (BCE), en el 2016 únicamente el 19.43% de la cartera crediticia del sistema financiero público estuvo destinada a pequeñas y medianas empresas (PYMES), tendencia que ha mostrado una disminución en los años subsecuentes. Según datos del 2023 El Banco Central del Ecuador (BCE) reporta que la cartera productiva hacia PYMES se ha mantenido baja, con tendencia a concentrarse en grandes empresas, lo que profundiza la desigualdad financiera.

Así como también su comportamiento económico-financiero se ve fuertemente condicionado por factores macroeconómicos y estructurales que limitan su desarrollo. En primer lugar, el proceso de dolarización, aunque ha aportado estabilidad en los precios, restringe la capacidad del Estado para implementar políticas monetarias flexibles que puedan impulsar la competitividad, especialmente ante crisis externas. De igual manera, la dependencia del sector petrolero, que representó aproximadamente el 32% de las exportaciones en el 2020 expone

a la economía a la volatilidad de los precios internacionales, generando efectos en cascada sobre la inversión pública y la demanda interna, aspectos que impactan directamente a las microempresas (Banco Central del Ecuador, 2022).

Asimismo, la inflación, que promedió el 3,38% en el 2022, y el elevado nivel de deuda pública, que alcanzó el 63,9% del PIB en el 2020, incrementan los costos operativos y limitan el margen fiscal del Estado para apoyar a los pequeños negocios. A esto se suma el encarecimiento del financiamiento, ya que las tasas de interés para PYMES alcanzaron hasta el 11,83% en 2021 (Superintendencia de Bancos), dificultando el acceso al crédito formal para el 42% de las microempresas (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2022), las cuales terminan recurriendo a mecanismos informales de financiamiento, con costos más altos y riesgos adicionales.

Por otra parte, los obstáculos estructurales son igualmente determinantes, como la alta competencia en la informalidad, la cual comprende el 52% de las unidades productivas, según (Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2025)). Así como también, los trámites burocráticos excesivos, la limitada integración a redes formales de proveedores y la escasa capacitación empresarial constituyen barreras que restringen su capacidad de gestión. Según Barros Guachamin, et al. (2025) manifiestan que entre el 30% hasta el 68% de los microempresarios en la ciudad de Quito carecen de formación contable, lo cual limita la toma de decisiones estratégicas y financieras para garantizar la continuidad de sus negocios.

1.5. Desafíos financieros en las microempresas

Uno de los desafíos más críticos que tienen las microempresas es la falta de planificación y control financiero; más del 80% de los empresarios reconoce dificultades para estimar costos, supervisar adecuadamente al personal o acceder a fuentes de

financiamiento. La ausencia de herramientas esenciales, como presupuestos y proyecciones de flujo de caja, limita gravemente la capacidad de tomar decisiones sostenibles y anticipar escenarios adversos (Barros Guachamin et al., 2025).

A ello, se suma la escasa cultura financiera del emprendedor, apenas un 6,8% de los microempresarios ha concluido estudios superiores, lo que evidencia una baja alfabetización financiera, que dificulta la interpretación de indicadores clave, la determinación de costos y la identificación de márgenes de utilidad, reduciendo así las posibilidades de crecimiento (Alvárez-Merelo et al., 2025).

Por otra parte, la dificultad para acceder a créditos bancarios, por la falta de cumplimiento de requisitos, tasa de interés altas, limita al pequeño empresario las posibilidades de aumentar sus niveles de producción, de diversificación, de invertir en tecnologías y de implementar mecanismos de difusión en redes sociales, siendo esta una barrera de consolidación a nuevos mercados.

Pese a este panorama, también emergen señales alentadoras. El estudio elaborado por Quizhpi Zaruma y Castillo Castillo (2022), mencionan que tras la pandemia las microempresas lograron mantenerse activas con implementación de estrategias de adaptación y acciones que evidenciaron en gran medida acompañamiento técnico contable, digital y financiero, que redimensionaron sus modelos operativos para sobrevivir. No obstante, para fortalecer esta capacidad de adaptación a cambios y mejora de la administración financiera, Cagua Hidrovo et al. (2022) señalan que es necesario establecer políticas fiscales que favorezcan el sector, empezando por la disminución de tasas impositivas.

Cuando se habla de planificación financiera, se trata de organizar el manejo del dinero, analizando los ingresos, y esquema de gastos para anticipar escenarios, gestionar riesgos y asignar de manera eficiente los recursos, con el objetivo de asegurar la continuidad operativa de la organización. Por ello, la implementación de

prácticas como la elaboración de presupuestos, el control del flujo de caja y el uso estratégico del crédito fortalece la capacidad de respuesta ante imprevistos, además de mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa (Álvarez-Merelo et al., 2025).

Por otra parte, estas empresas deben realizar una gestión adecuada de la contabilidad, ya que es la base de la información financiera, y la correcta aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) permiten que tras la implementación de los indicadores financieros se pueda reflejar la realidad del negocio. Si los registros contables son incompletos, inexactos la administración financiera se convierte en suposiciones, lo cual aumenta el riesgo de insolvencia o de malas inversiones.

La contabilidad es el pilar que proporciona información a través de los estados financieros, y le permite a la gerencia evaluar el desempeño financiero. Es decir, es una herramienta que facilita decidir si es conveniente o no reinvertir utilidades, la diversificación de actividades, la integración en nuevos mercados, optar por financiamiento, ajustar precios/costos, o buscar otras alternativas de negociación.

En este contexto, se dedicará un capítulo especial a cada una de las herramientas de administración financiera básicas para el manejo adecuado de presupuestos, balances y control de flujo de caja, que incrementa la capacidad de planificación, control y evaluación de resultados.

A continuación, esta obra brinda herramientas conceptuales y prácticas que sirvan de apoyo tanto a los emprendedores como a las instituciones públicas, académicas y financieras que acompañan su desarrollo, contribuyendo así a una comprensión más profunda de su funcionamiento y al diseño de estrategias efectivas para su fortalecimiento.

CAPÍTULO

Fundamentos de la administración financiera



2.1. Caracterización de la administración financiera

Para caracterizar la administración financiera, partamos de la definición. Se lo define como el proceso mediante el cual una empresa planifica, organiza, dirige y controla los recursos económicos para alcanzar sus objetivos. Según los autores Prieto-Herrera y Therán (2024) es aquella conducta necesaria para los profesionales, empresarios, e incluso para los hogares se requiere de esta disciplina para ejecutar tareas, y destinar el dinero de manera responsable, y organizada.

En la década de los años sesenta del siglo XX la administración financiera fue teniendo dirección, por el análisis del comportamiento de los activos y pasivos a corto plazo, y verificar los efectos de crecimiento económico de las empresas industriales post guerra (Weston y Brigham, 1994). En esa década se popularizó la planeación financiera, por su disciplina en

el desarrollo empresarial, dando respuestas rápidas y efectivas de sostenibilidad a largo plazo.

En el mismo ámbito, varios autores de libros en los años setenta ponen especial atención en la administración financiera, con el capital de trabajo, señalando la importancia que tiene para las empresas la generación de valor, tras la revisión de la disponibilidad del dinero, movimientos de créditos, inversiones, y pasivos corrientes que poseen las empresas. Para lo cual, es esencial considerar el análisis del ciclo operativo de la empresa, y los diferentes componentes del mismo, ya que una mala decisión en la administración del capital de trabajo puede poner en riesgo la generación de valor.

La generación de valor se refiere al proceso de incrementar el patrimonio para los accionistas, propietarios directos, mediante la eficiente gestión de recursos económicos, y productividad, que garantice un retorno esperado de la inversión que supere los costos que fueron empleados para conseguirlo (Rubio, 2012).

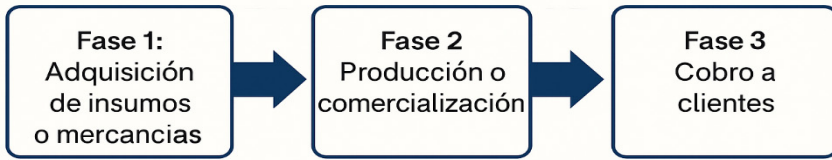
2.2. Ciclo operativo y financiero de las microempresas

El ciclo operativo financiero es el indicador clave utilizado por todas las empresas para gestionar eficientemente su capital de trabajo, y conocer sobre las fases y el tiempo que conlleva en convertir los inventarios en liquidez (Veloz Vasco et al., 2025). Sin duda, para las microempresas puede representar la ruta que revela con qué rapidez se transforma la inversión en liquidez. Es, en esencia, la herramienta clave para gestionar su capital desde que inicia su negocio, y a entender cuánta liquidez está detenida en el proceso de producción y venta.

Este ciclo (Figura 2.1) se compone de tres fases:

1. Adquisición de insumos o inventarios disponibles para la venta
2. Proceso de producción o comercialización.
3. Cobro a clientes.

Phases of integrated business management



Time total that takes to complete the cycle (from when the money leaves until it returns)

Duration of the financial-operational cycle



Time total that takes to complete the cycle (from when the money leaves until it returns)

Fi-

Figure 2.1. Phases of the integrated operational cycle.

Source: Weston and Brigham (1994).

Figure 2 reveals the three main phases that must be managed in an integrated way in microenterprises. Starting from when the money leaves until it returns. A process that is called the duration of the financial-operational cycle, and its efficient management determines the liquidity of the business. What it means is that, if the inventory is immobilized for a shorter time, there is greater liquidity and efficiency; However, if the inventory has a longer duration in the warehouse, the risk of shortage of cash increases.

When delving into the first phase, called **Acquisition of inputs or inventory available for sale**, it is observed that this initial stage capacitates the microentrepreneur in the efficient management of his financial resources from the first investment. It consists in assigning funds exclusively to essential needs, negotiating favorable conditions with suppliers and avoiding the accumulation of inventory with low rotation or insufficient demand.

Para optimizar esta fase, se recomienda considerar tres aspectos fundamentales:

- Establecimiento de políticas de compra y personalización de criterios en la selección de proveedores.
- Identificación de inventarios con mayor rotación y control en la adquisición excesiva de stock.
- Evaluación del impacto financiero derivado del pago puntual a los proveedores.

Ejemplo ilustrativo:

La microempresa “Textil Don Lucho”, especializada en la confección de uniformes, obtiene un crédito de 30 días con su proveedor, condicionado a compras mensuales de rollos de tela por un valor mínimo de aproximadamente \$1.800. En este escenario, la empresa utiliza su capital de trabajo para producir y vender antes del vencimiento del plazo de pago. Si logra recuperar sus ventas en un período menor a 30 días, el ciclo de caja será positivo, permitiendo que los ingresos cubran los desembolsos correspondientes.

A partir de esta práctica, se destacan las siguientes acciones clave para las microempresas:

- Fomentar relaciones de confianza con los proveedores mediante acuerdos flexibles a largo plazo, que puedan incluir descuentos por pronto pago, programas de fidelización y colaboraciones orientadas a mejorar la calidad y reducir costos.
- Implementar sistemas de control de inventarios, definiendo procedimientos de ingreso y salida bajo los métodos de valoración de inventarios Promedio Ponderado o PEPS, conforme a la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2.
- Planear la producción y definir actividades adecuadas que garanticen la entrega del producto en los plazos adecuados.

Acciones que satisfacen al cliente, y asegurando fidelidad para mantener liquidez.

En la fase dos, Producción o comercialización. Para los negocios comerciales, implica la venta de mercancías. En esta fase del ciclo operativo se generan costos relacionados con materias primas, nóminas de producción o venta, energía, distribución, transporte, embalaje y otros gastos operativos, que representan salidas de efectivo. Aquí se crea valor económico, y la eficiencia en la utilización de recursos determina la rentabilidad del negocio (Rubio, 2012).

El tiempo de duración de este proceso varía según el tipo de actividad:

- Para empresas productoras, puede tomar días o semanas en completar la fabricación.
- Para empresas comerciales, suele ser más breve, dado que se busca adquirir y vender mercadería de manera casi inmediata.
- Para empresas de servicios, depende de la complejidad y duración del proyecto o prestación del servicio.

Ejemplo 1: Empresa productora

“Muebles EcoDiseño”, una microempresa de carpintería tarda aproximadamente 10 días en fabricar y completar un pedido de muebles personalizados, invirtiendo en materiales, mano de obra y acabados durante ese período. La gestión ineficiente del tiempo puede inmovilizar capital en productos que aún no generan ingresos. Sin embargo, al optimizar la producción y reducir desperdicios, puede disminuir el ciclo a 6 días, favoreciendo la rotación del inventario y mejorando el flujo de caja.

Ejemplo 2: Empresa de venta de inventarios

Distribuidora la Pañora, dedicada a la venta de productos perecederos, realiza compras de inventarios en un promedio de 8

días. Gracias a la alta demanda de productos, tiene una rotación significativa, generando una reinversión de utilidades continua. No obstante, no es recomendable acumular los inventarios, porque a más de incrementar sus costos, corre el riesgo de exponer los productos a caducarse o deteriorarse.

Ejemplo 3: Empresa de servicios

Asesoría Contable Lizz, dedicada a consultoría, tarda aproximadamente 20 días en completar cada proyecto, incurriendo en gastos de personal y software durante ese período. Si el cliente realiza el pago a los 30 días, la empresa financia 50 días de operación, lo que puede generar tensiones en la liquidez si no se planifica adecuadamente.

Con base en estos ejemplos, se recomienda a las microempresas adoptar buenas prácticas como:

- Estandarizar procesos de producción o servicio.
- Controlar y mantener niveles óptimos de inventario.
- Medir rotación de inventarios y tiempos de entrega.
- Implementar presupuestos que contemplen costos de producción.

Finalmente, la fase 3 del ciclo, Cobro a clientes, consiste en la recuperación de la inversión y la obtención de beneficios económicos. Esta etapa garantiza la entrada de efectivo proveniente de ventas o servicios prestados, siempre que se hayan gestionado de manera eficiente los costos y los tiempos de cobro. Es importante señalar que el período de cobro a los clientes depende de las políticas crediticias claramente establecidas. En microempresas que operan con ventas al contado, el cobro es inmediato; en cambio, en aquellas que otorgan créditos, el ciclo de cobro se extiende de acuerdo con el plazo de pago otorgado, lo que afecta la liquidez de la empresa.

Veamos un Ejemplo:

“Ferretería Maldonado” realiza ventas tanto al contado como a crédito. Tras un análisis del flujo de efectivo, detecta que el 60 % de sus ingresos proviene de ventas al contado, mientras que el 40 % restante se cobra en un período promedio de 30 a 45 días. Esta situación requiere una adecuada planificación y control financiero, pues la empresa debe financiar inventarios y operaciones durante ese período. Es recomendable que la organización optimice su flujo de caja, ya que, a mayor tiempo de retraso en los pagos, mayor será el capital inmovilizado. Además, retrasos en la cobranza pueden requerir financiamiento externo. Una política de crédito mal diseñada puede ocasionar pérdidas por incobrabilidad.

Por ello, se recomienda implementar estrategias operativas que aseguren el cumplimiento de las políticas de **crédito**, tales como:

- Establecer límites de crédito y plazos específicos, ofreciendo incentivos como descuentos por pronto pago (ejemplo: 2 % de descuento si se paga en 10 días).
- Realizar un seguimiento sistemático y definir un plan para controlar las cuentas por cobrar, incluyendo el envío de recordatorios y monitoreo constante.
- Evaluar la solvencia de nuevos clientes antes de conceder financiamiento.
- Mantener un registro actualizado de las cuentas por cobrar.

Para calcular el ciclo operativo Total (COT) es importante recordar que el COT es el valor que demuestra el tiempo total que una empresa tarda en convertir su inventario en efectivo. Para su cálculo se combinan las tres fases. Conocer el tiempo promedio que tarda en venderse lo que se compra o produce, el tiempo que tardan los clientes en pagar, así como, el tiempo promedio que se tarda la microempresa en pagar a los proveedores.

Ciclo operativo= Días de inventario+ días de cobro-Días de pago

Ejemplo ilustrativo:

Un negocio de elaboración de panes, inician la producción de 1200 panes, que fueron pedidos por un supermercado muy reconocido en su sector. En el día 1 planifica la producción e inicia la primera fase con la adquisición y compra de materia prima, en este caso la harina, y demás insumos. Etapa 2 inicia con la elaboración de la masa y hornea y vende el pan el día 3; sin embargo, el supermercado le paga el día 15. Significa que su ciclo operativo es de **15 días**.

2.3. Componentes del Ciclo Operativo

El ciclo operativo se compone de tres sub-períodos:

1. Período de Inventario
2. Período de Cuentas por Cobrar y,
3. Período de Cuentas por Pagar.

Ahora bien, veremos en este apartado como calcular el tiempo promedio que conlleva la gestión de inventarios, en cuanto a la permanencia como stock, así como la venta y recaudación económica de la misma.

a) Período de Inventario

El Período de Inventario (PI) es un indicador, también conocido como Days Inventory Outstanding (DIO) refleja la eficiencia en la gestión de inventarios por parte de la empresa, permitiendo evaluar la eficacia en la rotación y administración de los productos almacenados (Baker et al., 2023). Su aplicación permite medir el tiempo en promedio que tardan las microempresas para vender su inventario completo.

Fórmula:

$$PI = \text{Inventario Promedio} / \text{Costo de Ventas Diario}$$

En esta fórmula se describen dos conceptos:

Inventario promedio: Es el valor promedio del inventario inicial más el inventario final dividido para 2.

Costo de productos vendidos: Se trata de los costos de venta que desembolsa un negocio para efectuar la venta de sus bienes o servicios.

Ejemplo:

Inventario promedio mensual: \$9.000

Costo de ventas mensual: \$45.000

Costo diario = $45.000 / 30 = 1.500$

$PI = 9.000 / 1.500 = 6 \text{ días}$

Esto significa que los productos permanecen en promedio 6 días en inventario antes de venderse.

Al dividir el inventario promedio por el costo de bienes vendidos diariamente, se obtiene el número promedio de días que el inventario de una empresa tarda en venderse.

Ejercicio pr áctico

Supone que eres un distribuidor de productos de línea blanca y deseas conocer que productos son los que tienen mayor rotación. Pues bien, para empezar, deberíamos establecer para qué periodo de tiempo queremos calcular los días de inventario (en este caso consideremos el período de un año) y recolectamos los siguientes datos: el inventario anual promedio y el coste de bienes vendidos (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Aplicación práctica de indicadores del Ciclo Operativo.

Datos	Lavado- ras	Cocinas	Aires acondi- cionados	Secado- ras
Inventario anual promedio	4520	4520	2500	3850
Costos de ventas	48500	18230	16520	14520
N. De días del año	365	365	365	365
DIO (días que permanece en bodega)	34.02	90.50	55.24	96.78

De acuerdo con los resultados obtenidos en este análisis, se observa la presencia de valores elevados y bajos en el índice DIO (Días en Inventario), los cuales influyen directamente en la eficiencia operativa y financiera de la microempresa. En la tabla 4 se observa que el electrodoméstico con menores días en stock es la lavadora, con un valor de 34.5 días; resultado que indica una alta demanda del producto. Le sigue los aires acondicionados con 55 días que permanecen en bodega, lo cual significa que sus ventas son ligeramente más prolongadas.

Por otro lado, las cocinas y secadoras muestran comportamientos que generan preocupación, ya que mantener un DIO elevado puede afectar negativamente la rentabilidad de la empresa. Es importante destacar que las variaciones en los días de inventario pueden ser sustanciales entre sectores, debido a diferencias en la naturaleza de los productos, ciclos de vida, modelos de negocio y prácticas comunes en cada industria.

b) Período de Cuentas por Cobrar

El Periodo Promedio de Cobro (PCC) es un indicador financiero necesario para medir la eficiencia en la gestión de cobro de las

cuentas por cobrar clientes y conocer el comportamiento del flujo de caja. En términos en inglés se lo conoce como Average Collection Period (ACP) que se refiere a Periodo Medio de Cobro (PMC). Su aplicación permite conocer el promedio de días que una empresa tarda en cobrar a sus clientes tras una venta a crédito (Baker et al., 2023).

Un PCC más corto en días indica que la empresa está generando liquidez porque sus cuentas por cobrar han sido recaudadas rápidamente. Sin embargo, un PCC más largo en días puede ser indicio de problemas en la gestión de recaudación, o falta de liquidez de los clientes.

Fórmula:

$$PCC = \text{Cuentas por Cobrar Promedio} / \text{Ventas Diarias}$$

En esta fórmula se describen dos conceptos:

Cuentas por cobrar promedio: Es el valor promedio de las cuentas por cobrar que se obtienen de (Cuentas por cobrar iniciales + Cuentas por cobrar finales) / 2

Ventas netas a crédito: Ventas totales a crédito durante el período

Ejemplo:

Cuentas por cobrar: USD 12.000

Ventas mensuales: USD 60.000

Ventas diarias = 60.000 / 30 = USD 2.000

PCC = 12.000 / 2.000 = **6 días**

Esto indica que la empresa tarda 6 días en cobrar a sus clientes.

La tabla 2.2 muestra que el Período Promedio de Cobro es un indicador fundamental para la gestión financiera de las

microempresas. Su importancia se refleja en cuatro aspectos principales.

Primero, en la gestión de efectivo, un PCC más corto permite que el dinero ingrese con mayor rapidez, mejorando la liquidez y reduciendo la necesidad de financiamiento externo para cubrir gastos corrientes.

Segundo, en la evaluación de la política crediticia, el PCC permite medir si las condiciones de crédito otorgadas a los clientes están funcionando adecuadamente, facilitando ajustes que equilibren el aumento de ventas con el control del riesgo de morosidad.

Tercero, en el análisis del comportamiento de pago del cliente, este indicador revela los tiempos reales de cancelación, ayudando a identificar retrasos frecuentes y a implementar estrategias de cobro más efectivas.

Cuarto, en el rendimiento comparativo o benchmarking, comparar el PCC con estándares del sector permite evaluar la eficiencia de la empresa en la gestión de cuentas por cobrar y su posición competitiva.

En conjunto, el PCC se consolida como un indicador clave para la liquidez, el control del riesgo y la sostenibilidad financiera de las microempresas.

Tabla 2.2. Importancia del indicador PCC en las microempresas.

Aspecto	Descripción	Relevancia en la gestión financiera
Gestión de efectivo	Un PCC más corto garantiza un ingreso más rápido de efectivo, lo que mejora la liquidez operativa.	Cubre gastos corrientes oportunamente y reduce la dependencia de financiamiento externo.
Evaluación de la política crediticia	El PCC refleja la efectividad de las condiciones de crédito otorgadas a los clientes.	Facilita la revisión y ajuste de políticas crediticias para equilibrar ventas y riesgos de morosidad.

Comportamiento de pago del cliente	Revela los patrones y tiempos reales de pago de los clientes.	Permite detectar retrasos sistemáticos y aplicar estrategias de cobro más eficientes.
Rendimiento de evaluación comparativa (benchmarking)	Comparar el PCC con los estándares de la industria o competidores directos.	Ayuda a determinar la posición competitiva de la empresa y su eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.

El periodo medio de cobro o (ACP) varía significativamente entre industrias debido a diferencias en los modelos de negocio, prácticas crediticias y estructura de ventas que adopta cada empresa. A continuación, se presentan rangos orientativos basados en diferentes industrias (Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Comportamiento del PCC en diferentes industrias.

Industria	Rango típico (días)	Fuentes / Observaciones
Comercio minorista / e-commerce	20–35	Mediana transversal aproxima rango de 38 (APQC, 2023); encuestas sitúan ventas por menor aproximadamente en rango de 26 (AFP/Zone&Co, 2024).
Manufactura	45–70	PwC y J.P. Morgan reportan PCC entre 45–70 días según sub-sector; puede alcanzar 90 días en ciclos extendidos.
Servicios financieros	15–35	Encuestas AFP/Zone&Co (2024) sitúan Finance & Real Estate \approx 11; depende del tipo de contrato e ingresos.
Tecnología / servicios profesionales	30–55	Encuestas sectoriales (2024) \approx 34 días; mediana transversal APQC 38 como referencia.
Distribución y transporte (mayorista B2B)	35–55	Encuesta sectorial (2024) \approx 41 días; contratos B2B prolongan ACP frente a retail.

Nota: Los rangos son orientativos y dependen de la definición del PCC o ACP, el método de cálculo (360 o 365 días) y si incluye o no facturación pendiente.

Fuentes principales: APQC (2023); AFP/Zone&Co (2024); J. P. Morgan Global Working Capital (2024); PwC Working Capital Report (2024).

Para mejor entendimiento el sector Comercio minorista y comercio electrónico, es un tipo de negocio que recibe pagos en efectivo de manera inmediata o por medio digital. Por ello, el ACP es relativamente corto, entre 20–35 días, con bajo riesgo de crédito. Este comportamiento es similar en supermercados, tiendas en línea y comercio minorista.

En las empresas manufactureras tienden a tener plazos de cobro más largos, ya que venden a distribuidores o empresas con plazos de crédito más extensos, entre 60 o incluso 90 días. A pesar de que tiene un ACP elevado, no siempre tiene efecto negativo, ya que por esta situación pueden necesitar financiamiento para seguir trabajando.

Por otro lado, el sector financiero, genera cobros automáticos, efecto positivo porque normalmente reduce el indicador ACP a menos de 20 días. Estos cobros suelen depender del tipo de producto, ya sea comisiones, intereses, servicios de inversión, entre otros. No obstante, en caso como asesorías o consultorías probablemente por la complejidad de cobro puede extenderse a 30 o 35 días. En promedio, este sector presenta uno de los ACP más bajos debido a su estructura de ingresos recurrentes.

En empresas de tecnologías, de marketing digital y servicios profesionales suelen cobrar en plazos de 30 a 60 días. Significa que si este sector está dentro de este rango se considera aceptable y competitivo en comparación con otros sectores.

Por último, en la distribución y transporte, el ACP suele estar entre 35 y 55 días. Esto se debe a que trabajan con clientes

empresariales que reciben crédito comercial para mantener la relación a largo plazo. Lo que significa que, si el ACP supera los 55 días, podría ser señal de riesgo de cobranza o exceso de crédito concedido.

c) Período de Cuentas por Pagar

El período de cuentas por pagar (PCP) es un indicador esencial para los microempresarios que buscan optimizar el flujo de efectivo y cumplir con las obligaciones con los proveedores. Esto es, saber del tiempo promedio que la empresa tarda en pagar a sus proveedores, desde la adquisición de la mercadería. Este indicador proporciona información sobre cuán eficientemente una empresa está gestionando sus cuentas por pagar, lo que impacta en la salud financiera y la efectividad operativa. Ya sea que seas un pequeño empresario o un profesional financiero, comprender como se comportan los días de pago pendiente (DPO) facilita la toma de decisiones sobre la gestión del efectivo y el manejo adecuado del crédito de la empresa. Veremos cómo calcularlo de manera práctica.

Fórmula:

$$PCP = \text{Cuentas por Pagar Promedio} / \text{Compras a crédito}$$

Cuentas por pagar promedio: Es el valor promedio de las cuentas por pagar que se obtienen de (Inventario inicial de cuentas por pagar + Inventario final de cuentas por pagar) / 2.

Compras a crédito: Es el costo de venta - inventario inicial + inventario final

Ejemplo:

Cuentas por pagar promedio: USD 8.000

Compras mensuales: USS 40.000

Compras diarias = $40.000 / 30 = 1.333$

PCP = $8.000 / 1.333 = 6$ días

La empresa paga a sus proveedores cada 6 días, en promedio.

2.4. Importancia de este indicador en las microempresas

Las cuentas por pagar es un dinero que nunca se va a terminar de pagar, porque financia permanentemente tus inventarios para tener disponibilidad y continuar con tu actividad económica, permitiéndole al microempresario tener inventarios, vender, y obtener ganancias (Tabla 2.4).

Tabla 2.4. Importancia del PCP para microempresas.

Beneficio	Descripción	Impacto para la microempresa
Mejor gestión del flujo de efectivo	Permite conocer cuánto tiempo puede la empresa mantener su dinero antes de pagar a proveedores.	Favorece la liquidez y evita quedarse sin efectivo para cubrir otros gastos.
Planeación financiera y control de pagos	Facilita programar los desembolsos y usar estratégicamente los plazos de crédito.	Mejora la organización y evita retrasos o sobregiros en cuentas bancarias.
Negociación con proveedores	Conociendo el promedio de pago, la empresa puede ajustar o negociar mejores condiciones.	Posibilita obtener descuentos por pronto pago o plazos más largos de crédito.
Evaluación de eficiencia operativa	Mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.	Permite detectar problemas de liquidez o ineficiencias administrativas.
Optimización del ciclo de efectivo	Influye directamente en el tiempo que tarda la empresa en convertir sus recursos en dinero.	Ayuda a equilibrar cobros y pagos, reduciendo la presión financiera.
Prevención de riesgos financieros	Identifica tendencias como pagos cada vez más tardíos o excesivamente rápidos.	Evita el endeudamiento o pérdida de confianza con los proveedores.

Ahora bien, pongamos en práctica lo aprendido, y utilicemos datos que expone el siguiente caso. Pero antes, de continuar con el caso, se debe familiarizar con los valores referenciales que permiten mantener en equilibrio de liquidez en las micro, pequeñas y medianas empresas (Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Tabla referencial de resultados de Indicadores del Ciclo operativo.

Indicador	Promedio saludable (referencial)	Cuándo se considera “bajo”	Cuándo se considera “alto”	Interpretación práctica
Período de Cuentas por Cobrar (PCC)	25 a 45 días	Menos de 25 días	Más de 45 días	Un PCC bajo indica que la empresa cobra rápido y mantiene buena liquidez. Un PCC alto es resultado de ineficiencia en cobros, o indicios de incobrabilidad.
Período de Inventario (PI)	30 a 60 días	Menos de 30 días	Más de 60 días	Un PI bajo significa que el inventario rota rápido (ventas constantes). Un PI alto sugiere los productos se mueven lentamente.
Período de Cuentas por Pagar (PCP)	20 a 40 días	Menos de 20 días	Más de 40 días	Un PCP bajo implica que la empresa paga muy pronto, reduciendo liquidez. Un PCP alto puede mejorar la caja, pero si se extiende demasiado, puede afectar la relación con proveedores.

Aplicación Práctica:

La empresa CMTABLEROS, que se dedica a la actividad económica Ferretería, y presenta la siguiente información contable del año 2024 (Tabla 2.6).

Tabla 2.6. Saldos finales y principales cuentas operativas comparativas 2023–2024.

Saldos finales del año	2023	2024
Inventarios	\$65.000	\$71.520
Cuentas por cobrar	\$70.000	\$75.000
Cuentas por pagar	\$75.000	\$80.000
Ventas		\$ 321.000
Costos de ventas		\$254.120

Se procede a calcular los indicadores financieros:

1. Período de inventario

Primero se calcula el inventario promedio del período a evaluar.

Inventario promedio (IP): (Inventario inicial + Inventario final) / 2

Inventario inicial (2023): 65.000

Inventario final (2024): 71.520

Inventario promedio= (65.000+71.520) / 2

IP= \$68.260

Ahora, bien es recomendable calcular la rotación del inventario para conocer las veces que la empresa vende el inventario durante el año.

Rotación del inventario (RI) = costo de venta / Inventario promedio

RI=\$254.120 / \$68.260

3.72 veces.

Significa que el inventario tiene baja rotación, ya que sus ventas rotan 3.72 veces en el año.

Resultado que se debe a dos factores: Lentitud en las ventas, o exceso de inventario.

Finalmente se procede a calcular el período en días que el inventario logra vender. Su cálculo es sencillo:

Se divide 360 días, para el número de veces que rota el inventario (RI).

Período inventario = $360 / RI$

Período inventario= 96 días

El PI de 96 días significa que hay un exceso de mercadería, y que el inventario se mueve muy lentamente.

2. Período de Cuentas por Cobrar

Primero se calcula el promedio de las cuentas por cobrar. Para lo cual, se considera la suma de cuentas por cobrar inicial y final, dividido para dos.

Cuentas por cobrar inicial (2023): 70.000

Cuentas por cobrar final (2024): 75.000

CXC promedio= $(70.000+75.000) / 2$

IP= \$ 72.500

Ahora, bien es recomendable calcular la rotación de las cuentas por cobrar para conocer cuántas veces al año la empresa cobra a sus clientes.

Rotación CXC = Ventas netas /Cuentas por cobrar promedio

RI=\$321.000/ \$72.500

4.43 veces

Significa que la empresa tiene un riesgo alto de morosidad, dado que su nivel de recaudación es lento.

Finalmente se procede a calcular el período en días que la empresa tarda para cobrar a sus clientes. Se divide 360 días, para el número de veces que rota Cuentas por cobrar (RCC).

Período de Cuentas por cobrar (PCC)= 360 / RI

PCC= 81 días tarda en recaudar valores pendientes de sus clientes

3. Período de Cuentas por Pagar

Primero se calcula el promedio de las cuentas por pagar. Para lo cual, se considera la suma de cuentas por pagar inicial y final, dividido para dos.

Cuentas por pagar inicial (2023): 75.000

Cuentas por pagar final (2024): 80.000

CXP promedio= (75.000+80.000) / 2

CXP Promedio= \$ 77.500

Ahora, bien es recomendable calcular la rotación de las cuentas por pagar para conocer el número de veces que la empresa tarda en pagar a sus proveedores en el año.

Rotación CXP = Costo de ventas /Cuentas por pagar promedio

RI=\$254.120/ \$77.500

3.28 veces.

Significa que paga lentamente a sus proveedores, y que tiene mayor uso de créditos comercial.

Finalmente se procede a calcular el período en días que la empresa paga a sus proveedores. Se divide 360 días, para el número de veces que rota Cuentas por pagar (RCP).

Período de Cuentas por Pagar (PCP)= 360 / RI

PCP= 110 días

Significa que un indicador alto, lo puede mejorar la liquidez de la microempresa, sin embargo, si se descuida demasiado puede

perder la confianza de sus proveedores, poniendo en riesgo el abastecimiento de sus productos.

Finalmente, veremos como el análisis de estos tres indicadores en conjunto se convierten en una herramienta financiera clave para entender cómo se comporta la gestión operativa, y de liquidez de las microempresas.

Cálculo del Ciclo Operativo y Ciclo de Conversión de Efectivo

En este apartado veremos que la aplicación de los indicadores del ciclo operativo, no solo se trata de cálculos contables, sino de una gestión estratégica que conduce a la sostenibilidad financiera.

Fórmulas

Ciclo Operativo (CO): $PI + PCC$

Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE): $CCE = CO - PCP$

Consideraciones importantes:

Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) menos de 40 días, se lo interpreta como corto o negativo. Lo que significa que la empresa recupera su dinero antes de pagar a sus proveedores.

Cuando el CCE está por encima de 70 días, se lo considera alto, e indica lentitud en la recuperación de la inversión, poniendo en riesgo el flujo de efectivo.

Ejemplo interpretativo:

Si una microempresa tiene un CCE de 20 días y solo dispone de capital para cubrir 10 días de operación, enfrentará un déficit de caja por 10 días, debiendo financiarlo con crédito o capital adicional.

Siguiendo con el caso práctico anterior (Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Saldos operativos y cálculo de períodos del ciclo de efectivo 2023–2024.

Saldos finales del año	2023	2024
Inventarios	\$65.000	\$71.520
Cuentas por cobrar	\$70.000	\$75.000
Cuentas por pagar	\$75.000	\$80.000
Ventas		\$ 321.000
Costos de ventas		\$254.120
Período Inventario (IP)		96 días
Período Cuentas por cobrar (PCC)		81 días
Período Cuentas por Pagar (PCP)		110 días

Se calcula:

Ciclo Operativo (CO) = PI + Ciclo de Conversión (CCE) = CO – PCP

CO = 96 + 81

CCE = 177 – 110

CO = 177

CCE = 67

Perspectiva Financiera

El análisis del ciclo de conversión del Efectivo (CCE) indica que la empresa tarda 67 días en recuperar el efectivo invertido en su operación. Lo que significa que su recuperación de la inversión es equilibrada, porque está por debajo del valor referencial de 70. Resultado que permite a la microempresa establecer cuánto de capital de trabajo necesita, que políticas de crédito pueden mejorar para que funcione sin dificultades.

Desde esa interpretación financiera el CO y el CCE son fundamentales para un negocio, porque con su aplicación se obtiene un diagnóstico financiero para el control del capital de trabajo y tomar decisiones oportunas en su gestión operativa.

2.5. Estrategias para mejorar el ciclo operativo

- Implementar estrategias para el abastecimiento de inventarios. Lo que significa mayor control interno del stock.
- Mejorar las políticas de cobros, ofreciendo descuentos por pronto pago o usar medios digitales para agilizar el proceso.
- Mantener buena relación con los proveedores, y negociar plazos más largos para no perder confianza, y no tener presión del efectivo.

Siguiendo con el mismo ejemplo, la empresa decide implementar estrategias de pronto pago, y mejorar la gestión de venta con promociones.

Anteriormente su ciclo operativo tenía el siguiente comportamiento:

Período Inventario (IP)	96 días
Período Cuentas por cobrar (PCC)	81 días
Período Cuentas por Pagar (PCP)	110 días

Luego de la implementación de las estrategias, se obtienen los siguientes resultados:

Período Inventario (IP)	89 días
Período Cuentas por cobrar (PCC)	70 días
Período Cuentas por Pagar (PCP)	119 días

Ciclo Operativo (CO)=	PI +	Ciclo de	Conversión
PCC		(CCE)=CO – PCP	
CO= 89+70		CCE= 159-119	
CO= 159		CCE= 40	

El resultado demuestra que disminuye a 40 días, lo que significa que mejoró su recuperación de inversión y capital de trabajo. Se concluye que este indicador es de suma importancia para las microempresas, ya que permite evaluar la eficiencia

de los procesos operativos y la precisión de las decisiones estratégicas adoptadas, minimizando el riesgo para la liquidez de la organización. Además, estos indicadores proporcionan una base analítica robusta para la toma de decisiones relativas a la gestión de márgenes de ganancia, plazos de pago y cobro, establecimiento de precios con proveedores y opciones de financiamiento. De esta forma, cuanto más breve sea el ciclo operativo, mayor rapidez en la rotación de recursos y, por ende, mayor rentabilidad y sostenibilidad de la microempresa.

No obstante, el análisis financiero completo de una organización no puede limitarse únicamente al estudio del Ciclo Operativo o del Ciclo de Conversión de Efectivo. Estas herramientas deben complementarse con otros indicadores financieros que permitan obtener una visión más amplia y precisa del desempeño económico y financiero de las microempresas. En el capítulo 4 se destacan varios indicadores financieros que son de utilidad para direccionar mejor las inversiones.

CAPÍTULO

3

Planificación y control financiero como
herramienta estratégica de gestión de negocio

3.1. Bases teóricas de la planificación y control financiero

Actualmente los negocios se caracterizan por las exigencias de los mercados, la aceleración tecnológica y la creciente complejidad de los entornos económicos, y nuevos cambios de normativas que regulan el sector empresarial. Dentro de este contexto, la planificación financiera ha dejado de ser solo una herramienta operativa para convertirse en un poderoso aliado estratégico de gestión (Camacho-Mora, 2023).

Desde la perspectiva del profesional contable y financiero la planificación y el control financiero son herramientas importantes para que las microempresas puedan administrar mejor su dinero. Sirven para prever ingresos y gastos, para anticipar escenarios, evaluar riesgos y asignar recursos de manera óptima.

Desde hace varias décadas, gracias a estudios y modelos desarrollados por autores como Anthony (1965); Kaplan

y Norton (1992), las empresas han mejorado en cómo diseñan sus estrategias, señala que la experiencia práctica de varias organizaciones que planifican financieramente con visión estratégica logra no solo mantener su liquidez y solvencia, sino también potencian sus niveles de rentabilidad frente a entornos cambiantes.

Expertos como Gitman (2018); y Weston y Brigham (1994), entre otros, profundizan que planificar y controlar el dinero de forma constante y adaptada a los cambios es esencial para que las empresas crezcan y sean estables. Además, otras investigaciones muestran que, en pequeñas empresas y microempresas, planificar y controlar sus finanzas ayuda a manejar mejor sus ingresos y gastos futuros, lo que hace que tomen decisiones oportunas.

No obstante, en el mundo de los negocios muchas estrategias fracasan no por falta de visión, sino por ausencia de un soporte financiero sólido que sustente su ejecución. Mogro-Rada et al. (2023) consideran que toda decisión estratégica debe estar alineada a objetivos que busquen expansión de mercado, innovación tecnológica o diversificación de productos. Por tanto, se requiere que un análisis financiero sea riguroso que evalúe su impacto en la rentabilidad, el capital de trabajo y la estructura de financiamiento.

De este modo, la planificación financiera se convierte en el puente entre la estrategia y la realidad económica de una empresa. Puesto que su función no es solo observar comportamientos en cifras, sino que viabiliza contextos, permitiendo medir su factibilidad y anticipar escenarios.

De manera similar, se trata de promover un hábito de planificación y control programados para que las potencialidades, planificadas o incluso no planificadas, puedan ser, en la medida de lo posible, anticipadas por personas con la autoridad para tomar decisiones, y así ayudar a la operación. Estas herramientas permiten prever la disponibilidad de recursos financieros para alinear los objetivos

estratégicos con los resultados económicos reales. El capítulo también discute la importancia de la fintech, la contabilidad automática y los paneles de control como medida de supervisión moderna que puede mejorar la transparencia y el proceso de toma de decisiones basado en datos. En este contexto, el objetivo es que las microempresas tengan una estructura financiera sólida y resistente a los cambios económicos capaz de ajustarse a ellos y que puedan preservar su competitividad a lo largo del tiempo.

Autores como Contreras-González y Loza-Covarrubias (2024) aseguran que muchas microempresas tienen dificultad para manejar recursos limitados y suelen tener poca cultura en temas contables y financieros. Esto provoca que no tengan un orden adecuado en sus registros, lo que puede llevarlas a perder liquidez, no poder pagar sus obligaciones o a no ser competitivas en el mercado.

Por otra parte, estudios realizados en varios países de Latinoamérica, Europa y Asia muestran que las micro y pequeñas empresas que usan prácticas sistemáticas de planificación y control financiero logran estar más estables, reducir el riesgo de cerrar y acceder más fácilmente a créditos e inversiones. Sin embargo, muchas de ellas todavía carecen de estas herramientas financieras.

Por ello, en este apartado busca que el lector comprenda cómo la planeación financiera trasciende la simple proyección de ingresos y gastos, convirtiéndose en un sistema integral que articula la evaluación de inversiones, la gestión de riesgos, el control presupuestal y el monitoreo de indicadores clave de desempeño (KPI) financieros (Arnaut et al., 2024).

La planificación financiera es reconocida como una herramienta clave en las organizaciones. Autores como Puente-Riofrío et al. (2017) consideran que su implementación y control permite el

surgimiento y sostenimiento de las empresas. Así como para algunas empresas esta planeación es utilizada como una guía de acción para el manejo correcto de los recursos financieros, y encaminar las metas al logro de objetivos (Valle, 2020).

Otra de las perspectivas que tiene la planificación es que actúa como canalizador de inversiones, ya que mediante el registro de operaciones permite el control de recursos económicos, y sirve para proyectar flujos de ingresos y salidas del dinero. Además, la planificación en los negocios implica anticipar escenarios y estimar necesidades de financiamiento y establece políticas y estrategias encaminadas a garantizar la estabilidad y el crecimiento financiero a mediano y largo plazo.

Para autores como Block et al. (2013) la planeación financiera ha centrado especial atención en la importancia que tiene alinear los objetivos estratégicos con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando la relación directa entre riesgo y rendimiento.

Es evidente que buen plan financiero no siempre prevé recursos, sino evalúa el impacto del riesgo en los rendimientos futuros, para el diseño de estrategias de cobertura, diversificación y asignación del capital. Así, las teorías de Block, Hirt y Danielsen orientan la gestión financiera hacia la maximización de utilidades sostenibles, al garantizar que las decisiones se tomen sobre bases cuantitativas, considerando simultáneamente la rentabilidad esperada y la tolerancia al riesgo, lo que fortalece la estabilidad y el crecimiento de la organización.

Según Arrieta et al. (2020) las microempresas que implementan procesos formales de planeación financiera tienen un 40 % más de probabilidades de sobrevivir durante crisis económicas en comparación con aquellas que no lo hacen.

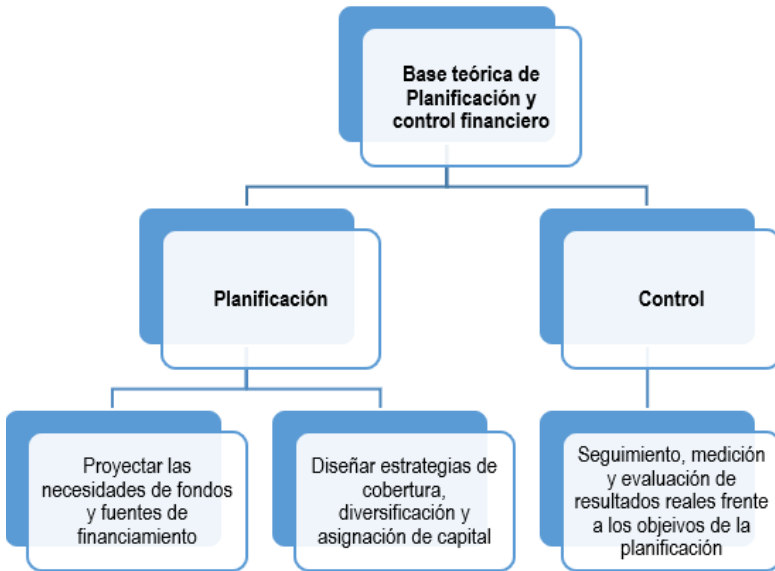


Figura 3.1. Teoría de la planeación y control financiero.

De acuerdo a la Figura 3.1 la planificación financiera tiene como propósito determinar las necesidades de los recursos, y proyectar los fondos y fuentes de financiamiento. Por otro lado, el control financiero se centra en el seguimiento, medición y evaluación de los resultados reales frente a los objetivos previstos en la planificación. Como parte de los beneficios que brinda el control financiero es establecer pronósticos de ventas, presupuestos, indicadores de rentabilidad y análisis de desviaciones, que permite a los directivos elaborar planes de inversión, detectar inconsistencias, corregir desviaciones para acceder con mayor probabilidad a créditos y acudir a fuentes de financiamiento que aseguren la eficiencia operativa y el cumplimiento de las metas.

Por lo tanto, la planeación financiera integra la proyección de estados financieros, el análisis de escenarios, el presupuesto de capital y la evaluación del flujo de caja. Su objetivo no es solo estimar cifras futuras, sino coordinar decisiones de inversión,

financiamiento y operación para alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

En cierto modo, existe una característica esencial que diferencia ambos conceptos. Por su naturaleza temporal y funcional: la planificación es prospectiva, orientada al futuro y a la formulación de estrategias; el control es retrospectivo y operativo, enfocado en verificar el grado de cumplimiento de los planes establecidos y en retroalimentar el proceso de gestión. Juntas, estas funciones conforman un ciclo continuo de mejora que fortalece la capacidad de respuesta organizacional para garantizar la optimización de recursos y asegurar el cumplimiento de los objetivos económicos.

De acuerdo a su orientación temporal:

- Planificación financiera: Asume un enfoque futuro. Es decir, las organizaciones al inicio de cada período se proyectan metas, ingresos, gastos, inversiones y necesidades de financiamiento en función de los objetivos estratégicos.

Ejemplo: Al iniciar el año 2025 la empresa PALMAS S.A elabora su presupuesto anual estimando ventas, costos y utilidades esperadas.

- Control financiero: Orienta su esfuerzo al presente y pasado inmediato. Quiere decir que las empresas monitorean las actividades y evalúan los resultados reales obtenidos frente a los planificados para determinar el grado de cumplimiento.

Ejemplo: Al cierre de un bimestre (puede seleccionar la periodicidad), la empresa compara sus ingresos reales con los presupuestados y analiza las desviaciones.

De acuerdo a su naturaleza funcional

- Planificación financiera: Es proactiva y predictiva. En otras palabras, se emplea anticipadamente metas y diseña estrategias para alcanzar con la visión empresarial.

- Control financiero: Es reactivo y evaluativo. En otros términos, se centra en regular y mejorar para analizar lo que ocurrió, medir el desempeño y plantear medidas para corregir desviaciones.

Síntesis:

Aplicar la planificación y el control financiero no solo busca salud económica, sino que compromete a la visión de la empresa con estrategias de adaptación y sostenibilidad en mercados cada vez más competitivos.

Caso ilustrativo 1: Presupuesto de expansión comercial

La empresa ALIÑOS CIA. LTDA con matriz en Quito, se proyecta abrir una nueva sucursal en otra provincia, para disminuir costos de distribución. Antes de poner en marcha la inversión, el departamento financiero elabora un plan de expansión que incluye la estimación de ventas, costos fijos, gastos de apertura y el flujo de efectivo esperado durante el año uno.

Con esta información, la gerencia evalúa la posibilidad de invertir en el proyecto y define si tiene la necesidad de financiamiento externo o en caso de poner sostenerse con su capital propio.

En este caso la empresa **actúa de forma proactiva** utiliza la *planificación financiera* como herramienta de gestión para anticiparse a los hechos y diseñar estrategias que aseguren la rentabilidad futura.

Siguiendo con el mismo caso, la empresa elabora un presupuesto. Al cierre del trimestre, compara los resultados reales con su presupuesto de ventas. Detecta que las ventas fueron un 10% menores a lo proyectado y que los costos de distribución superaron lo previsto. El área de control analiza las causas:

incremento del precio del combustible y menor demanda por factores estacionales.

En respuesta al control financiero, la empresa **actúa en forma reactiva**, *evalúa lo ocurrido y propone medidas correctivas*, ajustando políticas de precios y optimizando rutas de logísticas.

Caso ilustrativo 2: Evaluación del flujo de caja operativo

La empresa FERRERO S.A observa, novedades en el reporte de flujo de efectivo, que sus cobros a clientes se están retrasando en promedio de 20 días más de lo planificado. En respuesta el área financiera implementa entonces una política de crédito más estricta y fortalece el sistema de monitoreo y seguimiento a cuentas por cobrar clientes.

Este **control financiero es reactivo**, pues responde a un desajuste detectado, y evaluativo, porque mide el impacto de las acciones implementadas en la liquidez.

Síntesis:

En ambos casos se aprecia que la planificar anticipa los escenarios y permite el diseño de estrategias, mientras que el control financiero evalúa los resultados en el transcurso de cada operación para garantizar que los objetivos se cumplan.

3.2. Gestión financiera estratégica y su enfoque de ciclo continuo de mejora

La gestión financiera estratégica involucra un proceso dinámico e integrado que vincula la planificación y el control financiero como instrumentos de apoyo a la estrategia empresarial, orientados a la sostenibilidad y mejora continua.

Si bien, la planificación financiera es un proceso que traduce los objetivos estratégicos en planes de acción coherentes, cuantificables y viables; el control financiero actúa como mecanismo de seguimiento, medición y retroalimentación que tiene como finalidad garantizar la ejecución eficiente de la planificación.

Ambos elementos conforman un ciclo dinámico que fortalece la capacidad de respuesta de una organización. Tal como se ilustra en la Figura 3.2.



Figura 3.2. Proceso dinámico e integrado que vincula la planificación y el control financiero.

Fuente: elaborado en base a Puente-Riofrío et al. (2017).

De acuerdo al tamaño, estructura organizacional o sector económico los negocios deben direccionar su planificación y control financiero, es decir diseñar sus estrategias de acuerdo a la visión que tiene la empresa y ocuparse para el futuro. Para ello, se propone que la planificación financiera se la realiza a partir de lo siguiente:

1. *Análisis situacional*: Es esencial conocer el comportamiento de la empresa frente a la competencia. Para lograrlo se realiza un diagnóstico del entorno económico, recopila datos financieros presente y pasados, así como también se elabora un análisis de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ser conscientes del entorno en que se desenvuelve la organización, y plantear acciones de cambios futuros.
2. *Proyección de metas*: Las organizaciones deben formular objetivos y políticas de gestión para potenciar su capacidad financiera. La importancia de proyectarse metas se fundamenta desde el sentido de control de las operaciones económicas de la empresa, a decisiones en el manejo adecuado de recursos, y la obtención de fuentes de financiamiento que permita mantener la eficiencia y eficacia operativa. Para lo cual, se pueden direccionar las acciones para obtener rentabilidad, liquidez y sostenibilidad financiera (Valle, 2020).
3. *Asignación de recursos*: Dentro de la planificación financiera este elemento constituye un canalizador para controlar y destinar el recurso financiero en áreas, proyectos, o actividades para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Es decir, con la adecuada y óptima distribución de estos recursos se espera maximizar la rentabilidad y eficiencia sin poner en riesgo la estabilidad financiera (Camacho-Mora, 2023).

Las herramientas que deben utilizar las microempresas para la correcta distribución de recursos financieros son:

- Presupuesto financiero.
- Modelos de proyección y flujos de cada.
- Análisis de costo-beneficio.
- Indicadores de desempeño (ROI, VAN, TIR).

4. *Escenarios y previsión*: Anticipando posibles escenarios, permite analizar el impacto de distintas variables en los resultados y proyectos para reducir la incertidumbre y dar respuestas estratégicas ante entornos cambiantes.

Como parte del control financiero, éste complementa la planificación y ejecución de los planes y metas de la organización. La función principal de este proceso es medir y comparar los resultados reales con los planificados, con el propósito de detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas.

Tanto la planificación como el control financiero se integran y caen en un ciclo que desarrolla una cultura de gestión basada en información, previsión y adaptación, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos y la congruencia entre la ejecución y los objetivos financieros establecidos.

3.3. Direccionamiento de la planificación financiera

Como parte de la planificación deben integrarse dentro de un sistema coherencia que combine la flexibilidad táctica con la visión estratégica (Contreras-González et al., 2024). Se puede direccionar en dos horizontes:

Planificación a corto plazo: Como elementos clave de la planificación estratégica son la necesidad de elaboración planes operativos con plazo de cumplimiento menores a un año. Incluye el presupuesto de caja, de ventas, de gastos y de producción.

Planificación a largo plazo: Abarcan actividades o metas que se deben cumplir en un período de un año en adelante, enfocándose en decisiones estratégicas como expansión, inversiones, estructura de capital y crecimiento sostenible.

3.4. Etapas del Proceso de Planificación y Control Financiero para Microempresas

El siguiente diagrama describe las etapas que permiten a las microempresas, obligadas a llevar contabilidad, e incluso aquellas que no están obligadas a llevar contabilidad de manera formal aplicar herramientas de planificación y control financiero a partir de datos básicos de ingresos, gastos y los estados financieros simplificados (Figura 3.3).



Figura 3.3. Etapas del Proceso de Planificación y Control Financiero para Microempresas.

Etapa 1. Registro de datos financieros básicos

Esta etapa tiene como objetivo recopilar información esencial de los movimientos contables de las microempresas.

- Registrar ingresos provenientes de la venta de bienes o servicios.
- Registrar los costos y aquellos gastos relacionados con la actividad económica. Ejemplo: adquisiciones de inventarios, insumos o materiales; así como también el pago de sueldos, servicios básicos, entre otros gastos.
- Controlar movimientos de efectivo (entradas y salidas).

Ahora bien, para un mejor entendimiento de esta etapa, iniciemos con el desarrollo del siguiente caso práctico de una empresa real situada en cantón El Guabo, provincia de El Oro:

“La Panadería Pan Nuestro” es una microempresa familiar creada en el 2005. Su actividad económica es la producción y venta de panes de sal, de dulce, y galletas. Durante su permanencia en el mercado, ha tenido una excelente aceptación de sus productos en el mercado, lo cual le ha permitido aumentar sus niveles de producción. Tiene contratado 4 empleados y tiene la necesidad de mejorar su gestión financiera, porque desea abrir sucursales en varios cantones de la provincia en el futuro.

En esta primera etapa se propone una plantilla sencilla y práctica que puede ser utilizada por microempresarios no obligados a llevar contabilidad para conocer los saldos diarios del negocio, el cual puede ser utilizado para el control de efectivo diario, semanal o mensual (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Plantilla de control de ingresos y egresos diarios (Microempresas no obligadas a llevar contabilidad).

Fecha	Concepto	Ingreso \$	Egreso \$	Saldos
01-ene	Venta de pan al por menor	100	0	100
02-ene	Compra de harina	0	50	50
03-ene	Pago de luz	0	30	20
04-ene	Venta a cafetería local	80	0	100
Total		180	80	200

Por otro lado, las microempresas que disponen de sistemas contables realizan el procesamiento de la información mediante software especializado. No obstante, algunas de estas microempresas no cuentan con dicho software contratado. En consecuencia, se recomienda el uso de la plantilla adjunta en la Tabla 3.2, la cual facilita la asociación de las transacciones diarias con las cuentas contables clasificadas por categorías.

Tabla 3.2. Plantilla de control de ingresos y egresos diarios (Microempresas obligadas a llevar contabilidad).

Fecha	Descripción	Categoría	Tipo de movimiento	Monto (usd)		Saldo (usd)	Forma de pago	Observaciones
				Ingreso	Egreso			
01/01/2025	Venta a la alcaldía	Ingreso por ventas	Entrada	250		250	Efectivo	Buen inicio de semana
02/01/2025	Compra de harina	Costo de producción	Salida		35	215	Efectivo	Reposición de insumos
03/01/2025	Pago de servicios básicos	Gasto operativo	Salida		25	190	Transferencia	Vence factura mensual
04/01/2025	Venta a cafetería "ROSS"	Ingreso por ventas	Entrada	200		390	Transferencia	Venta al por mayor
05/01/2025	Compra de manteca	Costo de producción	Salida		30	360	Efectivo	Insumo principal
06/01/2025	Anticipo a empleados	Gasto personal	Salida		100	260	Efectivo	Pago semanal
Total efectivo				\$450	\$190	\$260		

Consideraciones: Esta tabla refleja movimiento semanal, misma que puede servir para control de efectivo diario, o mensual, dependiendo de la frecuencia de operaciones del negocio. Información que servirá como base para comparar resultados con lo presupuestado y elaborar el flujo de caja y estados financieros.

Para el correcto registro de estos movimientos, se recomienda usar una hoja de cálculo de Excel o Google Sheets (hojas de cálculo en línea) para utilizar el saldo con las fórmulas.

Etapa 2. Elaboración de Estados Financieros Básicos

La etapa 2 tiene como objetivo utilizar los datos registrados en la etapa anterior, para construir informes financieros que son la base del análisis financiero y la planificación futura.

1. Elaborar el Estado de Resultados para conocer la utilidad o pérdida del ejercicio.

Para utilizar la Plantilla para persona natural no Obligada a llevar Contabilidad, se utilizan datos mensuales que tiene la panadería, conforme a la información de los ingresos y egresos diarios (Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Estado de Resultados del mes para microempresa No Obligada a Llevar Contabilidad.

Panadería Pan Nuestro

Rosa María Orellana Morales

Desde el 1 de enero 2025 al 31 de enero 2025

USD dólares americanos

Ingresos por ventas	5.400,00
(-) Costos de producción	1.950,00
(=) Utilidad Bruta	3.450,00
(-) Gatos de venta	\$15,00

(-) Gastos operativos (luz, agua, internet y otros gastos)	100,00
(-) Gatos de personal	960,00
(-) Gatos financieros	50,00
(-) Otros gastos no operativos	25,00
(=) Utilidad Operacional	\$2.305,00

En esta tabla se consolidan ingresos y gastos promedios que obtiene la empresa diariamente, multiplicando por 30 días que tiene el mes, se obtienen los resultados que muestra la tabla 3.3. Asimismo, las microempresas, ya sean estas personas naturales o jurídicas obligadas a llevar contabilidad deberán registrar sus ingresos, costos y gastos de manera obligatoria a la superintendencia de compañías (persona jurídica), y al Servicios de Rentas Internas (SRI) ambas personerías. A continuación, la tabla siguiente refleja de manera práctica su estructura para presenta la utilidad del ejercicio (Tabla 3.4).

Tabla 3.4. Estado de Resultados para Microempresa constituida como sociedad/compañía.

Panadería S.A

Desde el 1 de enero 2025 al 31 de diciembre 2025

USD dólares americanos

Ingresos por ventas	64,800
(-) Costos de producción	18,000
(=) Utilidad Bruta	46,800
(-) Gatos de venta	1,500
(-) Gastos operativos (luz, agua, internet y otros gastos)	10,800
(-) Gatos de personal	22560

(=) Utilidad Operacional	13,440
(-) Gatos financieros	6000
(-) Otros gastos no operativos	600
(=) Utilidad antes del 15% participación empleados	6,840
(-) 15% participación trabajadores	1026
(=) Utilidad antes del impuesto a la renta	5,814
(-) 25% Impuesto a la renta	1453.5
(=) Utilidad/pérdida del ejercicio	4,361

En la tabla 3.4 se concilian ingresos y gastos para conocer la utilidad del ejercicio del año completo (Enero a diciembre). Partiendo de tales resultados se resta el 15% participación trabajadores, y posteriormente el 25% del impuesto a la renta (Caso persona jurídica-Régimen General), y se obtiene la utilidad del ejercicio.

2. Preparar el Estado de Situación Financiera para reconocer el monto de la inversión en activos, y el grado de financiamiento de pasivos y patrimonio.

Se propone un modelo básico del Estado de Situación Financiera que puede ser utilizada por las microempresas que le interesa conocer los niveles de inversión, y su rentabilidad. En esta plantilla existen cuentas de movimiento básicas de un negocio, las mismas pueden irse agregando de acuerdo a las transacciones contables que realicen, y que se deben registrar de acuerdo al plan de cuentas que tenga establecido en su empresa (Pueden agregarse o eliminarse) (Figura 3.4).

Estado de Situación Financiera
Panadería Pan Nuestro
 Desde el 1 de enero 2025 al 31 de diciembre 2025
 USD dólares americanos

ACTIVOS		PASIVOS	15,520.00
Efectivo	500.00	Cuentas por pagar proveedores	520.00
Banco	3,120.00	Obligaciones Financiera C/P	<u>15,000.00</u>
Inventario de insumos	850.00		
Maquinaria y equipos	6,500.00	PATRIMONIO	2,320.00
Vehículo	5,370.00	Capital Social	1,750.00
Depreciaciones	<u>1,500.00</u>	Utilidad del Ejercicio	<u>570.00</u>
Total activos	17,840.00	Total pasivos + patrimonio	17,840.00



Ecuación Contable
 Activo= Pasivo+Patrimonio

Figura 3.4. Modelo Básico del Estado de Situación Financiera.

En este apartado hablemos un poco de los elementos de la contabilidad, que desde el punto de vista contable y financiero se entiende mejor como ecuación contable (Igualdad entre el total de activos y la suma de pasivo + patrimonio).

Activos son bienes o derechos tangibles e intangibles que posee una entidad, la cual puede ser controlada por la entidad, obtenida de sucesos pasados, de los cuales se espera obtener beneficios económicos futuros.

Pasivos son aquellas obligaciones o deudas que la empresa tiene con sus proveedores, empleados, socios, instituciones financieras, o instituciones del estado.

Patrimonio es lo que realmente les pertenece a los propietarios/microempresarios, una vez descontado las deudas u obligaciones (pasivos).

En este proceso de planificación financiera es esencial analizar la estructura de capital de la microempresa; es decir, conocer el aporte económico con recursos propios (patrimonio) y los recursos ajenos (pasivos). Mediante este análisis se puede proyectar y

determinar la salud financiera del negocio para tomar decisiones de inversión, operativas y de financiamientos.

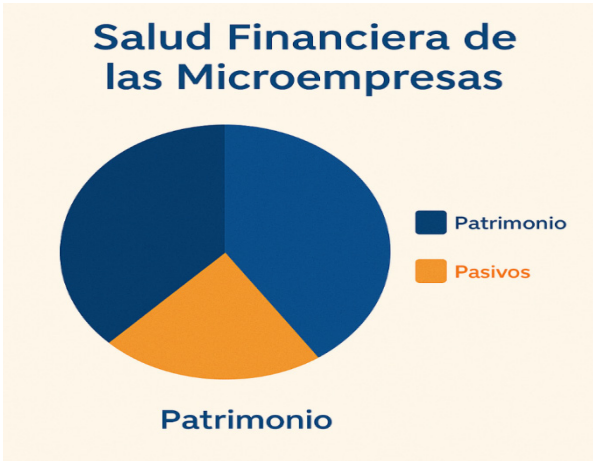


Figura 3.5. Salud Financiera de las Microempresas.

La figura 3.5 ilustra una estructura de capital equilibrada que las microempresas deben mantener como indicador de sostenibilidad y potencial de crecimiento. El color azul claro representa el 100% del Activo total de la inversión. La porción en azul oscuro, que constituye el 70%, corresponde al patrimonio, compuesto por fondos propios procedentes de propietarios o socios. La sección en naranja, que representa el 30% indica el pasivo, es decir, los recursos o financiamiento externo utilizados.

Consideraciones: Un porcentaje elevado de patrimonio refleja solidez financiera, ya que evidencia que los activos han sido adquiridos principalmente mediante recursos propios, sin depender excesivamente de fuentes externas. Asimismo, mantener un nivel controlado de pasivos puede ser beneficioso, permitiendo el financiamiento del crecimiento de manera prudente. Sin embargo, un exceso de deuda puede comprometer la estabilidad financiera de la empresa e incrementar el riesgo de insolvencia.

Comprender la estructura de capital y su impacto en la salud financiera forma parte del análisis previo dentro del ciclo operativo de planificación y control financiero, ya que orienta las decisiones sobre presupuestos, inversiones y fuentes de financiamiento.

Etapas 3. Análisis de Resultados mediante el uso de indicadores financieros

En esta etapa se interpreta la información contable básica para evaluar el desempeño financiero. Para proceder a realizar este análisis se utilizan los estados financieros desarrollados anteriormente.

1. Para el análisis de la rentabilidad de una microempresa es recomendable utilizar el margen de utilidad neta. Este indicador representa la proporción porcentual de cada dólar de ingresos por ventas que se convierte en utilidad neta tras la deducción de todos los costos, gastos, obligaciones fiscales e intereses.

Fórmula de aplicación:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

Siguiendo con el caso práctico anterior. Las ventas anuales de una microempresa obligada a llevar contabilidad es USD 64.800 dólares americanos, y la utilidad del ejercicio es USD 4.361.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\$4.361}{\$64.800} \times 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = 6.73\%$$

El 6.73%, significa que, por cada 100 dólares de productos vendidos, la microempresa obtiene \$6.73 dólares, una vez cubierto los gastos operativos y financieros de la empresa.

Como se pudo observar en el estado resultados anterior, tiene gastos fijos elevados, ocasionando un margen de utilidad

mínimo. Sin embargo, este valor no siempre pone en riesgo a las microempresas, ya que dependerá del sector económico en el que se desenvuelva, puede resultar normal en una industria, pero bajo en otra. Por ejemplo, un margen del 6% en tecnología puede ser bajo, mientras que en el sector del comercio minorista podría ser aceptable.

Caso contrario, si la empresa obtiene un margen de ganancia negativo o bajo puede revelar que los precios de venta son bajos, o los costos operativos o administrativos demasiado altos, o una estructura de gastos exagerado.

2. Para el análisis de liquidez se propone evaluar la liquidez corriente. Este indicador es el más crítico, porque su resultado muestra el nivel de compromiso que tiene la microempresa con recursos ajenos.

Fórmula de aplicación:

$$\textbf{Liquidez corriente} = \frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

Continuando el caso anterior, no se consideran las maquinarias, vehículo ya que conforman los activos no corrientes. El total de activo corriente es \$4.470, y el pasivo corriente \$15.520

$$\textbf{Liquidez corriente} = \frac{\$4.470}{\$15.520}$$

$$\textbf{Liquidez corriente} = 0.29$$

Este resultado inferior a 1 (0.29) es señal de insolvencia, puesto que la panadería no tiene ni un dólar para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que obliga a seguir buscando financiamiento.

En situaciones reales, muchas empresas decidiendo enajenar ciertos activos que consideran que no generan el mayor beneficio económico. Cuando al aplicar dicha fórmula el resultado oscila entre 1 y 1.5, se considera aceptable, es decir, que el negocio

tiene una gestión adecuada de las obligaciones financieras o un control riguroso de las cuentas por cobrar para mantener la liquidez y cancelar las deudas en el corto plazo. Asimismo, un ratio superior a 2 indica que la empresa dispone de más de dos dólares en activos para cubrir cada dólar de pasivo a corto plazo.

3. El análisis de endeudamiento sirve para evaluar la capacidad de pago, y conocer el comportamiento de la estructura de capital de las empresas. En las microempresas medir la dependencia que tiene con terceros, le permitirá tomar decisiones adecuadas para no comprometer su capacidad económica.

Para complementar este análisis financiero se utiliza el indicador Endeudamiento

$$\textbf{Endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivos Totales}}{\textit{Activos Totales}} \times 100$$

Tomando la información del estado de situación financiera anterior, el total de activos es \$17.840, y total pasivo es \$15.520.

$$\textbf{Endeudamiento} = \frac{\$15.520}{\$17.840} \times 100$$

$$\textbf{Endeudamiento} = 87\%$$

El indicador refleja que la microempresa tiene su inversión comprometida en pasivos, presentar un nivel de endeudamiento alto de 87%. Para este análisis, es recomendable considerar la estructura de capital previamente abordada; fundamentado que un alto nivel de pasivos compromete la estabilidad financiera de la entidad y se traduce en un riesgo elevado ante acreedores, instituciones financieras y potenciales inversionistas.

Más adelante, se aplicarán otros indicadores financieros con la resolución de un caso práctico aplicado al sector bananero, el mismo servirá para comparar comportamiento económico y tomar decisiones.

Etapa 4. Aplicación de Herramientas de Planificación Financiera

Al iniciar el capítulo 3, se ha realizado una caracterización íntegra de la planificación financiera, y de los efectos económicos asociados a su implementación. En este contexto, recapitulemos que la planificación financiera se considera un elemento fundamental para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de una microempresa. En Ecuador, las microempresas constituyen un componente esencial de la economía nacional, de manera que en esta etapa se desarrollan herramientas analíticas y metodológicas que permiten proyectar y optimizar la gestión financiera de dichas entidades, entre las cuales se destacan:

- Elaboración del presupuesto de ingresos y gastos
- Preparar proyecciones financieras a corto plazo
- Cálculo del punto de equilibrio para definir metas de ventas
- Diseñar un plan de inversión y financiamiento según las necesidades

A continuación, se presentan las distintas herramientas estratégicas propuestas en este capítulo.

3.5. Herramientas de Planificación y control Financiero

Como primera herramienta de la planificación financiera es elaborar el presupuesto, que permite anticipar necesidades, controlar gastos y proyectar el crecimiento. No obstante, previo a la formulación de un presupuesto, es imperativo llevar a cabo un diagnóstico o análisis absoluto de la situación financiera vigente de las microempresas, para el análisis de las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial, considerando la evaluación de la liquidez, rentabilidad, nivel de endeudamiento, participación en el mercado, tal como se procedió en la etapa 3.

Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento estratégico, y táctico de manera que exista objetividad en el momento de emplear el presupuesto.

Elaboración del Presupuesto Maestro

Existen varias definiciones de presupuestos. Weston y Brigham (1994) conceptualiza el presupuesto como una estimación programada de manera sistemática en un período de tiempo, conforme a las condiciones de operación y de resultados.

El presupuesto maestro representa una herramienta fundamental para la gestión financiera. Se busca que las microempresas recurran a este método de planeamiento y control financiero, dado que estas entidades poseen recursos limitados; lo cual les resulta imperativo que las decisiones sean fundamentadas en datos precisos. En este contexto, el presupuesto posibilita convertir las percepciones del empresario en una planificación cuantificada, controlada y orientada a la proyección del crecimiento organizacional (Cano Morales, 2013).

Según Madura (2015) el presupuesto es un plan financiero estratégico que organiza y proyecta los ingresos, gastos y movimientos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo, normalmente un año. El mismo sirve para la dirección y el control que permite anticipar cambios del entorno, evaluar resultados y aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

El presupuesto debe incluir proyecciones de ventas, gastos operativos, inversiones y flujo de caja. Se toma en cuenta ingresos, costos y gastos de producción, administrativos, de ventas, de marketing, recursos humanos, entre otros.

El buen microempresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, gastos, con la mira en la obtención de utilidades. Les compete además instaurar procedimientos que permita la determinación oportuna de las

desviaciones detectadas frente a los pronósticos, con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos poco optimistas.

Aspecto importante:

Para realizar la proyección se utiliza información contable de los estados financieros de la empresa, y su estructura dependerá del tamaño, sector económico o necesidades y características de cada microempresa.

Pasos para elaborar un plan presupuestario

1. Determinar los objetivos y estrategias operativas, de inversión y financiamiento de acuerdo a las condiciones de mercado, y situación actual de cada microempresa.
2. Establecimiento de los ingresos proyectados.

En este punto es clave considerar una tasa porcentual de crecimiento que servirá para proyectar los ingresos.

Ahora bien, ¿qué aspectos o factores se deben considerar?

Factores para establecer tasas de crecimiento para la proyección futura

Factores para proyección de ventas

Primero, se debe analizar el crecimiento de las ventas, utilizando la fórmula de tasa de crecimiento promedio de las ventas de 2 períodos anteriores, o de varios períodos para visualizar variaciones estacionales.

Segundo, se debe analizar la permanencia de las microempresas en el mercado. Es importante que la microempresa se ubique, de acuerdo al **ciclo de vida empresarial** (si está en etapas de inicio del emprendimiento, en proceso de expansión o crecimiento, o pasando un proceso madurez o declive).

Tercero debe evaluar el comportamiento del sector económico en el que se desenvuelve (por ejemplo comercio al por mayor, minorista, producción, tecnologías, servicios). Adicionalmente, incorpore en este análisis como se ha comportado la tasa de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador (BCE), para conocer el porcentaje de incremento a considerar.

Finalmente, considerar el criterio o percepción que tienen los dueños del negocio en aumentas los ingresos, Estará en función de sus estrategias, y capacidad que posee la empresa.

Es importante añadir, que establecer este porcentaje depende también de que tan **conservadora, pesimista u optimista** está siendo en esta planificación.

Fórmula para calcular variación porcentual de las ventas

$$\text{Variación \% ventas} = \frac{(\text{Ventas actual} - \text{Ventas anterior})}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$$

Ilustración práctica

La panadería “Pan Nuestro” ha operado durante veinte años en el mercado local. En el último año 2024, la empresa registró un ingreso total de \$120.000, con un margen neto del 12%.

Ante la creciente competencia y la intención de abrir una nueva sucursal para aumentar su oferta de productos, la administración decide contratar a un contador-financiero para elaborar un presupuesto maestro anual que le permita planificarse estratégicamente y mejorar su rentabilidad.

El objetivo del contador es determinar una tasa porcentual de crecimiento apropiada para proyectar los ingresos del año 2025, considerando variables internas (historia y capacidad) y externas (mercado e inflación).

Información financiera histórica de la empresa. Primero se proceda a determinar la variación porcentual de las ventas históricas (Tabla 3.5).

Tabla 3.5. Aplicación de la fórmula variación en ventas.

Año	Ventas anuales (\$)	Variación porcentual
2023	102.000	—
2024	120.000	17.65%

La panadería ha mantenido un crecimiento promedio del 17% anual, impulsado principalmente por el aumento de la demanda en el sector residencial cercano y la venta a cafeterías locales. Ahora bien, veremos una combinación de los porcentajes por cada factor anteriormente mencionado (Tabla 3.6).

Tabla 3.6. Tasas de crecimiento por factores.

Factor	Condiciones	Tasa estimada	Ponderación	Impacto ponderado
Promedio de ventas	Crecimiento promedio de ventas 2023-2024	0.14	0.38	5.3%
Inflación proyectada	BCE proyecta para el año siguiente incremento mínimo del precio nominal	0.03	0.08	0.2%
Capacidad operativa	Perspectivas de aumento en la producción	0.10	0.27	2.7%
Expansión de mercado	Planea abrir un local más Opta una posición conservadora	0.06	0.16	1.0%
Tendencia del sector	Crecimiento estimado del 3	0.04	0.11	0.4%
Total		0.37	1.00	
Tasa de Crecimiento promedio proyectada				9.6%

Según el análisis de las distintas tasas de crecimiento La panadería “Pan Nuestro” puede proyectar ingresos aproximados de \$131,578.38 para el próximo año, con una tasa de crecimiento de 9.6%, para los meses del año.

$$\text{Ventas proyectadas} = 120.000 \times (1 + 0.096)$$

$$\text{Ventas proyectadas} = 131.578,38$$

Factores para la proyección de costos y gastos

Primero, se revisa la variación porcentual de los costos y gastos de los dos últimos períodos. Segundo, se debe analizar la variación de los precios de insumos, incluyendo negociaciones posibles con los proveedores.

Tercero se debe evaluar la tasa de inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador (BCE), para conocer el porcentaje de incremento en los precios.

Finalmente, para elaborar proyección de los gastos operativos, los administradores y contadores deben establecer tasa de crecimiento analizando diversos aspectos, como ajustes salariales, ya que en Ecuador aumenta entre 3% al 5% cada año. Así como también, existen microempresas que desea proyectarse en abrir nuevas sucursales, o ampliar su capacidad productiva, es probable que los gastos generales aumenten proporcionalmente. Es importante incorporar esta variación en la planificación para asegurar una gestión realista y sostenible (Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2025).

Método para calcular tasa de crecimiento de costos y gastos

En este punto es importante destacar una metodología que puede ser utilizada para establecer una tasa de crecimiento para aplicar la proyección de costos y gastos para las microempresas. Su principal característica es la flexibilidad, para su adaptación a distintos sectores o tamaños de microempresa.

Primero, se debe conocer la ponderación de los costos variables, y fijos, en relación al total de costos y gastos. Continuando con el mismo caso práctico “La Panadería Pan Nuestro”.

Los costos de producción son \$18.000, y los gastos operativos es \$24.060. Suman \$42.060. Se procede a dividir el total de costos de producción para \$42.060 (la suma de ambos), se obtiene la ponderación. Pues bien, se multiplica la ponderación por la tasa de crecimiento estimada, previo el análisis de factores externos que implica la proyección de estos rubros (Tabla 3.7).

Tabla 3.7. Método para calcular tasa de crecimiento de costos y gastos.

Descripción	Valor USD	Ponderación	Tasa estimada factores externos	Tasa de crecimiento sugerida
Costos de producción	18,000	43%	6%	2.57%
Gastos operativos	24,060	57%	5%	2.86%
Total	42,060	100%		5.43%

Según este método La panadería “Pan Nuestro” puede proyectar sus costos y gastos con una tasa de crecimiento de 5.43%, para todos los meses del año. A continuación, proponga un presupuesto maestro bastante práctico que puede ser utilizado por los microempresarios, emprendedores, profesionales, y estudiantes (Tabla 3.8).

Datos financieros 2024			
Ventas	120,000.00	Costos Variables	18,000.00
		Costos Fijos	24,060.00

Tasa de crecimiento de ventas	9.65%
-------------------------------	-------

Tasa de crecimiento costos/gastos	5.43%
-----------------------------------	-------

Tabla 3.8. Presupuesto maestro 2025-Microempresa "Panadería Pan Nuestro".

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ventas estimadas	131,578.38	144,273.91	158,194.40	2,754,976.74
Costos variables	18,000.00	18,977.40	20,007.87	293,743.10
Gastos fijos	24,060.00	25,366.46	26,743.86	392,636.62
Utilidad esperada	89,518.38	99,930.06	111,442.67	3,441,356.46
	Abril	Mayo	Junio	
Ventas estimadas	173,458.02	190,194.37	208,545.56	
Costos variables	21,094.30	22,239.72	23,447.34	
Gastos fijos	28,196.05	29,727.09	31,341.27	
Utilidad esperada	124,167.67	138,227.56	153,756.95	
	Julio	Agosto	Septiembre	
Ventas estimadas	228,667.39	250,730.70	274,922.83	
Costos variables	24,720.53	26,062.85	27,478.07	
Gastos fijos	33,043.11	34,837.35	36,729.01	
Utilidad esperada	170,903.75	189,830.50	210,715.75	
	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	301,449.16	330,534.93	362,427.09	
	28,970.12	30,543.20	32,201.70	
	38,723.40	40,826.08	43,042.94	
	233,755.64	259,165.65	287,182.45	

Antes de finalizar este apartado, recomiendo revisar cuidadosamente si la tasa de crecimiento establecida por el

análisis de factores externos es coherente con los datos históricos de la empresa, y sobre todo ser pertinentes a la realidad, capacidad y metas que tiene la microempresa. Además, la tasa de proyección debe ser sujeta a revisión periódica y flexible ante posibles cambios significativos que pueden diferir por el comportamiento real de la empresa o el mercado.

Aspecto importante:

Para establecer tasas de crecimiento tenemos que utilizar escenarios optimista, conservador y pesimista para medir la sensibilidad del presupuesto.

Cálculo del Punto de Equilibrio (PE)

El análisis de punto de equilibrio es considerado un complemento en la planeación financiera, y específicamente del presupuesto. Este no solo muestra el límite entre pérdida y ganancia, sino que además permite definir metas de ventas aproximadas a la realidad, evaluando decisiones en los precios, y valorando la viabilidad económica.

Según la teoría contable – financiera el PE representa el nivel de ingresos que una empresa tiene que alcanzar para cubrir los costos totales. Veloz Vasco et al. (2025) coinciden que el cálculo del PE define las cantidades y valor económico que una empresa debe superar para generar ganancias para el negocio. Sin duda, es de vital interés incluirlo en la lista de herramientas financieras para evitar equivocaciones en las proyecciones futuras, y pérdidas innecesarias.

En las microempresas, donde se evidencia poca organización y manejo de recursos limitados, este cálculo es sencillo; sin embargo, su interpretación requiere de disciplina y análisis constantes de los costos y precios del mercado.

Beneficios de su implementación:

- Permite fijar metas de ventas de bienes o brindar calidad del servicio, para no poner en riesgos la utilidad de las microempresas.
- Analizar precios de mercado, y establecerlos de acuerdo al sector, y calidad que brinda, para definir un precio que evite obtener pérdidas.
- El microempresario decide si le conviene aumentar su producción, cambiar márgenes de ganancia, o reducir gastos.
- Simular escenarios, para concentrar su atención en valores significativos para planificar el crecimiento, es decir saber ¿qué sucede si subo el precio a \$6, o qué tal si disminuyo los gastos?
- Facilita negociar con fuentes externas, ya que el PE muestra viabilidad ante proveedores, bancos o inversionistas.

Fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Fórmula para calcular el punto de equilibrio en dólares

$$PE = PEu \times \text{Precio de venta}$$

Aplicación práctica en la gestión microempresarial

Para las microempresas, el punto de equilibrio puede integrarse en su planeación financiera mensual mediante hojas de cálculo o plantillas digitales.

Siguiendo con el mismo caso práctico “Panadería Pan Nuestro”, la microempresa proporciona la siguiente información obtenida

del primer semestre 2025. Una estructura básica (Tabla 3.9) incluiría:

Tabla 3.9. Estructura para cálculo PE.

Descripción	Valor
Precio unitario del pan	\$0.50
Costo variable unitario	\$0.30
Costos fijos mensuales	\$3.330
PE unidades	
PE dólares	

Fórmulas para su aplicación

$$PEu = \frac{3.330}{0.50 - 0.30}$$

$$PEu = 16.650 \text{ unidades}$$

La panadería debe vender hasta 16650 panes al mes para cubrir los costos y gastos del negocio.

Si deseamos conocer el valor monetario de las ventas se procede a aplicar la siguiente formula:

$$PE\$ = 0.50 \times 16.650$$

$$PE\$ = \$8.325$$

La empresa espera obtener del total de sus ventas \$8.325, valor que le permite cubrir todos sus costos, sin recibir utilidad.

Sin embargo, con ese dato base la empresa decide producir al mes 20.000 panes, siendo conservadora con sus niveles de producción.

$$PE\$ = 0.50 \times 20.000$$

$$PE\$ = 10.000$$

Si logra vender los 10.000 panes obtendrá una utilidad. ES decir, por cada pan vendido adicional al PEu obtendrá una utilidad.

$$\text{Utilidad} = (20.000 - 16.650) \times \$0.50$$

$$\text{Utilidad} = \$1.675$$

Fórmula para calcular el punto de equilibrio en dólares

$$\text{PE} = \text{PEu} \times \text{Precio de venta}$$

Etapa 5. Control Financiero

El control financiero permite a las microempresas a sostener el efectivo, mejorar su rentabilidad con controles simples pero disciplinados. Como se abordó anteriormente, este proceso actúa como modelo que monitorea el cumplimiento de resultados, tiene la capacidad de prevenir riesgos operativos, y sobre encamina al microempresario a tomar decisiones en base a resultados, más no por intuición.

Su tarea principal es comparar resultados reales con los presupuestados para detectar desviaciones/variaciones.

El procedimiento es el siguiente:

1. Establecer metas mensuales de ingresos y gastos.
2. Registrar resultados reales.
3. Calcular desviaciones (positivas o negativas).
4. Analizar causas y aplicar correcciones.

Se procede a elaborar con un ejercicio práctico, como funciona este proceso de control financiero. Para ello, utilizaré el Caso de esta unidad “Panadería Pan Nuestro” (Tabla 3.10).

Tabla 3.10. Control Financiero Presupuestario.

Mes	Ingreso real	Ingreso presupuesto	Variaciones	Causa	Ajustes de gestión
Enero	131,650	131,578	72	Mejora la publicación	Continuar usando redes sociales para ofertar los productos
Febrero	143,338	144,274	-936	Disminuyó la venta por falta de producción	Buscar proveedores alternativos
Marzo	157,850	158,194	-344	Sin atención de 2 días	Motivación del personal
Abril	175,452	173,458	1,994	Capacitación de nuevos clientes	Invertir en tecnologías para agilizar los procesos

Etapa 6. Retroalimentación y Mejora Continua

Para las microempresas, la capacidad de aprender de los resultados y ajustar estrategias oportunamente es preciso para el crecimiento y sostenerse en el mercado.

El proceso de retroalimentación y mejora continua constituye la etapa final, y a la vez se convierte en el reinicio del ciclo de gestión financiera, donde los resultados obtenidos se analizan críticamente para corregir desviaciones, optimizar recursos y reforzar decisiones futuras.

En esta etapa los informes financieros se convierten en el insumo de aprendizaje estratégico, permitiendo que la empresa evolucione y se adapte a los cambios del entorno. Por ello, su objetivo es ajustar estrategias financieras y operativas con base a los resultados obtenidos.

¿Cómo implementar las mejoras y realizar los ajustes?

Una vez definidos los ajustes se realizan los cambios y se comunican los resultados a todo el personal.

La retroalimentación es sinónimo de “aprender para volver a planificar”. Entonces, no solo se trata de la emisión del informe con los resultados, sino se convierte en una tarea colectiva de mejora para todo el personal.

Por esto se recomienda, aplicar estos pasos:

1. Implantar un plan de acción, con designaciones, metas, y tiempo propuesto.
2. Dar seguimiento mensual al desarrollo de cada acción
3. Fomentar la participación del personal, ya que los empleados suelen detectar problemas operativos antes que la dirección.

Ciclo de mejora continua (PDCA)

Inspirado en el modelo de gestión de los sistemas de calidad y mejora continua de procesos PDCA (Plan-Do-Check-Act) de Deming, se propone cuatro fases:

1. Planificar actividades para el cumplimiento de los objetivos. Definir estrategias, que sirvan como horizonte del presupuesto.
2. Ejecutar acciones, de acuerdo las estrategias y actividades planificadas
3. Evaluar los resultados financieros y verificar que la gestión operativa tenga dirección correcta.
4. Implementar ajustes y mejoras con base en la retroalimentación.

En las microempresas, esta metodología se aplica de forma simplificada pero constante, porque recae en la planificación y el ciclo nunca se detiene.

Ilustración práctica:

La microempresa DILUVIO S.A detecta que su margen neto se redujo del 18% al 11%. Conforme a los resultados de monitoreo se detecta un aumento en el costo de insumos. Como parte de la retroalimentación permite ajustar proveedores, y renegociar precios.

Necesidad de actualizar proyecciones/presupuestos

Dentro del contexto ecuatoriano, se atraviesa cambios frecuentes en los precios, reformas tributarias, de importación, o de demanda. Por ello, los presupuestos deben revisarse y actualizarse al menos cada trimestre.

Herramientas claves de retroalimentación y mejora continua:

Presupuesto flexible: se ajusta según el volumen real de ventas o producción.

Proyecciones dinámicas: incorporan escenarios optimista, conservador, pesimista, para la determinación de la tasa porcentual de crecimiento.

Análisis de sensibilidad: mide cómo afectan los cambios en precios o costos.

Ilustración práctica:

Si el costo de la materia prima sube un 18%, la empresa puede recalcular su punto de equilibrio y su precio de venta mínimo para mantener el margen deseado.

Para el caso “Panadería Pan Nuestro”, a partir de los resultados y diagnóstico financiero obtenido, detecta que su inversión está comprometida, y que, a pesar de reportar utilidad al cierre de un período, el margen de utilidad es relativamente bajo. Ante esta

situación el microempresario decide replantear sus inversiones, y analizar los gastos que no generan valor, para lograr con su meta de abrir una nueva sucursal.

En este proceso de retroalimentación y mejora continua el microempresario decide aprender de los resultados y ajustar sus estrategias que le generen valor, y que a su vez impulsen productividad en ventas.

Preguntas que debería hacerse antes de tomar una decisión de reinversión:

¿Qué inversiones están generando retorno deseado?

¿El retorno deseado iguala o supera el real de la empresa?

¿Qué gastos pueden reducirse sin perder calidad, y poner en riesgo la eficiencia productiva?

¿Existen alternativas de financiamiento que no implique mayor costo de deuda?

¿Debo decidirme por reinventir utilidades o reservar la liquidez?

Como recomendación se propone que utilizar herramientas financieras adaptadas con las nuevas tecnologías para responder de manera acertada a los cambios y exigencias del mercado.

Casos reales de empresas con grandes desafíos financieros

Una microempresa productora de café en Cuenca implementó un sistema de control financiero con apoyo del programa “Ecuador Emprende”. Durante el primer semestre, sus ventas superaron la meta, pero los costos de empaque importado redujeron el margen neto.

Se procedió a aplicar el ciclo de retroalimentación y mejora:

- Revisión de los estados financieros mensuales.

- Se detectó sobrecosto de los materiales y gastos logísticos.
- Se actualizó el presupuesto, priorizando la compra local de empaques biodegradables.
- Se reprogramó la inversión en publicidad y se aumentó la provisión de liquidez.

Como resultado en el siguiente semestre, el margen neto aumentó en 15%, y la empresa fortaleció su flujo de caja.

Nota: Este proceso permitió cerrar el ciclo de mejora y reiniciar una planificación más sólida.

Veamos el caso real de una empresa nacional con sede internacional, que reflejan resultados favorables, después de implementar mejoras y comunicar resultados.

La empresa ecuatoriana Colineal S.A a partir de la pandemia ocasionada por el COVID-19 en el 2020, la industria se volvió insostenible ocasionando cierre de 25 tiendas a nivel nacional. No obstante, este acontecimiento le motivó a que sus estrategias deben ser flexibles para responder a adversidades de este tiempo. Procedió a analizar su entorno a través del análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, y amenazas), y conocer su actual situación económica (Aplicación de indicadores financieros para determinar su capacidad para generar liquidez, y para conocer su nivel de solvencia). Su análisis dio como resultado que por poca experiencia en el comercio electrónico disminuyeron sus ventas, y la poca diversificación de productos provocó socavar las perspectivas de su permanencia en el mercado. Tras esta revisión la empresa decidió implementar estrategias E-Commerce que, sin duda, tuvo impacto significativo, para que esta empresa siga liderando en el mercado.

Otro caso que merece atención, son las empresas que se dedican al comercio. A pesar de su gran tamaño, el crecimiento que ha tenido pone en evidencia que su gestión operativa y estrategias

adoptadas han permitido ponerla como ejemplo de sostenibilidad financiera a largo plazo.

Corporación Favorita, situada en la provincia de Loja, caracterizada por la venta de productos de primera necesidad cuenta con 24.600 colaboradores aproximadamente, y más de tres millones de clientes. Sin embargo, tras diez años operando, empezaron a apreciar problemas de liquidez, y pérdida de inventarios, ocasionando atrasos en los pagos a proveedores.

Después del análisis de factores internos y externos, se detectan debilidades en la gestión contable, producto de presentación de estados financieros poco confiables, y que evidenciaron incumplimiento de normas contables.

Otra de las debilidades que llamó la atención fue la falta de control de inventarios. El sistema contable contratado era básico, además la personal no estaba capacitado lo suficiente, lo cual dificultó el registro de entradas y salidas de inventarios, provocando pérdidas por caducidad, robo y diferencias de inventario.

Otro tema preocupante fue que los márgenes de ganancia eran inciertos, debido a que no tenían costos reales de producción, ocasionando que los precios y márgenes de ganancia sean establecidos sin criterio financiero.

Estas debilidades pusieron en riesgo la permanencia del negocio, generando atrasos en los pagos a proveedores y pérdida de confianza en los clientes.

Con el acompañamiento de un asesor contable-financiero, se aplicaron las siguientes estrategias de mejora.

Implementación de Estrategias de mejora

1. Se optó por contratar un sistema contable con integración de datos centralizados, y automatización de procesos contables para sus análisis financieros, y visualización en Dashboard

para mejor visualización de la información para la toma de decisiones, entre otras características que facilita su uso, y garantiza seguridad cibernética.

2. Clasificar los inventarios por categoría, puede utilizar el método de control de inventarios ABC, e ingresar al sistema contable con fecha de ingreso, proveedor, fechas de caducidad por lotes, entre otros datos. Se estableció un control mensual del stock y un punto de reposición mínimo.
3. Análisis financiero trimestral, mediante la revisión de estados financieros para conocer la rentabilidad y la estructura de costos.
4. Capacitación constante en el manejo del sistema contable, y de actualizaciones de normativas contables, tributarias, y laborales: La propietaria recibió formación sobre lectura de reportes financieros y manejo del flujo de efectivo.

Resultados después de la aplicación de estrategias

- Después de 5 meses de aplicación de las estrategias, se redujo las pérdidas por inventario en un 20%.
- Aumento del margen de ganancia del 19% al 26%, debido a la correcta fijación de precios según costos reales.
- Mayor liquidez, lo que permitió pagar a proveedores puntualmente y acceder a descuentos por pronto pago.
- Mejor toma de decisiones, ya que el análisis financiero permitió identificar productos más rentables y eliminar líneas con baja rotación.

Fortalecimiento de la sostenibilidad del negocio, al contar con información contable confiable que ha influido en la gran empresa que es en la actualidad.

Recordar que la microempresa no termina con el ajuste, sino se convierte en insumo para alimentar la siguiente planificación.

Estas realidades empresariales demuestran que la falta de análisis financiero y poco control contable de inventarios puede poner en riesgo la estabilidad financiera de una microempresa. Lo que conlleva a que estas aprendan de sus errores, y conozcan los beneficios de los aciertos. Para ajustar las metas deberán adoptar un enfoque optimista, pero también conservador, puesto que todo dependerá de cada empresa, y la situación económica que tiene. Además, debe fomentar una cultura financiera, que eduque al personal para trabajar de manera comprometida para el logro de objetivos, y fortalecer la gestión operativa con revisiones constantes que permita responder antes cambios oportunamente.

3.6. El rol del contador y del microempresario en la planificación y control financiero

Sin importar el tamaño de las empresas, éstas utilizan las herramientas de la planificación y el control financiero, como procesos esenciales que les permita tener el norte correcto para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Sin embargo, muchas microempresas dejan pasar estas herramientas desapercibidas, dejando que las tareas se desarrollen al azar. Esto ocurre, en gran medida, por desconocer el verdadero rol que cumple el contador y el administrador en la gestión financiera.

Es relevante destacar que el éxito financiero de un negocio no siempre depende solo generar dinero en el momento, sino de cómo se planifica para mantener la generación de ingresos a largo plazo. Y en ese proceso, el contador y el administrador forman una dupla estratégica: uno proporciona la información financiera

confiable; el otro usa esa información para tomar decisiones y dirigir el negocio. Tal como se ilustra en la figura 3.6.

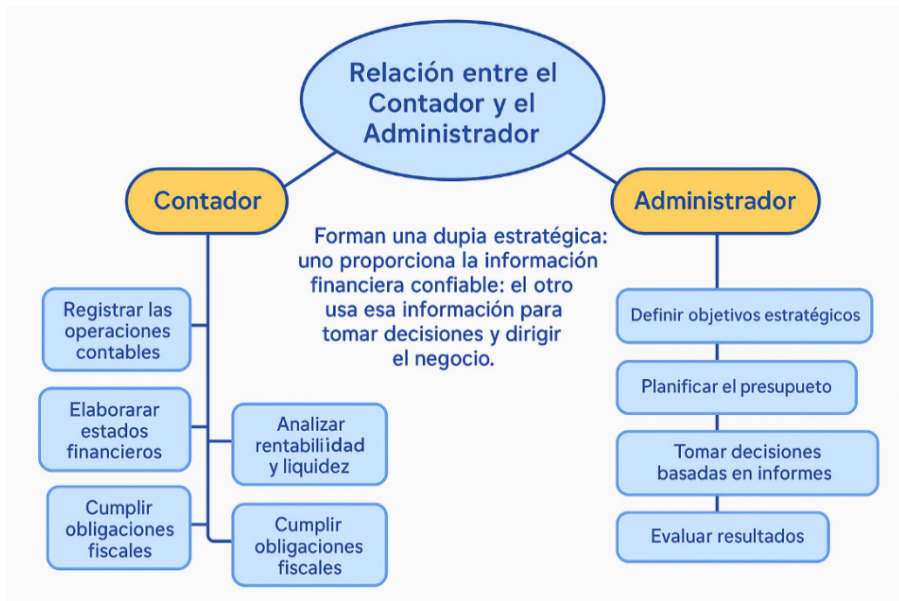


Figura 3.6. El rol del contador y el administrador-emprendedor.

El rol del contador es proporcionar información financiera confiable y transparente, ya sea para micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Ahora bien, en Ecuador muchas microempresas carecen de información contable, dado a que antes reguladores de impuestos como el Servicio de Rentas Internas (SRI) no exigen a personas naturales obligación de llevar contabilidad y presentar estados financieros. Según el art. 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) señala que las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos no superen los \$300.000, así como los gastos reportados en el período anterior no sean superior a \$240.000 en el año, no están obligados a llevar contabilidad. No obstante, dentro de este marco legal el art. 21 señala que toda persona jurídica, incluyendo a algunas

microempresas deben presentar los estados financieros a la superintendencia de Compañías, la misma que, servirá de base para la declaración de impuesto a la renta (Ecuador. Congreso Nacional, 2007). Conforme a esta realidad tributaria se sustenta que la función del contador es clave para exponer confiabilidad, cumplimiento normativo y validez de la información financiera presentada.

Respecto a la inversión operativa y fuentes de financiamiento, es fundamental que la estructura de capital de la empresa sea claramente definida, permitiendo evaluar niveles de liquidez y retorno de la inversión. En este contexto, el rol del contador trasciende el simple registro de transacciones o la gestión de impuestos, para convertirse en asesor en decisiones claves, como inversiones, precios o financiamiento, y generador de información útil que facilita al administrador o propietario la toma de decisiones informadas y estratégicas. Por ende, el administrador, asume la responsabilidad de planificar, dirigir y controlar la utilización de los recursos económicos, gestionar la administración de nóminas y salarios, así como tomar decisiones estratégicas orientadas a alcanzar los objetivos empresariales. Aunque el contador suministra la información técnica necesaria, es función del administrador convertir dicha información en decisiones estratégicas.

Tabla 3.11. Funciones del contador - administrador o microempresario.

Etapa del proceso	Rol del Contador	Rol del Administrador
Planificación	Aporta datos reales y análisis de costos. Proyecta sus ingresos y gastos	Define metas, políticas y estrategias
Ejecución	Registra y monitorea los registros contables Elabora estados financieros	Dirige la aplicación del presupuesto

Control	Compara resultados reales con lo planificado	Toma decisiones correctivas
Evaluación	Informa sobre desempeño financiero	Evalúa el impacto en la operación

Fuente: elaborada a partir de Puente-Riofrío et al. (2017).

La Tabla 3.11 es un modelo de las funciones que realiza el contador y el administrador, resaltando que ambos deben trabajar de manera sincronizada para compartir información y objetivos, teniendo un efecto poderoso en la planificación y el control financiero como herramienta de gestión.

Ilustración práctica:

La Licenciada Kenia es contadora de una microempresa dedicada a la actividad de comercio, venta de tableros laminados. Cada mes, consolida datos de las facturas de ingresos y gastos de la empresa, y los presenta en un cuadro de Excel para tener clasificado ingresos, costos y gastos. Esta actividad da cumplimiento fiscal. Además, compara las ventas por categoría, e identifica cuáles productos dejan más ganancia. Entonces, gracias a ese análisis, el microempresario decide enfocarse en los productos que tienen mayor rotación, y son rentables y eliminar aquellos con poca demanda, y bajo margen de utilidad.



CAPÍTULO

Aplicación práctica del flujo de efectivo en una
microempresa

4.1. Principios básicos para la administración del efectivo

El flujo de caja se remonta a 1963 y, a lo largo de los años, adquirió su denominación actual conforme a la NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo (EFE). Dicha normativa establece que la presentación de este estado financiero informa sobre el origen y la utilización de los activos, clasificando los movimientos en actividades de operación, inversión y financiación. En este contexto este documento refleja las entradas y salidas del efectivo que tiene una microempresa, la cual resulta esencial para conocer los cobros y pagos que tiene en un período determinado. Si bien, algunas microempresas concentran sus esfuerzos únicamente en las ventas o en el control de gastos, la evidencia indica que la liquidez resulta, en muchos casos, más determinante que la rentabilidad.

En este escenario, la elaboración del flujo de caja se configura como una

herramienta estratégica esencial para anticipar necesidades financieras, optimizar la asignación de recursos y fundamentar decisiones gerenciales (Estupiñán Gaitán, 2023). Además de su utilidad operacional, este estado financiero constituye un requisito legal obligatorio para muchas entidades sujetas a control regulatorio, siendo presentado ante organismos como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, especialmente en aquellos casos donde se requiere reportar información financiera periódica. Por consiguiente, la comprensión y correcta aplicación del flujo de caja fortalecen la gestión interna, aseguran el cumplimiento de la normativa vigente y contribuyen a la transparencia, organización y sostenibilidad de la gestión financiera en las microempresas.

Las microempresas caracterizadas por tener una gestión basada en experiencia empírica y recursos económicos limitados, el flujo de caja se convierte en un pilar esencial para la toma de decisiones financieras. Específicamente, permite:

- Anticipar oportunamente faltantes o excedentes de liquidez.
- Sustentar decisiones relacionadas con compras, financiamientos o inversiones estratégicas.
- Evitar interrupciones operativas derivadas de la falta de efectivo.
- Identificar variaciones estacionales en los ingresos y egresos.
- Valorar la viabilidad financiera de nuevos proyectos o líneas de negocio.

Conscientes de estos desafíos, especialistas en contabilidad y finanzas han desarrollado una serie de principios orientados a promover una administración eficiente del efectivo. Estos lineamientos buscan mantener un equilibrio saludable entre las entradas y salidas de dinero, optimizar el rendimiento de los recursos disponibles y proyectar una imagen financiera confiable

ante terceros, como proveedores, instituciones financieras, clientes e inversionistas potenciales.

A continuación, se presentan cuatro principios fundamentales, ilustrados con ejemplos prácticos. Los dos primeros están enfocados en fortalecer las entradas de efectivo y los dos últimos en mejorar la gestión de los egresos:

- Incrementar las entradas de efectivo mediante el crecimiento en ventas, la revisión estratégica de precios, la priorización de productos con mayor margen de contribución y la eliminación de descuentos que no aporten a la rentabilidad.
- Acelerar la recuperación del efectivo, favoreciendo las ventas al contado, reduciendo los plazos de crédito otorgados y promoviendo anticipos por parte de los clientes.
- Reducir las salidas de efectivo, negociando mejores condiciones con proveedores, incluyendo descuentos por pronto pago, y minimizando desperdicios en los procesos productivos y administrativos.
- Diferir estratégicamente las salidas de efectivo, negociando plazos más amplios con proveedores, adquiriendo inventarios y activos cerca del momento en que serán utilizados, e implementando sistemas de inventarios just-in-time.

Para aplicar estos principios de manera eficaz, es indispensable analizar la interacción entre ellos y evaluar su coherencia con la dinámica del negocio. Una implementación aislada o desarticulada puede generar efectos adversos. Por ejemplo, priorizar exclusivamente las ventas al contado y restringir drásticamente el crédito podría disminuir considerablemente el volumen de ventas, afectando la liquidez necesaria para cumplir con proveedores o sostener la producción. El impacto más crítico sería la pérdida de confianza de los proveedores, deteriorando la reputación de la empresa y favoreciendo que estos prioricen a competidores con mejor historial financiero.

4.2. Procedimiento para la elaboración del estado de flujos de efectivo

Paso 1: Identificación del efectivo y equivalentes

Las cuentas de efectivo y equivalente al efectivo incluyen las cuentas contables:

- Caja: Dinero en efectivo
- Bancos: Depósitos, transferencias en instituciones financieras y cooperativas de ahorro y crédito
- Inversiones a corto plazo con alta liquidez: Inversiones con vencimiento a un año.

Paso 2: Clasificación de los Flujos de Efectivo

El estado de flujo de efectivo se estructura en tres grandes actividades, tal como lo muestra la Figura 4.1.



Figura 4.1. Clasificación de los flujos de efectivo.

Fuente: Estupiñán Gaitán (2015).

1. Actividades de Operación

Incluyen los flujos derivados de las actividades principales que generan ingresos ordinarios para la entidad. Entre ellas se encuentran:

- Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios.
- Pagos a proveedores y empleados.
- Pagos por impuestos, tasas y contribuciones.
- Otros cobros y pagos relacionados con la operación normal del negocio.

Estos flujos reflejan la capacidad de la empresa para generar efectivo a partir de su actividad económica principal.

2. Actividades de Inversión

Corresponden a los flujos relacionados con la adquisición y disposición de activos a largo plazo y otras inversiones no incluidas como equivalentes de efectivo, tales como:

- Compra y venta de propiedad, planta y equipo.
- Adquisición y venta de inversiones financieras.
- Otorgamiento y recuperación de préstamos.

Estos flujos permiten analizar la política de inversión y el crecimiento de la entidad.

3. Actividades de Financiamiento

Incluyen los flujos que producen cambios en el tamaño y composición del capital y de los pasivos financieros, tales como:

- Obtención y pago de préstamos.
- Aportes de capital de los propietarios.
- Pago de dividendos.
- Emisión o recompra de instrumentos de patrimonio.

Desde una perspectiva tributaria, estas actividades tienen especial relevancia en la determinación de retenciones, intereses deducibles y distribución de utilidades.

Paso 3: Determinación de la variación del efectivo

Fórmula de variación del efectivo: Saldo efectivo final–Saldo efectivo inicial

4.3. Métodos de elaboración del estado de flujo de efectivo

Existen dos métodos para la presentación de los flujos de efectivo: El método directo y el método indirecto. La diferencia principal radica en la forma de presentar las actividades operativas y en la necesidad propia del método indirecto de conciliar el resultado neto con el efectivo generado por las operaciones. No obstante, independientemente del método empleado, el flujo de efectivo proveniente de las actividades operativas debe ser exactamente el mismo en ambos casos, asegurando la consistencia y confiabilidad del estado financiero (International Accounting Standards Board, 2023).

Método Directo

El método directo se aplica a partir de los cobros a clientes y pagos de efectivo a proveedores. Este método ofrece una visión más clara de las fuentes y usos del efectivo, siendo altamente valorado para la gestión financiera.

No obstante, su aplicación práctica puede resultar más compleja, debido a la necesidad de un mayor nivel de desagregación de la información contable.

Ejemplo:

Durante el año 2025, la empresa **Comercial Cobos S.A.** presentó la siguiente información:

- Cobros a clientes: \$80.000
- Pagos a proveedores: \$50.000
- Pagos de sueldos y salarios: \$18.000

- Pagos de impuestos: \$5.000

Información adicional de la empresa:

- Compra de maquinaria: \$20.000
- Venta de equipo usado: \$5.000
- Préstamo bancario recibido: \$30.000
- Pago de dividendos: \$15.000
- Efectivo inicial: \$5.000

Cálculo del flujo de efectivo operativo:

Cobros a clientes \$80.000

(-) Pagos a proveedores (50.000)

(-) Pagos de sueldos (18.000)

(-) Pagos de impuestos (5.000)

Flujo neto de efectivo de operación: \$7.000

Este resultado indica que la empresa generó \$7.000 de efectivo neto a partir de sus actividades operativas.

Cálculo del flujo de efectivo de inversión:

Compra de maquinaria: (20.000)

Venta de equipo: 5.000

Flujo neto de inversión: \$ (15.000)

Cálculo del flujo de efectivo de financiamiento:

Préstamo recibido: 30.000

Dividendos pagados: (15.000)

Flujo neto de financiamiento: 15.000

Variación neta del efectivo: \$7.000- 15.000+ 15.000

Variación neta del efectivo: \$7.000

Saldo de efectivo final: \$7.000+5.000=\$ 12.000

1. Método Indirecto

Tomando como ejemplo la misma empresa Comercial Cobos S.A., al cierre del ejercicio contable 2025, presenta información adicional del estado de situación financiera.

Utilidad neta del ejercicio: \$40.000

Depreciación del período: \$8.000

Aumento en cuentas por cobrar: \$6.000

Disminución en inventarios: \$4.000

Aumento en cuentas por pagar: \$5.000

Cálculo del flujo de efectivo operativo:

Utilidad neta del ejercicio \$14.000

(+) Depreciación 3.000

(-) Aumento en cuentas por cobrar (18.000)

(+) Disminución en inventarios 3.000

(+) Aumento en cuentas por pagar 5.000

Flujo neto de efectivo de operación \$7.000

Este flujo indica que, pese a una utilidad contable de \$14.000, la empresa generó \$7.000 de efectivo real en sus operaciones.

Cálculo del flujo de efectivo de inversión:

Compra de maquinaria: (20.000)

Venta de equipo: 5.000

Flujo neto de inversión: \$ (15.000)

Cálculo del flujo de efectivo de financiamiento:

Préstamo recibido: 30.000

Dividendos pagados: (15.000)

Flujo neto de financiamiento: \$15.000

Variación neta del efectivo: $\$7.000 - 15.000 + 15.000$

Variación neta del efectivo: \$7.000

Saldo de efectivo final: \$5.000 + 7000 = \$ 12.000

La suma del efectivo inicial (año n-1), más o menos la variación neta del efectivo, debe coincidir con el saldo de efectivo final, que reporta el estado de situación financiera o Balance General del período fiscal que estamos cerrando contablemente.

4.4. Importancia del estado de flujos de efectivo en las microempresas ecuatorianas

En las microempresas, el Estado de Flujos de Efectivo constituye una herramienta clave para:

- **Evaluar la capacidad real de generar efectivo**

El EFE permite al microempresario identificar si el negocio le está generando efectivo a partir de sus actividades principales, independientemente de que registre utilidades contables.

Ilustración práctica:

Una microempresa comercial presenta una utilidad contable de USD 8.000 al cierre del ejercicio. Sin embargo, sus cuentas por cobrar aumentaron en USD 10.000 ya que sus ventas se realizaron mayoritariamente a crédito.

Analizar los flujos de efectivo revelan que, pese a la utilidad, no hubo generación real de efectivo, lo que explica la falta de

liquidez para cubrir gastos inmediatos. Este análisis no es posible únicamente con el estado de resultados.

- **Controlar la liquidez y solvencia**

El EFE permite evaluar la capacidad que tiene la microempresa en cubrir sus obligaciones a corto plazo. Es decir, conocer si las operaciones generan suficiente efectivo, o en tal caso, conocer si la empresa depende excesivamente de préstamos o aportes externos.

Ilustración práctica:

Si una microempresa de servicios genera flujos de efectivo negativo, demuestra una alerta de insolvencia, debido a la necesidad de efectivo que tiene para cubrir pagos fijos, como: arrendamiento, sueldos y servicios básicos.

- **Tomar decisiones sobre endeudamiento, inversión y continuidad del negocio**

El EFE proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas de financiamiento, adquisición de maquinarias, u otros activos no corrientes, aumentar el capital de trabajo, o reestructurar el mercado.

Ilustración práctica:

Antes de adquirir maquinaria por USD 12.000, el EFE muestra que el flujo operativo promedio mensual es de USD 500. Esto indica que la inversión no es sostenible sin financiamiento externo, evitando decisiones que comprometan la continuidad del negocio.

- **Cumplimiento de requerimientos a terceros**

El EFE es un documento que las instituciones financieras, cooperativas de ahorro, inversionistas, proveedores y organismos de control solicitan cada vez con mayor frecuencia para evaluar

la capacidad de pago de las microempresas; así como también conocer el origen y uso de los recursos.

En Ecuador, existen microempresas constituidas por la Superintendencia de Compañías, la misma que exige la presentación obligatoria de estados financieros, incluido el EFE.

- **Complemento del estado de resultados**

El estado de resultados se elabora bajo el principio del devengo, lo que implica que:

- Los ingresos se reconocen cuando se generan.
- Los gastos se reconocen cuando se incurren.

El EFE corrige esta limitación al mostrar cuándo realmente se cobra o se paga.

Ilustración práctica:

1. Una microempresa reconoce gasto por depreciación de USD 3.000. Este gasto reduce la utilidad, pero **no implica salida de efectivo**, por lo que el EFE lo adiciona nuevamente al resultado.
2. La microempresa CIELITO S.A registra contablemente gastos de arriendo en el mes de diciembre, sin embargo, no significa que salió el efectivo en ese mes. El efectivo se verá disminuido en el mes siguiente. La pregunta es: ¿Por qué registro el gasto en diciembre? Porque el principio de devengo establece que los gastos se reconocen cuando se incurren.

4.5. Contexto normativo aplicable en Ecuador

En Ecuador, donde muchas microempresas presentan informalidad parcial, escaso control contable y dependencia del efectivo, el EFE adquiere una relevancia estratégica más que solo normativa. Las microempresas deben elaborarlo, en correspondencia:

- Desde el enfoque contable, el EFE se elabora en concordancia con las NIIF para las PYMES, Sección 7: Estado de Flujos de Efectivo, basados en principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador, y normas internacionales vigentes. Adicionalmente se debe aplicar la normativa de la Superintendencia de Compañías.
- Desde el enfoque fiscal, el EFE se elabora en correspondencia a la Ley de Régimen Tributario Interno, Código Tributario para facilitar la conciliación entre información contable y tributaria; analizar con exactitud el pago de impuestos, y ser razonables en la consideración de gastos deducibles que efectivamente son pagados.

4.6. Estrategias para la elaboración del EFE en microempresas

- Plan de cuentas contable simplificado y práctico

Las microempresas deben iniciar la contabilidad con la simplificación de cuentas contables. Es decir, establecer un plan de cuentas práctico, y evitar cuentas extensas. La denominación debe responder a la naturaleza de las cuentas y normativas contables (Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Catálogo de cuentas.

ACTIVOS CORRIENTES		
Código	Cuenta	Descripción
1.1.01	Caja	Efectivo disponible
1.1.02	Bancos	Cuentas bancarias
1.1.03	Cuentas por cobrar	Clientes y otros
1.1.04	Inventarios	Mercaderías disponibles para la venta

1.1.05	Crédito tributario IVA	Crédito tributario IVA (Impuesto al Valor Agregado) por adquisiciones y pago Crédito tributario por retenciones a la fuente IVA
1.1.06	Crédito tributario IR	Crédito Tributario por retenciones a la fuente IR
ACTIVOS NO CORRIENTES		
1.2.01	Propiedad, planta y equipo	Activos no corrientes
1.2.02	Depreciación acumulada	Cuenta correctora
1.2.03	Activos intangibles	Software, licencias
1.2.04	Amortización acumulada	Cuenta correctora
PASIVO CORRIENTE		
2.1.01	Cuentas por pagar	Proveedores
2.1.02	Obligaciones laborales	Sueldos, beneficios sociales
2.1.03	Obligaciones tributarias	IVA, IR, retenciones
2.1.04	Obligaciones financieras a corto plazo	Préstamos con bancos y terceros
PASIVO NO CORRIENTE		
2.2.01	Obligaciones financieras a largo plazo	Deudas financieras
PATRIMONIO		
3.1.01	Capital	Aportes del propietario
3.1.02	Resultados acumulados	Utilidades retenidas
3.1.03	Resultado del ejercicio	Utilidad o pérdida
INGRESOS		
Código	Cuenta	Descripción
4.1.01	Ventas	Ingresos operativos

4.1.02	Otros ingresos	Ingresos no operativos
COSTOS Y GASTOS		
5.1.01	Costo de ventas	Mercadería / producción
5.1.02	Mano de obra directa	Producción / servicios
GASTOS OPERATIVOS		
5.2.01	Gastos administrativos	Arriendo, servicios
5.2.02	Gastos de ventas	Publicidad, comisiones
5.2.03	Depreciación	Gasto contable
5.2.04	Amortización	Gasto contable
GASTOS FINANCIEROS		
5.3.01	Gastos financieros	Intereses por mora, comisiones o valores financieros por chequeras, sobregiros y otros

Ventajas del plan de cuentas propuesto

- Un plan de cuentas práctico reduce la complejidad en la búsqueda y entendimiento de partidas contables.
- Facilita la extracción de cuentas para la elaboración del **Estado de Flujos de Efectivo**.
- Plan de cuentas básico y compatible con las microempresas consideradas RIMPE-EMPRENDEDOR.
- Cuentas que se pueden adaptar al software contable básico o al Excel.

Este plan permite identificar fácilmente las cuentas asociadas al efectivo y equivalente de efectivo, y facilita el cálculo de las

variaciones del capital de trabajo mediante las cuentas contables: cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar.

Relación del capital de trabajo y flujo de efectivo de operación

Los movimientos de las cuentas que conforman el capital de trabajo se utilizan para ajustar el resultado del ejercicio en el flujo de efectivo de actividades de operación, especialmente cuando se aplica el método indirecto.

Ejemplo práctico:

- Las cuentas por cobrar aumentan en USD 3.000. Significa que la microempresa vendió más a crédito que lo cobrado; por lo tanto, **disminuye el efectivo operativo**.
- Los inventarios disminuyen en USD 2.500, implica que se vendió mercadería que estaba en stock; por lo tanto, **incrementa el efectivo**.
- Las cuentas por pagar aumentan en USD 2.000 indica que se postergaron los pagos a proveedores, **mejorando temporalmente la liquidez**.

Por otra parte, los movimientos de la cuenta de Propiedad, planta y equipo, de pasivos y de patrimonio permite determinar los flujos de inversión y de financiamiento.

Finalmente, al comparar el saldo final del efectivo, este debe coincidir con el saldo de la cuenta Efectivo y equivalente al efectivo del Estado de Situación Financiera.

Ejemplo:

Una microempresa inicia el período con USD 3.000 en caja y bancos y finaliza con USD 4.200. La variación positiva de USD 1.200 debe estar explicada por los flujos generados en las

actividades de operación, inversión y financiamiento. Los USD 4.200 es el saldo final de efectivo que debe reflejar la cuenta de efectivo y equivalente en el Estado de situación financiera.

- **Separación** entre movimientos de efectivo y devengo

Para elaborar correctamente el EFE se debe distinguir entre hechos contables reconocidos por devengo y movimientos de entradas y salidas de efectivo.

Es clave diferenciar ingresos cobrados vs. facturados

Significa: No todo ingreso facturado representa entrada inmediata de efectivo.

Ilustración práctica:

Una venta por USD 5.000 facturada en diciembre, pero cobrada en enero:

- Afecta el estado de resultados de diciembre.
- Afecta el flujo de efectivo de enero.

Por esta razón, el incremento en cuentas por cobrar se resta del resultado en el flujo de operación.

Identificar gastos pagados vs. causados

De igual manera, no todo gasto registrado implica salida de efectivo.

Ilustración práctica:

La depreciación de USD 1.500 reduce la utilidad contable, pero **no genera salida de efectivo**, por lo que se suma nuevamente en el EFE.

Un gasto por servicios básicos causado en diciembre, pero pagado en enero **no afecta el flujo del período**.

- **Realizar conciliaciones bancarias mensuales**

Elaborar conciliaciones bancarias mensualmente es un procedimiento esencial para conocer los saldos contables de las cuentas bancarias. Mediante esta herramienta se verifican los movimientos de crédito (entradas de efectivo), y débitos (salidas de efectivo).

Permite: Detectar errores de registro, identificar cheques pendientes, o cheques en tránsito. Finalmente permite corroborar que el saldo que reporta el estado de cuenta bancaria reportada por la institución financiera coincida con el saldo del auxiliar contable Bancos.

Ilustración práctica:

Un depósito registrado contablemente pero no reflejado aún en el banco no debe considerarse disponible para decisiones financieras inmediatas.

- **Registro de ingresos y egresos diariamente**

El registro diario de ingresos y egresos consiste en anotar todos los movimientos de dinero que entran y salen del negocio. Es una herramienta que puede ser implementada en Excel, el cual sirve como instrumento de control financiero.

Esta estrategia permite: Conocer cuánto dinero realmente se obtiene por las ventas, evitar gastos innecesarios, controlar pagos, mejora la organización financiera, y permite la elaboración del flujo de efectivo. Para un microempresario, este registro es más importante que llevar cuentas complejas. Se concluye desde el punto de vista tributario, el estado de flujo de efectivo permite analizar:

- La capacidad real de pago de impuestos.
- La correspondencia entre ingresos declarados y cobros efectivos.
- El impacto del pago de tributos en la liquidez.

- La razonabilidad de gastos deducibles efectivamente pagados. Las administraciones tributarias suelen analizar el flujo de efectivo como herramienta para detectar inconsistencias entre la información financiera y fiscal. Para finalizar el estado de flujo de efectivo constituye un instrumento esencial para el análisis contable, financiero y tributario. Su adecuada elaboración permite evaluar la liquidez real, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera de la entidad.

La incorporación de ejemplos numéricos facilita la comprensión del proceso de elaboración y fortalece el aprendizaje significativo en la formación universitaria de contadores públicos y profesionales de las finanzas.

CAPÍTULO



Aplicación de indicadores financieros: Sector
bananero

5.1. Indicadores financieros y su importancia de análisis y toma de decisiones

La falta de una estructura para la evaluación del rendimiento económico y financiero aumenta el riesgo en la asignación de responsabilidades y recursos económicos, que limita la toma de decisiones estratégicas del sector. Se destacan varios indicadores financieros que son de utilidad para direccionar mejor las inversiones:

- Liquidez, para responder a las obligaciones inmediatas.
- Rentabilidad, para asegurar que las operaciones generen beneficios sostenibles.
- Eficiencia, para garantizar la optimización de recursos.
- Solvencia, que permite a la empresa cumplir con sus deudas a largo plazo.

Cada uno de los indicadores mencionados responde los siguientes objetivos que conduce a una correcta administración financiera:

- Maximizando el valor del negocio: Es imprescindible enfocar las decisiones financieras a generar valor económico y patrimonial.
- Conservar la liquidez: Se debe trabajar en operaciones que aseguren la disponibilidad de efectivo diario.
- Optimizar los recursos: lograr la mayor rentabilidad posible con el menor riesgo.
- Controlar el endeudamiento: mantener un equilibrio entre financiamiento propio y ajeno.
- Planificar el crecimiento: establecer metas financieras a corto, mediano y largo plazo.
- Cumplir obligaciones legales: Es clave para el sostenimiento empresarial evitar multas por sanciones tributarias, laborales para mantener la formalidad y garantizar transparencia en la información reportada.

Antecedentes de la empresa

Es importante mencionar que por seguridad y conservar los datos de la empresa, se omite el nombre real de la misma. CASOBANANA S.A. es una entidad constituida como sociedad anónima dedicada a la actividad agrícola de exportación de banano, cuya constitución se formalizó en 2018 en la provincia de El Oro, Ecuador. De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI), sus obligaciones tributarias se cumplen bajo el régimen general, siendo una empresa obligada a la llevanza de contabilidad y actuando como agente de retención.

La empresa está constituida por tres socios, Socio 1 y 2 tienen un aporte accionario del 25%, y el socio 3 el 50% de las acciones de la compañía. En un período de cuatro años hasta 2022, la empresa evidenció un crecimiento sustancial en el mercado internacional, comenzando con la exportación de dos contenedores de banano orgánico hacia Europa y alcanzando

posteriormente la comercialización de aproximadamente 30.000 cajas semanalmente, principalmente a Bélgica, Países Bajos y Alemania. Entre las certificaciones internacionales que avalan la calidad de sus productos, se encuentran Rainforest Alliance, GlobalGAP, Fairtrade, USDA Organic y la Certificación Orgánica Ecuador.

En materia de seguridad y certificación, la compañía posee la certificación del Certificado de Cadena de Custodia otorgado por Forest Stewardship Council (FSC) y mantiene una alianza estratégica con Risk Protection. No obstante, enfrenta retos asociados a la contaminación de contenedores y a determinadas limitaciones para acceder a nuevos mercados, motivadas por consideraciones de seguridad relacionadas con potenciales compradores.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2024), en 2023 las exportaciones mundiales de banano experimentaron un incremento del 0.3% en comparación con el año 2022, alcanzando un total de 19.3 millones de toneladas, y, aunque la variación fue leve, muestra una recuperación tras un año difícil en el mercado internacional. Sin embargo, este crecimiento no se observó de manera equitativa en los países exportadores, ya que pocos lograron aumentos notables, mientras que la gran mayoría enfrentaron disminución, por lo tanto, se debe repasar la gran pérdida económica que enfrenta el sector.

De acuerdo los datos disponibles, el comercio mundial de banano se vio gravemente afectado por varios factores del lado de la oferta, según la los cuales han incluido (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024):

- Aumento de costos de fertilizantes.
- Variedad de plagas y enfermedades que afectan al cultivo.
- Ingreso de sustancias ilícitas en contenedores de banano

- Cambios climáticos en el entorno.

Ante la situación generada por la pandemia, se evidenció la necesidad continua de implementar medidas sanitarias rigurosas y distanciamiento físico para salvaguardar la salud de los trabajadores frente al COVID-19, dichas medidas conllevaron gastos adicionales para los propietarios a lo largo de la cadena de suministro, especialmente durante el transcurso del año 2022. Asimismo, los conflictos bélicos, como la guerra entre Rusia y Ucrania, generaron presiones significativas en diversas industrias. Esto resultó en sanciones que impactan la cadena de producción de suministros y energía, lo cual incluye los bienes destinados al cuidado y tratamiento del banano (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

En el caso de Ecuador, 2023 fue un año relativamente positivo para el país, ya que registró un crecimiento de 6.7% en sus exportaciones con 6.2 millones de toneladas, debido al incremento de demanda de banano orgánico, principalmente por Estados Unidos, en donde reportó un aumento del 26% y el aumento de exportaciones a China con un 33%. Sin embargo, cabe recalcar que Ecuador enfrentó desafíos logísticos en cuando a exportaciones a mercados como el japonés, cuyas importaciones disminuyeron un 17% (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024). Esto asienta al cultivo de banano como clave para la economía de Ecuador, siendo uno de los productos más representativos a nivel mundial.

En cuanto a la provincia de El Oro, la cual representa una de las zonas geográficas con mayor movimiento en el sector bananero, manifiesta diversos desafíos internos en sus PYMES, como, por ejemplo, el acceso a financiamiento, la gestión eficiente de recursos, y la falta de apoyo externo hacia estas empresas recursos (Álvarez Perdomo y Tamayo Saborit, 2021; Carchi Arias et al., 2021). Esto refleja la necesidad de desarrollar tácticas que solucionen estos problemas, a través de diferentes métodos,

como préstamos, programas del gobierno, inversiones, entre otros.

A partir de la revisión literaria, se emplean diversos criterios para identificar las estrategias que pueden implementarse en las organizaciones, lo que conlleva a la presentación de diferentes enfoques y perspectivas que sugieren soluciones posibles a las brechas o deficiencias que pueden presentar las entidades productivas. En este contexto, y considerando la investigación titulada “Estrategias financieras para el crecimiento económico de las PYMES del sector bananero”, a continuación, se exponen las herramientas económicas que propone esta investigación realizada por los autores Palas Jiménez y Urdaneta Montiel (2024), presentadas en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Estrategias de mejora continua.

ESTRATEGIA	
Acceso a financiamiento	Principalmente, al facilitar el acceso permite a las PYMES invertir en mejoras operativas, incluyendo la adquisición de tecnologías y la expansión de sus operaciones. Un aspecto importante que se debe tomar en cuenta es la diversificación de estas fuentes de financiamiento, ya que reducir la dependencia de la empresa a una sola entidad prestamista, puede mejorar su habilidad para enfrentar crisis económicas.
Optimización de costos	Este aspecto ayuda a las PYMES a maximizar sus márgenes de ganancia, ya que, al identificar y eliminar gastos innecesarios, las empresas pueden reinvertir esos recursos en otras áreas, como desarrollo de productos.
Planificación financiera a largo plazo	Una planificación financiera adecuada permite a las PYMES anticipar cambios en el mercado y prepararse para ellos, lo cual ayuda a evitar crisis financieras, permite definir objetivos claros y evaluar su avance, enfocándose en el crecimiento.

Gestión del flujo de efectivo	Administrar eficientemente el flujo de efectivo garantiza que las PYMES cuenten con la liquidez necesaria para operar sin problemas, lo cual es necesario para cubrir gastos diarios y aprovechar oportunidades de inversión.
Aumento de capital	Contar con un mayor capital permite a las PYMES realizar inversiones significativas en tecnología, infraestructura y recursos humanos. Esto mejora la eficiencia operativa y además puede incrementar la competitividad en el mercado, permitiendo a las empresas crecer y expandirse.
Gestión de riesgos	Implementar una gestión de riesgos efectiva ayuda a las PYMES a identificar amenazas potenciales que podrían afectar su estabilidad financiera. Se pueden implementar diferentes técnicas para esto, como la diversificación de proveedores y reservas financieras.
Inversión en tecnología y automatización	La adquisición de nuevas tecnologías y automatización de procesos, principalmente de aquellos robustos, pueden mejorar la eficiencia y reducir costos operativos, lo que permite a las PYMES ser más competitivas y responder rápidamente a las demandas del mercado.

Fuente: Palas Jiménez y Urdaneta Montiel (2024).

Considerando esto, existen diversas maneras de mejorar las deficiencias económicas en las organizaciones, teniendo en cuenta aspectos como el manejo de inventarios, registros contables, manual de procedimientos, evaluaciones periódicas e indicadores financieros. En este caso, se tomará como base de la investigación a los indicadores, debido a que son herramientas que ayudan a clasificar información en diferentes áreas de la empresa.

Según Proaño-Rivera (2023), existen cuatro tipos de indicadores con más influencia en el análisis financiero: los indicadores de liquidez, de eficiencia, de rentabilidad y de endeudamiento. A continuación, en la Tabla 5.2, se presentan sus descripciones y parte de los indicadores que se pueden encontrar en las categorías:

Tabla 5.2. Clasificación de indicadores financieros.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
Liquidez	Son aquellos que muestran la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo usando los recursos disponibles, entre ellas se encuentran la prueba ácida, la razón corriente y el capital de trabajo.
Eficiencia	Analizan qué tan eficientemente se están utilizando los recursos de la empresa, incluyendo la rotación de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar y proveedores, junto con el ciclo operativo.
Endeudamiento	Expresan el nivel de deuda de la empresa, y su capacidad para cumplir con los pagos asociados a la misma. Incluyen la razón de endeudamiento y los índices de cobertura.
Rentabilidad	Miden el retorno que genera cada dólar invertido, sea en activos, capital o ventas. Analizan el margen bruto, el margen operativo y la rentabilidad sobre ventas.

Fuente: Proaño-Rivera (2023).

De forma general, los indicadores mencionados son herramientas esenciales para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de las empresas, ya que proporcionan una visión clara y objetiva del desempeño organizacional bajo el principio de continuidad del negocio (Correa Mejía et al., 2021). Estos potenciales y representativos indicadores financieros facilitan la identificación de áreas de mejora continua junto con la optimización proyectada de recursos, dando en si una visión sin sesgo y tomando en consideración cada aspecto resultante del análisis de estas herramientas, permitiendo la toma de decisiones fundamentadas (Macías Loor y Delgado Suárez, 2023; Párraga Franco et al., 2021).

En Ecuador, existe una gráfica representativa en la cual se plantean varios indicadores financieros utilizados por compañías e industrias productoras dentro del territorio, publicada por el

organismo técnico Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023), la cual se presenta en la Figura 5.1.

RAZÓN	INDICADORES	FÓRMULA
LIQUIDEZ	Liquidez corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente
	Prueba ácida	Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente
SOLVENCIA	Endeudamiento del activo	Pasivo Total / Activo Total
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	Endeudamiento del Activo fijo	Patrimonio / Activo Fijo
	Endeudamiento a corto plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total
	Endeudamiento a largo plazo	Pasivo No Corriente / Pasivo Total
	Cobertura de intereses	Utilidad Operacional / Gastos Financieros
	Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	Apalancamiento financiero	(UAI/Patrimonio) / (UAI/Activo Total)
	Fortaleza Patrimonial	Capital Social/Patrimonio
	Endeudamiento Patrimonial Corriente	Ctas Y Doc Por Pagar Corto Plazo / Patrimonio
	Endeudamiento Patrimonial No Corriente	Ctas Y Doc Por Pagar Largo Plazo / Patrimonio
	Apalancamiento a corto y largo plazo	Ctas Y Doc Por Pagar Corto Y Largo Plazo / Patrimonio
GESTIÓN	Rotación de cartera	Ventas / Ctas Y Doc Por Cobrar
	Rotación de activo fijo	Ventas / Activo Fijo
	Rotación de ventas	Ventas / Activo Total
	Periodo medio de cobranza	Ctas Y Doc Por Cobrar*365 / Ventas
	Periodo medio de pago	Ctas Y Doc Por Pagar*365 / Compras
	Impacto Gastos, Administración y Ventas	Gastos Administración Y Ventas / Ventas
RENTABILIDAD	Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas
	Rentabilidad neta del activo	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)
	Margen Bruto	(Ventas - Costo De Ventas) / Ventas
	Margen Operacional	Utilidad Operacional/Ventas
	Rentabilidad Neta de Ventas	Utilidad Neta/ Ventas
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad Operacional / Patrimonio
	Rentabilidad Financiera	(Ventas / Activo) * (UAI/ Ventas) * (Activo / Patrimonio) *(UAI/ UAI) * (Utilidad Neta / UAI)
	Rentabilidad Operacional del Activo	Utilidad Operacional / Total De Activos
	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio
ROA	Utilidad Neta / Activo Total	

AI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

Figura 5.1. Guía de indicadores financieros de la Superintendencia de Compañías.

Fuente: Ecuador. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023).

La evaluación de los indicadores financieros es necesaria para determinar el rendimiento de una empresa, ya que brinda información a la gerencia para tomar decisiones fundamentadas y anticipar posibles escenarios futuros. De acuerdo con lo señalado por Sánchez Herrera et al. (2023), el análisis de cuentas contables y la aplicación de indicadores financieros son básicos para entender la situación de la empresa y predecir su desempeño, lo que a su vez facilita la planificación de sus actividades comerciales. Además, como menciona Bejar León (2024), el análisis financiero permite valorar la efectividad de las decisiones tomadas por la empresa, asegurando que se alcancen las metas establecidas, lo que proporciona una valiosa base de datos para revisiones posteriores y ajustes o medidas correctivas.

En un entorno empresarial dinámico, saber interpretar estos indicadores se convierte en una herramienta estratégica esencial para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Basado en la investigación de Nieto Dorado y Cuchiparte Tisalema (2022), en la Tabla 5.3, se presentan aspectos claves en los cuales el análisis financiero juega un rol importante, relacionados principalmente con los indicadores financieros:

Tabla 5.3. Importancia del análisis financiero.

Importancia del análisis financiero	Descripción
Situación financiera actual	Los indicadores financieros permiten monitorear la situación económica de la empresa, verificando si los ingresos cubren los costos y compromisos, y conjunto a un análisis constante, se pueden identificar problemas a tiempo.
Toma de decisiones	Cuando la gerencia necesita determinar el momento adecuado para nuevas inversiones o implementar controles de gastos, estos indicadores proporcionan la base necesaria para minimizar errores.

Detección de oportunidades y riesgos	Los indicadores revelan potenciales de crecimiento, como una alta rotación de inventarios que sugiere mayor demanda, o riesgos, como cuando los márgenes de beneficio bajos que necesitan atención inmediata.
Comparación sectorial	Facilitan analizar la posición competitiva de la empresa frente a otras del sector, permitiendo a la gerencia identificar estrategias exitosas que pueden adaptar a sus necesidades.
Proyecciones	En este caso, el análisis de tendencias históricas provee una base sólida para desarrollar proyecciones realistas y preparar presupuestos ante diversos escenarios económicos.
Mejora continua	Este monitoreo constante impulsa la mejora continua en toda la organización, señalando áreas que requieren atención inmediata, y dando paso a la implementación de nuevas políticas financieras más efectivas.

Fuente: Nieto Dorado y Cuchiparte Tisalema (2022).

5.2 Aplicación práctica de indicadores financieros

La implementación de indicadores financieros en CASOBANANA S.A. se realizó mediante la comparación entre los resultados en las cuentas contables del período 2022 y 2023, proporcionadas por los estados financieros de la empresa. El desarrollo del presente trabajo se enfoca en un conjunto limitado de indicadores financieros pertenecientes a las categorías de liquidez, eficiencia, rentabilidad y endeudamiento, las cuales son de mayor relevancia en una empresa de producción. Estos índices, basados en cifras en miles de dólares, ofrecen información pertinente para la toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento de estas, considerando factores internos y externos en el desempeño financiero de la bananera. A continuación, se detallan los cálculos y su interpretación, comenzado por los indicadores de liquidez:

Razón corriente

De acuerdo con la Tabla 5.4, la razón corriente de la empresa en 2022 fue de 1.29, un nivel favorable que superó el umbral mínimo de 1, como se observa; permitiendo cubrir adecuadamente las obligaciones corrientes con proveedores, empleados, IESS y el SRI. El resultado de este indicador mejoró en 2023 con 1.74, debido al aumento de activos corrientes, como el efectivo y equivalentes al mismo, y activos financieros. Este incremento de 0.45 refleja una mejora en cuanto a la liquidez de la empresa, potencialmente gracias a la gestión de inventarios y flujos de efectivo, y por lo tanto demuestra una sólida capacidad de pago y una gestión financiera adecuada.

Tabla 5.4. Análisis del índice de razón corriente.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
ACTIVOS CORRIENTE	528.818,41	900.863,23
(/) PASIVO CORRIENTE	408.917,09	518.022,83
RAZÓN CORRIENTE	1,29	1,74

Prueba ácida

Como se refleja en la Tabla 5.5, la prueba ácida en 2022 presentó un resultado de 1.12, lo que indica que, por cada dólar de deuda corriente, la empresa contaba con \$1.12 en activos líquidos y un excedente de 0.12. En 2023, este índice mejoró, alcanzando 1.59 en su resultado, con un excedente de \$0.59 por cada dólar, lo cual evidencia una base financiera sólida, misma que es relevante en el sector bananero ecuatoriano, ya que los inventarios juegan un papel importante en sus actividades debido a la naturaleza perecedera de la fruta.

Tabla 5.5. Análisis de prueba ácida.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
ACTIVOS CORRIENTE	528.818,41	900.863,23
(-) INVENTARIOS	70.333,75	77.540,44
(/) PASIVO CORRIENTE	408.917,09	518.022,83
PRUEBA ACIDA	1,12	1,59

Capital de trabajo

En 2022, según la Tabla 5.6, la empresa tenía un capital de trabajo de \$119,901.32, suficiente para cubrir sus obligaciones operativas. El capital de la empresa experimentó un aumento significativo en el siguiente año, debido a condiciones favorables para el sector bananero ecuatoriano, como la previamente mencionada demanda internacional. El aumento del capital de trabajo en 2023 se explica principalmente por un aumento del 70% en los activos corrientes, tanto en las cuentas de efectivo y sus equivalentes, como en las cuentas por cobrar comerciales, lo cual refleja un mayor volumen de ventas. Cabe recalcar que este crecimiento fue posible gracias a una gestión prudente del endeudamiento corriente, que solo aumentó un 26%, demostrando un manejo financiero eficiente y responsable.

Tabla 5.6. Análisis del índice de capital de trabajo.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023	VARIACIÓN
ACTIVOS CORRIENTE	528.818,41	900.863,23	372.044,82
(-) PASIVO CORRIENTE	408.917,09	518.022,83	109.105,74
CAPITAL DE TRABAJO NETO	119.901,32	382.840,40	262.939,08

Rotación de inventarios

En 2022, la rotación de inventarios fue de aproximadamente 3.73 días, o 96.49 veces al año de acuerdo con la Tabla 5.7, por lo tanto, se entiende que la rotación de inventarios fue positiva y rápida, ya que, a mayor rotación, menor es el costo de almacenamiento. Sin embargo, el hecho de mantener los bananos durante casi 4 días podría implicar el riesgo de que maduren antes de ser exportados.

Por otra parte, en 2023, la rotación mejoró, reduciendo el índice a 1.99 días o 180.67 veces al año, es decir, los bananos rotan casi cada 2 días, lo que resulta ideal para la exportación. Menos días de rotación mejoran la calidad del producto para el exportador que maneja altos estándares. Por tanto, se considera que la última rotación en 2023 es saludable, aunque podría ser beneficioso aumentar aún más la rotación si es posible.

Tabla 5.7. Análisis del índice de rotación de inventarios.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
INVENTARIOS	70.333,75	77.540,44
(/) COSTO DE VENTAS	6.786.481,31	14.009.576,97
(X) 360 DÍAS	360	360
ROTACIÓN INVENTARIOS días	3,73	1,99
COSTO DE VENTAS	6.786.481,31	14.009.576,97
(/) INVENTARIOS	70.333,75	77.540,44
ROTACIÓN INVENTARIOS VECES	96,49	180,67

Rotación de cuentas por cobrar

La rotación de cuentas por cobrar en 2022 fue positiva, con un resultado de 19.10 días o 18.79 veces en el año operativo, de acuerdo la Tabla 5.8, dando a notar la eficiencia de la empresa al momento de manejar su cartera, considerando que las empresas

manejan un plazo de 30 a 60 días usualmente. Para el siguiente período, la rotación tuvo una disminución favorable, hecho que indica que la empresa no desarrolló deficiencias en el manejo de su cartera.

Tabla 5.8. Análisis del índice de Rotación de cuentas por cobrar.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
CUENTAS POR COBRAR	414.169,54	599.097,10
(/) VENTAS NETAS	7.782.736,13	15.581.589,77
(X) 360 DÍAS	360	360
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR DÍAS	19,16	13,84
VENTAS NETAS	7.782.736,13	15.581.589,77
(/) CUENTAS POR COBRAR	414.169,54	599.097,10
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR VECES	18,79	26,01

Rotación de proveedores

En cuanto a rotación de proveedores, de acuerdo con la Tabla 5.9, fue de 23.19 veces en 2022, lo que significa que, en promedio, la empresa tardaba 15.52 días en cumplir con sus obligaciones operativas. Este indicador aumentó su resultado en 2023 reduciendo el promedio a 7.90 días, y se atribuye esta mejora al aumento de efectivo disponible el cual le permite a la empresa cumplir con sus obligaciones de forma más rápida y sin retrasos.

Sin embargo, se observa que la rotación de proveedores fue inferior a la rotación de cartera reflejada en la Tabla 5.9. Este no es un escenario ideal, ya que mientras los cobros en 2022 se realizaban cada 19.16 días promedio, los pagos se efectuaban antes, provocando un desfase en la gestión de pagos y cobranza. Esta situación se mantiene en 2023, incluso cuando la rotación de cobros se redujo a un promedio de 13.84 días, y los pagos se

efectuaban en 7.90, porque, aunque esto indica una recuperación de dinero más rápida, la diferencia entre cuando se paga y se cobra es aún más alta.

La empresa dispone de recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones hacia los proveedores y cuenta con un margen adecuado para cubrir estas responsabilidades sin depender exclusivamente de los cobros pendientes de la cartera. Sin embargo, esta situación no sería ideal a largo plazo, ya que factores no previstos podrían impactar la disponibilidad de efectivo, generando riesgos financieros.

Tabla 5.9. Análisis de rotación de proveedores.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
CUENTAS POR PAGAR	292.657,37	307.240,99
(/) COMPRAS NETAS	6.786.481,31	14.009.576,97
(X) 360 DÍAS	360	360
ROTACIÓN PROVEEDORES - DÍAS	15,52	7,90
COMPRAS NETAS	6.786.481,31	14.009.576,97
(/) CUENTAS POR PAGAR	292.657,37	307.240,99
ROTACIÓN PROVEEDORES - VECES	23,19	45,60

Ciclo operativo

De acuerdo con la Tabla 5.10, la empresa tiene un ciclo operativo de 22.89 días en el año 2022, mientras que, en 2023, este se redujo a 15.83 días, representando una mejora en la eficiencia del flujo, pues indica que la empresa vende más rápido su inventario y cobra a sus clientes en menos tiempos. Por otro lado, al tomar en cuenta el ciclo de pagos, se denota que existió un plazo adecuado máximo para las operaciones, y además el pago a proveedores se redujo básicamente al 50%, indicando una mejor gestión en la compra de materiales.

Tabla 5.10. Análisis del ciclo operativo.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
DÍAS DE INVENTARIO	3,73	1,99
(+) DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR	19,16	13,84
CICLO OPERATIVO	22,89	15,83
DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR	15,52	7,90
TOTAL	7,36	7,94

Capital de trabajo operativo (KTO)

Según los datos de la Tabla 5.11 la empresa registró un KTO de \$484.503,29 en 2022, cifra que aumentó a \$676.637,54 en 2023, reflejando un incremento de \$192.134,25. Este aumento se debe a un crecimiento del 10% en inventarios y del 24% en cuentas por cobrar.

Tabla 5.11. Análisis del capital de trabajo operativo.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
INVENTARIO	70.333,75	77.540,44
(+) CUENTAS POR COBRAR	414.169,54	599.097,10
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	484.503,29	676.637,54

Capital de trabajo neto operativo (KTNO)

La Tabla 5.12 refleja un resultado de KTNO adecuado, pues se traduce como una solvencia adecuada, basada en las cuentas por cobrar y los inventarios de la empresa. En el 2022, se registró un resultado de \$191,845.92, el cual aumentó por \$177,550.63 en 2023, cifra que representa casi aproximadamente el 93% del KTNO inicial, indicando la posición sólida de la empresa al momento de cumplir con sus obligaciones a terceros.

EBITDA

Tabla 5.12. Análisis del capital de trabajo neto operativo.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	484.503,29	676.637,54
(-) CUENTAS POR PAGAR	292.657,37	307.240,99
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	191.845,92	369.396,55

La Tabla 5.13 refleja que la capacidad de la empresa para generar utilidades operativas sin recurrir al financiamiento bancario fue de \$479,485.50 en 2022 y de \$859,644.45 en 2023, lo cual es favorable. No obstante, la relación entre la utilidad y las ventas muestra una leve disminución que en términos porcentuales es de 5.57% en 2022 y del 5% en 2023. Este hecho indica que existió un crecimiento paralelo en los costos operativos por la actividad económica de la empresa, relacionado posiblemente con el aumento de costos de producción, de transporte y/o de insumos necesarios en el sector bananero.

Tabla 5.13. Análisis de EBITDA.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
UTILIDAD OPERATIVA	433.673,30	779.317,49
(+) DEPRECIACIONES	45.812,20	80.326,96
EBITDA	479.485,50	859.644,45

Margen bruto

En el año 2022, los ingresos operacionales representaron el 12,80% de la utilidad bruta de ventas, como se observa en la Tabla 5.14, mientras que en 2023 esta proporción se redujo al 10,09%. Este cambio evidencia que los costos de venta permanecen elevados, alcanzando el 87,20% de las ventas en 2022 y aumentando a 89,91% en 2023.

Es decir que, por cada dólar en ventas, la empresa obtuvo generó 0.13 centavos de utilidad en el período 2022, cifra que disminuyó a 0.10 en 2023. Esta disminución representa una progresiva presión de los costos de operación, por lo tanto, refleja la necesidad de optimizar procesos en áreas clave como la compra de insumos, logística y exportación para mejorar la rentabilidad del negocio.

Tabla 5.14. Análisis del índice de rentabilidad margen bruto.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
UTILIDAD BRUTA	996.254,82	1.572.012,80
(/) VENTAS NETAS	7.782.736,13	15.581.589,77
MARGEN DE UTILIDAD	12,80%	10,09%

Margen operacional

En el año 2022, según la Tabla 5.15, la empresa logró una utilidad operativa del 5,57%, mientras que en 2023 esta disminuyó ligeramente al 5%, reflejando una reducción de 0,57 puntos porcentuales. Este cambio se debe al crecimiento significativo del 79% en los costos operativos, en comparación con el año anterior, y se justifica con factores propios del sector como el aumento de costos de insumos, tarifas de transporte y costos logísticos asociados a la exportación.

Tabla 5.15. Análisis del índice de rentabilidad margen operacional.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
UTILIDAD OPERACIONAL	433.673,30	779.317,49
(/) VENTAS NETAS	7.782.736,13	15.581.589,77
MARGEN OPERACIONAL	5,57%	5,00%

Margen neto

La Tabla 5.16 refleja una situación especial, ya que, aunque tanto las ventas netas como la utilidad incrementaron sus resultados en términos absolutos, el margen neto disminuyó un 0.80%. Esta contradicción puede explicarse por los cambios en el sector bananero en el período 2023, donde un mayor volumen de exportaciones no necesariamente se traduce en un aumento de rentabilidad, ya que existen presiones externas en el mercado internacional que afectan costos y precios de venta.

Además, la estructura de costos representa más del 89% en relación con las ventas, tal como se mencionó en el análisis del Margen Bruto. Este porcentaje significativo resalta los desafíos actuales del sector bananero, entre los que se incluyen el aumento en los costos de insumos agrícolas y logísticos.

Tabla 5.16. Análisis del índice de rentabilidad margen neto.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
UTILIDAD NETA	294.925,61	466.193,77
(/) VENTAS NETAS	7.782.736,13	15.581.589,77
MARGEN NETO	3,79%	2,99%

Rotación de general del activo

En 2023, según la Tabla 5.17, las ventas netas de la empresa alcanzaron los \$15.58 millones, duplicando los resultados del año anterior, mientras que los activos totales crecieron moderadamente a \$2.36 millones, por lo tanto, el índice de rotación de activos pasó de 3.88 a 6.60 veces. Es decir, por cada dólar invertido en activos, la empresa generó \$6.60 en ventas, demostrando una mejora en cuanto al aprovechamiento de recursos para generar ingresos.

Tabla 5.17. Análisis de rotación general del activo.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
VENTAS NETAS	7.782.736,13	15.581.589,77
ACTIVOS TOTALES	2.007.273,14	2.361.995,63
ROTACIÓN GENERAL DEL ACTIVO	3,88	6,60

Rentabilidad del activo de operación (ROA)

El ROA mostró una evolución favorable reflejado en la Tabla 5.18, ya que en 2022 la empresa alcanzó un ROA del 14.69% y para 2023 este indicador se fortaleció significativamente, alcanzando un 19.74%, lo que representa un incremento de 5.05 puntos porcentuales.

Tabla 5.18. Análisis de rentabilidad del activo de operación (ROA).

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
UTILIDAD NETA	294.925,61	466.193,77
ACTIVOS TOTALES	2.007.273,14	2.361.995,63
RENTABILIDAD DEL ACTIVO DE OPE-RACIÓN	14,69%	19,74%

Rentabilidad neta del patrimonio

Según la Tabla 5.19, la rentabilidad neta del patrimonio mostró una variación favorable entre los períodos analizados, con un incremento de 4.31 en sus porcentajes. En 2023, la empresa generó una utilidad neta de 49.52 centavos por cada dólar que los accionistas habían invertido, lo que demuestra su capacidad para obtener beneficios utilizando exclusivamente sus propios recursos.

Este hecho no solo refuerza su solidez financiera, sino que también representa su posición favorable para aprovechar oportunidades

en el futuro de crecimiento y su habilidad para generar beneficios sin apalancamiento adicional.

Tabla 5.19. Análisis del índice de rentabilidad neta del patrimonio.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
UTILIDAD NETA	294.925,61	466.193,77
PATRIMONIO	643.771,62	941.458,40
RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO	45,81%	49,52%

Indicador de endeudamiento

Según la Tabla 5.20, el nivel de endeudamiento registrado en 2022 fue de 0.68 lo que indica que el 68% de los activos estaban financiados a través de deuda. En el año 2023, el índice de endeudamiento descendió al 60%, lo cual representa un dato favorable para una empresa del sector bananero, la cual se enfrenta a constantes desafíos tales como las condiciones climáticas y las fluctuaciones en los precios, por lo tanto, este nivel de endeudamiento proporciona flexibilidad para adaptarse a posibles cambios económicos o de mercado.

Sin embargo, lo ideal sería mantener el índice entre el 40% y el 60%, dado que esto permite equilibrar el uso de la deuda para financiar el crecimiento, al mismo tiempo que asegura la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones.

Tabla 5.20. Análisis de endeudamiento.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
TOTAL PASIVOS	1.363.501,52	1.420.537,23
(/) ACTIVO TOTAL	2.007.273,14	2.361.995,63
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,68	0,60

Cobertura de interés

En cuanto a la cobertura de interés entre ambos períodos, se puede observar una variación de 0.83, cifra que expone un ligero incremento en gastos financieros, por ende, también refleja un aumento en la carga financiera. No obstante, esto se equilibra debido al aumento considerable de la utilidad antes de impuestos, como se denota en la Tabla 5.21. Este índice se mantiene en niveles adecuados y no representa una amenaza o dificultad en la empresa, más bien, demuestra que la misma tiene una capacidad sólida para cumplir sus obligaciones.

Tabla 5.21. Análisis del índice de cobertura de interés.

CUENTAS CONTABLES	2022	2023
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	383.689,87	680.056,92
(/) GASTOS FINANCIEROS	49.983,43	99.260,57
COBERTURA DE INTERÉS	7,68	6,85

Impacto Financiero

CASOBANANA S.A. se beneficiaría de realizar un seguimiento continuo de su capacidad de inversión, asegurando principalmente que el nivel de endeudamiento se mantenga bajo control y en el mejor de los casos, disminuya, especialmente considerando que el sector bananero se enfrenta a una constante fluctuación en el mercado, ya sea debido a factores como el clima, precio, enfermedades, entre otras. Al implementar un análisis de indicadores como los que se desarrollaron, la empresa tendrá la oportunidad de tomar decisiones más acertadas sobre sus deudas, y, por lo tanto, existiría un incremento en su operatividad, eficiencia y rentabilidad.

Según los resultados de la implementación de indicadores, se concluye que la empresa debería evitar que sus activos se vean más comprometidos por la deuda, y se recomienda aplicar un límite del 40% a 60% en cuando a la relación entre activos y pasivos. Además, la empresa debe dirigir su enfoque en operar de manera más eficiente antes de realizar nuevas inversiones en productos o maquinaria. Debido a que sus activos ya están suficientemente comprometidos, sería oportuno concentrar sus esfuerzos en la diversificación de sus clientes como opción principal si están en busca de nuevas estrategias, lo cual permita a la empresa aumentar sus ingresos sin asumir nuevos riesgos de inversión como aumentar ganancias al fortalecer su posición en el mercado internacional.

5.3. Estrategias para optimizar la situación financiera de la empresa

En base al análisis financiero desarrollado en este caso de estudio se proponen las siguientes estrategias que serán de utilidad para el sector bananero:

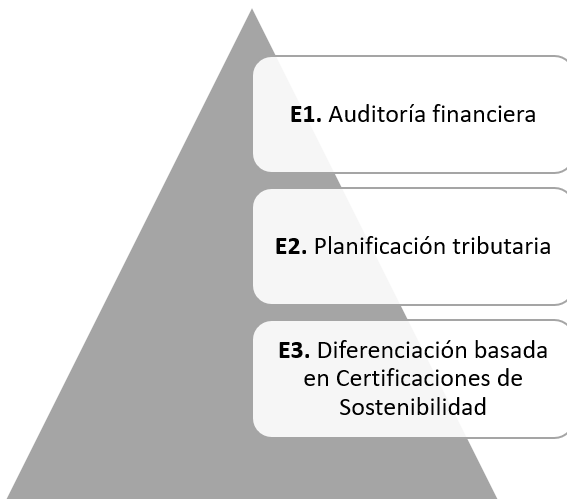


Figura 5.2. Estrategias de mejora aplicables para el sector bananero.

En la Figura 5.2, E1. La auditoría financiera interna en empresas productoras y exportadoras de banano es una práctica imprescindible que debe realizarse con periodicidad semestral o anual. Su finalidad es verificar la precisión e integridad de los registros contables, garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes y evaluar la confiabilidad de los estados financieros. Esta función permite monitorear los procesos financieros, evaluar resultados y definir medidas correctivas oportunas. Además, facilita análisis objetivos respecto a la viabilidad de inversiones en nuevas hectáreas, certificaciones internacionales o actualizaciones tecnológicas.

Para los pequeños productores y asociaciones, la auditoría proporciona información precisa para determinar la rentabilidad de la producción, gestionar créditos y negociar precios justos con los comercializadores, debido que los informes generados reflejan la situación real, contribuyendo a una planificación estratégica fundamentada y evitando decisiones basadas en estimaciones inexactas.

Ejemplo: En una asociación de pequeños productores bananeros que genera ingresos por exportación, la auditoría interna puede identificar desviaciones en la distribución de gastos (como transporte, mano de obra por embarque o fumigación). La corrección de estas inconsistencias permite que los estados financieros reflejen con exactitud las ganancias individuales, brindando a los agricultores información confiable para decidir sobre reinversiones, obtención de créditos agrícolas o expansión de áreas cultivadas.

E2. Emplear herramientas de planificación tributaria, ya que la empresa podría beneficiarse de deducciones vigentes para disminuir el impuesto a pagar, y consecuentemente, aumentar su utilidad. Así como también, una exportadora de banano podría solicitar el IVA a través un trámite de devolución de IVA otorgada por el SRI para reinvertir en proyectos o iniciativas de crecimiento.

En el próximo capítulo hablaremos sobre los diferentes beneficios tributarios que puede acogerse un contribuyente.

E3. Si bien la empresa posee diversas certificaciones internacionales, se recomienda postularse a aquellas que sean de mayor interés para el mercado internacional, considerando no solo el producto en sí, sino también sus propiedades, valores agregados a los procesos productivos, y su contribución a la sostenibilidad ambiental y social. Esto permitirá fortalecer el cumplimiento de buenas prácticas, las cuales actúan como requisitos complementarios para la obtención de nuevas certificaciones, así como para la promoción en etiquetas, empaques y material comercial, destacando que el banano cuenta con certificaciones reconocidas a nivel mundial. Tales acciones generan confianza y fomentan la lealtad en mercados altamente competitivos.

CAPÍTULO

Aplicación de indicadores financieros: Sector
bananero

6.1. Fundamentación teórica de Inventarios

En la actualidad, las empresas comerciales han experimentado un crecimiento significativo en la provincia de El Oro, convirtiéndose en actores relevantes dentro de la dinámica económica local. Dentro de este contexto la gestión eficiente de los inventarios, se convierte un elemento estratégico que trasciende desde la atención al cliente, y la toma de decisiones financieras. En cantones como El Guabo, provincia de El Oro, donde predominan micro y pequeñas empresas, la ausencia de sistemas formales de control limita el desempeño organizacional y genera distorsiones en la información contable.

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un manual de procedimientos para el control de inventarios, basado en el cumplimiento de la NIC 2, que permita optimizar la gestión administrativa y contable de la empresa como objeto de estudio. Esta propuesta busca

estandarizar los procesos de ingreso, salida, devolución y conteo físico de productos, así como establecer políticas contables claras que fortalezcan el control interno y mejoren la toma de decisiones financieras. De esta manera, el sistema propuesto se constituye una herramienta práctica aplicable a microempresas comerciales de la provincia de El Oro, contribuyendo al fortalecimiento de la administración financiera en este sector.

El inventario constituye una de las partidas más representativas dentro del activo corriente, razón por la cual su adecuada administración resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad empresarial. En este sentido, diversos estudios destacan la importancia de contar con manuales de procedimientos que orienten de manera sistemática las actividades relacionadas con el ingreso, almacenamiento, rotación y despacho de mercancías. Cevallos Jiménez y Ormazza Andrade (2021) señalan que estos instrumentos permiten estructurar los procesos de registro, comunicación interdepartamental y custodia de los artículos, asegurando una rotación eficiente. De manera complementaria, Lanchimba Zambrano y Gómez Flores (2024) sostienen que la documentación de procesos favorece la coordinación entre áreas como bodega, postventa y servicios técnicos, fortaleciendo el control interno y la eficiencia operativa.

El contraste de estos enfoques evidencia que la gestión de inventarios no debe limitarse únicamente al control físico de los productos, sino que debe integrarse a una estructura organizacional clara, con responsabilidades definidas y procedimientos estandarizados. Esta visión integral resulta especialmente relevante para las microempresas comerciales, donde la informalidad administrativa suele generar pérdidas económicas y debilidades en el cumplimiento de la normativa contable.

En este contexto, las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices y servicios de mantenimiento, presenta

falencias en el control de sus existencias, lo que afecta tanto sus operaciones como la confiabilidad de su información financiera. La inexistencia de políticas formales, registros sistemáticos y procesos de verificación impide la correcta aplicación de la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2), normativa que regula el reconocimiento, medición y presentación de los inventarios en los estados financieros.

Antecedente de la empresa como caso de estudio

La empresa de Repuestos Anónima inició sus actividades en el año 2006, como un negocio familiar fundado por padre e hijo, que, al descubrir la necesidad y la falta de distribuidores de repuestos para automóviles, optaron por emprender dentro de este sector, iniciando así con un pequeño local y un limitado inventario. Opera bajo el régimen general, y está obligado a llevar contabilidad. Entre sus obligaciones tributarias se encuentran: declaración de IVA, declaración de Impuesto a la Renta, Anexo Transaccional Simplificado (ATS), y formulario de retenciones a la fuente. Además, tiene la obligatoriedad de aplicar las Normas Internacionales de Contabilidad, en donde se incluye la NIC 2 que hace referencia a los inventarios.

Desde sus inicios, se ha caracterizado por ofrecer productos de calidad y un excelente servicio. La empresa colabora con importantes proveedores y fabricantes de repuestos automotrices, quienes respaldan la autenticidad de cada producto. La combinación del conocimiento profundo del negocio y un personal capacitado para asesorar sobre las partes o accesorios necesarios garantiza también una atención satisfactoria, lo que les ha permitido crecer rápidamente en este sector y posicionarse como un referente en la industria automotriz local, ganando la fidelidad y confianza de sus clientes.

Actualmente, la empresa continúa expandiendo su catálogo de productos y explorando nuevas oportunidades de crecimiento,

manteniendo siempre como objetivo principal ofrecer el mejor producto y servicio. La organización cuenta con una estructura administrativa básica: el propietario, dos empleados operativos y una pequeña área contable donde labora la contadora junto con una auxiliar contable. Debido a la falta de procedimientos formales y la ausencia de un control adecuado, se han identificado deficiencias en la gestión de inventarios, afectando la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento normativo.

La Norma Internacional de Contabilidad (NIC 2) inventario controla la gestión contable de los inventarios, definiendo normas para su identificación, evaluación y exposición en los estados financieros (Albarracín y Díaz, 2023). Su objetivo es asegurar que los inventarios se representen de forma fiable en los registros contables, facilitando a las compañías la toma de decisiones fundamentadas y claras acerca de su administración (Escandón et al., 2021).

LA NIC 2, establece que los inventarios poseen activos que se encuentran destinados a la venta en el transcurso normal de las operaciones, bienes en proceso de producción para su posterior comercialización y materiales que serán consumidos en procesos productivos (Grupo CPCON, 2023). Así como también, la norma manifiesta que todo inventario debe ser valorados al costo o al valor neto realizable, el que sea el menor costo o el valor más bajo. El costo abarca el precio de la adquisición, los gastos que estén relacionados al transporte o el almacenamiento, y si el caso lo requiere se adiciona gastos como trasladar los bienes de su ubicación actual y condición para la respectiva venta (Maza et al., 2020).

Esta norma facilita la utilización de diferentes técnicas de valoración para la asignación de costos de los inventarios. Dentro de las diferentes técnicas que permiten utilizar, está el método del costo promedio ponderado, el cual establece un promedio ponderado de los costos de compra, asignando un costo por unidad medio

a los productos ya existentes. Otro método permitido es el de primera entrada, primera salida (FIFO), el cual es especialmente útil para productos perecibles, ya que refleja que los primeros bienes en ingresar al inventario son también los primeros en ser vendidos (Maza et al., 2020).

Asimismo, el tratamiento contable de inventarios resalta la necesidad de implementación de controles pertinentes, que aseguren la correcta presentación de estos, en los estados financieros, para mitigar irregularidades. Para maximizar la eficacia del control interno, es necesario implementar la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 265, que establece las directrices que debe seguir el auditor para identificar y comunicar las deficiencias encontradas en el control interno durante la revisión de los estados financieros. Su objetivo principal consiste en garantizar que las deficiencias significativas en los sistemas de control interno sean comunicadas de manera precisa, permitiendo que la dirección pueda abordar estas situaciones y tomar decisiones apropiadas respecto a la implementación de medidas correctivas (Arias et al., 2023).

Por lo tanto, los manuales de procedimientos deben ser documentos, y que describan los procesos, políticas y procedimientos específicos para la gestión y control de activos fijos en una organización. Proporcionan guías paso a paso para asegurar la uniformidad y coherencia en las prácticas operativas (Hurtado, 2023).

La finalidad de obtener un mayor control de inventario se refiere al conjunto de acciones y mecanismos que permiten verificar la existencia, condición y ubicación de las mercaderías disponibles para la venta (Muñoz García et al., 2023). En el proceso contable, este control garantiza que el registro refleje fielmente la realidad física del inventario y cumpla con los principios contables. Por consiguiente, la propuesta del manual de procedimientos está diseñado como una herramienta administrativa de uso cotidiano

permite orientar el desempeño del trabajador ante cualquier duda. Por otro lado, también es un instrumento que facilita el control interno de la organización, ya que detalla las labores que se deben realizar.

De acuerdo con la Resolución Nro. NAC-DGERCGC24-00000015, publicada el 15 de abril de 2024, todas las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deben aplicar las NIIF o NIIF para PYMES, incluyendo la NIC 2, siempre que operen bajo el régimen general y sus ingresos excedan los límites establecidos por el Servicio de Rentas Internas (2024). Esta normativa requiere una transición estructural en los registros contables de inventario, para adaptarlos a los requerimientos de presentación, medición y revelación establecidos a nivel internacional.

6.2. Caracterización del Manual de procedimiento

Según Hernández y Martínez (2023), un manual de procedimientos proporciona información detallada, ordenada y comprensible sobre el funcionamiento interno de una institución. Es un documento que describe detalladamente las operaciones y actividades que se debe realizar dentro de una organización. Su principal objetivo es sistematizar procesos, establecer un orden en las tareas y garantizar la eficiencia operativa en diferentes niveles.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se establece a un procedimiento como el método mediante el cual se deben ejecutar las tareas dentro de una organización. En este sentido, un manual de procedimientos puede considerarse como un conjunto de procesos organizados que describen la secuencia de pasos necesarios para ejecutar una actividad de manera estructurada y eficiente (Benítez et al., 2021).

El control de inventarios constituye un proceso esencial en la administración de empresas comerciales, especialmente en aquellas cuyo giro de negocio depende directamente de la venta de productos físicos. Se define como el conjunto de políticas,

procedimientos y mecanismos que facilitan el registro, supervisión y resguardo apropiado de los bienes destinados a la venta o transformación, buscando asegurar su disponibilidad, integridad y correcta valuación contable.

Según Farias et al. (2021), el control de inventarios constituye una técnica administrativa que busca mantener el equilibrio entre la cantidad de productos almacenados y la demanda del mercado, permitiendo que la empresa opere de manera eficiente sin incurrir en excesos ni desabastecimientos. Este control no solo implica aspectos logísticos, sino también contables, al ser los inventarios un componente clave del activo corriente que afecta directamente los costos, márgenes y utilidades.

Por su parte, Mendoza y Solorzano (2022) sostienen que un sistema eficaz de control de inventarios permite mantener la precisión de los registros, identificar pérdidas por merma o robo, y asegurar que los bienes estén disponibles cuando se requieren. Subrayan que los errores en el control del inventario pueden distorsionar los estados financieros, por lo que recomiendan una revisión constante de políticas contables, como la aplicación de métodos de valuación (PEPS, costo promedio) y la implementación de auditorías periódicas.

En función de la normativa, la NIC 2 – Inventarios establece que los inventarios deben reconocerse como activos cuando se espera obtener beneficios económicos de ellos, y que su medición inicial debe realizarse al costo. Además, requiere que el control interno de inventarios asegure una adecuada valoración al menor entre el costo y el valor neto realizable, lo cual obliga a la empresa a mantener procedimientos de registro actualizados y confiables (Cutti et al., 2023).

En consecuencia, el control de inventario no puede limitarse únicamente a una gestión operativa de entradas y salidas, sino que debe articularse con la información contable y con las normas internacionales de información financiera. Esto es especialmente

relevante en empresas pequeñas y familiares, donde la informalidad de los procedimientos puede derivar en distorsiones contables, pérdidas de producto y toma de decisiones basada en información incompleta.

6.3. Componentes del Modelo COSO I

El modelo COSO I (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), desarrollado en 1992, ofrece un marco integral para el diseño, implementación y evaluación del control interno en las organizaciones. Este modelo identifica cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación, y supervisión. Cada uno de estos elementos contribuye a fortalecer la gestión interna ya que facilita el logro de objetivos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento normativo (Chango et al., 2024). Por lo tanto, cada uno de los elementos que conforman el modelo COSO I son fundamentales dentro de una organización puesto que ayudan a mejorar la situación interna del establecimiento. Según Paiba (2024) los componentes del COSO se definen como:

- 1. Ambiente de control:** este componente establece las bases estructurales que integran una organización, misma que adopta un conjunto de prácticas éticas y documentos fundacionales los cuales conforman el marco legal que regulan las operaciones para el funcionamiento de la entidad.
- 2. Evaluación de riesgos:** consiste en establecer el proceso por el cual se identifican y analizan los riesgos, ya sean internos o externos, que pueden llegar a afectar a la empresa para de esta manera poder establecer un plan para prevenir riesgos y proceder de una manera adecuada.
- 3. Actividades de control:** se describen como actividades de control al conjunto de políticas y procedimientos que garantizan la eficacia de la gestión organizacional para la ejecución

de los objetivos y misión de la organización, estas actividades son aplicables en todas las operaciones que realiza la actividad.

- 4. Información y comunicación:** implica que las organizaciones deben contar con canales para que la información y comunicación, la cual recae sobre los órganos de la entidad, proporcione datos de forma veraz y oportuna, a su vez de establecer un sistema de reportes que permita presentar y respaldar los resultados financieros y operativos, asegurando así la protección y conservación de datos en base a la normativa vigente.
- 5. Monitoreo:** está centrada en identificar las inconsistencias que no han sido detectadas a través de controles previos, permitiendo así realizar ajustes de manera oportuna mismo que se puede llevar a cabo mediante mecanismos permanentes o por valuaciones periódicas.

La metodología utilizada en este caso de estudio adopta un enfoque cualitativo con carácter descriptivo, dirigido a comprender los procesos actuales de control de inventarios en la empresa como objeto de estudio. Para fortalecer la base de la investigación se empleó una entrevista al gerente-propietario junto a su personal administrativo, los mismos que proporcionaron información sobre las prácticas y el manejo interno en la gestión de inventario. La entrevista contó con 30 preguntas de acuerdo con la evaluación del Modelo COSO I, evaluándose los componentes de: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Posteriormente, se realizó una tabla de hallazgos dividida en categorías, permitiendo direccionar de forma adecuada el entendimiento de cómo se maneja en esta empresa el manejo interno en la gestión de inventario. Es importante destacar que se empleó la metodología de observación, mediante la cual se realizó un análisis detallado de las experiencias, percepciones y

procedimientos utilizados en la gestión del inventario, con el fin de identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en el sistema actual. Como se mencionó previamente, esta información es recopilada a través de quienes cumplen con los respectivos cargos que tiene cada personal operativo. A continuación, se presenta la unidad de análisis de este estudio (Tabla 6.1):

Tabla 6.1. Personal entrevistado.

Nº	Cargo	Can-tidad	Instrumento
1	Propietario	1	Entrevista
2	Contadora	1	COSO 1
3	Auxiliar contable	1	COSO 1

Se realiza una verificación del personal conforme a la Tabla 6.1, en la cual se detalla la estructura administrativa de la empresa, especificando qué instrumento fue aplicado a cada individuo y la cantidad correspondiente por rol. A partir de esta información, se llevó a cabo un análisis FODA enfocado en la gestión de inventarios, cuya finalidad fue obtener una visión actualizada de la situación de la organización, facilitando así un diagnóstico preciso para orientar de manera efectiva la toma de decisiones, optimizando el desempeño y la productividad (Delgado Delgado et al., 2023).

Además, se elaboró un mapeo del proceso actual de gestión de inventarios, abarcando desde la compra, recepción, almacenamiento, despacho hasta el control, con el objetivo de identificar los pasos que no cuentan con el adecuado control y que, por tanto, requieren mejoras específicas.

Como herramienta complementaria, se implementó un sistema de semáforo que permite una evaluación visual y sencilla del estado de cada aspecto analizado. Este sistema utiliza códigos de color: verde para indicar un estado de buena calidad, amarillo para un estado medio y rojo para un estado deficiente. La aplicación de este sistema establece una relación causa-efecto con el Modelo COSO I en sus diferentes componentes, asegurando así el cumplimiento adecuado de los aspectos legales y funcionales en cada área de control.

Para sustentar los métodos utilizados, se priorizó la revisión bibliográfica y la consulta de fuentes documentales especializadas, con el fin de comprender en profundidad las características específicas de la gestión y el control de inventarios. Estas acciones permitieron identificar las problemáticas existentes en el control de inventarios con los conceptos teóricos obtenidos de la revisión académica. Se consultaron libros especializados, artículos científicos y normativas relacionadas, lo que enriqueció el análisis mediante la incorporación de diferentes perspectivas. A continuación, se muestra la metodología de forma secuencial para la comprensión visual del mismo:

6.4. Evaluación de control interno

A partir de la entrevista al propietario, ubicada en el Anexo I, que incluyó preguntas abiertas y cerradas. Posteriormente, y tras obtener una visión general de la situación, se llevó a cabo una evaluación del control interno relacionado con los inventarios, considerando los cinco componentes establecidos en el modelo COSO I: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. El objetivo de este proceso fue identificar las deficiencias más significativas en la gestión de inventarios de la empresa estudiada (Tabla 6.2).

Tabla 6.2. Evaluación de control interno.

Área	Pregunta	Si	No
Ambiente de control	¿Existe un reglamento aprobado formalmente para la gestión de inventarios en el departamento?		X
	¿El departamento dispone de un proceso operativo establecido?	X	
	¿El personal que labora en el departamento de inventarios tiene las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?		X
	¿Cuentan con manual que describa los procedimientos relacionados con la recepción, custodia, registro y control de los inventarios?		X
	¿Se efectúan verificaciones físicas de manera periódica?		X
	¿Las adquisiciones se fundamentan en requisiciones, niveles de reorden, máximos y mínimos?		X
Evaluación de riesgo	¿El acceso a bodega se encuentra restringido a personal autorizado?		X
	¿Se cuenta con limitaciones para que los empleados accedan a manipular el sistema informático?	X	
	¿Se realizan inspecciones periódicas para verificar la calidad y condiciones de los productos almacenados?		X
	¿Existe control sobre el mínimo y máximo de existencias?		X
	¿Se aplican protocolos específicos para la seguridad de los inventarios?		X
	¿Se presentan casos de obsolescencia en los inventarios de la empresa?	X	

Actividad de control	¿Se cuenta con un supervisor que revise la mercadería despachada por los bodegueros?		X
	¿Se aplican controles para comprobar el stock en relación con su precio y calidad?	X	
	¿Se clasifican los inventarios de acuerdo con su tipo, descripción y marca?	X	
	¿Existen niveles de mínimo y máximo establecidos para cada producto?		X
	¿Se realizan controles de acceso para el personal autorizado de bodega?		X
	¿Existe un sistema de control para comparar el saldo en el sistema con los saldos físicos?		X
	¿Controlan los inventarios que se encuentran obsoletos o deteriorados?		X
Información y comunicación	¿Se elaboran reportes relacionados con la recepción del stock de inventarios?	X	
	¿Se generan informes sobre el cumplimiento de indicadores y estándares en el área?		X
	¿Existe un sistema de información que permita el registro y seguimiento preciso de los inventarios?		X
	¿Se actualiza los precios de la mercadería en las actividades?		X
	¿El encargado de bodega informa sobre los faltantes o daños en la mercadería?		X
	¿Se disponen de reportes de inventario que permitan un control más eficiente del área?		X

Monitoreo	¿Se mantiene una custodia física adecuada de los inventarios?	X	
	¿Hay procedimientos definidos para detectar faltantes o exceso de stock con baja rotación?		X
	¿Se han implementado acciones frente a las diferencias entre los saldos reportados y los saldos físicos?		X
	¿Se realizan monitoreos continuos por parte del propietario?		X
	¿Se controla las actividades asignadas en el área de bodega?		X

Según lo evidenciado en la Tabla 6.2, se identifica una deficiencia en las normativas y procedimientos destinados a regular el manejo de inventarios, la cual genera vulnerabilidades en los sistemas, principalmente debido a una seguridad física limitada. Esto puede generar manipulaciones indebidas y provocar pérdidas por la falta de seguimiento y control continuo. Asimismo, otra debilidad relevante es la falta de claridad en las funciones y responsabilidades del personal, lo que, sumado a la ausencia de compromiso o lealtad laboral, impacta negativamente en la gestión del inventario.

Tabla 6.3. Tabla de categorías y hallazgo identificados.

Categorías	Hallazgo 1	Hallazgo 2	Hallazgo 3
Procedimientos y políticas de control de inventarios.	No cuentan con manual de procedimientos.	Las adquisiciones no se sustentan en mínimos/máximos.	No se hacen verificaciones físicas periódicas.
Sistema de control de inventarios	El acceso a bodega no está restringido.	No hay protocolos de seguridad.	El inventario obsoleto no se controla.
Pérdida y deterioro de inventario	No hay clasificación por tipo/marca.	No se compara el conteo físico con la información del sistema.	No se controlan productos deteriorados, vencidos o por vencer.

Supervisión y control de inventarios	No se generan reportes sobre recepción.	No hay buen manejo del sistema que permita un seguimiento a los inventarios.	Los precios no son actualizados.
Funciones y responsabilidades	No hay acciones frente a diferencias.	No se controlan las tareas del personal.	Baja eficiencia operativa

En la Tabla 6.3, se presentan varias deficiencias en la gestión de los inventarios las cuales se clasificaron en cinco categorías que parten de cada componente del Modelo COSO I. En primer lugar, se identifican la ausencia de documentación y procedimientos que regulen el manejo de inventarios, lo que puede traer como consecuencias algunas pérdidas, duplicidad o errores en los registros de productos; en segundo lugar, la falta de controles sobre quien accede a la bodega y manipule el sistema vulnera el sistema de control de inventarios, de modo que puede provocar el riesgo de robo o el ingreso de información errónea. En tercer lugar, la pérdida y el deterioro de inventarios no solo afectan las existencias, sino que también tienen un impacto directo en la situación económica de la empresa, pudiendo generar inventarios desactualizados, exceso de stock muerto o faltantes, hecho que puede perjudicar la lealtad de la clientela.

En cuarto lugar, resulta fundamental implementar mecanismos de supervisión y control de inventarios, manteniendo estos procesos de manera confidencial, ya que esto contribuye a reducir decisiones incorrectas y errores contables. Finalmente, es esencial que todas las funciones y responsabilidades, desde el propietario hasta los auxiliares u otros empleados, sean cumplidas de manera obligatoria y exigible, dado que son los encargados de ejecutar la rotación de productos, desde la atención al cliente hasta la finalización de la venta.

Existen varios factores que perjudiquen de manera interna y externa, para identificarlos se realizará un análisis que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y la amenazas en torno a la gestión de inventarios (Tabla 6.4). A continuación, su demostración:

Tabla 6.4. Análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buen posicionamiento en el mercado • Personal con experiencia práctica • Empresa familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de procedimientos formales • Ausencia de políticas contables • Falta de controles a almacenamiento y al sistema
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un software de control automatizado • Capacitación del personal en procesos de control interno • Implementar costos accesibles de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia • Riesgo de pérdida por obsolescencia y descontrol • Falta de eficiencia y eficacia en el personal

De acuerdo con la Tabla 6.4, la empresa goza de una sólida reputación entre sus clientes. En este contexto, el incremento de la competencia puede interpretarse como una amenaza competitiva, ya que la fidelización de los clientes resulta fundamental para desarrollar estrategias de atracción mediante bonos o promociones que destaquen los atributos del servicio y en los precios. Para ello, sería conveniente implementar capacitaciones técnicas detalladas sobre los productos, con el fin de agilizar el proceso de ventas.

Asimismo, se recomienda mejorar la gestión mediante el uso de softwares de bajo costo que fortalezcan el control del inventario. Es importante que la empresa valore la implementación de manuales o protocolos claros, para evitar que empleados no autorizados

accedan a la bodega y realicen modificaciones, evitando así posibles pérdidas económicas.

Por consiguiente, se demostrará por un mapeo de procesos de cómo se realizan los movimientos desde la adquisición del producto hasta su venta, a su vez como impacta de manera directa no solo al efecto económico sino a la imagen de la empresa, siendo el siguiente:

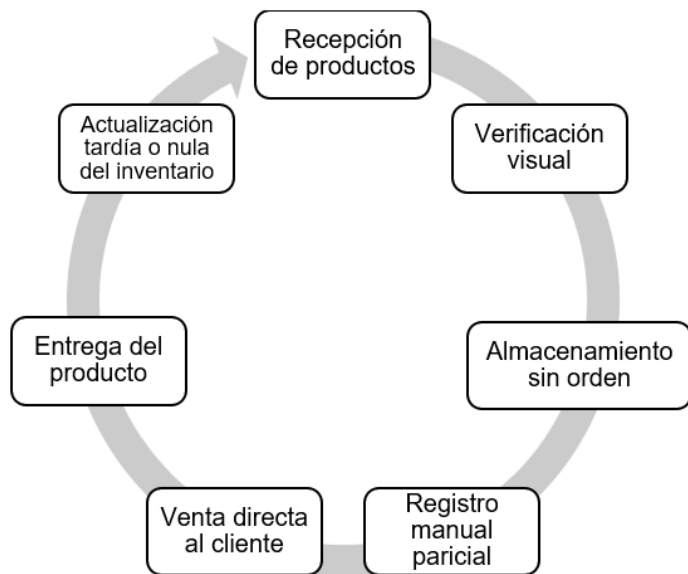


Figura 6.1. Mapeo de procesos.

La Figura 6.1 representa un proceso que se ejecuta diariamente en la empresa, basado en la experiencia y expectativa tanto de los propietarios como del personal. Sin embargo, considerando que el entorno laboral, digital y legal está en constante evolución, se vuelve cada vez más necesaria la adaptación a estos cambios, comprometiendo a las empresas a responder de manera estratégica y adquirir herramientas que impulsen la mejora continua.

De acuerdo con la metodología establecida, se llevó a cabo un análisis del sistema de semáforo que permite identificar, mediante códigos de color, el estado de cada componente del Modelo COSO I y su nivel de riesgo. El objetivo es evaluar el nivel de confiabilidad que proporciona el sistema de control interno vigente en la gestión de inventarios. Para ello, se demostrará a detalle en la Tabla 6.5 cada porcentaje que esté dentro del rango según su tipo de calidad:

Tabla 6.5. Sistema de semáforo.

Calidad	Color	Porcentaje mínimo	Porcentaje máximo
Bueno		0%	39%
Medio		40%	69%
Deficiente		70%	100%

Para comprender mejor de cómo interactúan esta relación colorida y porcentual de la tabla 6.5, se detallan sus características:

- **Calidad buena:** se valora un nivel de aceptación bueno por lo que se considera una revisión analítica para confirmar la calidad de los criterios del control interno, los procedimientos aplicados son confiables y no presentan debilidades.
- **Calidad media:** señala que existen debilidades parciales en el control interno, en este nivel se requieren una evaluación más profunda para identificar áreas específicas que necesiten mejora.
- **Calidad deficiente:** En esta categoría se refleja que existen fallas graves en el control interno que afectan su efectividad, el sistema no es confiable ya que está expuesto a errores y pérdidas por la falta de controles adecuados.

La obtención de los valores porcentuales nace a partir de una regla de tres simple de cada componente, es decir, Nivel de Control (NC) es igual el número de repuesta positiva dividiendo

por el número de preguntas multiplicado por cien dividido por el número de preguntas de cada uno, finalizando con el cálculo del promedio se lo obtiene dividiendo el total porcentual entre cinco y multiplicado por cien; así mismo cada uno con su representación a color.

Tabla 6.6. Sistema de semáforo 1 – Ambiente de control.

Evaluación de control interno de Inventario según el Ambiente de control		
	Calificación	
	Porcentaje	Estado actual
Resultado	83,33%	Deficiente

El resultado del 83,33% reflejado en la Tabla 6.6 con estado deficiente indica que la mayoría de los aspectos evaluados en el Ambiente de control presentan debilidades. Esto coincide con las debilidades identificadas previamente en el análisis FODA, relacionadas con el compromiso y desempeño del personal, así como los procesos manuales y digitales de gestión de inventarios; estas deficiencias sugieren que el ambiente de control no es suficiente para garantizar una gestión eficaz del inventario.

Tabla 6.7. Sistema de semáforo 2 – Evaluación de riesgo.

Evaluación de control interno de Inventario según la Evaluación de riesgo		
	Calificación	
	Porcentaje	Estado actual
Resultado	66,67%	Medio

De acuerdo con la tabla 6.7, en el componente de evaluación de riesgo se evidencia que cuatro preguntas fueron negativas y dos afirmativas, dando como resultado un estado medio del 66,67%. Este resultado se atribuye a las deficiencias derivadas de la

ausencia de un manual de procedimientos escrito o de materiales visuales, como infografías, que faciliten la gestión de las medidas de seguridad en los inventarios. La implementación de estas herramientas contribuiría a reducir el índice de obsolescencia y responder de manera preventiva a los riesgos que se presentan diariamente.

Tabla 6.8. Sistema de semáforo 3 – Actividad de control.

Evaluación de control interno de Inventario según la Actividad de control		
	Calificación	
	Porcentaje	Estado actual
Resultado	71,43%	Deficiente

Según la Tabla 6.8, el componente de actividad de control presenta un estado deficiente con un 71,43%, resultado de cinco respuestas negativas y dos afirmativas. Esta condición es desfavorable, ya que la revisión del inventario se reduce únicamente a una verificación básica de entradas y salidas de mercancía. Esta práctica puede ocasionar exceso de stock o falta de productos para la venta, afectando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Tabla 6.9. Sistema de semáforo 4 – Información y comunicación.

Evaluación de control interno de Inventario según Información y comunicación		
	Calificación	
	Porcentaje	Estado actual
Resultado	66,67%	Medio

De acuerdo con la Tabla 6.9, el componente de información y comunicación refleja como resultado un estado medio del 66,67%. Esta clasificación representa una deficiente gestión de

la información y una comunicación insuficiente entre el personal operativo y el responsable de bodega. Como consecuencia, se ha producido la filtración de información relevante y la omisión de reportes periódicos del área, lo que limita el conocimiento actualizado sobre el estado y la cantidad de los inventarios. Además, dificulta un control efectivo del área y afecta de manera directa la eficiencia operativa del negocio.

Tabla 6.10. Sistema de semáforo 5 – Monitoreo.

Evaluación de control interno de Inventario según el Monitoreo		
	Calificación	
	Porcentaje	Estado actual
Resultado	80%	Deficiente

La Tabla 6.10 muestra un nivel de deficiencia del 80% en el componente de monitoreo, lo que indica una debilidad considerable en el seguimiento y control del área de inventarios. Los resultados señalan que no existen procedimientos para identificar errores ni se lleva a cabo una supervisión regular, situación que pone en riesgo la integridad del proceso y puede ocasionar inconsistencias en los registros.

Tabla 6.11. Resultados obtenidos del sistema de semáforo sobre el control de inventario bajo los componentes del Modelo COSO I.

Componente	Valoración	Porcentaje	Estado actual
Ambiente de control	NC= $(1 \times 100) / 6$	83,33%	
	NC= 16,67 %		
	Riesgo= 83,33 %		
Evaluación de riesgo	NC= $(2 \times 100) / 6$	66,67%	
	NC= 33,33%		
	Riesgo= 66,67%		

Actividad de control	NC= $(2 \times 100) / 7$	71,43%	
	NC= 28,57 %		
	Riesgo= 71,43 %		
Información y comunicación	NC= $(2 \times 100) / 6$	66,67%	
	NC= 33,33 %		
	Riesgo= 66,67 %		
Monitoreo	NC= $(1 \times 100) / 5$	80%	
	NC= 20%		
	Riesgo= 80%		
Promedio	Promedio= $(3681 / 5) \times 100$	73,62%	
	Promedio=73,62%		

Los datos de la Tabla 6.11 muestran que el valor promedio de la calidad del control interno en el área de inventarios alcanza el 73,62%, cifra que refleja una evaluación deficiente respecto a las actividades de control. Este resultado revela fallas en la gestión de inventarios, aunque cabe señalar que, pese a que la empresa carece de normas o un manual de control interno formal, se han observado algunos esfuerzos orientados a lograr un control apropiado y una gestión eficiente del área de bodega. El análisis basado en el modelo COSO I revela un nivel significativo de deficiencias en los cinco componentes fundamentales del control interno, ninguno de los cuales alcanza un nivel considerado adecuado (0 % a 39 %).

El componente con mayor nivel de deficiencia es el Ambiente de Control, con un 83,33%, reflejando la ausencia de políticas formales, procedimientos documentados y una estructura organizativa clara para la gestión de inventarios. Esta situación representa un riesgo elevado, puesto que el ambiente de control constituye la base sobre la cual se construyen los demás componentes del sistema.

En segundo lugar, el componente de Monitoreo presenta un 80% de deficiencia, indicando que no existe un proceso de supervisión continua de las actividades relacionadas con el inventario, debido a que las revisiones dependen únicamente del propietario, lo que limita la objetividad y la sistematicidad de los controles.

Además, se detectan debilidades importantes en las Actividades de control (71,43%), en la Evaluación de riesgos (66,67%) y en la Información y comunicación (66,67%). Esto indica que la organización carece de medidas preventivas frente a riesgos operativos, no mantiene un control riguroso del stock y no comunica de manera efectiva la información relevante sobre el inventario.

En conjunto, estos hallazgos muestran que la gestión de inventarios en la organización presenta deficiencias críticas que aumentan la probabilidad de errores, pérdidas, obsolescencia de productos y de decisiones fundamentadas en información incompleta o desactualizada, situación que podría mitigarse con la formalización de un manual estructurado y la mejora de procesos internos como consecuencia.

6.5. Manual de procedimientos de control interno para la gestión eficiente de inventario

Con el fin de mejorar la gestión de inventarios en empresas con características antes expuestas, se propone la implementación de un manual de procedimientos que fortalezca el control interno, el cual permitirá reducir riesgos operativos, optimizar la eficiencia y aumentar la rentabilidad del negocio, mejorando así su posicionamiento en el mercado local. El manual de procedimientos de inventario tendrá como objetivo verificar que la mercancía almacenada en las bodegas corresponda con las existencias registradas en el sistema, así como establecer el orden adecuado para la salida de productos destinados a la venta y definir la persona responsable de gestionar dicho proceso.

Además, el manual incluye a los departamentos de contabilidad y bodega, quienes se encargarán de revisar y verificar los registros de inventarios en el sistema, realizando después una comprobación física de las existencias. Posteriormente, se elaborará un informe con los resultados del control de inventarios. Para orientar el trabajo y asignar responsabilidades, es necesario definir las funciones específicas de cada cargo. Por ello, se presenta a continuación el organigrama funcional correspondiente:

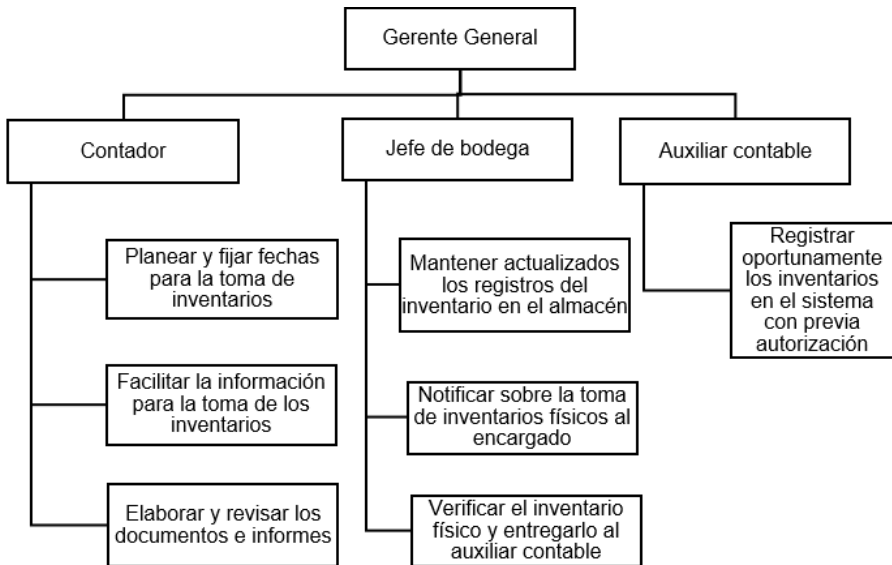


Figura 6.2. Organigrama Funcional.

De acuerdo con la figura 6.2, se identifican tres responsables principales encargados de la gestión del movimiento de inventario dentro de la organización, abarcando desde la recepción del pedido hasta la venta al cliente. Aunque los repuestos generalmente presentan menor susceptibilidad a la obsolescencia, es obligatorio mantener registros adecuados para su documentación, principalmente a través del Kárdex, siempre que exista una comunicación eficiente y formal entre los

departamentos implicados en la empresa. A continuación, el flujo del inventario:

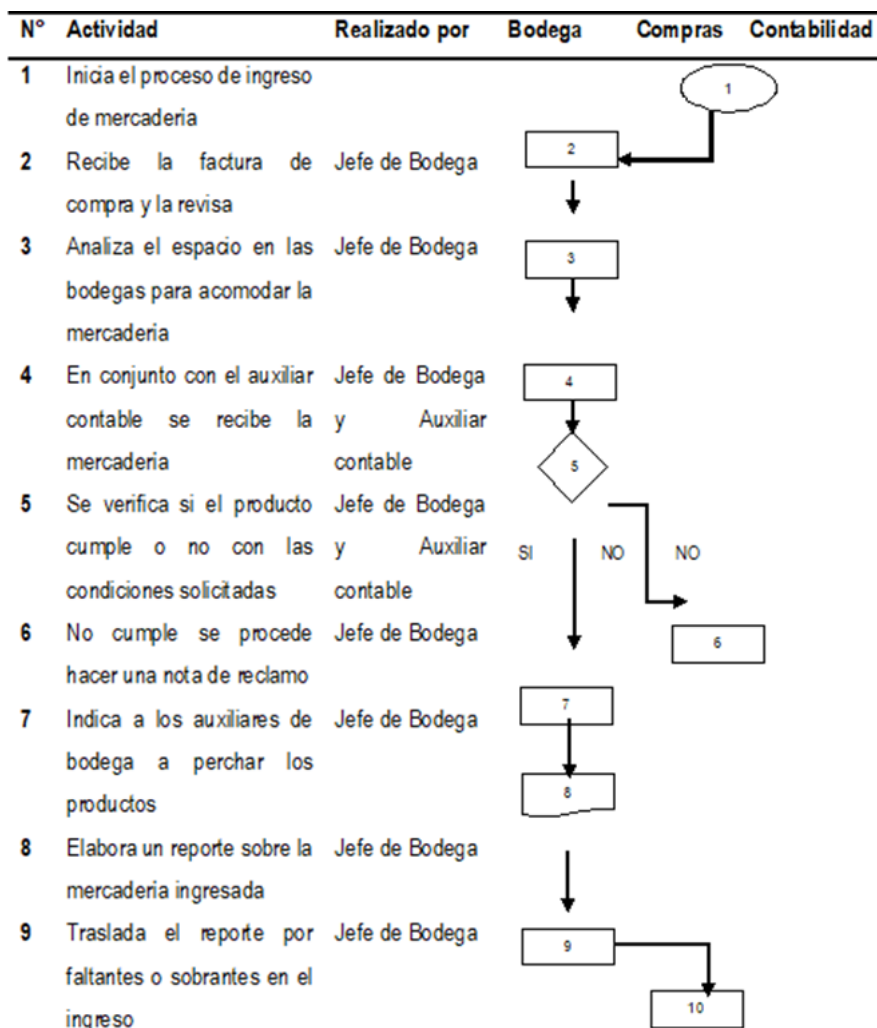


Figura 6.3. Flujograma del proceso de ingreso de mercadería.

El procedimiento reflejado en la Figura 6.3 indica las responsabilidades que tiene el auxiliar contable y el bodeguero

para cumplir con la correcta verificación del ingreso de mercadería, como revisar las facturas, analizar el itinerario y el espacio designado para bodega, y en ser necesario reportar si un producto llegó inadecuado para la venta. Estos lineamientos ayudan tanto en los controles internos administrativos como contables. Lo mismo sucede para la custodia de estos inventarios:

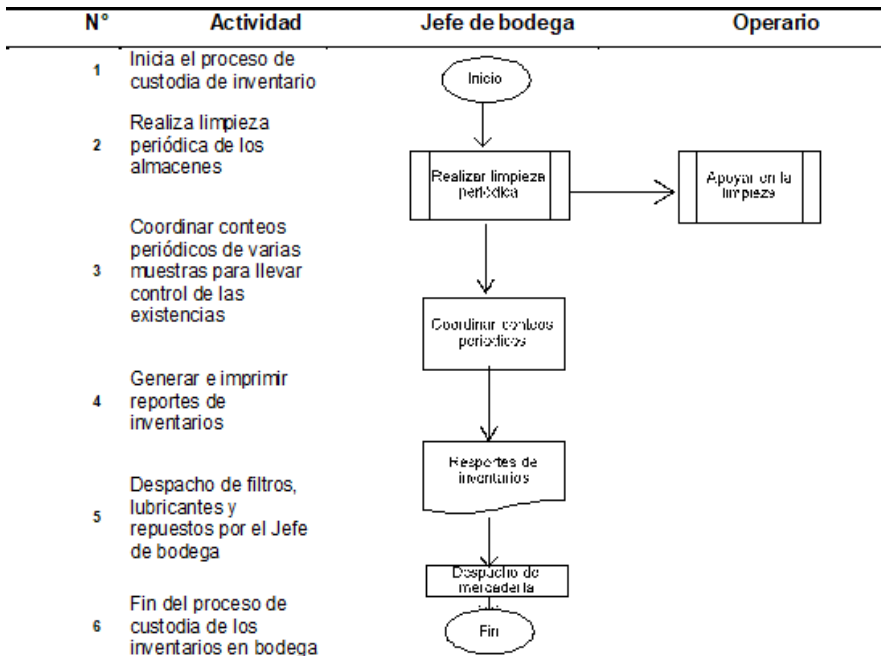


Figura 6.4. Flujoograma del proceso sobre la custodia de los inventarios.

De acuerdo con el diagrama de la Figura 6.4, el personal de bodega inicia formalmente el proceso mediante la generación de la lista de abastecimiento para ventas. En estas etapas no solo se realiza el conteo o registro de los ítems, sino que también se lleva a cabo un ciclo manual de limpieza, que puede ser mensual o basado sobre el volumen de ventas, con el propósito de asegurar la precisión y confiabilidad de la información económica relacionada con las entradas y salidas de inventario.

Posteriormente, los repuestos se preparan para su salida, procediendo al debido registro correspondiente en sistema contable, el cual debe coincidir con la existencia física. A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso de salida de inventario:

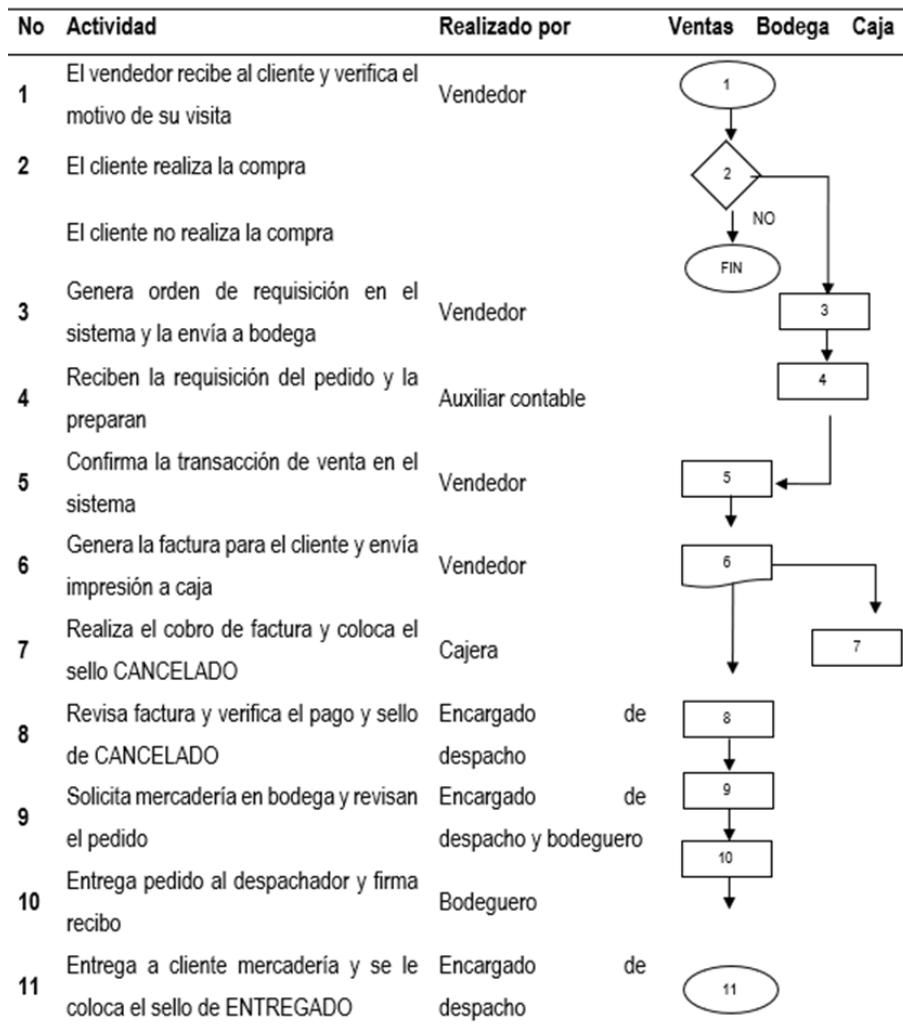


Figura 6.5. Flujograma del proceso de salida por venta de mercadería.

Este diagrama de flujo optimiza el proceso descrito en la Figura 6.5, correspondiente a las salidas por ventas. El proceso abarca desde la solicitud inicial del pedido hasta la entrega al cliente, incorporando los procedimientos específicos necesarios para registrar las salidas de inventario. Para cada salida se debe validar múltiples filtros tanto del producto como de la factura correspondiente, buscando asegurar la precisión en el traslado de mercancía. La entrega se ejecuta a través de los sistemas integrados de gestión: el sistema contable Visualfac y el sistema de gestión de bodega. Dentro del control documental que forma parte de este proceso, resulta necesario cumplir con las disposiciones del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios. Su artículo 41 establece que los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención electrónicos deben conservarse por un plazo mínimo de 7 años (Ecuador. Dirección Nacional Jurídica, 2025).

Cuando se presentan devoluciones de ventas, el proceso se detalla en el siguiente diagrama de flujo:

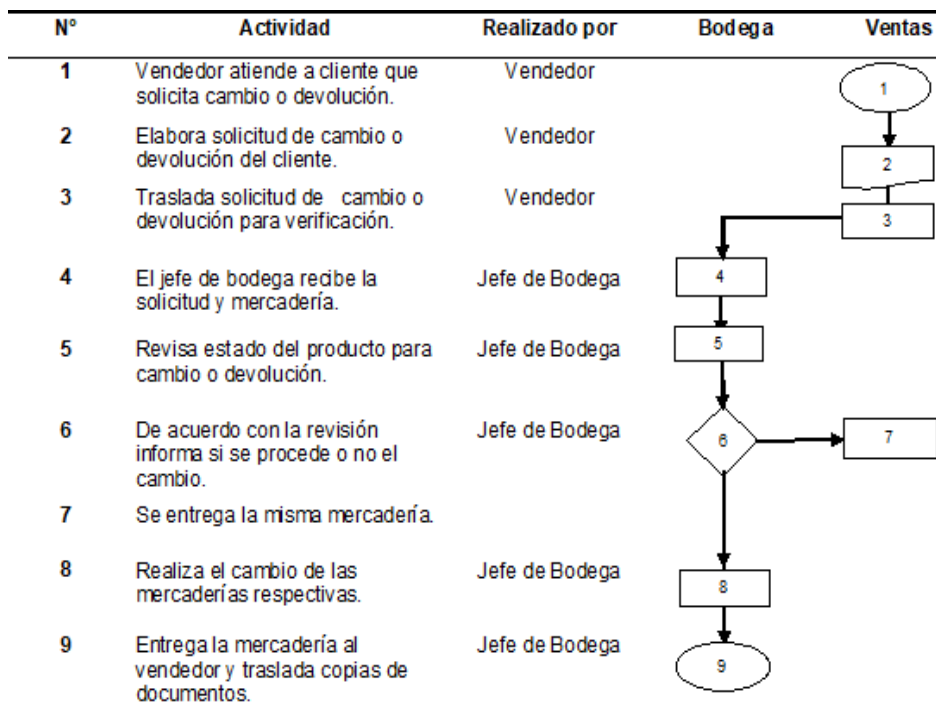


Figura 6.6. Flujograma que detalla el procedimiento a seguir en casos de cambios y devoluciones.

La Figura 6.6 muestra un flujograma que detalla el procedimiento a seguir en casos de cambios y devoluciones, mismas que deben ser revisadas minuciosamente y autorizadas únicamente por el propietario, y, al igual que en los procedimientos anteriores, se designará responsabilidad al personal involucrado en caso de errores, ya sean de carácter administrativo o contables.

A continuación, el control interno previo a la toma del inventario físico:

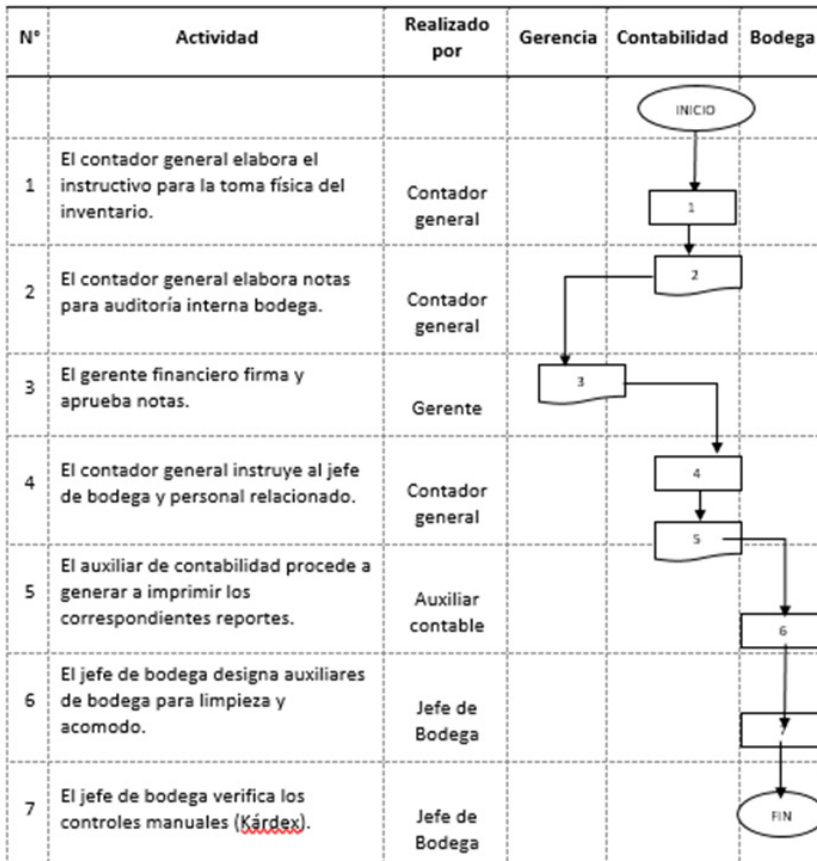


Figura 6.7. Flujograma del proceso previo a la toma física del inventario.

El diagrama de la Figura 6.7 se enfoca en el conteo de todas las existencias almacenadas en bodega. El responsable de inventario elaborará informes de conteo y solicitará su aprobación. Asimismo, tanto el encargado del conteo como el asistente deben proporcionar al jefe de bodega el personal auxiliar necesario para tareas de limpieza y organización, así como las herramientas requeridas para la verificación, como el Kárdex. Este procedimiento se complementa con los flujogramas de la Figura 6.8 y Figura 6.9.

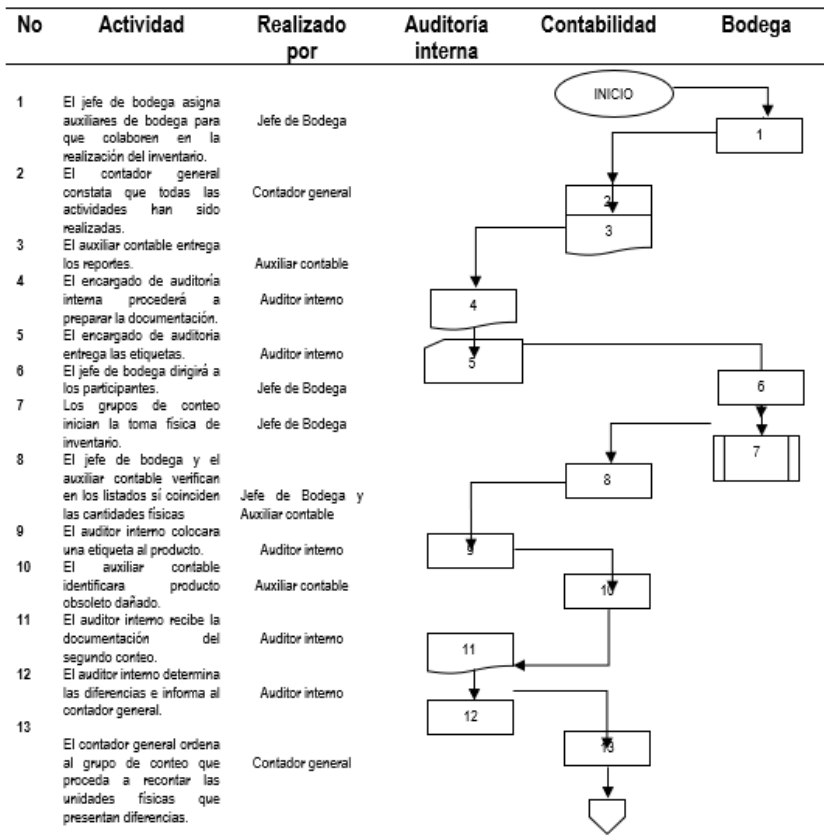


Figura 6.8. Flujograma del proceso para la realización de la toma física del inventario.

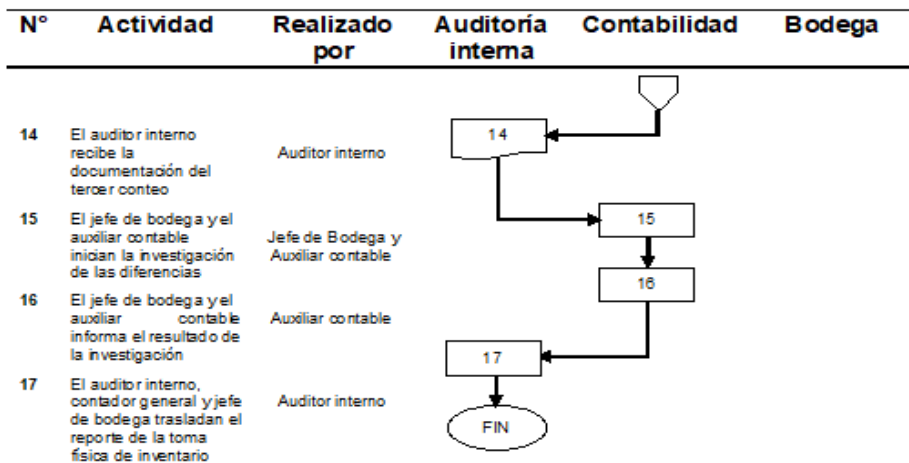


Figura 6.9. Flujograma del proceso para la realización de la toma física del inventario.

Los flujogramas presentados en la Figura 6.8 y 6.9 se enfocan en el proceso de ejecución dentro de la bodega. Esta etapa es fundamental para la empresa, puesto que detalla cómo el jefe de bodega realiza el control de repuestos, filtros y lubricantes. Durante este proceso, se realiza el etiquetado de los productos, los cuales son clasificados según su nivel de rotación, dando prioridad a aquellos de mayor demanda. Además, se identifican los productos que puedan estar dañados.

Todo este proceso debe ser verificado con la documentación correspondiente, por lo tanto, se involucra al auditor interno para determinar si existen faltantes o sobrantes. Los productos pasan por diferentes filtros de control; en caso de detectarse discrepancias, se inicia una investigación por parte del jefe de bodega y del auxiliar contable, quienes informarán sus resultados y remitirán el reporte al auditor correspondiente.

A continuación, el diagrama de flujo que sirve de cierre en su proceso:

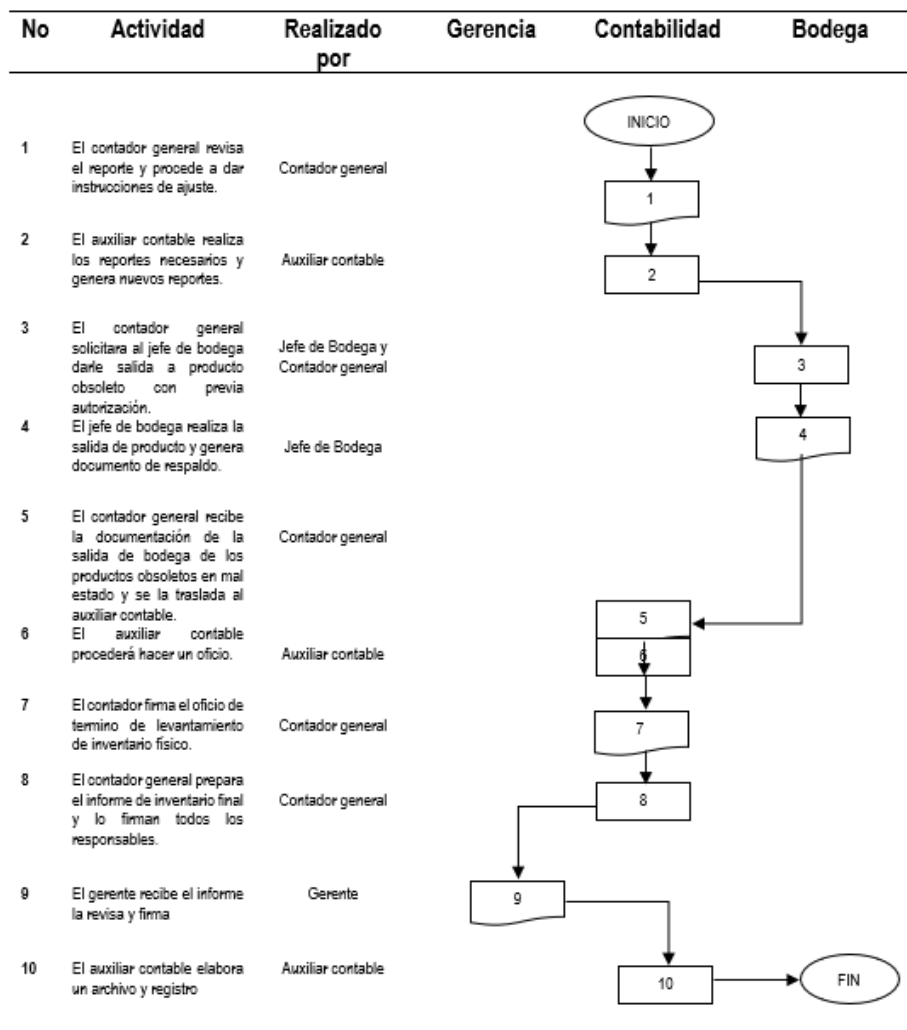


Figura 6.10. Flujograma del proceso posterior la toma física del inventario.

La Figura 6.10 se centra en los resultados derivados de todos los procesos anteriores, representando el cierre del ciclo operativo. Esta etapa es importante para la toma de decisiones, generación

de reportes, ajustes, correcciones y salida de productos según su estado. El proceso concluye con la elaboración de un oficio de levantamiento de inventario de bodega, debidamente firmado por los responsables, el cual es entregado al propietario y finalmente, se archiva y registra.

Para la correcta ejecución de los flujogramas, la empresa de Repuestos debe regirse por un manual de procedimientos, por lo tanto, se presentarán en formato de tablas los pasos que deben seguir el jefe de bodega, contador o auxiliar contable, y el gerente. A continuación, se inicia con el propietario para la negociación con sus proveedores:

Tabla 6.12. Proceso para negociación con los proveedores.

Responsable	Paso	Actividad	Observaciones
Propietario	1	Revisión de documentos	Fechas de vigencias de facturas compra-venta
	2	Revisión de cantidades y precios	Costo del producto - descuentos
	3	Analizar negociaciones	Promociones -garantías - formas de pago
	4	Autoriza la compra	Sellos y copias de seguridad
	5	Envía documentos al archivo de contabilidad	

La Tabla 6.12 detalla que el propietario centraliza todo el proceso de negociación con proveedores, desde la revisión de documentos hasta el envío de documentación al departamento de Contabilidad. El propietario es quien debe analizar a detalle la cotización de los productos, y las condiciones de negociación

con los proveedores, puesto que debido a su experiencia conoce calidad y precios que garantiza la fiabilidad de compra. Posteriormente se envía la mejor alternativa a contabilidad para que proceda a realizar la compra. A continuación, se prosigue con el contador para la revisión de pagos o controles con sus proveedores:

Tabla 6.13. Revisión de cuentas por pagar/control de pago a proveedores.

Responsable	Paso	Actividad	Observaciones
Contador	1	Revisión de facturas-comprobantes de venta	Ordenar cada documento por su tipo de proveedor en orden alfabético
	2	Revisar valores para el tratamiento contable	Retenciones – base imponible
	3	Revisar indicio de deterioro los inventarios	Revisar fechas de vencimiento y ordenar en orden ascendente
	4	Archivar facturas	

Según la Tabla 6.13 una vez que el propietario entrega los documentos, el contador es el responsable de revisar detalladamente las facturas, verificando aspectos como precios, RUC, fechas y otros datos relevantes antes de organizar los pagos. Este procedimiento contribuye a mantener la integridad contable y evitar errores en la gestión financiera, sin embargo, la efectividad de este control depende del rigor con que se realicen estas validaciones y de la existencia de registros previos confiables. Continuado con el auxiliar contable para el pago a sus proveedores:

Tabla 6.14. Pago a proveedores.

Responsable	Paso	Actividad	Observaciones
Auxiliar contable	1	Elaboración de listas de pagos	Utilizar los documentos de los proveedores para generar la lista de productos y el periodo de pago.
	2	Envío de la lista de pagos para aprobación	Enviar a la Contadora para autorizar el pago de las facturas que se deben cancelar.
	3	Elaboración del cheque de pago a proveedores	Detallar el banco para generar el comprobante contable, posterior firmar con el Contador y poder entregar al proveedor el cheque de pago. (500 cheque – transferencia sistema de bancarización)
	4	Cancelación de facturas	Firmar el comprobante de egreso, mientras que el proveedor colocará su constancia de cancelación en las facturas.
	5	Archivo de facturas pagadas	Colocar las facturas con su comprobante de egreso para ubicarlos en facturas pagadas según el proveedor.

El procedimiento detallado en la Tabla 6.14 establece una secuencia de actividades que permiten a la empresa mantener un control adecuado sobre los pagos realizados a sus proveedores. Dentro de este proceso, la auxiliar contable es la responsable de elaborar y organizar las facturas, prepara los cheques correspondientes y proceder con su cancelación, además de mantener el archivo de la documentación.

Considerando que este procedimiento conlleva recursos económicos de la empresa, resulta necesario que el contador supervise estas actividades para reducir la posibilidad de errores operativos o situaciones que puedan generar riesgos de fraude.

Tabla 6.15. Contabilización de cierres y depósitos.

Responsable	Paso	Actividad	Observaciones
Auxiliar contable	1	Revisión de depósitos con el consolidado de cierres en el sistema	Verificar y corregir en caso necesario
	2	Revisión de cierres físicos con los del sistema	Revisión acorde al sistema Visualfac.
	3	Contabilización de los cierres	Contabilizar los depósitos físicos y bancarios.

Según la información presentada en la Tabla 6.15, el auxiliar contable realiza la revisión exhaustiva de los datos financieros almacenados en el sistema Visualfac, incluyendo depósitos bancarios y transacciones. En caso de inconsistencias, se procede a realizar las correcciones antes del cierre contable.

Además, el auxiliar trabaja en conjunto con el jefe de bodega para comprobar que exista concordancia entre el inventario físico y los registros de entradas y salidas. Esta colaboración busca garantizar que el stock disponible coincida con las transacciones que han sido registradas en el sistema. El siguiente gráfico demuestra cómo se relacionan estas actividades con el manual de procedimientos y las responsabilidades que corresponden a cada personal.

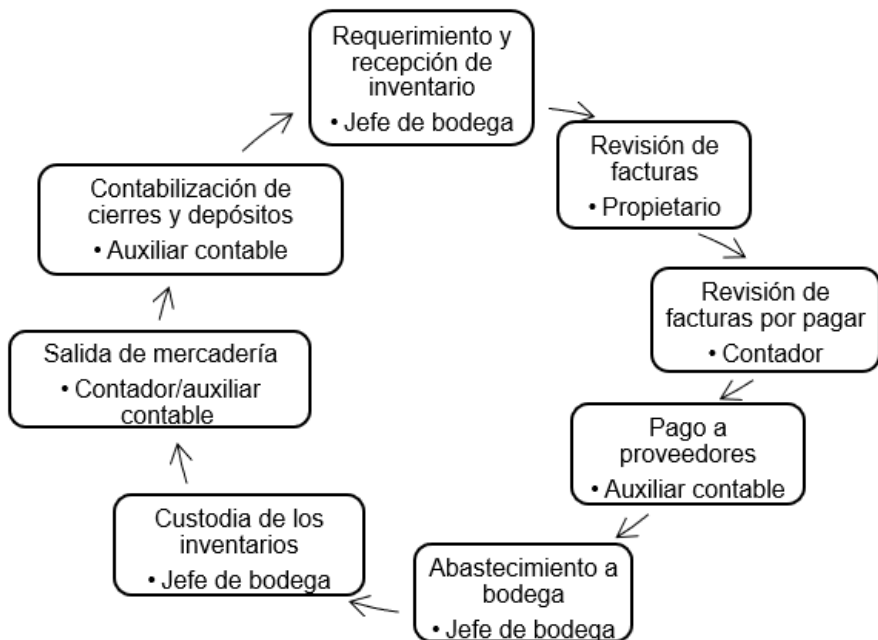


Figura 6.11. Manual de procedimientos.

La Figura 6.11 presenta el diagrama de flujo que describe los pasos que deben seguirse de forma regular, ya sea con frecuencia diaria o mensual, dependiendo del volumen de las operaciones de compra y venta de repuestos. En este proceso, las responsabilidades se han asignado considerando las áreas que mejor pueden separar sus funciones, donde se reconoce que la experiencia del personal constituye un elemento fundamental para el manejo efectivo de los inventarios. Este manual de procedimientos, por lo tanto, debe estar fundamentado en las políticas contables, las cuales son:

Tabla 6.16. Políticas contables de la empresa de Repuestos.

N°	Políticas	Descripción
Políticas contables general		
1.1	Base contable	Se registran las operaciones reconociendo ingresos cuando se generan y gastos cuando incurren.
1.2	Moneda funcional	Todas las operaciones se registrarán en dólares estadounidenses (USD)
1.3	Período contable	Todos los ejercicios económicos como los estados financieros y el cumplimiento tributario será anual.
Políticas sobre inventarios		
2.1	Método de valoración	Los inventarios serán valorados utilizando el método de PEPS
2.2	Reconocimiento	Los inventarios se reconocen al momento de su recepción física y verificación con la factura del proveedor; en caso de costos adicionales serán atribuidos a la adquisición.
2.3	Control físico	Se realizarán inventarios físicos cada bimestre para constatar su stock y hacer los ajustes necesarios.
2.4	Obsolencia	Los productos que no se han vendido en un periodo mayor a 12 meses y que aún estén en vigencia serán utilizados para descuentos, caso contrario se considerarán obsoletos para ser dados de baja. Continuándose con una reclasificación contable ajustándose por provisión por deterioro.
Políticas sobre ingresos		
3.1	Reconocimientos de ingresos	Los ingresos provenientes de la venta de repuestos se reconocen en el momento en que se transfiere el control del bien al cliente, esto es, en el momento de la entrega física y emisión de la factura correspondiente.

3.2	Descuentos	Los descuentos otorgados en ventas se registran como una disminución de los ingresos en el período en que se conceden.
Políticas sobre egresos		
4.1	Registro de compras	Las adquisiciones se registran en el momento en que se recibe la factura y se verifica la existencia del producto en inventario. Quedan excluidas de esta política las compras informales no documentadas.
4.2	Gastos operativos	Se clasifican y registran según su naturaleza (por ejemplo: servicios, sueldos, permisos, etc), y su control se realiza mediante la utilización de comprobantes de respaldo y la autorización previa del propietario.
Documentación y archivo		Todos los documentos contables deben ser conservados durante un período mínimo de siete años, en formato físico y digital, en cumplimiento con la normativa tributaria vigente.
Responsabilidad y cumplimiento		El departamento de contabilidad es responsable de la implementación y supervisión periódica de dichas políticas. El responsable designado realizará una revisión mensual de los registros contables y los estados financieros para asegurar su conformidad y precisión.

De acuerdo con la Tabla 6.16, el departamento contable es responsable de implementar y supervisar periódicamente las políticas. El encargado designado realizará revisiones mensuales de los registros y estados financieros para asegurar su correcta aplicación. Las políticas contables propuestas un avance sustancial en la regularización y control de la gestión de inventarios en la organización, adaptándose ajustarse a las características operativas actuales de la empresa. Además, facilitan la alineación de la gestión contable con normativas internacionales, mejorando la calidad de la información financiera y garantizando el cumplimiento de la normativa tributaria vigente.

En la empresa de Repuestos también deben llevarse a cabo auditorías internas periódicas al sistema de control de inventario. Como se mencionó en las Tablas 6.15 y 6.16, ya existen procesos para el conteo físico y la elaboración de informes con copias que garantizan la validación, exactitud y confiabilidad de estos registros contables. Para fortalecer este control, se propone una herramienta esencial, que incluyen conteos físicos programados cada 15 días con sus respectivos responsables para identificar discrepancias, mermas, productos obsoletos o mal registrados/ etiquetados. A continuación, el formato:

Tabla 6.17. Formato estándar de conteo físico.

EMPRESA DEREPUSTOS Fecha del conteo: ____ / ____ / ____ Ubicación: _____ Realizado por: _____ Supervisado por: _____							
Nº	Código del Producto	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad Kardex	Cantidad Física	Diferencia	Observaciones
1							
2							
3							

Finalmente se recomienda adoptar oficialmente el manual de procedimientos diseñado, el cual establece procesos estandarizados para el ingreso, salida, devolución y conteo físico de inventarios. Su implementación contribuirá a mejorar el control operativo, reducir errores y optimizar la trazabilidad de los productos almacenados (Tabla 6.17).

También resulta indispensable capacitar al personal responsable de la gestión de inventarios en aspectos clave como la NIC 2,

principios de control interno y uso adecuado de la documentación soporte. Esto asegurará mayor responsabilidad operativa, cumplimiento normativo y una mejor gestión de los recursos disponibles.

Por otra parte, se sugiere aplicar de manera obligatoria las políticas contables propuestas, especialmente en lo relacionado con la valuación de inventarios, provisión por obsolescencia y control de saldos. Adicionalmente, se recomienda utilizar hojas de cálculo automatizadas o software contable básico que facilite el registro preciso de movimientos y la elaboración de informes.

Finalmente, es necesario establecer un cronograma de conteos físicos periódicos y documentar todas las operaciones mediante formatos estandarizados. También resulta fundamental que el propietario mantenga una supervisión activa del área de inventarios y coordine reuniones con el área contable para revisar inconsistencias, aplicar correctivos y fortalecer los controles internos.

Referencias

- Albarracín, D., & Díaz, J. (2023). NIC 2 y la razonabilidad de los estados financieros en las PYMES. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 1–28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8931776.pdf>
- Álvarez-Merelo, O., Álvarez-Merelo, J. C., Villarreal-Vera, L., Zurita-Desiderio, M., & Llerena-Ureta, J. (2025). La importancia de la educación financiera en la toma de decisiones empresariales: Perspectivas y desafíos. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 3395 – 3413. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3580>
- Baker, H. K., Filbeck, G., & Barkley, T. (2023). *Working capital management: Concepts and strategies*. Taylor & Francis.
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las pymes en América Latina y el Caribe*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2132>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2025). *Informe anual 2024*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2425>
- Barros Guachamin, E. D., Pesantez-Huanga, C., Flores-Tunja, J., Moreno-Cruz, J., & Meneses-Segura, V. (2025). Educación contable de las microempresas en la ciudad de Quito 2024. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 9(1), 3258-3266. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16082
- Cagua Hidrovo, R. J. (2022). Análisis de riesgos financieros en las pymes en el Ecuador. *Revista Investigar*, 6(4), 260–277. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.4.2022.260-277>
- Camacho-Mora, M. (2023). *Planificación financiera y análisis de los estados financieros*. Delta.
- Cano Morales, A. M. (2013). *Contabilidad gerencial y presupuestaria*. Ediciones de la U.

- Cevallos Jiménez, J., & Ormaza Andrade, J. (2021). Implementación de estándares y administración de repuestos en el departamento de bodega para concesionarios de vehículos. *Revista Dominio de la Ciencia*, 7(4), 1054–1063. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2466>
- Chango, M., Veintimilla, J., & Naranjo, J. (2024). Análisis del modelo COSO aplicado en las organizaciones contemporáneas del Ecuador: Una mirada desde la teoría de la autopoiesis. *Revista Aula Virtual*, 5(11), 108–125. <https://ve.scielo.org/pdf/auvir/v5n11/2665-0398-auvir-5-11-108.pdf>
- Ecuador. Asamblea Nacional. (2019). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Registro Oficial Suplemento 351. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Ecuador. Congreso Nacional. (2007). *Ley de Régimen Tributario Interno. Registro oficial 242*. <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>
- Ecuador. Dirección Nacional Jurídica. (2025). Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios (Decreto No. 430). Servicio de Rentas Internas. <https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/c3a2c922-5960-4c08-9a73-bde19fadce42/REGLA-MENTO+DE+COMPROBANTES+DE+VENTA,+RETENCI%D-3N+Y+DOCUMENTOS+COMPLEMENTARIOS.pdf>
- Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). *Registro estadístico de empresas 2023*. INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Principales_Resultados_REEM_2023.pdf

- Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). En Quito, la presencia de microempresas alcanza proporciones destacadas. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/quito-ecuador-empresas-microempresas-emprendimientos-datos/>
- Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Empleo en el sector informal*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-en-el-sector-informal/>
- Escandón, R., Guerrero, J., Campos, H. F., Espinoza, R. A., & Espinoza, W. (2021). NIC 2 y su efecto en la presentación razonable de los estados financieros. *Revista Espacios*, 42(6). <https://www.revistaespacios.com/a21v42n06/a21v42n06p01.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Estado de flujos de efectivos y otros flujos de fondos: Con base NIC 7 y FASB 95, 102, 104 y normas nacionales*. Ecoe Ediciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2023). *Estado de flujos de efectivo y otros fondos* (4.^a ed.). Ecoe Ediciones.
- Grupo CPCON. (2023). Evitando riesgos financieros en la valuación de activos fijos. *CPCON*. <https://www.grupocpcon.com/es-mx/evitando-riesgos-financieros-en-la-valuacion-de-activos-fijos/>
- Hurtado, F. (2023). Manual de procedimientos: Guía para entender y crear uno. *Softgrade*. <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/>
- International Accounting Standards Board. (2023). *Statement of cash flows*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2023/issued/part-a/ias-7-statement-of-cash-flows.pdf?bypass=on>
- Madura, J. (2015). *Administración financiera internacional* (12.^a ed.). Cengage Learning.

- Maza, M., Cordero, D., & Ormaza, J. (2020). Control y valoración de inventarios con aplicación de NIC 2 en comercializadoras. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(4), 473–502. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.968>
- Muñoz García, C. P., Vivanco Ureña, C. I., León Bravo, F. E., Romero Aguilar, M. J., & Reyes Carrión, J. P. (2023). Estrategias de control y gestión de inventarios en MIPYMES: Un estudio de caso de Comercial Tamara en la comuna San Antonio, provincia de Santa Elena. *ASCE*, 2(3), 25–33. <https://doi.org/10.70577/ASCE/25.33/2023>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Banano: Análisis del mercado 2022*. FAO. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/b7c671ae-c669-4f54-a7d2-c2fc9e4a489f/content>
- Prieto-Herrera, J., & Therán, I. (2024). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones* (2.ª ed.). Ediciones de la U.
- Puente-Riofrío, M., Viñan-Villagrán, J., & Aguilar-Poaquiza, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Quizhpi Zaruma, M. E., & Castillo Castillo, D. (2022). Desafíos de la gestión de las microempresas en época de pandemia en Ecuador. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(Extra 2), 159–180. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i2.703>
- Rubio, M. C. (2012). *La creación de valor en las finanzas* (1.ª ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Samaniego, C., Morales, A., & Vilema, E. (2022). Análisis económico y financiero de una microempresa dedicada a la comercialización de productos ferreteros. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(7), 1062–1079. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9043018.pdf>

- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1572/1581>
- Veloz Vasco, R., Rodríguez, M. L., Vega, K., Quisimalín, L., Escobar, H., & Arévalo, W. (2025). *Nociones contables para la administración financiera*. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador-CIDE.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. McGraw-Hill.

Autores



Kenia Lizzeth Carchi Arias

Magíster en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Ingeniera en Gestión Empresarial y Licenciada en Contabilidad y Auditoría. Docente Titular de la Universidad Metropolitana, Sede Machala – Ecuador, con experiencia en formación de profesionales desde 2014. Dentro de mi trayectoria profesional integro la docencia universitaria con la práctica contable-financiera en el sector privado, fortaleciendo áreas como tributación, costos y auditoría de gestión. Actualmente soy coordinadora del Proyecto de Investigación de la Carrera de Contabilidad “Herramientas Financieras direccionado al fortalecimiento y desarrollo de las microempresas de la Provincia de El Oro”. Como contadora y asesora tributaria independiente, trabajo activamente en el acompañamiento de microempresas, promoviendo su desarrollo, sostenibilidad y crecimiento económico.

Herramientas financieras para la gestión administrativa y de control para microempresas es una obra práctica y estratégica que transforma la manera en que las microempresas comprenden y gestionan sus finanzas. El libro parte de un análisis claro del entorno económico latinoamericano, con especial énfasis en Ecuador, para contextualizar los desafíos reales que enfrentan los microempresarios en materia de liquidez, planificación y sostenibilidad. A lo largo de sus capítulos, la obra integra fundamentos sólidos de administración financiera con aplicaciones concretas adaptadas a la realidad de las microempresas. Explica de manera didáctica el ciclo operativo y financiero, la planificación y el control como procesos continuos de mejora, y el papel estratégico del contador y del gerente en la toma de decisiones. Destaca la importancia del flujo de efectivo como herramienta vital para la supervivencia empresarial, incorporando además el marco normativo ecuatoriano vigente. El libro trasciende la teoría al incluir casos prácticos aplicados al sector bananero y a empresas comerciales, desarrollando indicadores financieros, estrategias de optimización y sistemas de control de inventarios basados en el modelo COSO I. Esta combinación de análisis técnico y aplicación práctica convierte la obra en una guía integral para fortalecer la gestión, mejorar la rentabilidad y reducir riesgos financieros. Dirigido a estudiantes, contadores, administradores y microempresarios, este texto no solo explica conceptos: ofrece herramientas concretas para profesionalizar la gestión financiera y convertir a la microempresa en una unidad económica más eficiente, competitiva y sostenible.



ISBN: 978-9942-560-20-9



9 789942 560209