



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TÍTULO:

Planificación y Control Financiero para el Éxito Sostenible de la PYME
MANOSECUATORIANAS S.A.

AUTOR: Basurto Tejena Carlos JeanPierre

TUTORA: Ing. Gutiérrez Zambrano Carmen Ebelina, Mg.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoria

Manta-Manabí-Ecuador

Agosto 2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

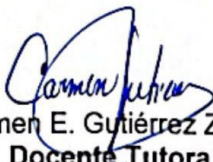
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante Basurto Tejena Carlos JeanPierre, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Planificación y Control Financiero para el Éxito Sostenible de la PYME MANOSECUTORIANAS S.A."**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 7 de agosto de 2025.

Lo certifico,



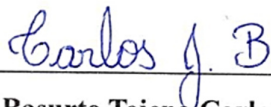
Mg. Carmen E. Gutiérrez Zambrano
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, BASURTO TEJENA CARLOS JEANPIERRE, declaro libre y voluntariamente que el presente tema de investigación: "Planificación y Control Financiero para el Éxito Sostenible de la PYME MANOSECUTORIANAS S.A. de la Ciudad de Manta". Es original, autentico y personal. En tal virtud que si el contenido para efectos legales y académicos que se desmembrar en el presente trabajo final es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Contando con una investigación integra y respetando los debidos derechos de autor cada una de las fuentes bibliográficas estipuladas dentro del contexto.

El presente informe es patrimonio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.



Basurto Tejena Carlos JeanPierre

C.I. 1314212620

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION POR EL TRIBUNAL

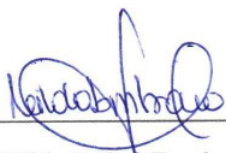
Los miembros del tribunal de grado el informe del proyecto de investigación, presentado por el Sr. Basurto Tejana Carlos JeanPierre; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

Con el tema "Planificación y Control Financiero para el Éxito Sostenible de la PYME MANOSECUTORIANAS S.A. de la Ciudad de Manta".



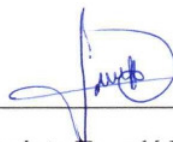
Ing. María Irasema Delgado Chávez, Mg

Presidente Del Tribunal



Ing. Nilda Isabel Zambrano Alcívar, Mg

Miembro Del Tribunal



Ing. Jesús Jacinto Tomalá Pinto, Mg

Miembro Del Tribunal

DEDICATORIA

Este trabajo es dirigido a todas y cada una de las personas que formaron parte de esta aventura llena de aprendizajes, en especial a mis padres, que estuvieron apoyándome y alentándome desde que decidí emprender esta maravillosa carrera, mi sueño, mi pasión.

De igual forma, a mis hermanos, quienes me impulsaron a dar lo mejor de mí a lo largo de estos años como estudiante universitario, siendo hermano mayor recae sobre mis hombros dar ejemplo.

A mis amigos, hermanos que la carrera me brindó, con quienes he podido establecer una relación incondicional, aquellos que me empujaron a ser mejor cada vez que creía no poder, con quienes he compartido vivencias, alegrías, llantos y sobre todo muchas risas.

Para mis docentes queridos, un cumulo de personas maravillosas que brindaron a este ser más que sus cátedras, se transformaron en guías de vida, y ejemplos a seguir.

Por último, a mi pareja, por ser ese apoyo imprescindible en esta etapa, quien me alentó en muchas ocasiones cuando quería “tirar la toalla”, no me permitió darme por vencido hasta alcanzar mi meta estando tan cerca.

Esto es para ustedes.

RECONOCIMIENTO

Agradezco mis amigos Víctor, Wendy, Camila y Jostin, por todos los consejos, ayudas y sugerencias para llevar a cabo este trabajo, me brindaron sus palabras de aliento y hemos crecido juntos a lo largo de todo este proceso que conforma la carrera.

De igual forma, a mi querida tutora Ing. Carmen Gutiérrez por la paciencia, dedicación y guía para este proceso trabajo, todas las directrices y orientaciones han sido clave para mejor cada aspecto, una excelente investigadora.

Agradezco también a mi estimada Ing. Paola Castillo García y al apreciado Ing. Juan Carlos Sornoza por siempre estar presente durante este proceso, sus palabras de aliento y enseñanzas siempre fueron bien recibidas.

Agradezco a los directivos de ManosEcuatorianas S.A. por permitirme realizar la investigación basada en su realidad, acogerme como parte de su familia y brindarme la apertura para todo lo que necesitaba.

¡Mil gracias!

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION POR EL TRIBUNAL .	III
DEDICATORIA	II
RECONOCIMIENTO	III
SÍNTESIS	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Fundamentación Teórica	4
1.1.1. Variables Independientes	4
1.1.2. Variable Dependiente	9
1.2. Antecedentes Investigativos	10
2. Diagnostico o Estudio de Campo	16
2.1. Información de ManosEcuatorianas S.A.....	16
2.1.1. Antecedentes	16
2.1.2. Misión.....	16
2.1.3. Visión.....	16
2.1.4. Organigrama	16
3.1. Metodología.....	17
3.1.2. Tipos de Investigación.....	18
3.1.3. Población y Muestra.....	19
3.2. Técnica e Instrumentos de recolección de información.....	21
3.2.1. Entrevista	21
3.2 Observación	21
3.2.3 Revisión documental	21
3.4. Análisis e interpretación de resultados.....	22

3.4.1. Análisis de Entrevistas.....	22
3.4.2. Análisis Financieros	23
3.4.3. Triangulación de Información.....	25
CAPÍTULO III	27
3. PROPUESTA	27
3.1. Título de la propuesta.....	27
3.2. Justificación.....	27
3.3. Objetivos de la propuesta	28
3.2.1. Objetivo General	28
3.3.2. Objetivos Específicos	28
3.4. Beneficiarios.....	28
3.5. Factibilidad.....	28
3.5.1. Factibilidad financiera.....	28
3.5.2. Factibilidad legal.....	29
3.5.3. Factibilidad técnica	29
3.5.4. Desarrollo de Propuesta.....	29
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
Bibliografía	54
ANEXOS	59
Anexo 1: Entrevista a la Contadora.....	59
Anexo 2: Entrevista a la Gerente General.....	61
Anexo 3: Matriz de Riesgos Financieros	63
Anexo 4: Flujo de Caja Proyectado.....	63
Anexo 5: Certificado Compilatio	64

Índice de Tablas

Tabla 1: Población de la PYMES ManosEcuatorianas S.A.	19
Tabla 2: Muestra de la PYMES “ManosEcuatorianas S.A.”	20
Tabla 3: Análisis Horizontal y Vertical de Estado de Resultados 2023-2024.....	23
Tabla 4: Cronograma de Actividades Estratégicas.	34
Tabla 5: Presupuesto Anual y Trimestral ManosEcuatorianas S.A.	39
Tabla 6: Flujo de Caja Proyectado 2025.	41
Tabla 7: Cuestionario Control Interno Financiero.....	48
Tabla 8: Escala de Valoración de Riesgos.....	49
Tabla 9: Matriz de Riesgos Financieros.	50

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Flujo de Operaciones Financieras	5
Ilustración 2: Objetivos de las Finanzas	6
Ilustración 3: Herramientas y Técnicas del Control Financiero.....	8
Ilustración 4: Perspectivas de los Cuadros de Mandos Integrales.....	8
Ilustración 5: Dimensiones de la Sostenibilidad.	10
Ilustración 6: Organigrama ManosEcuatorianas S.A.....	16

SÍNTESIS

Esta investigación tiene como finalidad evaluar el impacto de la planificación y control financiero, con cierta afinidad estratégica, en el éxito sostenible de la PYME ManosEcuatorianas S.A., empresa que posee su matriz en Manta, Manabí. Para llevar a cabo este trabajo, se optó por la aplicación de una metodología inductiva y deductiva, que cuenta con un enfoque cuantitativo y, a su vez cualitativo, empleando entrevistas a personal decisivo, además del análisis financiero a los estados contables, con ello se logró precisar la inexistencia de proyecciones en flujos de caja, la nula identificación de riesgos financieros y la carencia de presupuestos. Como respuesta, se presenta un sistema de planificación y control financiero con enfoque estratégico, constituido por un presupuesto anual, un plan operativo anual, una matriz de riesgos financieros y un cuadro de mando financiero, con ello, se estima apoyar a la sostenibilidad a largo plazo a través de la toma de decisiones oportunas, de la mano de una correcta administración de recursos financieros.

Palabras clave: Planificación financiera, control financiero, sostenibilidad.

ABSTRACT

This research aims to evaluate the impact of financial planning and control, with a certain strategic alignment, on the sustainable success of the SME ManosEcuatorianas S.A., a company headquartered in Manta, Manabi. To carry out this task, an inductive and deductive methodology was chosen, featuring both quantitative and qualitative approaches. This included interviews with key decision employees as well as financial analysis of accounting statements. Through this process, it was determined that there is a lack of cash flow projections, no identification of financial risks, and an absence of budgets.

In response, a strategic-focused financial planning and control system is proposed consisting of an annual budget, an annual operating plan, a financial risk matrix, and a financial dashboard. This system is expected to support long-term sustainability through timely decision making, alongside proper management of financial resources.

Keywords: Financial planning, financial control, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos significativos en su búsqueda de consolidarse en el mercado; muchos de estos problemas derivan de una precaria o escasa cultura financiera, la cual provoca en ocasiones que los negocios se vean obligados a cesar sus actividades. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo demostrar que una adecuada gestión financiera, de manera particular por medio de la planificación y el control financiero, puede ofrecer soluciones efectivas ante riesgos que comprometen la sostenibilidad a largo plazo; el objeto de estudio se centra en los procesos de planificación y control financiero como herramientas clave para el éxito sostenible de las organizaciones, mientras que el campo de investigación se ubica en la PYME ManosEcuatorianas S.A., caso en el cual se aplicará este análisis, sugiriendo que dichas prácticas son inherentes a una correcta toma de decisiones, permitiendo el fortalecimiento y continuidad a largo plazo.

A lo largo del tiempo, diversas investigaciones a nivel internacional han respaldado la utilidad de la planeación financiera como una herramienta clave para una adecuada toma de decisiones, un caso en específico, Esteban y Gómez (2016), en su estudio “Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México”, señala la importancia de anticiparse a las asignaciones de recursos y al desarrollar el marco de referencia para la toma de decisiones asertivas, su modelo empírico establece parámetros que limita estratégicamente entre mínimos y máximos en la proyección de estados financieros, esencialmente se centra en variables como las ventas, costos y gastos proyectados mediante una tasa de descuento y modulaciones a niveles de ingresos.

En Perú, Salazar (2022) evidencio la aplicación de la planeación financiera una mejora en la rentabilidad, en su trabajo, parte del diagnóstico en donde se presenta altos niveles de endeudamiento y un capital de trabajo insuficiente, por lo que propone un modelo de planeación financiera que incluyo herramientas como estados financieros proyectados, presupuestos y matrices de riesgos financieros, lo cual estimaba una mejora en la rentabilidad de un 9%.

Del mismo modo, en el contexto ecuatoriano Chamba y Carpio (2022) aluden que una adecuada planeación financiera acompañada de métodos de control, aseguran la mejora significativa de la gestión de recursos, como es el caso de la Clínica Sánchez Villalta de

Guayaquil, donde logran evidenciar la falta de cultura financiera y el empirismo en la toma de decisiones, provoca una amenaza directa a la estabilidad financiera; por ello optan en sugerir un modelo operativo basado en los datos de sus entrevistas y encuestas para asegurar un incremento la efectividad de las decisiones financieras.

Por ello se plantea la siguiente problemática, ¿Cómo incide la planificación y control financiero en la PYME ManosEcuatorianas S.A. dentro de la sostenibilidad a largo plazo?, esta investigación busca responder a través de las tareas científicas orientadas a examinar los aspectos teóricos por medio de la revisión bibliográfica de las mejores prácticas de planificación y control financiero, identificando aquellos fundamentos de efectividad en la toma de decisiones y la sostenibilidad, diagnosticar la situación actual de la empresa en base a las variables, establecer la relación de las variables independientes y la sostenibilidad, y el desarrollo de un modelo que facilite el seguimiento y ajuste las proyecciones financieras con beneficio de la adaptación ágil.

Es por ello que, el diseño teórico de la presente investigación formula como eje central la incidencia de la planificación y control financiero en la sostenibilidad a largo plazo de ManosEcuatorianas S.A., lo que destaca como una de las variables independientes a la planificación financiera, definida como el proceso de establecimiento de objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo, elaborando estrategias para llegar a la realización empresarial, centrándose como menciona Correa et al (2010). en el análisis de la situación presenta que permite trazar las principales oportunidades, a fin de construir un direccionamiento que comprende los rubros de ingresos, egresos ahorro e inversiones, en la actualidad se considera como la base para que las nuevas empresas continúen sus operaciones, estableciendo objetivos estratégicos mediante la identificación de los riesgos y oportunidades.

También como variable independiente se encuentra el control financiero, que es un proceso estratégico que permite evaluar y supervisar, además de corregir el uso de los recursos financieros en una organización, a fin de propiciar el cumplimiento de lo establecido en la planificación como los objetivos, mejora del rendimiento y asegurar la sostenibilidad, como menciona Arrollo et al. (2025) implica establecer políticas y mecanismos de seguimiento para reducir costos innecesarios, anticiparse a pérdidas y potenciar a la productividad.

Es así que se muestra como variable dependiente del control y la planeación financiera al éxito sostenible o sostenibilidad, que se traduce en palabra de Maldonado (2023), como la capacidad que presenta la organización para alcanzar sus objetivos económicos, sociales y ambientales de manera tal que se vean equilibrados, permitiendo asegurar la permanencia de sus operaciones sin comprometer de manera directa sus recursos ni el bienestar del entorno, lo cual involucra una gestión integral que incluya la financiera, valores éticos, responsabilidad social y el uso eficiente de recursos.

En cuanto al diseño metodológico, la investigación adopta un enfoque mixto cuantitativo-cualitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo-propositivo, para su desarrollo se emplearon técnicas como el análisis documental de los estados financieros, la entrevista estructurada a personal clave, asimismo, se aplicó un muestreo no probabilístico a conveniencia del autor, conformada por colaboradores dentro de la PYME con conocimiento directo de la realidad de la organizacional, en concreto a la contadora y la gerente general.

Como parte a la resolución de las deficiencias identificadas en la presente investigación, se plantea la realización de una propuesta que se encuentra estructurada por un plan operativo anual, un presupuesto anual, una matriz de riesgos financieros y un cuadro de mando financiero, componentes que muestran acciones de mitigación y brindan orientación en la toma de decisiones.

Finalmente, la investigación concluye que la planificación y el control financiero no solo actúa como una herramienta administrativa financiera, sino que se convierte en un pilar estratégico clave para la sostenibilidad de las PYMES. Manos Ecuatorianas, al adaptar las herramientas descritas en la propuesta, puede fortalecer su competitividad, mejorar la transparencia en sus estados financieros y accionar en base a información realmente confiable, para este efecto la empresa debe adoptar el sistema en fases de manera progresiva y evaluar constantemente su efectividad, logrando una cultura enfocada en la mejora continua.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación Teórica

1.1.1. *Variables Independientes*

1.1.1.1. Planificación Estratégica

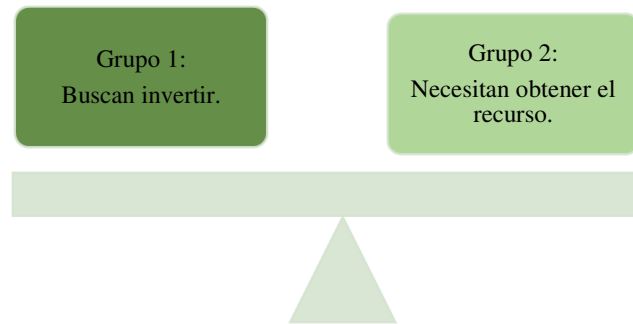
La planificación estratégica es las organizaciones una pieza fundamental para la toma de decisiones, debido a su principal objetivo es indagar los factores clave para direccionar dichos juicios de valor. Como destaca Navarrete (2023) es una herramienta que actúa como un método que logra posibilitar que las instituciones se anticipen a los diferentes e inesperados cambios del entorno, permitiendo que se guíen sus tareas hacia alcanzar sus objetivos, mismo que a su vez se alinean al desempeño que se espera lograr.

De igual manera, Ponce Peña (2022) señala que la planificación estratégica da lugar a que las PYMES mejore la claridad de sus objetivos, además de sustentarse en una eficiente, eficaz y efectiva planeación, la cual permite crear planes de acción y mecanismos de seguimientos ajustados a las realidades de las organizaciones. Por ello, que se considera de vital importancia que las empresas tengan un horizonte bien definido que les permita adaptarse al mundo moderno en el que se desarrollan, posibilitándose a controlar las decisiones que potencian o perjudican a las metas trazadas.

1.1.1.2. Finanzas

Como menciona Montero (2018) “Las finanzas se define como el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastos o invierten dinero”. Al definir finanzas, se viene a la mente la idea de administrar el dinero, este concepto no se aleja de la realidad, ya que esta es la encargada de estudiar el flujo de recursos de valor, en la dinámica entre las personas o entidades que tienen un excedente, deseados de invertir, y aquellas que requieren del recurso para llevar a cabo una actividad en concreto, llegando a concebir esto como operación financiera, tal como se muestra:

Ilustración 1:*Flujo de Operaciones Financieras*

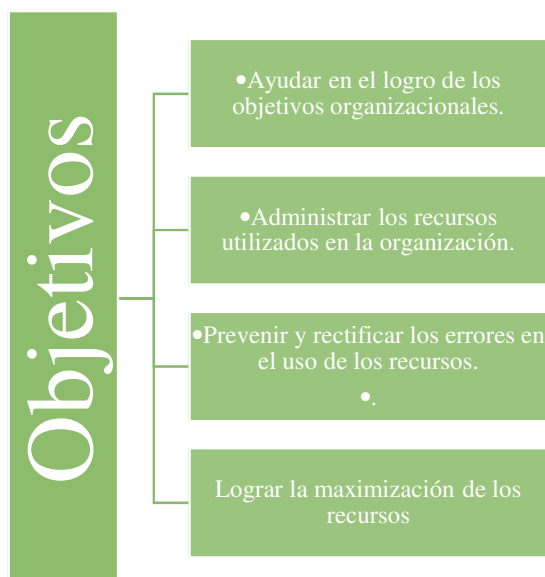


Nota: La imagen establece la relación que existe en el dinamismo del mercado. Elaborado por el autor.

Como punto fundamental, para ejecutar cualquier decisión o inversión se necesita de un estudio financiero que permita poseer las herramientas necesarias para encontrar el punto de maximización de los recursos, sustentando aquello Chamba (2022) menciona que las finanzas se vuelven importantes ya que se administran en todas las etapas el dinero y los recursos de valor, basándose en controlar, mover y utilizarlo.

Por ello, que se vuelven importantes para toda organización, actuando como un factor crucial el buen manejo financiero que se llegue a instaurar; a su vez la salud financiera facilita el alcance de los objetivos y metas de cualquier organización que ejecute una correcta planificación alineada a su realidad, teniendo presente los principales objetivos de un excelente manejo financiero. Como lo menciona Chamba estos objetivos son:

Ilustración 2:*Objetivos de las Finanzas*



Nota: La figura distingue los objetivos de las finanzas en el mercado. Elaborado por el autor.

1.1.1.3. Planificación financiera

La planificación financiera es una herramienta mediante el cual la organización, establece cuales son los objetivos financieros que persigue a corto, mediano y largo plazo, de la misma forma aquellos recursos y tareas que desarrollara para lograr su alcance. Como destaca López (2015) es por ello que se centra en una evaluación del entorno financiero, llevando consigo el emplear herramientas como: las necesidades operativas, proyecciones financieras o la elaboración de presupuestos, llegando a proporcionar la información que se requiere para tomar decisiones informadas que promueven la sostenibilidad y el desarrollo de la organización.

De igual forma lo expone Morales (2014) la importancia de la planificación financiera se relaciona con la consecución de los objetivos a largo plazo, a través de metas y acciones trazadas a corto y a mediano plazo, que se vuelven la guía para definir el rumbo para los planes de acción o planes operativos. En consecuencia, es vital puesto que se puede entender como una extensión de la planificación estratégica, ya que, por medio de las actividades realizadas en todos los niveles de la organización, se logra trazar o definir las decisiones financieras, de administración de los recursos o de inversión.

1.1.1.4. Procesos de la Planificación Financiera

Como todo proceso administrativo, la planificación financiera posee una serie de pasos para lograr una correcta implementación, que garantice su éxito, dentro de los cuales

en primera instancia se necesita que se delimitar objetivos y metas alcanzables que se acoplen a la realidad latente, una de las principales amenazas de la planificación es que no sean coherentes a la situación actual, y deben orientarse a conseguir el recurso económico necesario para la realización de los mismos, cubrir las deudas o realizar una inversión. Luego se deben trazar estrategias para alcanzar los objetivos, siendo esencial según denota Tisalema (2015) elegir las políticas y programas que se adecuen para lograr los objetivos. Por último, delimitar los procesos de control para verificar la ejecución de la planificación, estableciendo un sistema que detecte y corrija cualquier desvío de recursos en los procesos.

1.1.1.5. Herramientas de la planificación

Algunas de las herramientas que se emplean para ejecutar una excelente planificación financiera se encuentran según Muñoz (2024) son:

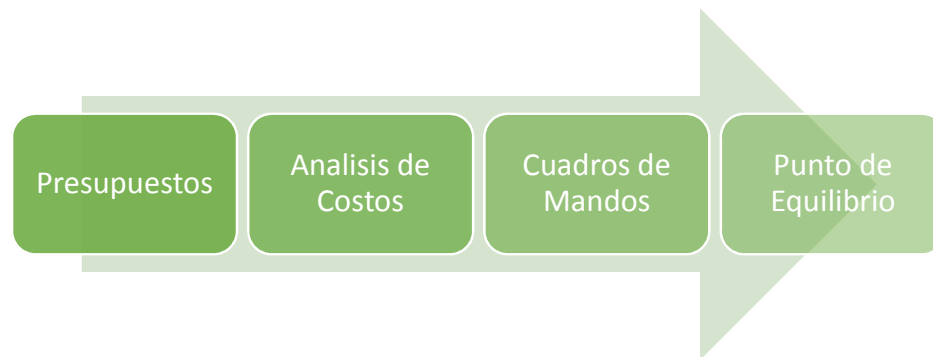
Flujo de Caja Proyectado: Herramienta que en la que se emplean los entradas y salidas de efectivo durante una periodicidad de tiempo, el cual ayuda a controlar la liquidez, al estimar los desembolsos de dinero que tendrá que hacer, asegurándose que se cuente con los recursos necesarios para hacerle frente a las exigencias de las obligaciones corrientes.

Presupuesto Mensual: Es un instrumento que permite a la organización establecer los ingresos y gastos de la organización, permitiendo que se establecen valores referenciales para hacerle frente al requerimiento de recursos operativos, financieros y de inversión.

1.1.1.6. Control Financiero

El control, financiero se concibe como un conjunto de procedimientos y herramientas que se emplean con el fin de utilizarlos para medir, analizar y corregir el desempeño financiero de una organización, tal como lo señala Horngren (2012) es un proceso cuya concurrencia es permanente, se vuelve continuo y permite garantizar la utilización de manera eficaz y eficiente de los recursos económicos con el propósito de alcanzar o alinearse a los objetivos organizacionales. Las herramientas y técnicas que se llevan a emplear habitualmente son:

Ilustración 3:*Herramientas y Técnicas del Control Financiero*



Nota: La figura se muestran las técnicas más comunes de control financiero en las empresas. Elaborado del autor.

1.1.1.7. Cuadros de mando Integral

Un Cuadro de Mando Integral constituye un sistema que unifica a toda la organización en la búsqueda de los objetivos y estrategia, que se miden desde todas las áreas por medio de indicadores medible y tangibles, como menciona Pérez (2022) involucra a todos los funcionarios de una organización y los transforman en responsable de una actividad o área específica estimando una medida de los resultados, como lo son los indicadores claves. En este contexto algunas de las perspectivas de los Cuadros de Mandos son:

Ilustración 4:*Perspectivas de los Cuadros de Mandos Integrales*



Nota: Esta figura señala las perspectivas de los indicadores que componen el cuadro de mando integral. Elaborado por el autor.

1.1.1.8. Plan Operativo Anual

El Plan Operativa Anuales una herramienta que permite convertir los objetivos estratégicos de una empresa en una serie de acciones estructuradas, medibles, y sobre todo ejecutables a corto plazo, generalmente en un periodo que no sobrepasa del año, para Señalin et al. (2020), el POA se convierte en instrumento de importancia significativa para la gestión estratégica de las entidades, debido a que facilita la asignación de manera eficiente de recursos y el monitoreo de resultados establecidos como objetivos, por lo general su elaboración comprende trazar metas, identificar responsable, recursos y cronogramas, alineando las actividades operacionales a una visión macroscópica de la organización.

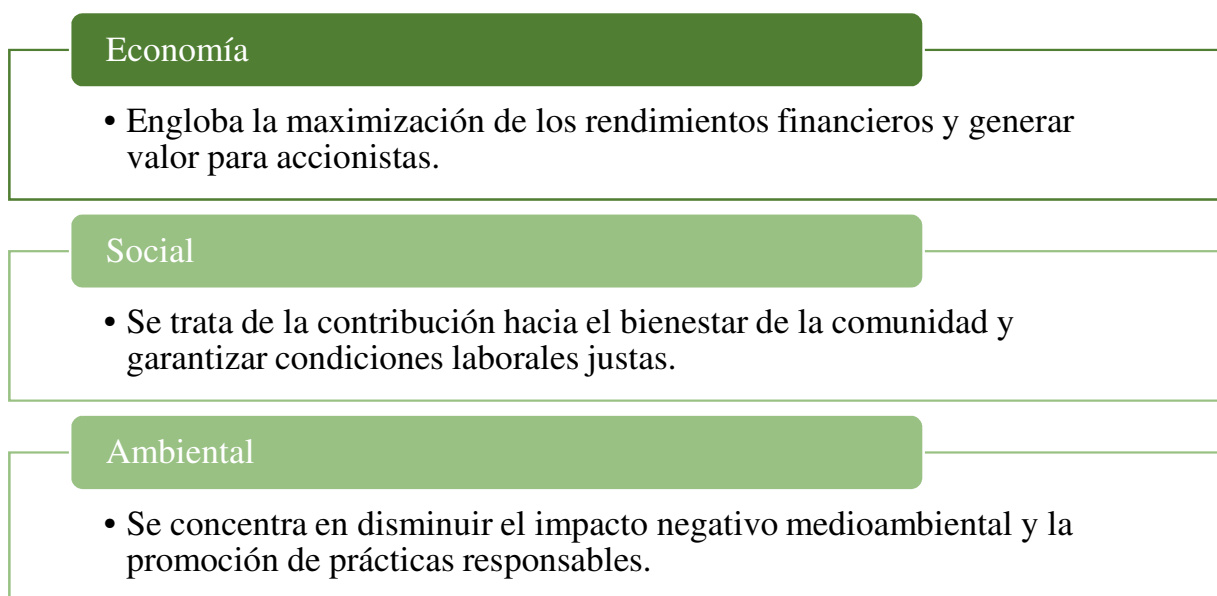
Desde el punto de vista organizacional, el POA no solo ejerce un papel técnico, sino también estratégico, al articular los niveles de planeación: estratégico, táctico y operativo, como lo señala Oviedo et al. (2017) debe estar encaminado con una planeación estratégica institucional o al menos basarse en objetivos estratégicos, incorporando procesos, recursos y tecnología para garantizar una orientación a resultados y por ende una gestión eficiente. Esta planificación operativa se traduce en un mecanismo de control y medición de resultados que permite a las instituciones adaptarse a los cambios del entorno y crear la cultura de mejora continua.

1.1.2. Variable Dependiente

1.1.2.1. Éxito Sostenible

El éxito sostenible se entiende como aquella capacidad que posee una organización para lograr sus objetivos estratégicos, y a su vez mantenerse viable a través de un largo tiempo, considerando no solo los aspectos económicos, sino también con sus compromisos sociales y ambientales; en la actualidad, se ha convertido en parte de la gestión empresarial, para las empresas en ámbitos dinámicos que muestran exigencias de las partes relacionadas. Como lo ratifica Galarza (2020), y el concepto de sostenibilidad empresarial se centra en el enfoque que contempla las tres dimensiones principales:

Ilustración 5: Dimensiones de la Sostenibilidad.



Nota: La figura demuestra los puntos de la sostenibilidad que da paso a la interpretación de los aspectos interrelacionados que conllevan a la organización a mantense en el tiempo. Elaborado por el autor.

En el contexto ecuatoriano, las empresas se encuentran empleando este enfoque integral que contempla más que de la rentabilidad operativa, las prácticas de resiliencia con la sociedad y responsabilidad empresarial; sino que añade prácticas como la optimización de procesos, análisis de costos, desarrollo e integración de una sólida cultura organizacional. Sustentando aquellos, en la investigación de Benítez (2020), donde destaca en el país se encuentra en auge la adopción de prácticas que no solo incrementen el valor de monetario de las PYMES, sino que logren obtener una posición en el mercado, dejando su marca en los consumidores actuales, cuya tendencia es el compromiso sostenible y sustentable.

La relación que existe entre la gestión financiera y el éxito sostenible, se sustenta en que una óptima planificación y control financiero permite que la entidad asegure los recursos de forma eficiente para cumplir con los ejes de la sostenibilidad. Autores como Carrol (2010) realzan que las empresas que incorporan una cultura sostenible dentro de sus estrategias financieras se vuelven competitivas en un plazo más extenso.

1.2. Antecedentes Investigativos

En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas se han vuelto en uno de los pilares fundamentales de la economía nacional, llegando a generar aproximadamente el 60% del

empleo y contribuyen de forma significativa al Producto Interno Bruto del país, según los datos proporcionados por el INEN (2020). Estas empresas se distinguen por tener una limitada capacidad financiera acompañado de un enfoque en mercados locales, como lo describe Gonzales (2019), las PYMES ecuatorianas suelen realizar sus operaciones en sectores como el comercial, manufacturero y servicios, destacándose por la capacidad de adaptación y creatividad, pese a sus limitadas condiciones y recursos.

Estas organizaciones presentan una serie de desafíos en todo el entorno, Páez (2020) menciona que uno de los principales son los financieros, entre los cuales se encuentra el límite de crédito, tasas de interés elevadas y una administración de recursos financieros deficiente. Siendo, además, la deficiencia en la estructura de la información contable y la informalidad, puntos que entorpecen la capacidad de endeudamiento, que a su vez dificulta la planeación a largo plazo, autores como Horngren (2012) realzan que la ausencia de procesos contables robustos vulnera las finanzas de las PYMES.

La gestión financiera estructurada y eficiente es de vital importancia para garantizar la sostenibilidad de las PYMES, una correcta administración de los recursos permite a la entidad, entre otras cosas, anticiparse a las problemáticas financieras, tomando decisiones informadas, lo cual, a su vez genera competencia en el mercado, centralizando que la implementación de una cultura encaminada a la sostenibilidad a largo plazo, debe estar respaldada por herramientas de planeación como presupuestos y aspectos de control como indicadores así como análisis de datos, dando como resultados la estabilidad de las PYMES.

En la investigación llevada a cabo por Molina y Merchán (2022), con título “Gestión Financiera de las PYMES del Sector Pesquero y su Impacto en el Desarrollo Socioeconómico de la Población de Manta”, insta una relación directa entre las acciones financieras de las compañías del ámbito pesquero y la economía global, poniendo como eje la detección de problemas como la ausencia de controles y la escasa organización, de igual forma afecta de manera significativa al bienestar de la población.

Para ejecutar la investigación, los autores utilizaron técnicas de deducción, inducción y análisis, además de métodos bibliográficos para respaldar el marco teórico sólido, del mismo modo la recopilación de información comprendió la observación directa y la realización de encuestas a 100 representantes de pequeñas y medianas empresas pesqueras en Manta. Estas herramientas facilitaron la identificación de patrones y el análisis de los elementos que influyen en la administración financiera.

Con ello, el estudio revela que numerosas pequeñas y medianas empresas del sector pesquero no poseen una adecuada planificación financiera y control interno, lo cual impacta en su sostenibilidad, lo cual desemboca en la toma de decisiones equivocadas cuyo enfoque se entorpecido. De esta forma, exponen que controles efectivos pueden asegurar la estabilidad, incrementar la rentabilidad y mejorar la situación de empleados, así como de la comunidad en general.

Por otra parte, la investigación elaborada por Rangel (2023), examina la influencia de las estrategias financieras y operativas en la compañía de Servipuertos S.A. en el periodo comprendido del año 2020, con ello destaca las dificultades vinculadas a la implementación de estrategias poco adecuadas, generando una deficiencia en la planificación financiera y la eficiencia de sus operaciones, lo cual realza la importancia de las estrategias claramente establecida para perfeccionar la orientación de una buena administración, la disminución de gastos y el incremento de la sostenibilidad a largo plazo.

La metodología que este autor emplea, es mixta, integrando métodos bibliográficos e investigación de campo, llevado a cabo por medio de observaciones y entrevistas a 19 colaboradores de la empresa, además utilizo técnicas deductivas y analíticas para dar valor a las estrategias financieras, lo que permitió que se reconocen zonas clave en la administración. Este estudio identifico la deficiente planificación financiera que la empresa tenía, haciendo que recurra a un déficit y su dirección fuera ineficaz.

Como respuesta el autor propone un conjunto de estrategias, que incorporan la planificación financiera como eje central, y demuestra que la aplicación de correcta provocaría la disminución de gastos, la optimización de recursos económicos, además de la potenciación a nivel de mercado portuario, del mismo modo resalta la relevancia de formar al equipo administrativo para asegurar la eficiencia de las estrategias.

Asimismo, Salazar (2022) en su investigación “Planeación Financiera para Mejorar la Rentabilidad en la Comisión de Usuarios del Sub Sector Hidráulico Chongoyape” destaca la planificación financiera como medio para mejorar la rentabilidad de las empresas productoras de arroz en San Martin, su problemática se centra en la baja rentabilidad que presentan los agrícolas, que es atribuida a la carencia del planeamiento económico, para ejecutar este análisis la autora optó por un enfoque empírico con un diseño cuantitativo, desarrollado a través de la recopilación de información financiera y la aplicación de métodos estadísticos.

Como parte de la solución planteada por la autora, establece un modelo de planeación financiera adecuado a las empresas de cultivos de arroz, recopilando herramientas como control presupuestos y proyecciones de ingresos y gastos, esta implementación, según la autora, incrementaría exponencialmente la rentabilidad de los productores de arroz en San Martín, al permitir una gestión adecuada de recursos más eficiente y una respuesta oportuna de riesgos financieros, concluyendo que una planificación con enfoque económico no solo aumenta la productividad económica, sino que asegura la sostenibilidad a largo plazo y competitividad del sector agrícola.

Tal como Chamba y Carpio en su investigación “Planificación financiera en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil de los años 2019-2021” con el fin de estabilizar la clínica, en el ámbito financiero, identificaron los puntos débiles como la falta de familiarización con conceptos contables y financiero, así como la toma de decisiones centradas en el empirismo, por medio de un enfoque de investigación no experimental, dando como solución un modelo operativo, diseñado en base a las respuesta de las encuestas y entrevistas; permitiéndole a las autoras, concluir que la correcta aplicación asegura una mejora significativa en la gestión.

Por otro lado, Lozano (2023) en su trabajo titulado “Efecto del Control Financiero en el Endeudamiento y la Rentabilidad de los Clubes de la Liga Santander”, expone el análisis del plan financiero de la UEFA, y su reglamento de control financiero en todo sus niveles de endeudamiento y rentabilidad de los clubes de fútbol de primera clase española, el principal problema que enfrentan es la determinación de viabilidad de la normativa, es decir, si realmente ha generado una mejora en la estabilidad financiera de los equipos, respecto al tamaño de mercado. Para la elaboración de su investigación, empleo un análisis cuantitativo de las principales ratios financieros, comparando históricamente el endeudamiento y la rentabilidad, tanto antes como luego de la aplicación obligatoria, en el periodo comprendido entre 2007 y 2021, discriminándolos por su valor de mercado.

Como resultado de esta investigación, el autor demuestra una mejora considerable en los indicadores financieros de los equipos analizados tras la vigencia de las regulaciones, del mismo modo se concluye que el tamaño de la organización influye en la efectividad del control financiero, entre mayor valor de mercado posee el club mucho más efectivo es el manejo económico, además asegura la sostenibilidad a largo plazo de los clubes.

Así mismo, en su trabajo de titulación “El sistema de Control Interno Financiero bajo la perspectiva del COSO III y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Tejidos Anahí”, ubicada en la ciudad de Atuntaqui del periodo 2019-2021”, (De la Cruz Alcuacer & Guerrero Quispe, 2023) menciona que el trabajo ataca directamente el problema de crecimiento y adaptabilidad a los cambios lo cual supuso una amenaza clara a su sostenibilidad, mediante la implementación de un manual de funciones dirigido a Tejidos Anahí. Concluyendo que el control interno financiero es importante evitar recaer en la disminución de la productividad y del mismo modo asegura la evaluación de la capacidad de endeudamiento.

De igual forma, López (2015) menciona que en su investigación que comercial Escobar presentaba problemas de rentabilidad, debido al nulo control financiero, lo que dificulta en gran parte, el diagnóstico de la sucursal de Ventanas, impidiendo conocer la situación real y por ende determinar los aspectos que requerían una acción inmediata, es por ello que utiliza una metodología mixta con aspectos cuantitativos y cualitativos , a través de la encuestas y revisiones documentales, que sirvieron para diseñar un manual de gestión de control financiero con políticas y proceso alineados al control del desempeño económico y la facilitación de la gestión financiera, concluyendo que debe profundizarse en el control financiero y sus utilidades para la mejora de la toma de decisiones de las organizaciones.

En el aspecto de sostenibilidad aplicada al ámbito financiero, como destaca Ramírez et all. (2024) en su investigación acerca de la economía popular y solidaria, atribuye a la falta de capacitaciones en toma de decisiones, una planificaron estratégica y dependencia el endeudamiento, el precario dinamismo de este sector es por ello que bajo una modalidad metodológica cuantitativa y cualitativa, proponen una serie de estrategias para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, como alianzas entre participantes o un enfoque de gerencia estratégica integral, en su aplicación mencionan que la eficiencia operativa mejoró así como la diversificación de ingresos así como el retorno social.

De igual manera, Roffé y González (2023), en trabajo de “Impacto de Prácticas Sostenibles en el Desempeño de las Empresas: una Revisión de la Literatura”, demuestran por medio de la discusión de varios autores que las empresas buscan la aceptación social y ambiental, descuidando el ámbito económico, lo cual establece una amenaza para la continuidad de los negocios, para ello emplearon una metodología centrada en la revisión cualitativa con análisis de los resultados obtenidos en las técnicas de encuestas, permitiéndoles concluir que las medidas financieras son fundamentales para la evaluación

del desempeño organizacional, dando paso a un correcto direccionamiento de estrategias que desembocan en una planificación financiera efectiva.

Siguiendo la misma línea, Blasco y Delrieu (2021) en su publicación atribuyen a las finanzas la instauración de modelos de economía más sostenibles, centrando su objeto en como el sistema financiero debe tomar aspectos ambientales, sociales y económicos para su operación, destacando como principal dificultad la tendencia a la priorización de la rentabilidad a corto plazo, dejando de lado los riesgos de climáticos y sociales, así como la nula alineación de sus flujos de capital con objetivos de sostenibilidad, para ello emplean un enfoque descriptivo, fundamentado en la revisión de marcos legales y estudios a instituciones financieras que optan por prácticas responsables.

Como respuesta a esta problemática, los autores plantean la adopción de estándares globales para orientar los flujos financieros hacia los ejes de la sostenibilidad y el reforzamiento de las practicas transparentes, permitiéndoles mejorar el valor a largo plazo y asegurando la estabilidad, como última instancia realzan la importancia de las finanzas con sostenibilidad para afrontar desafíos globales y garantizar una dirección estratégica que impacte positivamente.

CAPITULO II

2. Diagnostico o Estudio de Campo

2.1. Información de ManosEcuatorianas S.A.

2.1.1. Antecedentes

ManosEcuatorianas S.A. se trata de una empresa fundada en 2017, por tres accionistas, actualmente se encuentra ubicada en la calle segunda paralela entre las calles 18 y 19, su actividad se centra en la comercialización exterior de productos de palo santo y sus derivados, se encuentra comprometida con prácticas sostenibles ambientalmente hablando, su labor se centra en llevar al mercado tanto nacional como internacional productos naturales de alta calidad, como aceites esenciales, inciensos y artesanías, elaboradas bajo procesos responsables en los que prevalece el respeto al medio ambiente.

Como parte de esta responsabilidad y compromiso ambiental, la organización financia a Ecoplayas un proyecto con una iniciativa que se dedica al cuidado y preservación de las playas ecuatorianas, comparte con el mundo los beneficios del palo santo, combinando tradición, bienestar y responsabilidad ambiental. En el mercado, se encuentra como el primer exportador de Palo Santo, compitiendo con países vecinos como Perú, donde la industrialización es mayor.

2.1.2. Misión

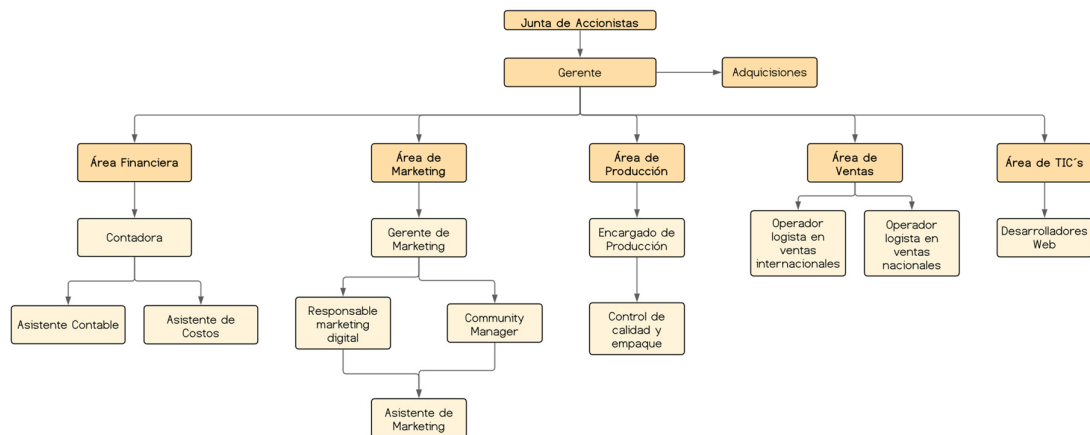
Ser la marca que lleve productos ecuatorianos hechos a mano y de origen sostenible a todos los rincones el mundo.

2.1.3. Visión

Reconectar a la humanidad armónicamente con la naturaleza a través de la educación y la cultura ancestral.

2.1.4. Organigrama

Ilustración 6: *Organigrama ManosEcuatorianas S.A.*



Nota: Muestra niveles jerárquicos de ManosEcuadorianas S.A. Proporcionado por la Gerencia.

3.1. Metodología

3.1.1. Modalidad de la Investigación

Para reunir la información con pertinencia e importancia, se emplearon los siguientes métodos de investigación:

3.1.1.1. Método inductivo

El método inductivo basa el análisis de casos particulares, con la finalidad de derivar principios generales o leyes universales; en este sentido el autor Palmero (2021) menciona que es un proceso implica descomponer hechos específicos en sus elementos fundamentales, apoyándose en investigaciones o en la integración de diversos estudios, lo cual permite formular conclusiones generales para comprender el fenómeno u objeto de estudio analizado.

En este sentido el método inductivo servirá como base para identificar los patrones y relaciones que influyen en el éxito sostenible dentro de la organización, debido que facilita la recolección de datos por medio de las entrevistas efectuadas, posibilitando la construcción de las conclusiones generadas por la práctica; de esta forma permitirá diseñar una propuesta que se basara en la realidad organizacional, con ello aportando a una solución

contextualizada que puede servir de base para la generación de un modelo que pueda ser aplicado por una PYMES que persiga el éxito sostenible.

3.1.1.2. Método Cualitativo

Por otro lado, Cruz del Castillo y Olivares mencionan que este método se basa en la exploración explicativa, haciéndolo ideal para estudiar fenómenos complejos o extensos, distinguiéndose del método cuantitativo, que basa el análisis en los aspectos numéricos, por el contrario, interpreta de manera narrativa la información, permitiendo mayor flexibilidad para la examinación y comprensión de los aspectos más importantes del objeto estudiado.

En ese contexto, se logrará identificar los aspectos más importantes dentro de la organización con respecto a la planificación y el control financiero centrándose en la narrativa de los actores clave que pudieron proporcionar información válida para este estudio.

3.1.2. Tipos de Investigación

3.1.2.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se centra en un enfoque sistemático, es decir, un conjunto de procesos de entre los cuales se destaca la recopilación de información, el análisis y focalización de las características del objeto de estudio; bajo aquella premisa Otzen y demás (2022) añade que las propiedades dando paso a los hechos que sustentan la interpretación idónea, emplea el método científico para sustentarse, es decir, experimenta escenarios de simulación para describirlo.

Por medio de la recolección de información, se podrá especificar de manera minuciosa la forma en que se ejecutan los procesos de planificación financiera y control financiero interno dentro de la organización, se conseguirá recabar la información necesaria para analizar la situación financiera logrando idear un modelo alineado a su realidad.

3.1.2.2. Investigación de Campo

La investigación de campo se centra en la obtención directa de datos que respalden o refuten las hipótesis relacionadas con un fenómeno específico, implica interactuar con las personas directamente involucradas en el objeto de estudio, con el propósito de recopilar información clave dentro de una población determinada. El enfoque busca comprender a profundidad el comportamiento o las características del fenómeno investigado, siendo imprescindible para lograrlo, emplear herramientas como encuestas, entrevistas y otros

métodos que permiten recolectar datos de manera sistemática y precisa, facilitando su análisis.

Por medio de esta modalidad se recopilarán los datos reales de la organización, identificando los aspectos financieros y del control interno financiero, lo cual permitirá corroborar la información institucional evitando sesgos o bien errores en el mapeo de los procesos de financieros y de toma de decisiones.

3.1.2.3. Investigación Documental

La investigación documentar es un proceso de revisión análisis de documentos de los cuales se sustenta la investigación, con naturalidad se basa en registros que tengan o empleen el método científico entre los cuales están los libros, artículos, investigaciones anteriores, revistas científicas y demás instrumentos de divulgación científica; llegando a generar conclusiones centrándose en estos, normalmente se emplea a la formulación y generación de conocimiento de diferentes posturas sobre el mismo objeto de estudio.

Mencionando aquello, dio paso al análisis de información actualizada que logrará establecer los vínculos necesarios con el objeto de la investigación, estos recursos bibliográficos sirvieron para brindar soporte al tema investigativo.

3.1.3. Población y Muestra

3.1.3.1. Población

En una investigación, la población se refiere al conjunto total de elementos, ya sean personas, partes de una organización u objetos, que se consideran para llevar a cabo el estudio, tal como menciona Bueno (2005) dado que la población suele ser amplia, se aplican procesos que permiten definirla y delimitarla de manera efectiva, facilitando la obtención de resultados cuantificables y asegurando, al mismo tiempo, que estos resultados sean representativos del contexto en el que se encuentran.

La población para este proyecto de investigación es el personal que conforma el departamento financiero y gerencial de la PYMES ManosEcuatorianas S.A., misma que se encuentra en el siguiente cuadro:

Tabla 1: *Población de la PYMES ManosEcuatorianas S.A.*

Población “ManosEcuatorianas S.A.”	
1	Gerente General

1	Contador
1	Auxiliar Contable
1	Auxiliar de Costos

Nota: Información determinada por el organigrama de la empresa y aspectos clave proporcionados por la gerencia. Elaborado por el autor.

3.1.3.2. Muestra

Por otro lado, la muestra se entiende como un subconjunto extraído de la población, y debe reflejar las características clave del conjunto original. Mencionando a Morone (2013) esto garantiza la precisión y confiabilidad de los resultados obtenidos durante la recolección de datos centrándose en el propósito de trabajar con una muestra es doble: asegurar la exactitud de los hallazgos y, al mismo tiempo, reducir los costos y los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación. Es fundamental establecer límites en el tamaño de la población a estudiar, un proceso que se ajusta a las necesidades específicas de cada investigación.

En este sentido, Rodríguez (2015) señala dos métodos principales para seleccionar una muestra, por un lado, la muestra probabilística se basa en la selección aleatoria de los individuos, garantizando igualdad de oportunidades para todos los elementos; y por otra parte, la muestra no probabilística se elige según el criterio subjetivo del investigador, quien determina los participantes en función de su experiencia o juicio personal volviéndose clave saber quién puede propiciar la información necesaria para desarrollar el criterio del objeto de estudio.

Teniendo en cuenta aquello, la muestra debe ser una parte segmentada la población que para efectos de este estudio se empleará el método de muestreo no probabilístico por conveniencia resultando en la siguiente tabla:

Tabla 2: *Muestra de la PYMES “ManosEcuatorianas S.A.”*

Muestra “ManosEcuatorianas”	
1	Gerente General
1	Contador

Nota: Determinada por conveniencia del autor para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

3.2. Técnica e Instrumentos de recolección de información

En toda investigación, es fundamental emplear metodologías que faciliten su desarrollo, enfatizando en aquellas que nos permitan llegar a la información, la recolección de datos se lleva a cabo utilizando diversas técnicas e instrumentos, mismos que se encuentran diseñados para interactuar con la muestra seleccionada, para garantizar la precisión y la calidad de la información obtenida, entre ellos se encuentran:

3.2.1. Entrevista

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos personas, en el que generalmente participa un entrevistador encargado de formular preguntas para esperar las respuestas de un entrevistado, dependiendo de la situación, también puede darse como un intercambio de opiniones, como señala Useche et all. (2019) se trata de una conversación, que permite recopilar información detallada y profunda, lo cual hace imprescindible que el entrevistador tenga la habilidad de registrar adecuadamente los datos obtenidos, de tal modo, que la información sea de calidad y permita abordar tanto la problemática como los puntos clave del objeto de estudio.

3.2 Observación

La observación consiste en examinar cómo se desarrolla un fenómeno con el propósito de analizarlo posteriormente, para llevarse a cabo, es vital que se realice de manera no intrusiva, evitando interferir en el curso natural de las actividades, como menciona Piza y compañía (2019) este método permite describir con detalle los comportamientos de las personas dentro de un contexto específico.

3.2.3 Revisión documental

La revisión documental implica una búsqueda dirigida a los textos que traten el fenómeno estudiado o los componentes de manera específica, con el objetivo de extraer información relevante sobre cada variable a analizar, en dicho proceso permite ampliar el conocimiento sobre el tema y es adaptable a cualquier tipo de investigación, sin embargo, como menciona Useche y compañía (2019) es importante tener en cuenta que no se genera nuevo conocimiento, sino que se enfoca en profundizar y precisar lo que se encuentra existente.

Para llevar a la ejecución este proyecto de investigación, se optará por emplear los instrumentos previamente descritos, los cuales permitieron recopilar la información

relevante y objetiva, direccionada a la realidad de la empresa, esta aplicación no solo contribuirá a la mejora de la calidad de los datos recabados, sino que lograron facilitar el análisis de la estructura de control y planificación financiera de la organización.

3.4. Análisis e interpretación de resultados

3.4.1. Análisis de Entrevistas

La entrevista realizada a la contadora y gerente de ManosEcuatorianas S.A. permite identificar varios puntos críticos dentro de la gestión financiera, en este contexto, entre los principales desafíos se destaca el manejo de la liquidez, especialmente debido a las obligaciones con accionistas, proveedores y clientes, derivado por los anticipos, lo cual se traduce en una constante presión mensual sobre los flujos de caja mensualizados, dificultando el cumplimiento de una planificación adecuada y alineada con la realidad financiera y objetivos.

En la entrevista, las respuestas coinciden en que la planificación y control financiero es esencial para alcanzar el crecimiento sostenible, la contadora destacó que proyectar las necesidades y administrar los recursos financieros de manera estratégica permite operar la organización con mayor estabilidad; sin embargo, reacciono que, actualmente, la planificación financiera es escasa, lo que impide tomar medidas preventivas. Por su parte la gerente de la empresa, menciona que no cuenta con un flujo de caja proyectado, solo basan la toma de decisiones en el análisis a los estados financieros que ejecuta evaluaciones de forma retroactiva, lo que evidencia la posibilidad de una mejora mediante la elaboración de un presupuesto operativo anual además de proyecciones de flujo.

Respecto a las herramientas utilizadas, la empresa solo cuenta con el sistema contable Genesis, que permite exportar reportes básicos, pero no incluyen análisis financieros ni indicadores clave, obligando al personal contable y gerencial ejecutar las revisiones de forma manual. Señalaron que es imprescindible incorporar indicadores financieros, especialmente los de rentabilidad, para que se facilite el acceso a créditos y fortalecer la estructura para financiamiento, esto pone en evidencia la carencia de un cuadro de mando que sirva como herramienta del control y planificación financiera.

3.4.2. Análisis Financieros

Tabla 3: Análisis Horizontal y Vertical de Estado de Resultados 2023-2024

CÓDIGO	CUENTA	2023	2024	VERTICAL 2024	VERTICAL 2023	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
4	INGRESOS	297,549.20	296,881.96	100.00%	100.00%	-667.24	0%
41	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	224,051.75	235,226.43	79.23%	75.30%	11,174.68	5%
4101	VENTA DE BIENES	224,023.21	234,989.08	79.15%	75.29%	10,965.87	5%
4108	OTROS INGR.DE ACTIV.ORDINARIAS	29.94	237.35	0.08%	0.01%	207.41	693%
42	OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	73,497.45	61,655.53	20.77%	24.70%	-11,841.92	-16%
4201	INGRESOS FINANCIEROS		396.71	0.13%	0.00%	396.71	-
4202	OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	73,497.45	61,258.82	20.63%	24.70%	-12,238.63	-17%
5	COSTOS DE VENTAS	299,881.99	288,944.60	97.33%	100.78%	-10,937.39	-4%
501	COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	144,041.60	145,827.75	49.12%	48.41%	1,786.15	1%
50101	COSTO DE VENTA BIENES Y SERVICIOS	133,513.15	142,464.99	47.99%	44.87%	8,951.84	7%
5010101	COSTO DE VENTA BIENES	133,527.15	142,834.62	48.11%	44.88%	9,307.47	7%
5010102	DESCUENTO EN COMPRA	14	369.63	0.12%	0.00%	355.63	2540%
50102	COSTO VARIABLE DE PRODUCCION	10,528.45	3,362.76	1.13%	3.54%	-7,165.69	-68%
5010201	COSTO DE MATERIA PRIMA		30	0.01%	0.00%	30.00	-
5010202	COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	984.01		0.00%	0.33%	-984.01	-100%
5010203	COSTO DE MATERIALES DE EMPAQUE	898.18	1,044.57	0.35%	0.30%	146.39	16%
5010204	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	8,646.26	2,288.19	0.77%	2.91%	-6,358.07	-74%
52	GASTOS DE VENTA	111,796.01	91,851.01	30.94%	37.57%	-19,945.00	-18%
5205	GASTO DE VENTA	33,930.11	23,507.50	7.92%	11.40%	-10,422.61	-31%
520501	GASTOS SUELDOS Y SALARIOS VENTAS	24,937.02	18,686.21	6.29%	8.38%	-6,250.81	-25%
520502	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	3,332.77	2,648.89	0.89%	1.12%	-683.88	-21%

520503	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACION	5,660.32	2,172.40	0.73%	1.90%	-3,487.92	-62%
521001	PROMOCION Y PUBLICIDAD	13.72	2,553.41	0.86%	0.00%	2,539.69	18511%
521501	GASTOS DE INVESTIGACION	192.78	90.49	0.03%	0.06%	-102.29	-53%
522001	TRANSPORTE	65,189.34	54,988.40	18.52%	21.91%	-10,200.94	-16%
522501	OTROS GASTOS VENTA	8,870.06	7,111.21	2.40%	2.98%	-1,758.85	-20%
523001	MANTENIMIENTO WEB SITE	3,600.00	3,600.00	1.21%	1.21%	0.00	0%
53	GASTOS DE OPERACION	40,660.66	44,671.96	15.05%	13.67%	4,011.30	10%
5305	GASTOS ADMINISTRATIVOS	12,163.57	17,070.59	5.75%	4.09%	4,907.02	40%
530501	GASTOS SUELDOY SALARIOS ADMINIST	9,317.44	12,848.56	4.33%	3.13%	3,531.12	38%
530502	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1,545.07	2,277.70	0.77%	0.52%	732.63	47%
530503	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACION	1,301.06	1,944.33	0.65%	0.44%	643.27	49%
531001	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1,049.34	965.82	0.33%	0.35%	-83.52	-8%
531501	GASTOS GENERALES	450.61	300.39	0.10%	0.15%	-150.22	-33%
532001	GASTOS DE VIAJES	99.8		0.00%	0.03%	-99.80	-100%
532501	SERVICIOS PRESTADOS	14,190.08	16,430.26	5.53%	4.77%	2,240.18	16%
533001	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	12,577.60	9,888.24	3.33%	4.23%	-2,689.36	-21%
533501	DEPRECIACIONES	129.66	16.66	0.01%	0.04%	-113.00	-87%
54	OTROS EGRESOS	2,922.56	6,465.57	2.18%	0.98%	3,543.01	121%
5405	OTROS EGRESOS	2,922.56	5,847.89	1.97%	0.98%	2,925.33	100%
540501	GASTOS NO DEDUCIBLES	2,922.56	5,847.89	1.97%	0.98%	2,925.33	100%
541001	GASTOS PERDIDA DE INVENTARIO		617.68	0.21%	0.00%	617.68	-
55	GASTOS NO OPERACIONALES	461.16	128.31	0.04%	0.15%	-332.85	-72%
5505	GASTOS FINANCIEROS	10.51		0.00%	0.00%	-10.51	-100%
	RESULTADO DEL EJERCICIO	2,332.79	7,937.36	2.67%	0.78%	5,604.57	240%

Nota: Demuestra las variaciones entre el estado de resultados de 2023 y 2024. Fuente de Información: Estados de Resultados Integrales

ManosEcuatorianas S.A., Sistema Genesis.

En 2024 los ingresos totales rondan los 296 881.96 USD de los cuales los ingresos ordinarios aportan el 79.23%, y los otros ingresos no operacionales el 20.77%, lo que señala que la venta de bienes es la principal fuente de dependencia de las operaciones del giro del negocio, pero también implica que las variaciones del mercado exterior se transforman en un riesgo; contrarrestando con el año 2023, las ventas disminuyeron en un 0.22%.

A su vez, los costos de venta se lograron disminuir en un 3.46%, pasando de representar el 100,78% al 97.33% en 2024, teniendo su concentración en un 50.46% se encuentra en los costos propios de los productos. Los gastos de venta, con un porcentaje sobre los ingresos de 37.57% en 2024, a pesar de ser superior al 2023 con un 30.94%, bordea una disminución en un 18%, pero aumenta ciertos rubros como los de Promoción y Publicidad que posee un rubro mucho más elevado, dejando de significar el 0.005% de los ingresos al 0.86%.

Por su parte, los Otros Egresos tuvieron un alza pasando del 0.98% al 2.18% en 2024, destacado por cantidades como las de Gastos de Reembolsos que contribuyen con un 1.09%, además de señalar el incremento de nuevos rubros como el de Perdida de Inventario por Caducidad, en donde se le atribuye el 0.21% de los ingresos. En comparación, en el año 2024 se logra distinguir una ganancia propia de la actividad llegando a representar el 2.67% de los ingresos de ese año, en lugar, del 0.78% en pérdida del año 2023.

3.4.3. Triangulación de Información

La información financiera de Manos Ecuatorianas S.A. correspondiente al año 2024 refleja ingresos totales por 296 881,96 USD, evidenciando una ligera disminución del 0,22% en relación a los del ejercicio fiscal 2023, a pesar de este descenso se evidencia un avance positivo en el control de costos, puesto que pasaron de representar el 100,78% de los ingresos en 2023 al 97.33% en 2024, lo que indica una pequeña mejoría en la eficiencia operativa. Sin embargo, el 79.23% de los ingresos provienen de ventas ordinarias, situación que, aunque demuestra una base recurrente, expone a la empresa un riesgo significativo frente a la volatilidad del mercado exterior. Con ello, estos resultados muestran un esfuerzo de control financiero que, pese a ser favorable, resulta insuficiente si no se acompaña por una planeación financiera sólida que asegure la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

En este mismo sentido, las entrevistas realizadas a la contadora y a la gerente de la empresa evidencian coincidencias relevantes respecto a hallazgos financieros, ambas

directivas, reconocieron que la empresa enfrenta dificultades significativas en la liquidez, lo cual impide implementar una planeación financiera que permita anticipar escenarios adversos. Mencionaron la inexistencia de proyecciones y practica de evaluaciones netamente retroactivas sobre los estados financieros, lo cual limita la toma de decisiones estratégicas, estos testimonios confirman que, a pesar de los avances en el control de costos identificados en los registros contables, la ausencia de instrumentos de planeación afecta directamente la sostenibilidad, pues esto, reduce la capacidad de respuesta frente a contingencias y debilita el posicionamiento de la empresa ante cambios en el entorno.

Desde el enfoque teórico, varios autores destacan que la planificación financiera contribuye la base para garantizar la sostenibilidad, debido a que permite anticiparse a riesgos que pueden comprometer sus recursos, y fortalecer la capacidad de adaptabilidad empresarial, del mismo modo, sostienen que el control financiero se encuentra estrechamente relacionado con la rentabilidad y las decisiones estratégicas que desembocan en la sostenibilidad a lo largo del tiempo, puesto que fomenta el uso eficiente del capital y contribuye a mantener las operaciones pese al dinamismo del entorno. Al contrastar estos planteamientos con la información financiera y los testimonios recogidos, se evidencia que la empresa ha logrado avances en el ámbito de control de costos y gastos, pero carece de herramientas de planeación necesarias para consolidar dichos logros a mediano y largo plazo, de esta manera, al integrar tanto el control como la planificación financiera mostrará un paso agigantado hacia la sostenibilidad de ManosEcuatorianas S.A.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Diseño de sistema integral de planificación y control financiero con enfoque estratégico para el éxito sostenible de la PYMES ManosEcuatorianas S.A.

3.2. Justificación

En este contexto actual, las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Manta, se ven envueltas una cantidad extensa de problemas en el correcto manejo de sus recursos financieros, debido a la no existencia de una obligatoriedad de aplicación de conceptos básicos de salud financiera, con normalidad basan su toma de decisiones en el empirismo de los dueños y gerentes. Esta problemática normalmente se asocia a la falta o precaria aplicación de políticas y procedimientos administrativos, gerenciales y contables, mismos que fomenten al seguimiento además de, a su vez, orientar el manejo eficiente de sus recursos financieros.

En este sentido, la PYMES Manos Ecuatorianas no es la excepción, esta situación da paso a la obligación de búsqueda de opciones que permitan la sostenibilidad a largo plazo, así como también, la capacidad de mantener sus operaciones y seguir en su contribución a su proyecto de cuidado de las playas en el Ecuador Ecoplayas. Del mismo modo, existe la probabilidad de riesgos debido a centrar las decisiones en base a un resultado, sin considerar la multi, provocando el incorrecto uso de los recursos, su revisión y supervisión.

La propuesta que se presenta de un sistema integral de planificación y control financiera tiene como finalidad establecer un presupuesto operativo e indicadores que promulguen la gestión estratégica y eficiente de los recursos financieros logrando alcanzar sus objetivos y abriendo paso dentro de la competencia en el sector comercial exterior de palo santo, aclarando un punto clave esta propuesta está orientada la PYMES ManosEcuatorianas S.A. de la ciudad de Manta

3.3. Objetivos de la propuesta

3.2.1. Objetivo General

Diseñar un sistema integral de planificación y control financiero con enfoque estratégico para el existo sostenible de la PYMES ManosEcuatorianas S.A.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un Plan Operativo Anual que permita organizar y disponer en cronograma actividades estratégicas para el cumplimiento de los objetivos planteados en el mismo, alineados a las metas financieras y de sostenibilidad.
- Desarrollar un modelo de presupuesto operativo mensual y trimestral, incluyendo políticas de monitoreo, permitiendo señalar las desviaciones o requisiciones de recursos.
- Proponer indicadores clave orientados al control financiero, estructurados en un cuadro de mando que facilite el seguimiento periódico de resultados y la toma de decisiones.
- Elaborar una matriz de riesgos financieros que permita identificar, evaluar y dictaminar acciones de mitigación ante amenazas que afectan la liquidez y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

3.4. Beneficiarios

Se beneficiará de la propuesta PYMES ManosEcuatorianas S.A. permitiéndole mejorar su planificación y control sobre inventarios, optimizar su capital de trabajo, reduciendo costos por excesos o faltas de inventario, en segundo lugar, a los colaboradores de debido a que la planificación permite una adecuada gestión de recursos tanto humanos como operativos.

3.5. Factibilidad

3.5.1. Factibilidad financiera

La propuesta expuesta en este escrito, es económicamente factible, debido a que, en las etapas de planeación y ejecución, no requiere de una asignación de recursos financieros, pese a ello, demanda de socializar a los beneficiarios los aspectos importantes del sistema y políticas, para lo cual será imprescindible un cronograma de capacitación, que implica un gasto de poco impacto económico y financiero, por lo que es cómodamente adaptable a las necesidades de la PYMES ManosEcuatorianas S.A.

3.5.2. Factibilidad legal

Esta propuesta es legalmente factible, debido a que no contraviene ninguna norma contable (NIC o NIIF), ni la Ley de Orgánica de Protección de Datos Personales dado que no requiere información explícita de los clientes, colaboradores y accionista, además la implementación de políticas internas y la modelación de un presupuesto operativo no demanda de una autorización previa de la Superintendencia de Compañías, debido a que se trata de decisiones administrativas de índole interna.

3.5.3. Factibilidad técnica

Es viable de manera técnica, la implementación de este sistema no requiere de herramientas digitales con licencias especiales, debido solo demanda de utilitarios de Office como Microsoft Excel que tienen versiones gratuitas, además la capacitación técnica es realmente accesible.

3.5.4. Desarrollo de Propuesta

Para poder abordar los desafíos que presenta la PYMES ManosEcuatorianas S.A. se propone un sistema de control y planificación financiero robusto, que incluye el desarrollo de un presupuesto operativo anual, la identificación de riesgos, proyecciones de flujo de caja y establecimiento de objetivos estratégicos, para poder operar con mayor estabilidad y adaptación a las condiciones del mercado, estas acciones, la empresa podrá optimizar la gestión financiera y enfrentar los retos de manera más efectiva.

A. PLAN OPERATIVO ANUAL

Objetivo General:

Fortalecer la eficiencia operativa y financiera de ManosEcuatorianas S.A. mediante una gestión orientada al mejoramiento de inventario, ventas, gastos y diversificación de productos, garantizando que cada proceso apoye la misión de llevar productos ecuatorianos artesanales y sostenibles al mundo, y contribuya a la visión de reconectar a la humanidad con la naturaleza a través de la educación y la cultura ancestral.

Objetivos Específicos:

1. Optimizar la gestión de inventario, permitiendo que el nivel de inventario disminuya en un 8% en los próximos 4 meses a través de la implementación de análisis periódicos de rotación, evitando la pérdida del mismo que supondría una afectación ambiental.
2. Incrementar las ventas rápidas implementando promociones y descuentos para productos con baja salida, logrando que los ingresos aumenten un 5% cada trimestre, estableciendo campañas con información de prácticas ancestrales.
3. Adaptar la estructura de gastos generales, flexibilizando entre variables y fijos como dictamine el comportamiento de la demanda, dando paso a la sostenibilidad y control de costos.
4. Desarrollar un pronóstico de la demanda en los próximos 6 meses del 90% para mantener el capital de trabajo de la empresa, evitando los desperdicios.
5. Diversificar la oferta de productos incluyendo al menos 2 productos en el próximo año que complementen la oferta actual y atraigan a nuevos demandantes.

Descripción de actividades y tareas:

Actividad 1: Optimización de gestión de inventario

Responsable: Analista de Costos

Unidad estratégica: Área Financiera

Indicador de meta: Disminuir el inventario obsoleto en un 8% cada semestre.

Tareas

Identificar los productos de baja rotación de productos dentro del semestre para estimar su eliminación o remate dentro del próximo periodo

Implementación de revisiones periódicas de rotación de inventarios.

Establecimiento de políticas de revisión antes de las reuniones de revisión de estados financieros.

Aplicación de herramientas de análisis de tendencias de productos.

Comparaciones quincenales de las rotaciones proyectadas a la rotación real.
Fijar espacios para determinar la veracidad de las proyecciones de la venta de los productos.

Actividad 2: Incrementar las ventas rápidas

Responsable: Gerente de Marketing

Unidad estratégica: Área de Marketing

Indicador de meta: Incrementar cada trimestre en un 5% las ventas rápidas.

Tareas

Establecer un calendario de campañas que contenga promociones semanales o quincenales.

Instaurar descuentos progresivos que se basen en el volumen y algunos otros en combos.

Crear y programar publicaciones y anuncios en redes sociales, ejecutando el e-commerce.

Actividad 3: Ajustar estrategias de compras

Responsable: Gerente

Unidad estratégica: Gerencia

Indicador de meta: Lograr reducir los costos unitarios en las producciones al menos en un 2%.

Tareas

Revisar las condiciones actuales de negociación de los proveedores.

Crear un mecanismo de comparación entre cotizaciones comparativas para productos clave.

Alinear los stocks mínimos a la creación de compras de manera automática.

Realizar una evaluación de cumplimiento, calidad y precio de cada proveedor.

Diversificar la cartera de proveedores para dejar de lado la dependencia por un producto.

Actividad 4: Convertir los gastos variables a fijos y viceversa

Responsable: Contador

Unidad estratégica: Área Financiera

Indicador de meta: Optimizar los gastos fijos en un 3% en cada semestre.

Tareas

Analizar el comportamiento de los gastos en el último año.

Identificar aquellos gastos que pueden convertirse en fijos.

Gestionar el presupuesto de todas las áreas, para el ajuste en base a resultados.

Actividad 5: Pronostico de demanda

Responsable: Analista de Costos

Unidad estratégica: Área Financiera

Indicador de meta: Precisar la demanda para la determinación del capital de trabajo y los cronogramas de producción.

Tareas

Recopilar datos históricos de la venta por cada producto y determinar las temporadas altas y bajas.

Analizar los datos mediante el uso de la inteligencia artificial.
Validar el pronóstico con datos recientes del comportamiento de la demanda.
Realizar los cronogramas de producción en relación a la demanda para el abastecimiento de los productos.

Actividad 6: Diversificación de productos

Responsable: Gerente de Marketing/Analista Contable

Unidad estratégica: Área Financiera /Marketing

Indicador de meta: Refrescar la oferta de productos con al menos 1 producto lanzado en la página web de ventas.

Tareas
Investigar las tendencias de los consumidores para saber que aspecto del mercado atacar.
Realizar pruebas con proveedores permitiendo evaluar alternativas de productos.
Participar en ferias y dinamizar en redes sociales las pruebas de los productos.
Introducción al mercado y medición de aceptación de los productos.

Para la adecuada interpretación y ejecución de estas tareas se plantea el siguiente cuadro de mando integral que recopila, tanto los objetivos como los indicadores clave para la ejecución de la Planificación Operativa Anual

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Indicador Clave	Formula	Meta	Responsable	Actividad Clave
Optimizar la gestión de inventario, permitiendo que el nivel disminuya en un 8% en los próximos 4 meses a través de la implementación de análisis periódicos de rotación.	Financiera	% de disminución de inventario	$\frac{\text{Inventario inicial} - \text{Inventario final}}{\text{Inventario inicial}} * 100$	-8%	Analista de Costos	Optimización de gestión de inventario
Incrementar las ventas rápidas implementando promociones y descuentos para productos con baja salida, logrando que los ingresos aumenten un 5% cada trimestre.	Cliente	% de incremento en ventas	$\frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodos pasados}}{\text{Ventas periodos pasados}} * 100$	20%	Jefe de marketing	Incrementar las ventas rápidas
Reducir los costos unitarios en las producciones al menos en un 2%.	Proceso interno	% de reducción de costos individuales	$\frac{\text{Costos unit. pasados} - \text{Costos unit. actuales}}{\text{Costos unitarios pasados}} * 100$	>2%	Gerente	Ajustar estrategias de compras
Adaptar la estructura de gastos generales, flexibilizando entre variables y fijos como dictamine el comportamiento de la demanda, dando paso a la sostenibilidad y control de costos.	Financiera	% de gastos optimizados	$\frac{\text{Gastos Optimizados}}{\text{Total de gastos fijos}}$	>6%	Contador	Convertir los gastos variables a fijos y viceversa
Desarrollar un pronóstico de la demanda en los próximos 6 meses del 90% para mantener el capital de trabajo de la empresa.	Proceso interno	% de exactitud de demanda proyectada	$\frac{\text{Demanda real}}{\text{Demanda proyectada}}$	>90%	Analista de Costos	Pronóstico de demanda
Diversificar la oferta de productos incluyendo al menos 2 productos en el próximo año que complementen la oferta actual y atraigan a nuevos demandantes.	Innovación	Número de nuevos productos lanzados	Conteo de productos introducidos	>1	Analista de Costos/jefe de Marketing	Diversificación de productos

Implementar un sistema de información digital que facilite la toma de decisiones basadas en datos confiables.	Aprendizaje y crecimiento	% de implementación del sistema	$\frac{\text{Procesos Digitalizados}}{\text{Procesos Totales}}$	80%	Desarrolladores Web	Implementación de software de gestión
---	---------------------------	---------------------------------	---	-----	---------------------	---------------------------------------

Nota: Esta tabla resume las actividades, y establece las métricas para verificar la realización de las tareas propuestas. Elaborado por el autor.

De igual forma, se propone un cronograma para la ejecución de las tareas, propias de las actividades estratégicas, en este sentido existen algunas que se vuelven recurrentes, con el fin permitir una toma de decisiones informada, continuar con la actividad o valorar nuevamente la situación y adaptar los vértices estratégicos a la una nueva realidad, recordando que las situaciones no son estáticas.

Tabla 4: Cronograma de Actividades Estratégicas.

Actividad	Tarea	Responsable	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Optimización de gestión de inventario	Identificar los productos de baja rotación de productos dentro del semestre para estimar su eliminación o remate dentro del próximo periodo	Analista de Costos												
	Implementación de revisiones periódicas de rotación de inventarios.	Analista de Costos												
	Establecimiento de políticas de revisión antes de las reuniones de revisión de estados financieros.	Analista de Costos												
	Aplicación de herramientas de análisis de tendencias de productos.	Analista de Costos												
	Comparaciones quincenales de las rotaciones proyectadas a la rotación real.	Analista de Costos												

	Fijar espacios para determinar la veracidad de las proyecciones de la venta de los productos.	Analista de Costos												
Incrementar las ventas rápidas	Establecer un calendario de campañas que contenga promociones semanales o quincenales.	Gerente de Marketing												
	Instaurar descuentos progresivos que se basen en el volumen y algunos otros en combos.	Gerente de Marketing												
	Crear y programar publicaciones y anuncios en redes sociales, ejecutando el e-commerce.	Gerente de Marketing												
	Realizar métricas que permitan medir el impacto de las campañas de venta, centrándose en la conversión de un clic en una venta.	Gerente de Marketing												
Ajustar estrategias de compras	Revisar las condiciones actuales de negociación de los proveedores.	Gerente												
	Crear un mecanismo de comparación entre cotizaciones comparativas para productos clave.	Gerente												
	Alinear los stocks mínimos a la creación de comparas de manera automática.	Gerente												
	Realizar una evaluación de cumplimiento, calidad y precio de cada proveedor.	Gerente												
	Diversificar la cartera de proveedores para dejar de lado la dependencia por un producto.	Gerente												

Convertir los gastos variables a fijos y viceversa	Analizar el comportamiento de los gastos en el último año.	Contador												
	Identificar aquellos gastos que pueden convertirse en fijos.	Contador												
	Gestionar el presupuesto de todas las áreas, para el ajuste en base a resultados.	Contador												
Pronóstico de demanda	Recopilar datos históricos de la venta por cada producto y determinar las temporadas altas y bajas.	Analista de Costos												
	Analizar los datos mediante el uso de la inteligencia artificial.	Analista de Costos												
	Validar el pronóstico con datos recientes del comportamiento de la demanda.	Analista de Costos												
	Realizar los cronogramas de producción en relación a la demanda para el abastecimiento de los productos.	Analista de Costos												
Diversificación de productos	Investigar las tendencias de los consumidores para saber que aspecto del mercado atacar.	Gerente de Marketing / Analista Contable												
	Elaborar pruebas con proveedores las alternativas de los productos	Gerente de Marketing / Analista Contable												
	Participar en ferias y dinamizar en redes sociales las pruebas de los productos.	Gerente de Marketing / Analista Contable												
	Introducción al mercado y medición de aceptación de los productos	Gerente de Marketing / Analista Contable												
Implementación de software de gestión	Implementar un sistema de información digital que facilite la toma de decisiones basadas en datos confiables.	Desarrolladores Web												

Nota: La tabla demuestra una sugerencia de cronograma para la ejecución de las tareas descritas en el Plan Operativo Anual. Elaborado por el autor.

B. PRESUPUESTO ANUAL Y FLUJO DE CAJA

Se desarrolla en base a los objetivos estratégicos descritos en el POA, tomando como punto de partida los rubros del Estado de Resultados Integrales, en donde constan los rubros y demás aspectos clave para la realización del presupuesto que se presenta de manera anual y trimestral para verificar el cumplimiento y determinar la existencia de variaciones dentro de los rubros presupuestados, teniendo en cuenta este contexto se presenta a continuación el presupuesto y el flujo de caja proyectado:

La primera tabla, establece una proyección en base el estado de resultados integral del año 2024, estima un presupuesto con todos los rubros de ingresos, costos y gastos, permite que la empresa alinee sus operaciones con el fin de lograr las metas de beneficios y la estabilización de los desembolsos. Se presenta de manera anual, pero también proporciona una analítica por cada trimestre, con la posibilidad de ajustar las proyecciones.

En la misma línea se presenta la segunda tabla, que demuestra un flujo de caja proyectado, contando además de los ingresos y los desembolsos del presupuesto, las obligaciones mensuales que tiene la empresa, de esta manera da una idea amplia de los recursos que debe poseer para hacerle frente a sus obligaciones, así como el presupuesto está sujeto a adecuaciones por parte de la directiva de la empresa.

Tabla 5: Presupuesto Anual y Trimestral ManosEcuatorianas S.A.

INGRESOS	Anual			Trimestral		
	Proyectado	Real	Diferencia	Proyectado	Real	Diferencia
VENTA DE BIENES						
Abalorios de Tagua	\$ 903.60		\$-903.60	\$ 225.90		\$-225.90
Aceites Esenciales	\$75,310.88		\$-75,310.88	\$18,827.72		\$-18,827.72
Joyería y Bisutería	\$5,706.88		\$-5,706.88	\$1,426.72		\$-1,426.72
Salud y Belleza	\$3,274.74		\$-3,274.74	\$ 818.69		\$-818.69
Sombreros de Panamá	\$4,085.75		\$-4,085.75	\$1,021.44		\$-1,021.44
Abalorios de Palo Santo	\$2,666.62		\$-2,666.62	\$ 666.65		\$-666.65
Incensos	\$ 190,038.43		\$-190,038.43	\$47,509.61		\$-47,509.61
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ -					
Envío Nacional	\$ 250.80		\$-250.80	\$62.70		\$-62.70
Courier DHL	\$27,600.00		\$-27,600.00	\$6,900.00		\$-6,900.00
Courier UPS	\$ -		\$-	\$ -		\$-
Courier FedEx	\$76,194.72		\$-76,194.72	\$19,048.68		\$-19,048.68
Subtotal de Ingresos	\$ 386,032.42	\$-	\$-386,032.42	\$96,508.10	\$-	\$-96,508.10

COSTOS Y GASTOS DE VENTA	Anual			Trimestral		
	Proyectado	Real	Diferencia	Proyectado	Real	Diferencia
COSTO DE VENTA BIENES						
Costo De Venta Y Producción	\$ 167,217.68		\$-167,217.68	\$41,804.42		\$-41,804.42
Courier/Transporte Nacional e Internacional	\$71,156.46		\$-71,156.46	\$17,789.12		\$-17,789.12
Gastos Sueldos Y Salarios Ventas	\$13,058.64		\$-13,058.64	\$3,264.66		\$-3,264.66
Beneficios Sociales Ventas	\$3,116.00		\$-3,116.00	\$ 779.00		\$-779.00
Promoción Y Publicidad	\$4,800.00		\$-4,800.00	\$1,200.00		\$-1,200.00
Certificados Fitosanitarios	\$2,264.76		\$-2,264.76	\$ 566.19		\$-566.19
Certificados De Origen	\$ 120.00		\$-120.00	\$30.00		\$-30.00
Arriendo de Bodega	\$1,440.00		\$-1,440.00	\$ 360.00		\$-360.00

Arriendo De Oficina FVC	\$6,600.00		\$-6,600.00	\$1,650.00		\$-1,650.00
Envíos Nacionales Marketing	\$ 120.00		\$-120.00	\$30.00		\$-30.00
Suministros de Venta	\$ 300.00		\$-300.00	\$75.00		\$-75.00
Gastos De Investigación y Desarrollo	\$ 180.00		\$-180.00	\$45.00		\$-45.00
Gastos Sueldo Salarios Administrativos	\$14,149.32		\$-14,149.32	\$3,537.33		\$-3,537.33
Beneficios Sociales Administrativos	\$2,818.83		\$-2,818.83	\$ 704.71		\$-704.71
Envíos Nacionales Administrativos	\$60.00		\$-60.00	\$15.00		\$-15.00
Aporte a la Seguridad Social	\$3,305.77		\$-3,305.77	\$ 826.44		\$-826.44
Impuestos y Contribuciones	\$ 780.00		\$-780.00	\$ 195.00		\$-195.00
Seguros y Reseguros	\$ 585.36		\$-585.36	\$ 146.34		\$-146.34
Servicios De Software Online	\$1,000.00		\$-1,000.00	\$ 250.00		\$-250.00
Servicios Prestados	\$23,766.84		\$-23,766.84	\$5,941.71		\$-5,941.71
Suministros de Limpieza	\$1,440.00		\$-1,440.00	\$ 360.00		\$-360.00
Combustibles	\$ 480.00		\$-480.00	\$ 120.00		\$-120.00
Gastos por Retenciones Asumidas	\$ 108.00		\$-108.00	\$27.00		\$-27.00
Otros Gastos No Deducibles	\$ 270.00		\$-270.00	\$67.50		\$-67.50
Servicios Básicos No Deducibles	\$ 900.00		\$-900.00	\$ 225.00		\$-225.00
Servicios Bancarios Locales	\$ 276.00		\$-276.00	\$69.00		\$-69.00
Servicios Bancarios Exterior	\$ 251.64		\$-251.64	\$62.91		\$-62.91
Subtotal de Costos y Gastos	\$ 320,565.30	\$-	\$-320,565.30	\$80,141.33	\$-	\$-80,141.33

	Anual			Trimestral		
Resumen_	Proyectado	Real	Diferencia	Proyectado	Real	Diferencia
Subtotal de Ingresos	\$ 386,032.42		\$-386,032.42	\$96,508.10		\$-96,508.10
Subtotal de Costos y Gastos	\$ 320,565.30		\$-320,565.30	\$80,141.33		\$-80,141.33
Ingresos-Costos y Gastos	\$65,467.11		\$-65,467.11	\$16,366.78		\$-16,366.78

***Nota:** Muestra una proyección en base al último estado de resultados integrales del año 2024, estima un incremento del 20% en los ingresos.*

Tabla 6: Flujo de Caja Proyectado 2025.

FLUJO DE CAJA MENSUAL														
PROYECCIÓN AÑO 2025														
FLUJO DE CAJA MENSUAL		PERIODO DE TIEMPO 2021												TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
INGRESOS	Ventas por Exportación	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$22,816.96	\$273,803.56
	Ventas Locales	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$705.68	\$ 8,468.15
	Servicio de Courier	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 6,125.88	\$ 73,510.58
TOTAL, INGRESOS		\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$29,648.53	\$355,782.30
COSTOS/ GASTOS	Costo De Venta Y Producción	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$13,934.81	\$167,217.68
	Courier/Transporte Nacional e Internacional	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 5,929.71	\$ 71,156.46
	Gastos Sueldos Y Salarios Ventas	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 1,088.22	\$ 13,058.64
	Beneficios Sociales Ventas	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$259.67	\$ 3,116.00
	Promoción Y Publicidad	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$ 4,800.00
	Certificados Fitosanitarios	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$188.73	\$ 2,264.76
	Certificados De Origen	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$120.00
	Arriendo de Bodega	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$ 1,440.00
	Arriendo De Oficina FVC	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$550.00	\$ 6,600.00
	Envíos Nacionales Marketing	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$120.00
	Suministros de Venta	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$25.00	\$300.00
	Gastos De Investigación y Desarrollo	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$180.00
	Gastos Sueldo Salarios Administrativos	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 1,179.11	\$ 14,149.32

Beneficios Sociales Administrativos	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$234.90	\$274.80	\$ 2,858.73
Envíos Nacionales Administrativos	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$5.00	\$60.00
Aporte a la Seguridad Social	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$275.48	\$ 3,305.77
Impuestos y Contribuciones			\$780.00											\$780.00
Seguros y Reseguros	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$48.78	\$585.36
Servicios De Software Online			\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$83.33	\$833.33
Servicios Prestados	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 1,980.57	\$ 23,766.84
Suministros de Limpieza	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$120.00	\$ 1,440.00
Combustibles	\$40.00	\$40.00	\$40.00											\$120.00
Gastos por Retenciones Asumidas	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$9.00	\$108.00
Otros Gastos No Deducibles	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$22.50	\$270.00
Servicios Básicos No Deducibles	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$75.00	\$900.00
Servicios Bancarios Locales	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$23.00	\$276.00
Servicios Bancarios Exterior	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$20.97	\$251.64
TOTAL, EGRESOS	\$26,565.44	\$26,565.44	\$27,428.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,608.78	\$26,648.67	\$320,078.53
UTILIDAD MENSUAL	\$ 3,083.08	\$ 3,083.08	\$ 2,219.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 3,039.75	\$ 2,999.85	\$ 35,703.77
PAGOSNO OPERATIVOS														
Pago de préstamos accionistas (Fabrizio Vera)	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
Pago de préstamos accionistas (Vanessa Villamar)	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$225.00	\$ 2,700.00
TOTAL, PAGOS NO OPERATIVOS	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 2,225.00	\$ 26,700.00
UTILIDAD DISPONIBLE	\$858.08	\$858.08	\$-5.25	\$814.75	\$814.75	\$814.75	\$814.75	\$814.75	\$814.75	\$814.75	\$814.75	\$814.75	\$774.85	\$ 9,003.77

Nota: Muestra los desembolsos estimados durante el año 2024, así como los ingresos considerados en el presupuesto. Elaborado por el autor.

Se debe considerar importante, que los valores proyectados sean contrastados con la situación real de la empresa, por ello, se plantea que mensualmente se rellenen los valores producto de las operaciones ordinarias, en caso de existir diferencias que desfavorezcan la planificación, se debe considerar estimar ajustes a las proyecciones.

C. CUADRO DE MANDO FINANCIERO

N°	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Resultado Esperado	Interpretación
1	Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Mensual	>1.25	La capacidad para hacerle frente a las deudas de la empresa a corto plazo.
2	Razón de Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	Mensual	<0.80	Señala cual es la parte de los activos está financiada con la deuda, si existen valores bajos reflejan menor riesgo financiero.
3	Margen Neto	Utilidad Neta/Venta Netas	Mensual	>10%	Muestra el porcentaje de utilidad residual por cada dólar vendido después de cubrir todos sus gastos.
4	Rentabilidad sobre el Patrimonio	Utilidad Neta/Patrimonio Total	Trimestral	>15%	Refleja cual es la ganancia por cada dólar invertido por los accionistas.
5	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Promedio	Trimestral/ Semestral	>5 veces al año	Mide cuantas veces se renueva el inventario en un periodo, si el valor es alto quiere decir que existe mayor eficiencia.
6	% Ejecución presupuestaria	(Utilidad Real/Utilidad Presupuestada) *100	Mensual	>95%	Cumplimiento efectivo de la planificación financiera.
7	Rentabilidad sobre activos	Activo Total / Patrimonio Total	Semestral	>8%	Refleja cuanto se han financiado la empresa con deuda respecto al capital propio, un resultado alto es un riesgo.

Nota: Muestra la tabla de indicaciones propios del control financiero, herramienta que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Adicionalmente, se brinda un modelo de informe una vez ejecutados cada uno de los indicadores propuestos como modelo de Cuadro de Mando Financiero, que cuenta con parámetros idóneos para la orientación de decisiones asertivas y optimas, mismo que se muestra a continuación:

Informe Mensual de Indicadores Financieros

ManosEcuatorianas S.A.

Periodo Analizado: (Deberá ubicar el mes que es analizado).

Responsable: (Nombre del encargado del análisis)

Fecha de elaboración del Informe: (Año-mes-día en el que se realiza el informe)

Objetivo del Informe:

Brindar una visión clara del desempeño financiero de ManosEcuatorianas S.A. por medio de la elaboración de un informe que recopile e interprete los datos de los indicadores estipulados en el cuadro de mando financiero, con el fin de facilitar la toma de decisiones fundamentadas en información confiable por parte de los directivos, fortaleciendo la sostenibilidad y el crecimiento.

(Esto es una sugerencia que puede establecer un estándar para los meses posteriores)

Indicador	Resultado Actual	Resultado Esperado	Variación	Semaforización
Liquidez Corriente	xx	>1.25	$\pm x$	●□□
Razón de Endeudamiento	xx	<0.80	$\pm x$	●□□
Margen Neto	xx	>10%	$\pm x\%$	●□□
Rentabilidad sobre el Patrimonio	xx	>15%	$\pm x\%$	●□□
Rotación de Inventarios	xx	>5 veces al año	$\pm x$	●□□
% Ejecución presupuestaria	xx	>95%	$\pm x\%$	●□□
Rentabilidad sobre activos	xx	>8%	$\pm x\%$	●□□

Semaforización del Cuadro de Mando Financiero.

Indicador	● Grave	□Tolerable	□Bueno
Liquidez Corriente	<1	Entre 1.1 y 1.4	>1.5
Razón de Endeudamiento	>0.6	Entre 0.59 y 0.51	<0.5
Margen Neto	<5%	Entre 5.1% y 9.9%	>10%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	<8%	Entre 8% y 14.9%	>15%
Rotación de Inventarios	<3 veces por año	Entre 3.1 y 4.9 veces por año	>5 veces por año
% Ejecución presupuestaria	<85%	Entre 85.1% a 94.9%	>95%
Rentabilidad sobre activos	<5%	Entre 5.1% y 7.9%	>8%

Nota: Esta tabla hace alusión a los posibles resultados de la implementación de los indicadores propuestos en el cuadro de mando, establece señales para evaluar los resultados.

Análisis de Datos.

En este apartado de deben considerar factores para la toma de decisiones, como la comparativa entre lo planificado y el valor real, como:

- Tendencias de ingresos y gastos, al igual que el cumplimiento presupuestario y la alineación con el flujo de caja.
- Comportamiento de la liquidez, si se está optimizando los recursos, existen cobros a tiempo, entre otros.

Además, debe incluir recomendaciones, tales como la optimización de gastos, la búsqueda de financiamiento para librar la presión en el flujo mensual.

Acciones correctivas.

Este punto es para dejar una serie de acción que prevean una solución a los problemas identificados, de ser el caso, algunas de estas tareas serian la revisión de precios con proveedores o ajustes en los márgenes de ganancia, con el fin de regular los precios.

D. MATRIZ DE RIESGOS FINANCIEROS

El sistema cuenta con una matriz de riesgos reevaluable que permite establecer el cumplimiento de la mitigación de riesgos, en cuanto a estructura y cultura financiera, para ello, se ha elaborado un cuestionario de control interno empleando la estructura del COSO I, integrando los aspectos de; Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo, misma que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7: *Cuestionario Control Interno Financiero.*

N°	DETALLE	SI	TAL VEZ	NO	CALIFICACION
1	Ambiente de Control				
1.1	¿La empresa posee una estructura claramente definida con funciones financieras establecidas?			X	0
1.2	¿Los directivos muestran compromiso con la disciplina financiera?		X		1
1.3	¿Existe algún código de ética que recoja principios financieros y de transparencia?			X	0
1.4	¿Se realiza evaluaciones con respecto al desempeño del personal administrativo y financiero?			X	0
1.5	¿El personal financiero recibe capacitaciones para prever y administrar las presiones del flujo de caja?			X	0
2	Evaluación de Riesgos				
2.1	¿Existen evaluaciones periódicas a los riesgos financieros relacionados con los gastos fijos mensuales?			X	0
2.2	¿Los impactos de la variación en la demanda de exportación de Palo Santo son analizados?	X			2
2.3	¿Emplean herramientas para detectar riesgos de liquidez a corto plazo?		X		1
2.4	¿Existen planes de contingencia para temporadas bajas o retrasos en cobros en el exterior?			X	0
2.5	¿Han identificado el riesgo cambiario como una posible amenaza para el flujo de caja?	X			2
3	Actividades de Control				
3.1	¿Existen presupuestos de gastos fijos mensuales?			X	0
3.2	¿La empresa posee políticas de pago a proveedores y cronogramas?	X			2
3.3	¿Existen controles para delimitar los gastos operativos mensuales?			X	0
3.4	¿Se aplican herramientas de conciliación bancaria quincenalmente?	X			2
3.5	¿Aplican procedimientos formales para las autorizaciones de egresos?	X			2

4	Información y Comunicación		
4.1	¿Se elaboran informes financieros de manera mensual enfatizando en los análisis de flujo de caja?	X	1
4.2	¿Se emplean sistemas de información confiables para el registro y reporte de ingresos y gastos?	X	2
4.3	¿La información financiera se comparte con la junta de accionistas para la toma de decisiones?	X	1
5	Monitoreo		
5.1	¿Revisan con frecuencia los controles establecidos para verificar la efectividad?	X	0
5.2	¿Actualizan y ejecutan análisis de riesgos financieros al menos cada 6 meses?	X	0
5.3	¿Se reciben sugerencias parte de empleados clave sobre el aspecto financiero?	X	0
5.4	¿Existen acciones correctivas al detectar desviaciones significativas en la liquidez?	X	0
Calificación Obtenida:			16
Ponderación:			44
Nivel de Confianza			36.37%
Nivel de Riesgo			63.63%

Nota: Muestra los aspectos clave para la identificación de los riesgos financieros de ManosEcuatorianas S.A. establece un riesgo moderado. Elaborado por el autor.

Luego de esta revisión, podemos observar que el nivel de riesgo es moderado, con ello se logra determinar la matriz de riesgos en los que está incurriendo la empresa y poder realzar acciones para mitigar los riesgos de manera tal que su ocurrencia y su impacto se minimice en su totalidad, además como parte de la propuesta en el anexo 3, se encuentra la plantilla descargable para actualizar el cuestionario de control interno al igual que la matriz.

Tabla 8: Escala de Valoración de Riesgos.

		IMPACTO				
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima
PROBABILIDAD		1	2	4	8	16
Muy Alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy Baja	1	1	2	4	8	16

Nota: Muestra el semáforo de colores dependiendo de la gravedad del riesgo identificado. Elaborado por el autor.

Tabla 9: *Matriz de Riesgos Financieros.*

Nº	Riesgo Financiero Identificado	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de Riesgo	Mitigación
1	Falta de planificación en cuanto a la estructura financiera.	No existen Manuales de Funciones Financieras.	Muy Alta	Máxima	Riesgo Extremo	Rediseñar la estructura organizacional y definir funciones.
2	Escasa cultura financiera en la dirección.	El compromiso con la disciplina financiera por parte del directivo es parcial.	Media	Mayor	Riesgo Alto	Capacitar a los directivos en gestión financiera para mejorar su compromiso.
3	Riesgos de integridad financiera.	No existen códigos ni políticas en el área financiera.	Muy Alta	Moderada	Riesgo Alto	Establecer políticas que contemplen la ética y la sostenibilidad financiera.
4	Debilidad en el personal financiero.	No se ha evaluado ni capacitado el personal financiero.	Muy Alta	Mayor	Riesgo Extremo	Moldear un plan de capacitación financiera y evaluación al personal
5	Riesgo de iliquidez.	No se han identificado ni evaluado los riesgos de caja en el corto y mediano plazo.	Muy Alta	Mayor	Riesgo Extremo	Análisis de manera mensual de flujos de caja.
6	Fragilidad ante cambios en la demanda.	Solo se considera empíricamente la estacionalidad de la demanda.	Media	Moderada	Riesgo Tolerable	Análisis de la estacionalidad de en las proyecciones de ingresos.
7	Inexistente control de gastos.	No se monitorea mensualmente los gastos.	Alta	Mayor	Riesgo Extremo	Establecer un nivel de cumplimiento del presupuesto mensual y la revisión de todos los egresos.
8	Carencia de monitoreo estructurado.	Es escasa la aplicación de indicadores financieros.	Media	Mayor	Riesgo Alto	Establecer KPI's Financieros para la toma de decisiones.

Nota: Muestra los Riesgos identificaos dentro de la examinación mediante el empleo del cuestionario de control interno. Elaborado por el autor. Elaborado por el autor.

Una vez realizados todos los métodos de diagnóstico, se delimitan las variables para la mitigación de estos riesgos, en primera instancia el sistema plantea un POA, que parte de objetivos estratégicos estimados desde la perspectiva del autor, mejorando el desarrollo de la estructura organizacional, proponiendo las funciones de la persona encargada de la ejecución del proyecto. Además de un cuadro de mando financiero que establece los indicadores que servirán para reajustar a la realidad transitoria de la organización.

CONCLUSIONES

Por medio de la revisión literaria, en varias publicaciones se lograron identificar conceptos fundamentales para la interpretación de las practicas de planificación y control financiero que repercuten en la sostenibilidad a largo plazo necesarios para la elaboración del trabajo de investigación.

Por medio del diagnóstico situacional presente de la empresa se identificó la ausencia de proyecciones, identificación de riesgos financieros y acciones de mitigación, si bien, la empresa cuenta con un compromiso explícito con la responsabilidad social y ambiental, el componente económico-financiero resulta igualmente indispensable para alcanzar un equilibrio sostenible.

Por medio del diseño un sistema de planificación y control financiero con enfoque estratégico, orientado a proyectar, monitorear y ajustar las decisiones de manera oportuna con un enfoque estratégico, se facilitó una herramienta clave que favorece la capacidad de adaptación continua frente al dinamismo del mercado y aborda a la sostenibilidad operativa de la empresa.

RECOMENDACIONES

Aplicar de manera paulatina el sistema de gestión y control financiero con enfoque estratégico iniciando con puntos clave como la matriz de riesgos financiero y el presupuesto, con el fin de establecer los responsables de su ejecución.

Socializar el sistema propuesto con el personal del departamento financiero de la empresa para asegurar la ejecución presupuestaria y el cálculo de los indicadores descritos en el cuadro de mando financiero.

Priorizar el cronograma establecido para la evaluación situacional de la empresa, para el ajuste de las estrategias y las proyecciones permitiendo alinear de manera recuente los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2020). Informe estadístico sobre las pequeñas y medianas empresas en Ecuador. <https://www.normalizacion.gob.ec>
- Arroyo Rosales, E. A., Palacios Gómez, L. E., & Gastañaduí Ibáñez, L. A. (2025). Impacto del sistema de control interno en el desempeño financiero de empresas industriales. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392025000300134
- Benítez, F., Moscoso, A., & Muñoz, M. (2020). *Desarrollo sostenible en las Mipymes de Ecuador y su impacto en el consumidor* (Vol. 6). Revista Cumbres. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8228803.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Blasco, J. L., & Delrieu, J. C. (2021). El Rol de las Finanzas en una Economía Sostenible. Instituto Español de Analistas Financieros. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2021/03/ELROL-DE-LAS-FINANZAS.pdf>
- Bueno Sánchez, E. (2005). *Población y desarrollo. Enfoques alternativos de los estudios de población*:. El Cid Editor. <https://elibro.net/es/ereader/ulearn/98286>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. 85-105. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chamba Salazar, T., & Carpio Velasco, R. (2022). *Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil de los años 2019 - 2021*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/20197/1/T-UCSG-POS-MCF-51.pdf>
- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2010). La Importancia de la Planeación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocio y su Impacto en el Desarrollo Empresarial. 179-194. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479010>
- De la Cruz Alcuacer, F. R., & Guerrero Quispe, J. T. (2023). El sistema de Control Interno Financiero bajo la perspectiva del COSO III y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Tejidos Anahí”, ubicada en la ciudad de Atuntaqui en el periodo 2019 –

2021. Quito: Universidad Central del Ecuador.
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e9db8746-5499-48a5-9c13-c65fc7e9e4e7/content>
- Esteban Masilo, A., & Gómez Aguirre, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. *Revista CIMEXUS*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5886615>
- Galarza, C. (2020). *Sostenibilidad y éxito empresarial*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/download/4030/2345/>
- Gonzáles, M., & Mora, R. (2019). La gestión financiera en las pymes ecuatorianas. *Ciencias Empresariales del Ecuador*.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (14th ed.)*. (P. Education., Ed.) 2012.
- López Macías, D. L. (2015). Gestión de Control Financiero para el Comercial Escobar de Ventanas. Universidad Regional de los Andes.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1774/1/TUBCYA012-2015.pdf>
- López, G. (2015). *La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ambatol CÍA. LITDA'Matriz Ambato en el año 2011*. Doctoral dissertation, Tesis Inédita.
- Lozano Aranda, C. G. (Marzo de 2023). Efecto del Control Financiero en el Endeudamiento y la Rentabilidad de los Clubes de la Liga Santander. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/619645/retrieve>
- Maldonado Mosquera, D. J. (2023). Impacto de la gerencia para el desarrollo sostenible y sustentable. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/gep.v8i9.57>
- Molina Macías, G. C. (2022). GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES DEL SECTOR PESQUERO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA POBLACIÓN DE MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ EN EL AÑO 2020.

- Jipijapa: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI.
<https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4688>
- Montero, G. (2018). *Apuntes para la Asignatura Finanzas I*. México: Fondo Editorial FCA.
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planificación Financiera*. Grupo Editorial Patria.
<https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/1819/Archivo2.4240.pdf>
- Morone, G. (2013). Métodos y técnicas de la investigación científica. Métodos y técnicas de la investigación científica:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37457451/metodologias_investigacion-libre.pdf?1430318107=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos_y_tecnicas_de_la_investigacion_c.pdf&Expires=1728233461&Signature=TsK12iCWctABMPmxuDJU9wLz7Mo5VEK0~cw
- Muñoz, J. (21 de Junio de 2024). *Herramientas para la Planeación Financiera Estratégica: Modelos Financieros*. <https://www.linkedin.com/pulse/herramientas-clave-para-la-planeaci%C3%B3n-financiera-modelos-jesus-mu%C3%B1oz-qtswe/>
- Navarrete, M., Cevallos, S., Rodriguez, L., & Tito, M. (2023). *Planificación Estratégica*. Instituto Superior Tecnológico ITCA, Ibarra- Ecuador.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cli_w838
- Otzen, T., & Manterola, C. (2022). *www.intjmorphol.com*. http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2017/04/art_37_351.pdf
- Oviedo -Rodríguez, M., Medina-León, A., Negrín-Sosa, E., & Carpio Vera, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397011.pdf>
- Páez, R. (2020). Análisis de las prácticas financieras en las pymes ecuatorianas. 23-36. Revista de Gestión Empresarial del Ecuador.
- Palmero Suárez, S. (2021). La Enseñanza del Componente Gramatical: Método Deductivo e Inductivo. Universidad de la Laguna.

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/23240/La%20ensenanza%20del%20componente%20gramatical%20el%20metodo%20deductivo%20e%20inductivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peña Ponce, J. (2022). *Planificación estratégica y su aporte en la gestión administrativa de las microempresas de la parroquia La Pila*. Manabí: Universidad Estatal del Sur de Manabí. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5211>

Pérez Menendez, J., & Cruz, A. (2022). *Balanced Scorecard-CMI*. Universidad Internacional de la Rioja. https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/14670/Cruz%20Luna%2C%20Carlos%20Andr%C3%A9s_P%C3%A9rez%20M%C3%A9ndez%2C%20Jos%C3%A9.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). <http://scielo.sld.cu/>. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455

Ramírez, J., Andrade, C. F., Andrade, M. A., & Sumba, J. M. (2024). Sostenibilidad financiera en Ecuador: Un enfoque desde la economía solidaria. 959-972. *Revista Venezolana*. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.6>

Rangel Pacheco, J. F. (2023). *ESTRATEGIA FINANCIERA - OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SERVIPUERTOS S.A. DEL CANTÓN MANTA*. Manta: UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5400>

Rodríguez, J. J. (2015). *Muestreo y preparación de la muestra*. Cano Pina. https://elibro.net/es/ereader/ulead/43107?fs_q=muestra__&prev=fs

Roffé, M., & González, F. (2023). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: una Revisión de la Literatura. *Universidad Nacional de Misiones*. <https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.006.es>

Salazar Guevara, S. C. (2022). *Planeación Financiera para Mejorar la Rentabilidad en la Comisión de Usuarios del Sub Sector Hidráulico Chongoyape*. Pimentel, Perú.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10858/Salazar%20Guvara%20Sthefany%20Catherine.pdf?sequence=12>

Señalin Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., & Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. 25-núm.92. Universidad del Zulia, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/29065286026.pdf>

Tisalema Tocalema, T. A. (2015). *Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad en la Cooperativa Coorambato Ltda. del Cantón Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/77a29922-4ade-4e02-9b3a-167787791089/content>

Useche , M. C., Artigas Wileidys, Queipo, B., & Perozo, É. (2019). *repositoryinst.uniguajira.edu.co*.
<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/server/api/core/bitstreams/58ae17e3-11a9-4f4a-be08-ec7839528f01/content>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a la Contadora



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Entrevista: Planificación y Control Financiero para el Éxito Sostenible de la PYME ManosEcuatorianas S.A.

Buen día agradezco su colaboración para llevar a cabo esta entrevista, su aporte es de vital importancia para mi investigación.

Esta entrevista tiene como finalidad dar una visión clara de la situación actual de la empresa con respecto a la planeación económica y el control financiero, a continuación, le presentare las preguntas a responder:

Empresa: ManosEcuatorianas S.A.

Cargo del entrevistado: Contadora.

1. ¿Cuál considera que es el desafío financiero que enfrenta actualmente?

Desde la realidad de la empresa a la fecha actual uno de los desafíos financieros que nos enfrentamos es el manejo de la liquidez con respecto al endeudamiento con terceros como las cuentas por pagar accionistas y los anticipos de clientes, ya que esto genera presión sobre los flujos de caja mensuales sino se gestiona de una manera efectiva, y el otro desafío son los inventarios al existir una concentración importante de recursos teniendo la necesidad de optimizarlo para un mejor capital de trabajo.

2. ¿Considera importante la planificación financiera para el crecimiento sostenible?

Por supuesto que sí, siempre hay que tener en cuenta que la planificación financiera es importante para lograr el crecimiento sostenible, ya que esta nos va ayudar anticiparnos a las necesidades de liquidez que pueda tener la empresa y también poder evaluar los escenarios que se presenten para asignar los recursos de una manera eficiente tanto en el área comercial (ventas) como en la operativa de la empresa.

3. ¿Cómo se controla actualmente la liquidez? ¿Existe un flujo de caja proyectado o real?

Desde la realidad de la empresa, actualmente, no existe un flujo de caja proyectado, lo que realizamos es al final de cada mes evaluar los resultados que hemos tenido y ver el cumplimiento en el pago de las obligaciones y desde allí proyectamos al siguiente mes, todo el manejo de liquidez generalmente lo realizan a través del saldo de bancos y los saldos de las obligaciones pendientes por pagar a la fecha.

4. ¿Qué herramientas o sistemas se brindan para tomar decisiones financieras?



El sistema que utilizamos es el Genesis que es un sistema básico que emite estados financieros este no realiza el análisis de indicadores de financieros y una de las herramientas que utilizamos en el análisis de los estados financieros junto a la gerencia de manera mensual para evaluar los resultados.

5. ¿Se han considerado implementar indicadores financieros de seguimiento?

Claro que sí, es una necesidad que hemos identificado, especialmente en el tema de la rentabilidad para ser sujetos de crédito a corto y largo plazo y ayudarnos a tomar las decisiones de financiamiento también.

6. ¿Qué medidas cree que se pueden sugerir para lograr una estructura financiera sólida y sostenible?

Desde mi perspectiva como contadora puedo sugerir mejorar la gestión de inventarios ya que tenemos capital inmovilizado en esa área, desarrollar un presupuesto operativo anual, pero con seguimiento y ejecución desde la gerencia de una manera mensual y la implementación de flujos de cajas proyectados mensuales para una mejor toma de decisiones.

7. ¿Cree que la adopción de un sistema básico de planificación y control financiero serviría al crecimiento sostenible? ¿Qué condiciones lo harían viable?

Sí serviría al crecimiento sostenible un sistema de planificación y control financiero, siempre y cuando la junta de accionista y la gerencia este comprometida con los procesos, se logre implementar en el sistema contable un módulo de planificación/análisis financiero y tengamos la visión del que el proceso financiero no solo es de registro sino también de análisis.

Anexo 2: Entrevista a la Gerente General

Entrevista: Planificación y Control Financiero para el Éxito Sostenible de la PYME**ManosEcuatorianas S.A.**

Buen día agradezco su colaboración para llevar a cabo esta entrevista, su aporte es de vital importancia para mi investigación.

Esta entrevista tiene como finalidad dar una visión clara de la situación actual de la empresa con respecto a la planeación económica y el control financiero, a continuación, le presentare las preguntas a responder:

Empresa: ManosEcuatorianas S.A.

Cargo del entrevistado: Gerente General.

1. ¿Cuál considera que es el desafío financiero que enfrenta actualmente?

Desde mi perspectiva la empresa pasa por una racha no tan buena, es por ello que existe una constante presión en los flujos de caja.

2. ¿Considera importante la planificación financiera para el crecimiento sostenible?

La planificación siempre ☐ era mejor que actuar sobre la marcha, y por supuesto que mejora la estabilidad en el tiempo de la empresa, pese a ello no se ha podido implementar.

3. ¿La empresa establece metas financieras claras? ¿Cómo se da seguimiento a estas metas?

Las metas no se encuentran por escrito, tenemos solo nociones de lo que queremos alcanzar en a lo largo del tiempo.

4. ¿Cómo se controla actualmente la liquidez? ¿Existe un flujo de caja proyectado o real?

Existen los flujos de caja mensual, realizamos los análisis en conjunto con la contadora de manera mensualizada, pero nos damos cuenta que poco eficiente debido que las reuniones para hablar de un mes en concreto son después de 20-25 días posterior a su finalización.

5. ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para tomar decisiones financieras?

Actualmente contamos con un sistema contable en la nube, Genesis, pero proporciona estadísticas muy básicas, no analiza la rentabilidad o la liquidez, es muy básico, utilizamos la revisión analítica para ver el comportamiento de los gastos.

6. ¿Han considerado implementar indicadores financieros de seguimiento? ¿Cuáles?



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Sí, pero el tiempo para la ejecución juega un papel crucial, liquidez y el ROA son los aplicamos, pero solo en el área de marketing.

7. ¿Qué medidas cree que son necesarias para lograr una estructura financiera sólida y sostenible?

Disponibilidad, actualmente no se cuenta con personal capacitado para dar soporte a la implementación de un sistema de ☐ gestión financiera.

**8. ¿Estaría dispuesto a adoptar un sistema básico de planificación y control financiero?
¿Qué condiciones lo harían viable?**

Sí, por su puesto, sería de gran ayuda para la mejora del manejo de los recursos, un aspecto que lo haría viable serían las proyecciones, y orientarlo a los objetivos estratégicos ya que por el momento no contamos con una visión real.

Anexo 3: Matriz de Riesgos Financieros

Link de descarga: [Matriz de Riesgos Financieros ManosEcuatorianas S.A..xlsx](#)

Anexo 4: Flujo de Caja Proyectado

Link de descarga: [Flujo de caja Proyectado ManosEcuatorianas.xlsx](#)

Anexo 5: Certificado Compilatio

