



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Ingeniera Financiera**

**Tema:**

---

**“Estrategia de financiamiento a largo plazo por la crisis de la pandemia del  
Covid-19 en la panadería Moderna”**

---

**Autora:** Carvajal Vargas, Cynthia Michelle

**Tutora:** Ing. Córdova Pacheco, Ana Consuelo Mg.

**Ambato – Ecuador**

**2020**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco Mg. con cédula de identidad No. 050275878-2, en mi calidad de Tutor del Proyecto Integrador sobre el tema: **“ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO POR LA CRISIS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA PANADERÍA MODERNA”**, desarrollado por Cynthia Michelle Carvajal Vargas, de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Octubre 2020

**TUTORA**



.....  
Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco Mg.

C.I. 050275878-2

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cynthia Michelle Carvajal Vargas con cédula de identidad No. 1804995775, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO POR LA CRISIS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA PANADERÍA MODERNA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, recomendaciones, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador

Ambato, Octubre 2020

### AUTORA



.....  
Cynthia Michelle Carvajal Vargas

C.I 1804995775

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Octubre 2020

### **AUTORA**



.....  
Cynthia Michelle Carvajal Vargas

C.I 1804995775

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador con el tema: **“ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO POR LA CRISIS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA PANADERÍA MODERNA”**, elaborado Cynthia Michelle Carvajal Vargas, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Octubre 2020



.....  
Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



.....  
Dra. Rocío Cando

**MIEMBRO CALIFICADOR**



.....  
Dra. Ana Molina

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios inicialmente por darme la fuerza y perseverancia para culminarlo, a mis padres Juan Carlos Carvajal y Silvana Vargas y mi hermana Karen Carvajal, que me han apoyado he inspirado cada instante brindándome todos los recursos para triunfar en la vida. Gracias a todos por compartir mis alegrías, tristezas y lloros, espero nunca defraudarlos y contar siempre con su infinito amor.

Así mismo dedico este trabajo a todos mis maestros que han inculcado en mí, valores y conocimientos, todos los que se muestran en este logro me enseñaron una lección inolvidable que el que persevera alcanza.

*Cynthia Michelle Carvajal Vargas*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres, hermana y toda mi familia que me mostro su amor y apoyo incondicional en todo el camino universitario, a la Ing. Ana Córdova, que a más de ser mi maestra en las aulas la considero como una amiga quien ha demostrado el conocimiento y paciencia en el acompañamiento de este proyecto.

Quedo eternamente agradecida a cada uno de mis docentes que forman parte de mi Facultad de Contabilidad y Auditoría con los que tuve el placer de compartir conocimientos y adquirir experiencias como consejos, lo cual queda gravado en mi mente para siempre.

A la Universidad Técnica de Ambato por la enseñanza de primera y formarme como profesional y así lograr todos los objetivos que me proponga en mi vida laboral y personal. Agradezco a la Panadería la Moderna por brindarme la apertura e información para el desarrollo de mi trabajo de titulación.

*Cynthia Michelle Carvajal Vargas*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TEMA:** “ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO POR LA CRISIS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA PANADERÍA MODERNA”

**AUTORA:** Cynthia Michelle Carvajal Vargas

**TUTORA:** Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco Mg.

**FECHA:** Octubre 2020

**RESUMEN EJECUTIVO**

La finalidad de la realización del actual proyecto integrador es la de implementar una estrategia de financiamiento a largo plazo por la crisis de la pandemia del Covid-19 en la Panadería Moderna de la ciudad de Ambato; se lo realiza para poder generar opciones de supervivencia a las pequeñas y medianas empresas del sector, las mismas que se han visto afectadas de gran manera por la crisis ocasionada por el virus y la pandemia.

La Panadería Moderna es una empresa del ciudad de Ambato, la misma que ha visto decrecer sus ingresos en el segundo trimestre del año 2020, y como consecuencia ha surgido la necesidad de obtener capital para hacer frente a los múltiples egresos de la misma; es por esto que el proyecto se basa en desarrollar un diagnostico financiero en función de análisis y ratios, y proponer un financiamiento externo a largo plazo que permita a la panadería sostenerse durante la crisis y preveer un crecimiento a futuro en función de un apalancamiento financiero positivo.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS, PANADERÍA, CRISIS, FINANCIAMIENTO, RENTABILIDAD.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**FINANCIAL ENGINEERING CAREER**

**TOPIC:** "LONG-TERM FINANCING STRATEGY FOR THE CRISIS OF THE COVID-19 PANDEMIC IN MODERN BAKERY"

**AUTHOR:** Cynthia Michelle Carvajal Vargas

**TUTOR:** Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco Mg.

**DATE:** October 2020

**ABSTRACT**

The purpose of carrying out the current integrating project is to implement a long-term financing strategy for the crisis of the Covid-19 pandemic in the Modern Bakery of the city of Ambato; It is carried out to be able to generate survival options for small and medium-sized companies in the sector, the same ones that have been greatly affected by the crisis caused by the virus and the pandemic.

La Panadería Moderna is a company in the city of Ambato, the same company that has seen its income decrease in the second quarter of 2020, and as a consequence the need to obtain capital has arisen to face the multiple expenses of the same; That is why the project is based on developing a financial diagnosis based on analysis and ratios, and proposing long-term external financing that allows the bakery to sustain itself during the crisis and foresee future growth based on positive financial leverage. .

**KEYWORDS:** ANALYSIS OF FINANCIAL STATEMENTS, BAKERY, CRISIS, FINANCING, PROFITABILITY.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL .....	x
ÍNDICE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE FIGURAS .....	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador .....	1
1.1.2 Descripción del entorno.....	3
1.1.3 Justificación.....	5
1.1.4 Objetivos.....	6
1.2 Revisión de la literatura.....	7
1.2.1 Contexto sanitario de la pandemia ocasionado por el Covid-19 .....	7
1.2.2 Contexto social de la pandemia ocasionado por el Covid-19.....	8

1.2.3 Contexto económico de la pandemia ocasionado por el Covid-19 .....	9
1.2.4 Fuentes de financiamiento para PYMES.....	9
1.2.4.1 PYMES.....	9
1.2.5 Fuentes de financiamiento .....	10
1.2.5.1 Fuentes Internas.....	10
1.2.5.2 Fuentes externas .....	11
1.2.6 Plan de financiamiento .....	12
1.2.6.1 Financiamiento a corto plazo.....	12
1.2.6.2 Financiamiento a largo plazo.....	13
1.2.7 Liquidez.....	14
1.2.7.1 Ratios de liquidez .....	15
1.2.7.2 Ratio de liquidez general o razón corriente.....	15
1.2.7.3 Ratio de prueba ácido (acid test) .....	15
1.2.7.4 Ratio de prueba defensiva.....	15
1.2.7.5 Ratio de capital de trabajo o fondo de maniobra.....	16
1.2.7.6 Ratio de liquidez de cuentas por cobrar.....	16
1.2.7.7 Ratio de promedio de cobro.....	16
CAPÍTULO II.....	18
METODOLOGÍA.....	18
2.1 Descripción de la metodología .....	18
CAPÍTULO III .....	20
DESARROLLO.....	20
3.1 Determinar los factores internos y externos. ....	20
3.2 Realizar una matriz FODA y CAME .....	24
3.3 Diagnosticar la situación financiera de los años 2017-2019 .....	29
3.4 Análisis vertical y horizontal de los Estados de Situación y Resultados. ....	31
3.5. Calcular los ratios de liquidez, endeudamiento, operativo y rentabilidad.....	39

3.6 Ingresos y egresos primeros 6 meses del año 2020.....	51
3.7 Financiamiento y presupuesto de efectivo.....	51
3.7.1 Presupuesto de ventas.....	52
3.7.2 Presupuesto de producción.....	53
3.7.3 Presupuesto de materiales.....	53
3.7.3.1 Costos de materiales.....	54
3.7.3.2 Inventario inicial y final de materiales.....	55
3.7.4 Presupuesto de mano de obra.....	56
3.7.5 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.....	56
3.7.6 Presupuesto de ventas y administrativo.....	57
3.7.7 Presupuesto de efectivo.....	57
3.7.8 Financiamiento.....	58
3.8 Elaboración de estados presupuestados al 31 de diciembre del 2020.....	67
3.8.1 Proyección de los estados financieros de los años 2021-2023.....	70
3.9 Calcular ratios financieras proyectados.....	74
CAPÍTULO IV.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
4.1 Conclusiones.....	76
4.2 Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	83

## ÍNDICE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla N° 1</b> Clasificación de las empresas .....	10
<b>Tabla N° 2</b> Composición del sistema financiero ecuatoriano .....	11
<b>Tabla N° 3</b> Diagnóstico de las fortalezas .....	25
<b>Tabla N° 4</b> Diagnóstico de las oportunidades .....	26
<b>Tabla N° 5</b> Diagnóstico de las debilidades.....	26
<b>Tabla N° 6</b> Diagnóstico de las amenazas .....	27
<b>Tabla N° 7</b> Estado de situación inicial. Ver Anexo 1.....	29
<b>Tabla N° 8</b> Estado de resultados. Ver Anexo 2.....	30
<b>Tabla N° 9</b> Análisis vertical del estado de situación de la “Panadería la Moderna”.....	31
<b>Tabla N° 10</b> Análisis horizontal estado de situación inicial.....	33
<b>Tabla N° 11</b> Análisis vertical estado de resultados .....	35
<b>Tabla N° 12</b> Análisis horizontal estado de resultados .....	37
<b>Tabla N° 13</b> Análisis de ratios financieros.....	39
<b>Tabla N° 14</b> Ingresos y egresos primeros 6 meses del año 2020 .....	51
<b>Tabla N° 15</b> Presupuesto de ventas al 31 de diciembre del 2020.....	52
<b>Tabla N° 16</b> Presupuesto de producción al 31 de diciembre del 2020.....	53
<b>Tabla N° 17</b> Presupuesto de materiales directos al 31 de diciembre de 2020.....	53
<b>Tabla N° 18</b> Costos de materiales .....	54
<b>Tabla N° 19</b> Inventario inicial y final de materiales.....	55
<b>Tabla N° 20</b> Presupuesto de mano de Obra.....	56
<b>Tabla N° 21</b> Presupuesto de gastos indirectos.....	56
<b>Tabla N° 22</b> Presupuesto de gasto de ventas y administrativo.....	57
<b>Tabla N° 23</b> Presupuesto de efectivo .....	57
<b>Tabla N° 24</b> Tabla de amortización.....	66

<b>Tabla N° 25</b> Estado de resultado presupuestado .....	67
<b>Tabla N° 26</b> Estado de situación presupuestado .....	68
<b>Tabla N° 27</b> Estado de Resultados proyectado .....	70
<b>Tabla N° 28</b> Estados de situación inicial proyectado .....	72
<b>Tabla N° 29</b> Ratios financieros proyectados .....	74

## ÍNDICE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Figura N° 1</b> Estructura organizacional de la “Panadería la Moderna”.....	3
<b>Figura N° 2</b> Relación entre liquidez y otros riesgos.....	14
<b>Figura N° 3</b> Matriz PESTEL.....	20
<b>Figura N° 4</b> Matriz FODA.....	24
<b>Figura N° 5</b> Fondo de maniobra.....	40
<b>Figura N° 6</b> Liquidez general.....	41
<b>Figura N° 7</b> Test acido.....	42
<b>Figura N° 8</b> Tesorería.....	43
<b>Figura N° 9</b> Solvencia.....	44
<b>Figura N° 10</b> Endeudamiento externo.....	45
<b>Figura N° 11</b> Autofinanciación.....	46
<b>Figura N° 12</b> Ratios operativos.....	47
<b>Figura N° 13</b> Período medio de pago.....	48
<b>Figura N° 14</b> Rentabilidad.....	49
<b>Figura N° 15</b> ROE.....	50

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

#### 1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

“Panadería la Moderna”, tiene sus operaciones en el año 1981 en Huachi Chico, su origen con un negocio artesanal, poniendo en práctica todos sus saberes la Señora Núñez Fonseca Mery Susana propietaria de la Panadería. A pasar el tiempo la empresa artesanal fue creciendo gracias al sabor y calidad de los panes, los clientes aprecian la tradición del pan Ambateño. En el 2003 hereda la administración la señora Catherine Villacis, hija de la dueña lo cual hasta el tiempo actual lleva en curso la empresa, es obligada a llevar contabilidad ya que supera las ventas estimadas pero cuenta con un carnet de artesanos que tienen beneficios laborales en el Código de Trabajo que los exenta del pago de décimo tercero, décimo cuarto y utilidades con respecto a sus empleados, pero deben ser afiliados de manera obligatoria pero no acumulan fondos de reserva, sin embargo el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social está en la capacidad de atender las indemnizaciones de algún contratamiento. Los permisos de funcionamiento son otorgados por ARCSA a los establecimientos determinado al control y vigilancia sanitaria que contengan todos los requerimientos, también las comisarias municipales y demás dependencias del municipio para la elaboración de productos alimenticios y en la actualidad los bomberos por los planes de emergencia sanitaria y bioseguridad. La exigencia de los compradores, llevo al engrandecimiento, siempre buscando la comodidad y la amabilidad para que degusten del pan Ambateño, son muy responsables brindan un buen servicio, el valor promedio de los panes es de 0,15 centavos.

Tienen 15 variedades de pan que son:

injertos	Tapados	especiales	yema	mestizo
empanadas	cachos de dulce	minis	ajonjolí	integral
palanquetas	Rosas	migas	reventados	llamingo

El pan que mayor acogida tiene es el injerto y minis se caracteriza en el proceso de amasado, trabajan con productos de primera calidad, se puede destacar que la mayor venta en el mes de febrero por el carnaval se elabora un pan de dulce en forma de llamingo compuesto por especies de dulce y agua de anís y esencia se envía a la Costa Ecuatoriana donde es muy apetecible por los clientes.

### **Misión**

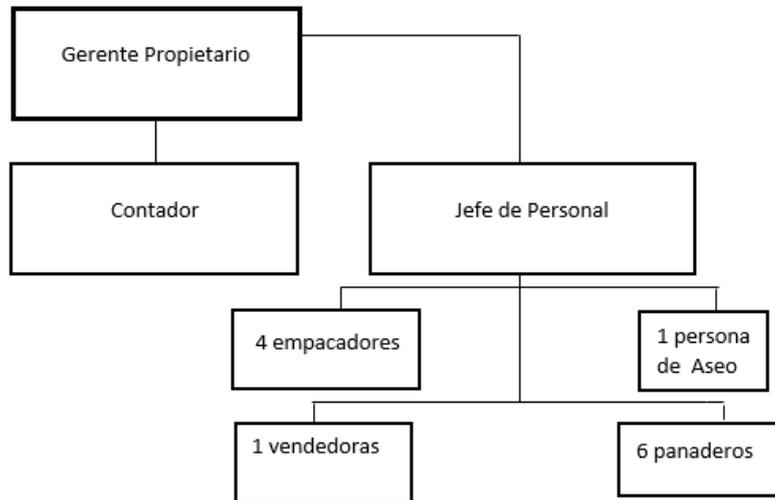
Somos una empresa ambateña que se enfoca a la elaboración de panes con altos estándares de calidad conservando la tradición y direccionando a todos los esfuerzos para promover y difundir los atributos de nuestro exquisito pan.

### **Visión**

Ser una panadería elegida y reconocida a nivel nacional por la elaboración de pan artesanal siempre caracterizándose por la calidad y generación de bienestar a su entorno además de tener presencia en el mercado.

## Estructura organizacional

**Figura N° 1 Estructura organizacional de la “Panadería la Moderna”**



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

El personal con el que cuenta la “Panadería la Moderna” entra un mes de prueba con su respectivo sueldo, durante este período debe cumplir con las siguientes condiciones.

- ✓ Flexibilidad de horario
- ✓ Experiencia
- ✓ Capacidad de adaptación
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo sobre presión
- ✓ Cercanía del lugar de trabajo

### 1.1.2 Descripción del entorno

Según (INEC,2013) en su Censo Nacional Económico menciona que existen 8274 establecimiento que elaboran productos de panadería registrados y que representan el 2,77% de la industria nacional. Es importante menciona que es un dato referencia y

corresponde a los establecimientos registrados en el último Censo Nacional Económico, por lo que la cifra puede variar. Además, según (Cámara de Industrias y Producción, 2013) en el únicamente el 68% de los establecimientos se lo puede considerar formales. Por lo que se evidencia la necesidad de un apalancamiento financiero que impulse el sector panadero que aún no está totalmente explotado.

Tomando en cuenta que muchos negocios de la provincia de Tungurahua son de producción, la medida adoptada por el Gobierno del teletrabajo únicamente aportara a un pequeño incremento de productividad, asumiendo una baja de costos variables sin embargo un mantenimiento de costo fijos, para lo cual las empresas necesitaran buscar fuente de capital que permitan una supervivencia a mediano y largo plazo.

La “Panadería la Moderna” se vio afectada a mediados del mes de marzo del año 2020 donde tuvo que cerrar sus operaciones 20 días debido a la pandemia generada por el Covid-19; cerro generando pérdidas y afectaciones en la economía de la ciudad y del país, de igual forma se vio afectada por el paro del mes de octubre del 2019, generando dificultad en el pago de proveedores, empleados y gastos en generales con lo que se ha visto oportuno buscar formas que permitan sostener el negocio, como una alternativa muy tentadora se presenta el financiamiento externo permitiendo así cubrir las necesidades de la empresa, ya que el Gobierno ha desarrollado un plan que permite a los microempresarios acceder a capital a un bajo costo, cuenta con un patrimonio de \$ 26476,15 su mayor competencia es la “Panadería Suprema” porque realiza productos similares, cuenta con 15 empleados, tiene una reducción del 60% en la producción por la pandemia.

Una muy buena alternativa de endeudamiento externo es la oferta presentada por el Banco del Pacifico en función del programa de reactivación económica impulsada por el Gobierno, este crédito presenta una costo de capital del 5% y se lo puede generar con 6 periodos de gracia y a 36 meses plazo, al presentar un costo de capital tan bajo permitiría a la panadería no solo poder cubrir los pagos de interés y capital sino la posibilidad de generar una mayor rentabilidad financiera para sus dueños en función del sostenimiento y crecimiento de su rentabilidad económica.

Si se analiza el entorno del sector financiero privado la oferta es menos tentadora, ya que el costo de capital es superior al mencionado del Banco del Pacífico, generando un mayor interés a cubrir y con menos posibilidades de generar un incremento de la rentabilidad financiera en función del sostenimiento y crecimiento de la rentabilidad económica.

Es importante mencionar la importancia de la publicidad que permita a la panadería sostener y generar demanda, además de una proyección sostenible en el tiempo y atractiva para el sector financiero logrando así captar el capital necesario para generar la liquidez requerida.

### **1.1.3 Justificación**

#### **Justificación teórica científica**

Según los autores Van Home y Wachowicz (2002), concuerdan que las fuentes de financiamiento son instrumentos estratégicos que colaboran a ampliar un suceso para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa. Lo cual quiere decir que, si se define o se establece una táctica financiera para la entidad de forma organizada, incrementará la capacidad de la empresa para desarrollar una planificación sustentable y generar recursos propios.

Las fuentes de financiamiento para pymes son los créditos. Block y Hirt (2001), menciona que los bancos ayudan a distribuir capital para respaldar obligaciones imprevistas del beneficio, un período determinado de pago, por eso la importancia de la banca es poder captar los recursos de los agentes que tienen en exceso para poder canalizar en los que tienen déficit y de esta forma impulsar la economía, la competitividad y el crecimiento empresarial generando empleo y mejorando la calidad de vida de las personas, cabe destacar que el financiamiento a largo plazo es el desempeño que se localiza a mayor de un año y se detalla en el tratado que se ejecute, por lo frecuente en los financiamientos deben tener una precaución que apruebe a cumplir la gestión del crédito adquirido, la principal importancia es que permite reducir el riesgo de insolvencia y cubrir el pasivo corriente.

## **Justificación práctica**

El proyecto integrador está enfocado directamente para la propietaria de la “Panadería la Moderna”, el financiamiento a largo plazo para la empresa radica en que ayuda a estructurar los objetivos que se plantea, establecer proyecciones de los estados financieros. Contribuye en la toma de decisiones que se desarrolle en un escenario más real como parte de las iniciativas de sostenibilidad de la empresa, es para todo tipo de entidades que les aprueba efectuar sus fines ejecutivos de aumento teniendo en cuenta que se tomara el financiamiento adecuado para el objeto de un determinado tiempo, además el endeudamiento a un largo plazo, posee una tasa fija que se convierten en reembolsos periódicos estables, esto quiere decir que es más conveniente para evaluar las entradas estratégicas que se requiere y así cumplir los desembolsos que la entidad obtiene al concluir la suma de los beneficios pagados.

Además, la sostenibilidad empresarial tiene como objetivo que asume un aspecto social, económico y financiero de la entidad por eso es muy menester que tenga un balance de incremento, esto favorece a la ampliación de la riqueza.

A través del plan, se desarrollan las competencias del ingeniero financiero para analizar la situación financiera de la organización, elaborar y evalúa la situación de la empresa, y se desarrollara estrategias para la sostenibilidad. Lo que le permite preparar información para una adecuada toma de decisiones

### **1.1.4 Objetivos**

#### **Objetivos generales**

- Establecer un plan de financiamiento optimo a largo plazo para “Panadería la Moderna” durante y después de la crisis ocasionada por el Covid-19.

## **Objetivos específicos**

- Determinar los factores internos y externos de la “Panadería la Moderna” a través de una matriz PESTEL, FODA y CAME.
- Diagnosticar la situación financiera de la “Panadería la Moderna” 2017-2019 considerando ratios de liquidez, endeudamiento, margen y solvencia.
- Elaborar un presupuesto de efectivo del año 2020, para determinar el financiamiento y proyectar los estados financiero para los años 2021-2023 de la “Panadería la Moderna” que permita la toma de decisiones adecuadas.

## **1.2 Revisión de la literatura**

Para desarrollar el tema propuesto es importante analizar y profundizar los contenidos que engloba la realidad actual desde el punto de vista social y económico con base a los cambios que ha originado la pandemia. Así mismo es importante entender los conceptos económicos claves de las pequeñas y medianas empresas. Con ese fin se propone los siguientes contenidos:

### **1.2.1 Contexto sanitario de la pandemia ocasionado por el Covid-19**

Un nuevo virus de la familia de los coronavirus, que resulta una mutación del virus del Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS) aparece en el mundo. Detectado por primera vez en China en noviembre del 2019 y el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) decreta el estado de pandemia. Esto debido a su alarmante propagación y una elevada inacción para contener el virus (Trilla, 2020).

La propagación del virus ocasionó un colapso total de los sistemas sanitarios mundiales, incluyendo a las grandes potencias. Con demandas que sobrepasaron hasta en un 95% la capacidad sanitaria instalada, como es el caso de Italia, uno de los países más golpeados. Lo que obligó a los habitantes del mundo a cambiar sus hábitos. El colapso sanitario, fue una de las principales causas por las que se decretó en varios países restricciones de movilidad (Santos & Sierra, 2014).

La falta de atención médica, insumos y camillas hospitalarias desencadenó un aumento de la tasa de mortandad mundial hasta en un 8%, y en ciertos países hasta un 17%. Lo que indudablemente despertó el temor de la población. Como resultado, las medidas sanitarias tomadas se tornaron más rigurosas. Los Gobiernos alrededor del mundo invirtieron grandes cantidades de dinero en fortalecer e implementar sus sistemas de salud. Sin embargo, los esfuerzos no fueron suficientes para frenar la emergencia sanitaria (Santos & Sierra, 2014).

Por otra parte, los hábitos sanitarios y alimenticios de la población cambiaron considerablemente. El confinamiento y distanciamiento social, más las recomendaciones de cuidados de higiene provocaron que el consumo de alimentos preparados se desplome. Mientras que la demanda de productos químicos para desinfectar superficies y manos aumente considerablemente (López-Cózar & Martín, 2020).

### **1.2.2 Contexto social de la pandemia ocasionado por el Covid-19**

Evidentemente, la forma de convivir de los seres humanos se ha modificado radicalmente. El contacto físico debe ser mínimo. Los espacios de compartir se han cerrado temporalmente. Los eventos y actividades de concurrencia masiva se han suspendido, incluyendo las actividades deportivas. Las jornadas laborales se han reducido y la vida social en sí ha bajado su ritmo. Procurando las medidas de prevención del aislamiento y distanciamiento social (de Lamo Rubio, 2020).

El comportamiento social de los individuos también ha variado. El temor de ser contagiados provoca que las personas procuren quedarse en casa. Además de la cantidad de dinero a gastar, por miedo a una crisis sin medida, ha reducido considerablemente. Las personas tienden a guardar dinero y gastar únicamente en lo necesario. Este comportamiento social tiene consecuencias económicas que afectan gravemente al circulante nacional. (Beregovenko, 2020)

Las restricciones impuestas por la crisis sanitaria han afectado gravemente la economía mundial. Ocasionando que se pierdan varias plazas de trabajo, limitando las

posibilidades de obtener ingresos necesarios para subsistir. Lo que provoca que la tasa delincencial aumente tanto en robos como agresiones. (Rodríguez-Morales et al., 2020)

Los trabajos informales, que representan un 56% de las plazas de empleo en el Ecuador, se han visto afectadas gravemente. Además, se debe considerar que un 65% de dichas plazas de empleo eran ocupadas por lo emigrantes, especialmente venezolanos. Lo que ha desatado una ola de mendicidad en las calles de nuestras ciudades y el aumento considerable de la tasa de desempleo. (de Economía Popular, 2015)

### **1.2.3 Contexto económico de la pandemia ocasionado por el Covid-19**

Los efectos económicos de esta emergencia sanitaria no se distribuyen de una manera equitativa en la economía. Mientras algunos sectores pueden beneficiarse, existen otros que están al borde de la quiebra. Esto dado que una enfermedad cambia radicalmente las prioridades de consumo y las necesidades del mercado (Clavellina Miller, 2020).

Una pandemia de esta magnitud provoca daños directos a los sectores: sociales y económico. Con consecuencias que crecen exponencialmente y mucho más en una economía debilitada como la del Ecuador. El ausentismo laboral, la baja productividad, el temor a infectarse, la poca facilidad de transporte y el cierre de escuelas, empresas y centros de comercio perturban las actividades económicas. Esto afecta y golpea gravemente a la microeconomía y macroeconomía de un país (CEPAL, 2020).

### **1.2.4 Fuentes de financiamiento para PYMES**

#### **1.2.4.1 PYMES**

La palabra PYME hace referencia a dos tipos de empresa: la pequeña y la mediana. Entendiendo como empresa a la suma de esfuerzos coordinados para generar un servicio o producto para responder a las necesidades que se generan en la sociedad

(Aguirre Diaz, 2015).

En el Art. 106 del Reglamento de inversiones del Código Orgánico de la Producción del Ecuador, las empresas se clasifican como se indica en la Tabla. Decreto Ejecutivo 757,(2020)

**Tabla N° 1 Clasificación de las empresas**

Tipo de empresa	No. Trabajadores	Ventas/Ingresos brutos anuales
Microempresa	De 1 a 9	Igual o menores de 300.000
Pequeña	De 10 a 49	De 300.001 a 1'000.000
Mediana	De 50 a 199	De 1'000.001 a 5'000.000
Grande	Más de 200	Más de 5'000.000

Fuente: (Reglamento de inversiones del Código Orgánico de la Producción, 2020)

Según el Art. No. 53 del Código Orgánico de la Producción en el Ecuador se entiende cómo PYME a toda persona natural o jurídica que ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios que posee de 10 a 199 trabajadores y un valor bruto de ventas anuales de 100.001 a 5'000.00 de dólares.

### **1.2.5 Fuentes de financiamiento**

Según señalan que el financiamiento en una PYME es principalmente para obtener liquidez y poder desarrollar las actividades propuestas por la empresa en un período de tiempo determinado de una forma segura y reduciendo costos. Por ello se observan fuentes de financiamiento internas y externas.

#### **1.2.5.1 Fuentes Internas**

Según las fuentes internas es capital que son inyectadas a la empresa directamente sí por los propietarios o accionistas de ésta. Y se pueden presentar de las siguientes formas:

- a) Capital propio aportado por los fundadores de la empresa
- b) Utilidades retenidas y reinvertidas en la empresa
- c) Pasivos acumulados

Según datos de la Superintendencia de compañías del Ecuador si las pymes utilizan las fuentes internas como segunda opción sí con una participación del 28% lo que representa alrededor de 1053 millones de dólares por trimestre.

### 1.2.5.2 Fuentes externas

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador las fuentes de financiamiento externan son otorgadas por personas que no pertenecen a la empresa, pero en cierta parte están vinculadas a ella, estas son:

- a) Proveedores (33%)
- b) Anticipo de clientes (3%)
- c) Bancos e instituciones financieras (23%)
- d) Acreedores (14%)
- e) Gobierno (3%)
- f) Otros (Cuentas por pagar y préstamos a familiares y terceros) (24%)

A este tipo de financiamiento se lo denomina apalancamiento financiero. Siendo ventajoso para la estructura empresarial siempre y cuando sea utilizado de una forma estratégica y procurando que la carga financiera adquirida no comprometa aún más la liquidez y solidez de la empresa (Masgrau, 2005)

Además es importante citar que según (de Economía Popular, 2015) el sistema financiero ecuatoriano está compuesto cómo se indica en la Tabla 2.

**Tabla N° 2 Composición del Sistema Financiero Ecuatoriano**

Entidad Financiera	Cantidad	Activos (%)
Banca privada	24	64,86
Banca pública	4	15,11
Cooperativas de ahorro y crédito	946	14,91
Sociedades Financieras	10	3,77
Mutualistas	4	1,35

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, 2015)

### **1.2.6 Plan de financiamiento**

Según (Bellver, 2004) en su libro Plan de Gestión, define al plan de financiamiento como la herramienta que permite definir la o las fuentes de financiación más eficiente. También menciona que es la parte medular del estudio económico y permite determinar la factibilidad de un proyecto. Además, según (Finnerty & Salas, 1998) en su libro Financiamiento de proyectos, menciona que las técnicas para analizar la forma que se analiza el financiamiento evoluciona constantemente, pero su existencia es imprescindible. Es decir, el plan de financiamiento es el punto de partida para la creación o reestructuración financiera de las empresas o proyectos.

#### **1.2.6.1 Financiamiento a corto plazo**

Según (Bellver, 2004) en su libro “Plan de Gestión”, menciona que se considera financiamiento a corto plazo cuando el período de pago es máximo de 18 meses. Además, según (Weston, Brigham, & Mont, 1987) en su libro “Fundamentos de la Administración” hace referencia a este tipo de financiamiento generalmente de montos pequeños e intereses bajos, y destinados a satisfacer déficits o emergencias. Sin embargo, no es recomendable para empresas con deudas preexistentes.

Según (Hernández Fernández, Romero de Cuba, Portillo Medina, & Hernández Fernández, 2001) en su artículo “Las fuentes de financiamiento a corto plazo y su administración en la pequeña y mediana industria (PYME)” menciona que las fuentes a corto plazo más comunes son:

- Financiamiento por medio de inventarios
- Financiamiento por cuentas por cobrar
- Crédito Bancario
- Pagaré
- Líneas de crédito
- Papeletas comerciales

Además, según (Mora-Torres, 2017) en su artículo “Fuentes de financiamiento a corto plazo” menciona que si bien el financiamiento a corto plazo es eficiente, es necesario usarlo con responsabilidad, evitando el sobre endeudamiento. Agrega además que hay que tener especial cuidado con las tarjetas y líneas de crédito que se manejan.

### **1.2.6.2 Financiamiento a largo plazo**

Según (Bellver, 2004) en su libro “Plan de Gestión”, se entiende como financiamiento a largo plazo a un plan estructurado y bien definido para obtener recursos en un período mayor a 18 meses que permitirá el desarrollo de las actividades programadas. Además, según (Weston et al., 1987) en su libro “Fundamentos de la Administración” este tipo de financiamiento es muy útil para obtener los recursos necesarios para que un proyecto o empresa empiece y se mantenga en el tiempo. Los autores antes mencionados, coinciden que luego del capital propio, la financiación a largo plazo es el instrumento más usado para impulsar y mantener las pymes.

La clasificación de las fuentes para un financiamiento a largo plazo, según (Gloria & Chávez, 2018) en su artículo “Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento” son:

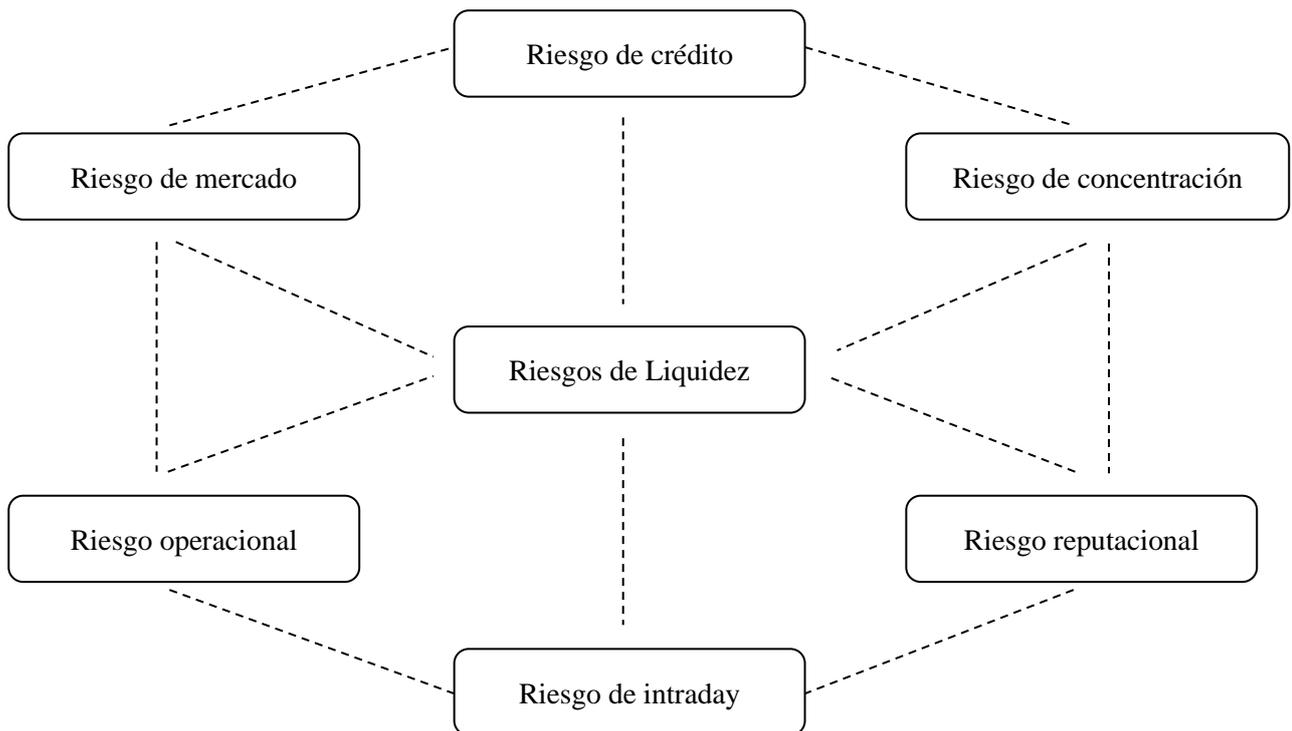
- Préstamo bancario
- Leasing financiero
- Renting
- Bonos
- Emisión de Acciones

Según (Buchieri, Pereyra, & Mancha, 2012) en su artículo “Contribuciones del desarrollo financiero al crecimiento económico: aspectos teóricos y empíricos” menciona que el financiamiento a largo plazo presenta grandes beneficios como: cuotas cómodas, oportunidad de obtener grandes capitales y mayor capacidad de maniobras económica. Sin embargo, este tipo de financiamiento se vuelve útil una vez comprobado: viabilidad del proyecto, etapa del proyecto, garantías y futura evolución. De otra manera sólo acelera y provoca un déficit mayor.

### 1.2.7 Liquidez

Para (Bellver, 2004) en su libro “El plan de la gestión” la liquidez de una empresa muestra su movimiento en el mercado. Es decir, su capacidad de recuperar dinero en efectivo para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Es la facilidad que tiene un activo para convertirse en efectivo. Según (Sánchez Mayorga & Millán Solarte, 2012) en su artículo “Medición del riesgo de liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo” expresa que medir los riesgos y entender la influencia directa entre la liquidez y el plan de financiamiento es vital para un modelo exitoso que se ajuste a la realidad social y económica de un proyecto o empresa. Por ello se muestra la Figura 3 que indica estas relaciones con el entorno económico de una empresa.

**Figura N° 2 Relación entre liquidez y otros riesgos.**



Fuente: (Sánchez Mayorga & Millán Solarte, 2012)

### 1.2.7.1 Ratios de liquidez

Los ratios financieros son una herramienta que a base de razones entre dos variables permite analizar la situación financiera de una empresa o proyecto para evaluar la gestión integral y mejorar la toma de decisiones. Además, un estudio de ratios financieros permite detectar tendencias de la compañía o el mercado. Al interpretarlos correctamente permite medir el grado de solvencia de una empresa, y con ello predecir su capacidad de endeudamiento efectivo, anticipando problemas de falta de efectivo.

Por ello es importante analizar cada uno de los métodos para medir los ratios de liquidez. Según (Guzmán & Samatelo, 2006) en su libro “Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia” y (Caballero Bustamante, 2011) en su artículo “Ratios Financieros” estos son:

### 1.2.7.2 Ratio de liquidez general o razón corriente

Indica la relación entre endeudamiento a corto plazo y la capacidad de pago con elementos del activo. Está definido por la Ecuación 1.

$$\text{Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \text{Ecuación 1}$$

### 1.2.7.3 Ratio de prueba ácido (acid test)

Es una relación más afinada entre la capacidad que tiene una empresa para enfrentar sus deudas a corto plazo mediante la utilización de sus activos, sin tomar en cuenta los inventarios. En este caso no se considera el inventario dada su dificultad de convertirlos en efectivo. Esta relación se muestra en la Ecuación 2.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \text{Ecuación 2}$$

### 1.2.7.4 Ratio de prueba defensiva

Indica la capacidad de una empresa o emprendimiento de mantenerse operativa a corto

plazo, usando únicamente sus activos líquidos. Esta relación se define en la Ecuación 3.

$$Prueba\ defensiva = \frac{Caja + Bancos}{Pasivo\ Corriente} * 100 \quad \text{Ecuación 3}$$

#### **1.2.7.5 Ratio de capital de trabajo o fondo de maniobra**

Es la diferencia entre el activo y pasivo corriente. Está definido también como fondo de maniobra. Esta relación se define en la Ecuación 4.

$$Capital\ de\ trabajo = Activo\ corriente - Pasivo\ Corriente \quad \text{Ecuación 4}$$

Además, según (Milla, 2003) en su artículo “Las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra” si el resultado es positivo se puede interpretar que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones emergentes. Si es nula, la liquidez peligra. Y si es negativa significa que la empresa está en déficit. Agrega (Porlles, Quispe, & Salas, 2013) en su artículo “Pronóstico financiero : métodos rápidos de estimación del fondo de maniobra o capital de trabajo estructural - Caso de una empresa comercial” que de ser positivo el valor hallado este no debe ser muy alto ya que se sacrifica el costo de oportunidad, ya que significa que existe demasiados recursos que no están generando renta y también se lo debe controlar.

#### **1.2.7.6 Ratio de liquidez de cuentas por cobrar**

Para analizar los ratios que permiten analizar las cuentas por cobrar, es importante mencionar que existen dos tipos de ratio de liquidez de cuentas por cobrar. Uno analiza el tiempo de cobro, mientras que el otro la periodicidad de pedidos.

#### **1.2.7.7 Ratio de promedio de cobro**

Es la relación entre las cuentas por cobrar y las ventas totales. Se definen como se indica en la Ecuación 5.

$$Periodo\ promedio\ de\ cobro = \frac{Cuentas\ por\ cobrar * dias\ del\ año}{Ventas\ anuales\ totales} \quad \text{Ecuación 5}$$

### **Ratio de rotación de cuentas por cobrar**

Es la relación entre ventas anuales y las cuentas por cobrar. Como se define en la Ecuación 6.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales en cuenta corriente}}{\text{Cuentas por cobrar}} \quad \text{Ecuación 6}$$

## CAPITULO II

### METODOLOGIA

#### 2.1 Descripción de la metodología

**Objetivo específico 1: Determinar los factores internos y externos de la “Panadería la Moderna” a través de una matriz PESTEL, FODA y CAME.**

Se realizará una matriz PESTEL en donde se analizan factores externos por lo tanto no es controlable por la empresa, también se realiza un análisis interno y a partir de estos dos se construye una matriz FODA, obteniendo las fortalezas y debilidades del análisis interno y las amenazas y oportunidades del PESTEL.

Una vez desarrollada la matriz FODA, en función de estrategia se construye una matriz de estrategias CAME, donde se corrigen las debilidades, se afrontan las amenazas, se mantiene las fortalezas y se explota las oportunidades.

**Objetivo específico 2: Diagnosticar la situación financiera de la “Panadería la Moderna” 2017-2019 considerando ratios de liquidez, endeudamiento, margen y solvencia.**

Con un enfoque cuantitativo se analizará los estados de resultados y balance general para que de una manera descriptiva conocer las necesidades que tiene la empresa y los requerimientos que necesita de capital, donde se realizara un análisis vertical y horizontal con la finalidad de desarrollar interpretación de resultados económicos y se procederá a calcular el ratio de fondo de maniobra (activo corriente- pasivo corriente) mientras mayor sea el resultado es menor la probabilidad de no cumplir con las obligaciones a corto plazo, el Ratio de Liquidez =  $\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$ , que nos indicara la misma relación del fondo de maniobra pero en porcentaje, siempre es necesario el test acido porque se excluye las existencias y se sabe si en caso de no hacerlas liquidas se puede o no cubrir el pasivo corriente, de igual forma el ratio de tesorería que solo mide la capacidad del efectivo y sus equivalentes para cubrir el pasivo corriente, el ratio de solvencia (  $\text{activo/pasivo}$ ) mide la capacidad global del activo en relación a la deuda con terceros, financiación

para cubrir las necesidades de circulantes en base a los ingresos y egresos de la empresa. (Nevado& López ,2009)

**Objetivo específico 3: Elaborar un presupuesto de efectivo del año 2020, para determinar el financiamiento y proyectar los estados financiero para los años 2021-2023 de la “Panadería la Moderna” que permita la toma de decisiones adecuadas**

Con la finalidad de cumplir con el tercer objetivo se valorara aspectos específicos como el costo de capital y el plazo de pago, tomando en cuenta que se propone un financiamiento a largo plazo lo que se incrementaría son los capitales permanentes, algo muy importante en este análisis es el ratio del endeudamiento (pasivo/ pasivo+ patrimonio) que permitirá visualizar el porcentaje de deuda que corresponde a agentes externos: hay que tener muy en cuenta que si el pasivo es superior al patrimonio no siempre es algo negativo ya que se podría generar un apalancamiento financiero positivo y se crearía valor para los dueños. Para valorar fuentes de capital externo se enfocará en los aportes y ventajas de instituciones financieras y su oferta de financiamiento a largo plazo serán obtenidas directamente de la paginas web se realizará una tabla de comparación con 5 entidades financieras para así escoger la de mayor beneficio, se llevará cabo un presupuesto maestro a base de los 6 primeros meses que obtendremos datos de la empresa se hare trimestralmente el presupuesto del efectivo del 202 para realizar los estados financieros presupuestados. (Gonzales,2017)

Se proyectará el balance general y el estado de resultado con la finalidad de conocer la estructura financiera de la empresa a futuro, las proyecciones estarán basadas en aspectos como: objetivos y políticas de la empresa, nueva financiación adquirida, datos históricos de la empresa, se realizará mediante la tasa de inflación del salario básico y el crecimiento económico por el FMI para el Ecuador. (El Telegrafo,2019)

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

## CAPITULO III

### DESARROLLO

#### 3.1 Determinar los factores internos y externos.

##### Análisis del Entorno

Para poder analizar el entorno de la “Panadería la Moderna” y así determinar la necesidad específica de capital que se requiere para poder afrontar la crisis ocasionada por el Covid- 19, es necesario llevar a cabo un análisis externo e interno que permita reflejar la situación real de la panadería; para lo cual se realizará un análisis PESTEL, análisis interno y un análisis FODA.

##### Análisis externo

##### Matriz PESTEL

Dentro del análisis PESTEL, se profundizará sobre aspectos externos sobre los cuales las empresas no tienen control, pero que afectan de manera directa en las decisiones y en el desarrollo funcional de las mismas.

Figura N° 3 Matriz PESTEL



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

## Político

El aspecto Político dentro del Ecuador mantiene cierta incertidumbre, y poca aceptación por el Gobierno actual, sin embargo se ha mantenido por las afectaciones de la pandemia una política de inversión en la producción nacional, esto quiere decir que fomentan el emprendimiento y el mantenimiento de negocios ya establecidos, la forma de apoyo se ve reflejada en los distintos créditos con un costo muy accesible que permitan el crecimiento y desarrollo de los negocios, que genere y se mantenga empleo, y se aumente la calidad de los productos.

Específicamente el sector de las panaderías se ven beneficiados por las políticas del Estado ya que en su mayoría son consideradas como pequeñas y medianas empresas además de ofertar un producto artesanal perecedero e imposibilitado de stockearse, por lo cual la planificación en este tipo de industria se relaciona directamente con la liquidez y las políticas que permitan el acceso a la misma, es muy importante recordar que el Gobierno actual está en su último año de mandato por lo que la incertidumbre crecerá muchos más, afectando a emprendimientos y empresas con problemas financieros.

## Económico

El factor económico es de mucha importancia en el desarrollo de un país, lamentablemente en el Ecuador, desde el Gobierno anterior se han presentado serios problemas que se han ido desencadenando en una crisis; es por esto que al existir menos circulante la demanda disminuye y mucha oferta tiene que desaparecer, por consiguiente la necesidad de capital para las pequeñas y medianas empresas se vuelve un requerimiento indispensable a corto y a mediano plazo.

Dentro de las panaderías el requerimiento de capital se vuelve aún más importante por la naturaleza de su producto, y su fabricación ya que se lo produce diariamente y es imposible guardar existencias como producto terminado, es por esto que un aspecto económico más saludable con mayor circulante incrementará la demanda y por la forma de pago en este tipo de negocio se necesita liquidez inmediata.

## Sociocultural

La ideología y cultura no solo en Ecuador sino a nivel de Latinoamérica presenta varios patrones de conducta que son reflejados en la toma de decisiones dentro de una empresa, específicamente en Ecuador se buscan resultados rápidos y óptimos, las personas no están dispuestas a esperar, lo que convierte a los procesos en mediantemente mediocres satisfaciendo necesidades en porcentajes bajos de la población, al presentarse la pandemia por el Covid-19, la mayor preocupación aparte de la salud es el cierre de negocios y el incremento del desempleo, sumado a la necesidad inmediata de las familias promedio del país se convierte en un problema social, que si no se desarrolla un plan económico social que permita satisfacer en algo esta necesidad se generara perdidas irreversibles.

En las panaderías al igual que en otros tipos de negocios es muy importante la propaganda y publicidad que se maneje en relación a las circunstancias del Covid- 19, ya que los clientes reales y potenciales aprobarán y demandarán productos que aparte de los atributos clásicos que eran de su preferencia ahora brinden la seguridad de ser libres de contaminación, es decir la mente y percepción de la población en general estará un poco distinta a la que el país estaba acostumbrado.

## Tecnológico

El aspecto tecnológico se ha vuelto cada vez más importante en el ámbito empresarial, no solo permite incrementar la competitividad, la calidad y el conocimiento, sino que permite abarcar mercados mucho más extensos que en la antigüedad.

Dentro del aspecto tecnológico y en función de los tratados con la Unión Europea y el gigante asiático como se le denomina a China, las panaderías podrían optar por la importación de maquinaria y de hornos que les permita optimizar sus recursos e incrementar la producción.

## Ecológico

El factor ecológico es una tendencia de suma importancia en las empresas en los últimos tiempos, y específicamente en la actualidad donde existe un hecho como la pandemia generada por el Covid-19, las empresas no pueden funcionar o al menos no en su totalidad, la demanda disminuye, y por ende se genera una crisis por falta de circulante, además se incurren en más costos generados por los requisitos de bioseguridad en toda institución u organización.

Es por esto que las panaderías deberán incrementar sus costos y su inversión con la finalidad de obtener locales y productos libres de contaminación, logrando captar demanda y fidelizarlos en función de su aspecto ecológico y

## Legal

Dentro del aspecto legal el Estado ha desarrollado planes que contribuyan a reducir el impacto por la crisis y la pandemia, además de salvaguardar el empleo y mantener la calidad de vida del ciudadano promedio, una de las cuestiones donde más enfoque ha existido es el empleo, donde ha prevalecido los acuerdos entre empleador y empleado, además de generar un bono por desempleo por parte del IESS, para que de esa forma no se vea afectado ningún eslabón el ámbito productivo.

Además, cuestiones legales que afectan directamente a las panaderías y a otros negocios son las dispuestas por el COE Nacional, como los toque de queda, libre circulación, y locales con medidas de bioseguridad, específicamente en las panaderías por ser de producción de alimentos para consumo humano las medidas deben ser mucho más estrictas y controlados en este caso por la Agencia de Regulación y Control Sanitario del Ecuador.

## Análisis Interno

Al hacer un análisis interno de una empresa, y en este caso de una panadería indudablemente el mismo se centrará en los recursos y capacidades de la empresa, entendiendo por recurso todos aquellos bienes y haberes tangibles o intangibles que permiten el correcto desarrollo de la empresa, las capacidades se asemejan mucho más con la definición de poder aprovechar los recursos de la mejor manera.

La “Panadería la Moderna” ubicada en la ciudad de Ambato cuenta con casi 39 años de creación, en los cuales ha permanecido en el mercado y se ha posicionado como una referente no solo a nivel provincial sino nacional, captando mercado en provincias importantes con gran cantidad de ventas, como en las provincias de Guayas y los Ríos, cuenta con 10 camiones que distribuyen el producto a las tiendas de casi todos los cantones de la provincia de Los Ríos, así como Naranjito, Milagro y Guayaquil, donde son repartidos en el Terminal Terrestre. La empresa a inicios del año 2020 cuenta con 15 empleados, y mantiene una variedad de 15 tipos de panes, sostiene una demanda mensual de aproximadamente 200.000 - 250.000 unidades mensuales, pero por la pandemia tuvo un decrecimiento de estimada mente el 60% de la producción, siempre se ha caracterizado por la calidad sin embargo al reducir costos en el personal esto se vería afectado de cierta forma, por una parte es por el exceso de trabajo en los empleados que se mantengan y por otro lado podría verse afectado por la curva de experiencia y aprendizaje, ya que algunos trabajadores no conocerán todos los procesos de la cadena de valor de la panadería.

Es importante mencionar que la panadería cuenta con 10 proveedores y que al reducir su demanda se verían afectadas las relaciones con los mismos, ya que no se generarían fuerzas en el sector como las mencionadas por Porter que en este caso específico sería el poder de negociación de los proveedores ya que sería mayor si se reduce y la oferta industrial de materia prima se vuelve escasa, sin embargo sino disminuye estos y lo que se acorta es la demanda del consumidor final quien mantendría el poder de negociación con los proveedores serían las panaderías.

Hay que tomar en cuenta que las panaderías son un tipo de negocio donde se maneja muchos los pagos de contado, incrementando la circulación de efecto, por lo que si esto se altera se vería afectada la cadena de suministro.

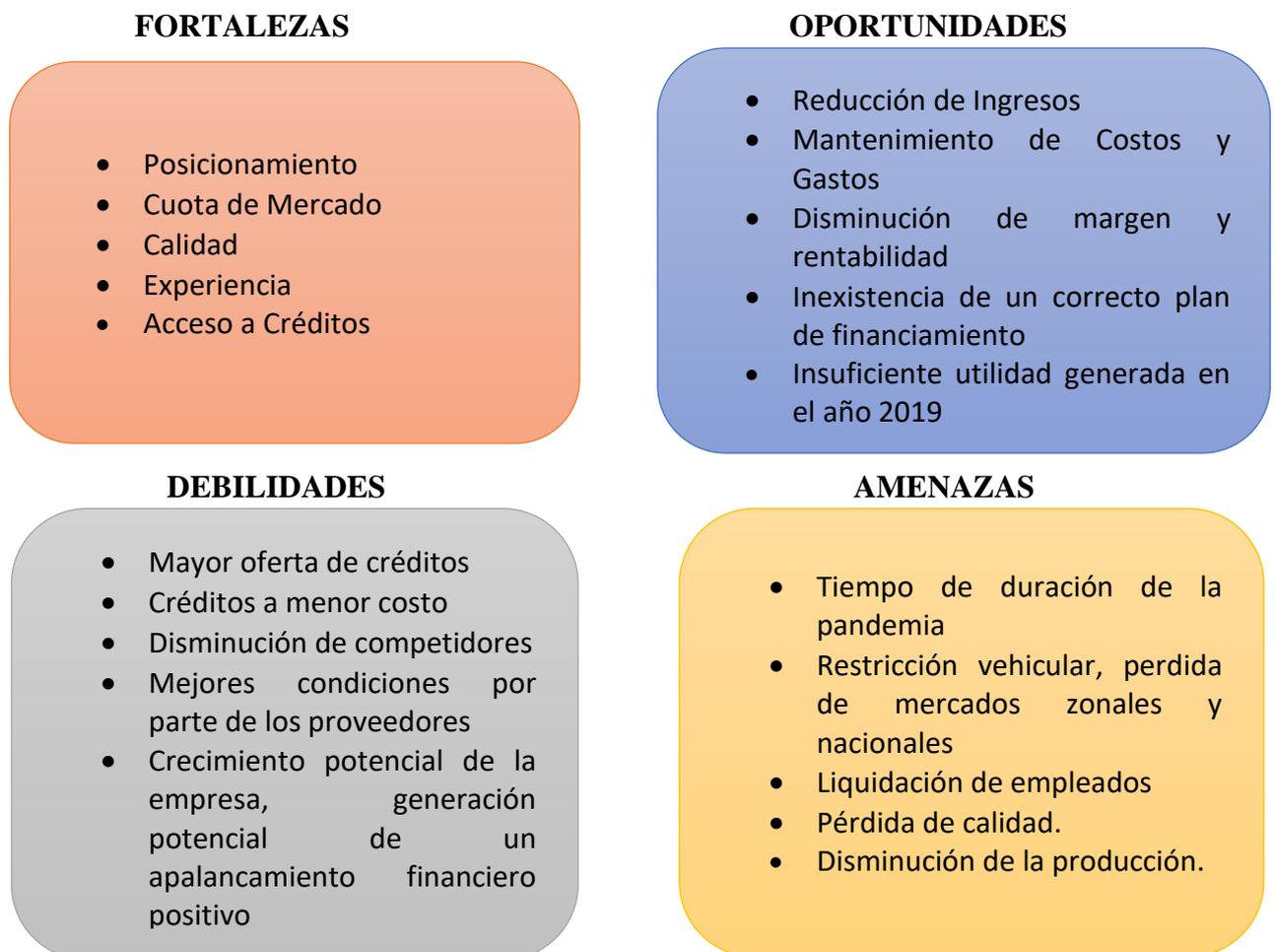
La “Panadería la Moderna” en función de sus cuatro p de marketing mix, hay una que no la explota de manera adecuada como es la promoción, hay que recordar que la misma esta compuesta en gran parte por propaganda y publicidad, permitiendo dar a conocer el producto y generando una ideología de consumo de pan, logrando posicionamiento y fidelidad en la mente del consumidor. Debido a esto es importante mencionar la importancia de una correcta gestión de esta p de marketing, la cual deberá ser desarrollada en función de la adquisición y planificación del capital solicitado.

### 3.2 Realizar una matriz FODA y CAME

#### Matriz FODA

La matriz FODA está compuesta por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, entendiendo que las amenazas y oportunidades se las obtiene del análisis externo, y las fortalezas y debilidades del análisis interno.

Figura N° 4 Matriz FODA



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Una vez realizada la matriz FODA se realizará su respectivo análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la panadería.

- Consignar un peso referente de un rango de 0 (no relevante) a 1.0 (muy relevante), el peso equivale a la significación que tiene cada factor.
- Equilibrar una calificación de 1 a 5 de cada uno de los factores donde 5 tiene la mayor calificación
- Multiplicar el peso con la calificación que nos dará el promedio.

**Tabla N° 3 Diagnóstico de las fortalezas**

<b>Diagnóstico de las Fortalezas</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Promedio</b>
1. Posicionamiento	5	0.24	1.2
2. Cuota de Mercado	5	0.18	0.9
3. Calidad	5	0.19	0.95
4. Experiencia	5	0.21	1.05
5. Acceso a Créditos	5	0.18	0.9
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>5.0</b>

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

**Tabla N° 4 Diagnóstico de las oportunidades**

<b>Diagnóstico de las Oportunidades</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Promedio</b>
1. Mayor oferta de créditos	5	0.15	0.75
2. Créditos a menor costo	4	0.20	0.80
3. Disminución de competidores	4	0.22	0.88
4. Mejores condiciones por parte de los proveedores	3	0.20	0.60
5. Crecimiento potencial de la empresa, generación potencial de un apalancamiento financiero positivo	4	0.23	0.92
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>3.95</b>

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

**Tabla N° 5 Diagnóstico de las debilidades**

<b>Diagnóstico de las Debilidades</b>			
<b>Debilidades</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Promedio</b>
1. Reducción de Ingresos	5	0.19	0.95
2. Mantenimiento de Costos y Gastos	4	0.15	0.60
3. Disminución de margen y rentabilidad	3	0.22	0.66
4. Inexistencia de un correcto plan de financiamiento	3	0.21	0.63
5. Insuficiente utilidad generada en el año 2019	4	0.23	0.92
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>3.76</b>

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

**Tabla N° 6 Diagnóstico de las amenazas**

<b>Diagnóstico de las Amenazas</b>			
<b>Amenazas</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>	<b>Promedio</b>
1. Tiempo de duración de la pandemia	5	0.20	1.00
2. Restricción vehicular, perdida de mercados zonales y nacionales	4	0.22	0.88
3. Liquidación de empleados	4	0.18	0.72
4. Pérdida de calidad.	4	0.15	0.60
5. Disminución de la producción.	5	0.25	1.25
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>4.45</b>

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

### **Análisis CAME**

El análisis CAME es un análisis posterior al FODA, ya que su ejecución mantiene el proceso de un ciclo, debido a que todos los factores analizados por el CAME tienen su origen a partir de los factores del FODA, el CAME busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades de una empresa.

## CAME

**Corregir Debilidades:** Las debilidades como se había mencionado en la matriz FODA, vienen dadas por los costos que la “Panadería la Moderna” tiene que cubrir debido a la baja de ingresos y a que el año 2019 se generó un beneficio menor, para lo cual se implementara un plan de financiamiento a largo plazo que cubra las necesidades y permita a la panadería sostenerse en el mercado y evitar la liquidación de varios trabajadores. De igual forma este plan estará basado en la generación de un apalancamiento financiero positivo, que permita incrementar el ROE y por ende generar valor para los dueños.

**Afrontar Amenazas:** De igual forma la amenaza latente de la crisis generada por el Covid-19 tiene mucho que ver con la falta de capital y la necesidad de cubrir obligaciones a corto plazo, para lo cual la panadería con un financiamiento a largo plazo podrá evitar el despido de trabajadores asegurando la calidad del producto y del servicio, además de poder cubrir mercados no locales con transporte propio y alianzas locales, evitando perder cuota de mercado

**Mantener Fortalezas:** La fortalezas y su mantenimiento de igual forma están relacionada con la generación de un plan de financiamiento a largo plazo, ya que permitirá sostener sus recursos, lo que implica seguir contando con sus capacidades, de esta manera asegura sostener la calidad y la capacidad de abastecimiento ya que no se tendría que prescindir de trabajadores, además se evita en un futuro tener que contratar nuevas personas y recién capacitarles eliminado una fortaleza como es la curva de la experiencia en la empresa

**Explotar Oportunidades:** Al existir mejores ofertas de financiamiento por el Estado debido a la crisis del Covid-19, la panadería podría optar por la forma de financiamiento a largo plazo a un costo menor, generando en un futuro un aplacamiento financiero positivo, para lo cual es necesario que se mantenga en el mercado y que pueda genera una rentabilidad económica superior al costo de capital y así crear mayor valor para la propietaria de la “Panadería la Moderna”

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

### 3.3 Diagnosticar la situación financiera de los años 2017-2019

Tabla N° 7 Estado de Situación Inicial. Ver Anexo 1

<b>PANADERIA LA MODERNA</b>			
<b>ESTADO DE SITUACION</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activo Corriente</b>	\$30.561,54	\$41.186,10	\$39.822,17
<b>Efectivo y Eq, al Efectivo</b>	\$15.308,85	\$15.316,16	\$10.366,65
<b>Ctas por cobrar</b>	\$ 1.824,00	\$ 3.574,23	\$ 2.971,69
<b>Existencias</b>	\$13.428,69	\$22.295,71	\$26.483,83
<b>Activo no Corriente</b>	\$25.291,41	\$20.491,41	\$15.991,41
<b>Eq, de computación y software</b>	\$ 894,00	\$ 894,00	\$ 3.894,00
<b>Vehículos y Edificios</b>	\$27.397,41	\$27.397,41	\$27.397,41
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ 3.000,00	\$ 7.800,00	\$15.300,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$55.852,95	\$61.677,51	\$55.813,58
<b>PATRIMONIO</b>	\$27.808,85	\$30.461,16	\$26.476,15
<b>Capital</b>	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00
<b>Reservas</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado del Ejercicio</b>	\$ 7.808,85	\$10.461,16	\$ 6.476,15
<b>Pasivo Corriente</b>	\$28.044,10	\$31.216,35	\$29.337,43
<b>Proveedores</b>	\$ 8.200,00	\$11.372,25	\$15.493,33
<b>Instituciones Financieras</b>	\$18.000,00	\$18.000,00	\$12.000,00
<b>Imp, A la renta por pagar</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Obligaciones IESS</b>	\$ 1.844,10	\$ 1.844,10	\$ 1.844,10
<b>Pasivo no Corriente</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$28.044,10	\$31.216,35	\$29.337,43
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$55.852,95	\$61.677,51	\$55.813,58

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

**Tabla N° 8 Estado de Resultados. Ver Anexo 2**

<b>PANADERIA LA MODERNA</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$325.280,33	\$370.449,72	\$379.228,26
<b>Costo Operacionales</b>	\$308.440,15	\$344.654,12	\$360.111,10
<b>Margen Bruto</b>	\$ 16.840,18	\$ 25.795,60	\$ 19.117,16
<b>Gastos Generales</b>	\$ 6.998,33	\$ 9.822,44	\$ 8.791,01
<b>BAAIT</b>	\$ 9.841,85	\$ 15.973,16	\$ 10.326,15
<b>Amortización</b>	\$ 2.400,00	\$ 4.800,00	\$ 7.500,00
<b>Ingresos No Operacionales</b>	\$ 3.200,00	\$ 3.000,00	\$ 4.728,00
<b>Gastos No Operacionales</b>	\$ 1.780,00	\$ 1.732,00	\$ 958,00
<b>BAIT</b>	\$ 8.861,85	\$ 12.441,16	\$ 6.596,15
<b>Gasto Financieros (Intereses)</b>	\$ 1.053,00	\$ 1.980,00	\$ 120,00
<b>Ingresos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>BAT</b>	\$ 7.808,85	\$ 10.461,16	\$ 6.476,15
<b>Impuesto a la renta generado</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Beneficio Neto (Utilidad después de Impuestos)</b>	\$ 7808,85	\$ 10461,16	\$ 6476,15

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

### 3.4 Análisis vertical y horizontal de los Estados de Situación y Resultados.

Tabla N° 9 Análisis vertical del Estado de Situación de la “Panadería la Moderna”

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION						
	2017	2017	2018	2018	2019	2019
<b>Activo Corriente</b>	\$30.561,54	54.72%	\$41.186,10	66.78%	\$39.822,17	71.35%
<b>Efectivo y Eq, al Efectivo</b>	\$15.308,85	27.41%	\$15.316,16	24.83%	\$10.366,65	18.57%
<b>Ctas por cobrar</b>	\$ 1.824,00	3.27%	\$ 3.574,23	5.80%	\$ 2.971,69	5.32%
<b>Existencias</b>	\$13.428,69	24.04%	\$22.295,71	36.15%	\$26.483,83	47.45%
<b>Activo no Corriente</b>	\$25.291,41	45.28%	\$20.491,41	33.22%	\$15.991,41	28.65%
<b>Eq, de computación y software</b>	\$ 894,00	1.60%	\$ 894,00	1.45%	\$ 3.894,00	6.98%
<b>Vehículos y Edificios</b>	\$27.397,41	49.05%	\$27.397,41	44.42%	\$27.397,41	49.09%
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ 3.000,00	5.37%	\$ 7.800,00	12.65%	\$15.300,00	27.41%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$55.852,95	100.00%	\$61.677,51	100.00%	\$55.813,58	100.00%
		0.00%		0.00%		0.00%
<b>PATRIMONIO</b>	\$27.808,85	49.79%	\$30.461,16	49.39%	\$26.476,15	47.44%
<b>Capital</b>	\$20.000,00	35.81%	\$20.000,00	32.43%	\$20.000,00	35.83%
<b>Reservas</b>	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	\$ 7.808,85	13.98%	\$10.461,16	16.96%	\$ 6.476,15	11.60%
		0.00%		0.00%		0.00%
<b>Pasivo Corriente</b>	\$28.044,10	50.21%	\$31.216,35	50.61%	\$29.337,43	52.56%
<b>Proveedores</b>	\$ 8.200,00	14.68%	\$11.372,25	18.44%	\$15.493,33	27.76%
<b>Instituciones Financieras</b>	\$18.000,00	32.23%	\$18.000,00	29.18%	\$12.000,00	21.50%
<b>Imp. A la renta por pagar</b>	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>Obligaciones IESS</b>	\$ 1.844,10	3.30%	\$ 1.844,10	2.99%	\$ 1.844,10	3.30%
<b>Pasivo no Corriente</b>	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$28.044,10	50.21%	\$31.216,35	50.61%	\$29.337,43	52.56%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$55.852,95	100.00%	\$61.677,51	100.00%	\$55.813,58	100.00%

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Al analizar verticalmente el estado de situación en base a tres años, se determinará como el 100% tanto al activo total, como al pasivo y al patrimonio; es decir toda cuenta estará valorada en función de estos rubros.

En el año 2017 se puede apreciar que el activo corriente es superior al activo no corriente con 54,72% del Activo Total lo que indica que la empresa mantiene más derechos y haberes que se harán líquidos en un plazo menor a un año, siendo el efectivo y sus equivalentes la mayor cuenta dentro de este.

Dentro del año 2018 y 2019 también se puede observar un activo conformado en su mayoría por el activo corriente.

Dentro del pasivo la empresa no mantiene pasivo no corriente lo que indica que todas sus obligaciones deben ser cubiertas en un plazo menor a un año.

Dentro de Patrimonio la mayor cuenta corresponde al capital, también se puede observar que no se envían utilidades a la reserva por políticas internas de la empresa.

El patrimonio mantiene su estructura basada en el capital social, sin embargo, al analizar el pasivo, se puede observar que, en el año 2019, el pago a proveedores tiene un mayor porcentaje que las obligaciones con instituciones financieras, lo que podría generar un panorama de que, por la generación del paro en octubre del año 2019, se generó una mayor financiación espontánea, es decir un financiamiento sin costo de capital.

**Tabla N° 10 Análisis horizontal Estado de Situación Inicial**

<b>ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACION</b>							
	<b>2017</b>	<b>V. Absoluto</b>	<b>V. Relativo</b>	<b>2018</b>	<b>V. Absoluto</b>	<b>Relativo</b>	<b>2019</b>
<b>Activo Corriente</b>	\$30.561,54	\$10.624,56	34.76%	\$41.186,10	\$-1.363,93	-3.3%	\$39.822,17
<b>Efectivo y Eq, al Efectivo</b>	\$15.308,85	\$ 7,31	0.05%	\$15.316,16	\$-4.949,51	-32.3%	\$10.366,65
<b>Ctas por cobrar</b>	\$ 1.824,00	\$ 1.750,23	95.96%	\$ 3.574,23	\$ -602,54	-16.9%	\$ 2.971,69
<b>Existencias</b>	\$13.428,69	\$ 8.867,02	66.03%	\$22.295,71	\$ 4.188,12	18.8%	\$26.483,83
<b>Activo no Corriente</b>	\$25.291,41	\$ -4.800,00	-18.98%	\$20.491,41	\$-4.500,00	-22.0%	\$15.991,41
<b>Eq, de computación y software</b>	\$ 894,00	\$ -	0.00%	\$ 894,00	\$ 3.000,00	335.6%	\$ 3.894,00
<b>Vehículos y Edificios</b>	\$27.397,41	\$ -	0.00%	\$27.397,41	\$ -	0.0%	\$27.397,41
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ 3.000,00	\$ 4.800,00	160.00%	\$ 7.800,00	\$ 7.500,00	96.2%	\$15.300,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$55.852,95	\$ 5.824,56	10.43%	\$61.677,51	\$-5.863,93	-9.5%	\$55.813,58
		\$ -	0.00%		\$ -	0.0%	
<b>PATRIMONIO</b>	\$27.808,85	\$ 2.652,31	9.54%	\$30.461,16	\$-3.985,01	-13.1%	\$26.476,15
<b>Capital</b>	\$20.000,00	\$ -	0.00%	\$20.000,00	\$ -	0.0%	\$20.000,00
<b>Reservas</b>	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -
<b>Resultado del Ejercicio</b>	\$ 7.808,85	\$ 2.652,31	33.97%	\$10.461,16	\$-3.985,01	-38.1%	\$ 6.476,15
		\$ -	0.00%		\$ -	0.0%	
<b>Pasivo Corriente</b>	\$28.044,10	\$ 3.172,25	11.31%	\$31.216,35	\$-1.878,92	-6.0%	\$29.337,43
<b>Proveedores</b>	\$ 8.200,00	\$ 3.172,25	38.69%	\$11.372,25	\$ 4.121,08	36.2%	\$15.493,33
<b>Instituciones Financieras</b>	\$18.000,00	\$ -	0.00%	\$18.000,00	\$-6.000,00	-33.3%	\$12.000,00
<b>Imp. A la renta por pagar</b>	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -
<b>Obligaciones IESS</b>	\$ 1.844,10	\$ -	0.00%	\$ 1.844,10	\$ -	0.0%	\$ 1.844,10
<b>Pasivo no Corriente</b>	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$28.044,10	\$ 3.172,25	11.31%	31216.35	\$-1.878,92	-6.0%	\$29.337,43
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$55.852,95	\$ 5.824,56	10.43%	61677.51	\$-5.863,93	-9.5%	\$55.813,58

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Al analizar horizontalmente el estado de situación , se puede determinar que dentro del Activo existe un crecimiento en el año 2018, sin embargo se da un decrecimiento en el año 2019, esto se puede deber a la depreciación acumulada que se incrementa un poco más por la inversión en equipo de cómputo, además se observa que para el 2019 decrece el efectivo y sus equivalentes, incrementando las cuentas por cobrar, esto se vería relacionada con la consecuencias del paro de octubre del año 2019, donde los pagos en efectivo se vieron reducidos por la disminución de circulante en el país.

Dentro del Patrimonio y en concordancia con lo mencionado en el análisis vertical, se mantiene en cero la cuenta de reservas, y el capital social se mantiene en \$20000, lo que deja como única opción para el crecimiento o decrecimiento del patrimonio el resultado del ejercicio de cada año, en el mismo se aprecia un decrecimiento del 13,1% para el año 2019.

Al analizar el Pasivo se puede determinar un crecimiento del mismo para el año 2018, sin embargo, un decrecimiento para el año 2019 del 6%, esto se ve justificado por la reducción de las obligaciones con instituciones financieras, sin embargo, un aumento de pago a proveedores ratificando lo mencionado en el análisis vertical de que la empresa opto por una financiación espontanea dada por las consecuencias del paro del año 2019, y no opto por mayor financiación con costo.

Tabla N° 11 Análisis vertical estado de resultados

<b>ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS</b>						
	<b>2017</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$325.280,33	100.00%	\$370.449,72	100.00%	\$379.228,26	100.00%
<b>Costo Operacionales</b>	\$308.440,15	94.82%	\$344.654,12	93.04%	\$360.111,10	94.96%
<b>Margen Bruto</b>	\$ 16.840,18	5.18%	\$ 25.795,60	6.96%	\$ 19.117,16	5.04%
<b>Gastos Generales</b>	\$ 6.998,33	2.15%	\$ 9.822,44	2.65%	\$ 8.791,01	2.32%
<b>BAAIT</b>	\$ 9.841,85	3.03%	\$ 15.973,16	4.31%	\$ 10.326,15	2.72%
<b>Amortización</b>	\$ 2.400,00	0.74%	\$ 4.800,00	1.30%	\$ 7.500,00	1.98%
<b>Ingresos No Operacionales</b>	\$ 3.200,00	0.98%	\$ 3.000,00	0.81%	\$ 4.728,00	1.25%
<b>Gastos No Operacionales</b>	\$ 1.780,00	0.55%	\$ 1.732,00	0.47%	\$ 958,00	0.25%
<b>BAIT</b>	\$ 8.861,85	2.72%	\$ 12.441,16	3.36%	\$ 6.596,15	1.74%
<b>Gasto Financieros (Intereses)</b>	\$ 1.053,00	0.32%	\$ 1.980,00	0.53%	\$ 120,00	0.03%
<b>Ingresos Financieros</b>	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>BAT</b>	\$ 7.808,85	2.40%	\$ 10.461,16	2.82%	\$ 6.476,15	1.71%
<b>Impuesto a la renta generado</b>	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
<b>Beneficio Neto (Utilidad después de Impuestos)</b>	\$ 7808,85	2.40%	\$ 10461,16	2.82%	\$ 6476,15	1.71%

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Dentro del análisis vertical del estado de resultados, es importante mencionar que el parámetro establecido como 100% estará dado por los ingresos, y a raíz de esto todo se comparará con los ingresos, esto se da debido a que los ingresos son la base y objetivo de una empresa.

Dentro de los 3 años analizados se puede observar que los costos operacionales son el mayor porcentaje en relación a los ingresos, manteniendo en 2017 un 94,82%, en 2018 un 93,04%, y en 2019 un 94,96%, esto ya indica que tanto la utilidad como el margen serán relativamente menores.

Cuando en una empresa los costos operacionales mantienen un porcentaje tan alto en relación con los ingresos, se verá afectado su margen, su utilidad y su rentabilidad económica, en cambio a la rentabilidad financiera no se la generaliza porque tendrá que estar relacionada con el patrimonio.

De igual forma se puede apreciar que el beneficio apenas constituye entre el 2,82% y el 1,71% de las ventas, condicionando a la empresa a generar altas cantidades de facturación para poder generar beneficios mínimos en los distintos periodos.

Tabla N° 12 Análisis horizontal estado de resultados

<b>ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS</b>							
	<b>2017</b>	<b>V.Absoluto</b>	<b>V.Relativo</b>	<b>2018</b>	<b>V.Absoluto</b>	<b>V. Relativo</b>	<b>2019</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$325.280,33	\$45.169,39	13.89%	\$370.449,72	\$ 8.778,54	2.37%	\$379.228,26
<b>Costo Operacionales</b>	\$308.440,15	\$36.213,97	11.74%	\$344.654,12	\$15.456,98	4.48%	\$360.111,10
<b>Margen Bruto</b>	\$ 16.840,18	\$ 8.955,42	53.18%	\$ 25.795,60	\$ -6.678,44	-25.89%	\$ 19.117,16
<b>Gastos Generales</b>	\$ 6.998,33	\$ 2.824,11	40.35%	\$ 9.822,44	\$ -1.031,43	-10.50%	\$ 8.791,01
<b>BAAIT</b>	\$ 9.841,85	\$ 6.131,31	62.30%	\$ 15.973,16	\$ -5.647,01	-35.35%	\$ 10.326,15
<b>Amortización</b>	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	100.00%	\$ 4.800,00	\$ 2.700,00	56.25%	\$ 7.500,00
<b>Ingresos No Operacionales</b>	\$ 3.200,00	\$ -200,00	-6.25%	\$ 3.000,00	\$ 1.728,00	57.60%	\$ 4.728,00
<b>Gastos No Operacionales</b>	\$ 1.780,00	\$ -48,00	-2.70%	\$ 1.732,00	\$ -774,00	-44.69%	\$ 958,00
<b>BAIT</b>	\$ 8.861,85	\$ 3.579,31	40.39%	\$ 12.441,16	\$ -5.845,01	-46.98%	\$ 6.596,15
<b>Gasto Financieros (Intereses)</b>	\$ 1.053,00	\$ 927,00	88.03%	\$ 1.980,00	\$ -1.860,00	-93.94%	\$ 120,00
<b>Ingresos Financieros</b>	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -
<b>BAT</b>	\$ 7.808,85	\$ 2.652,31	33.97%	\$ 10.461,16	\$ -3.985,01	-38.09%	\$ 6.476,15
<b>Impuesto a la renta generado</b>	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -	\$ -	0.00%	\$ -
<b>Beneficio Neto (Utilidad después de Impuestos)</b>	\$ 7808,85	\$ 2.652,31	33.97%	\$ 10461,16	\$ -3.985,01	-38.09%	\$ 6476,15

Fuente: “Panadería la Moderna”  
Elaborado por: Cynthia Carvajal

Al realizar el análisis horizontal del estado de resultados se podrá determinar el crecimiento o decrecimiento de las distintas cuentas y las causas de las mismas, que en relación con el análisis vertical se tendrá un panorama mucho más claro de la situación operacional de la empresa.

Se puede determinar que existe un incremento de los ingresos en los periodos, pero también existe un incremento de los costos operacionales, sin embargo, se da una cuestión no proporcional y es que para el año 2019 los costos operacionales crecen en mayor proporción que los ingresos, lo que se ve reflejado en un menor beneficio dentro del período 2019.

Un poco más a detalle y con los análisis anteriores podría verse reflejado el alza de los costos operacionales para el año 2019 en los problemas de provisión de materia prima por el paro de octubre, lo que también por especulación encareció los productos.

El decrecimiento dentro del beneficio para el 2019 quizá en valor absoluto no sea muy significativo, pero teniendo en cuenta que la empresa mantiene un beneficio en los rangos menores a \$11.000 la reducción es del 38,09% es importante.

**3.5. Calcular los ratios de liquidez, endeudamiento, operativo y rentabilidad.**

**Tabla N° 13 Análisis de ratios financieros**

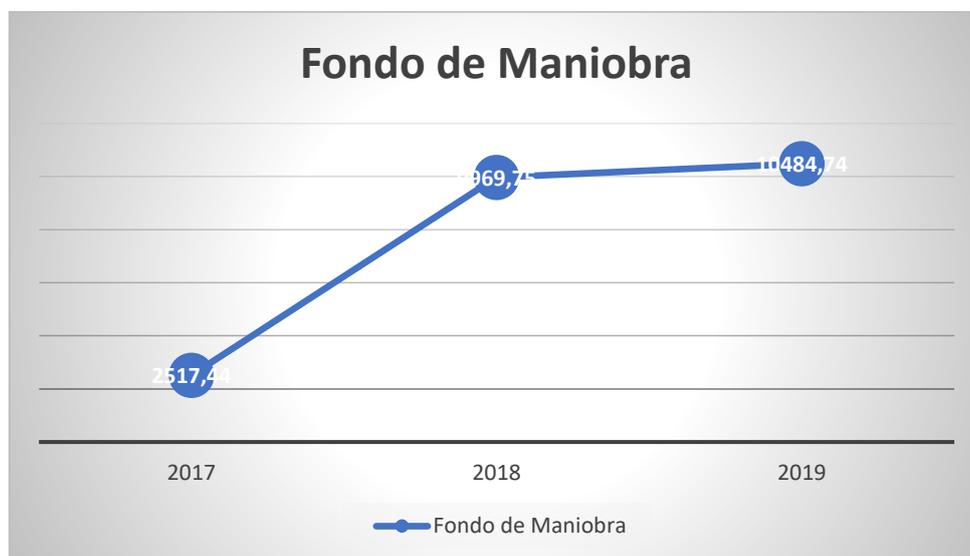
<b>ANALISIS DE RATIOS FINANCIEROS</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>LIQUIDEZ</b>			
<b>Fondo de Maniobra</b>	2517.44	9969.75	10484.74
<b>Liquidez General</b>	1.09	1.32	1.36
<b>Test Acido</b>	0.61	0.61	0.45
<b>Tesorería</b>	0.55	0.49	0.35
<b>Solvencia</b>	1.99	1.98	1.90
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>Endeudamiento Externo</b>	0,50	0,51	0,53
<b>Autofinanciación</b>	0.50	0.49	0.47
<b>OPERATIVOS</b>			
<b>Período medio de cobro</b>	2	3	3
<b>Período medio de pago</b>	14	17	22
<b>RENTABILIDAD</b>			
<b>ROI</b>	16%	20%	12%
<b>ROE</b>	39%	52%	32%

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

## Figura N° 5 Fondo de maniobra

Activo Corriente – Pasivo Corriente



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

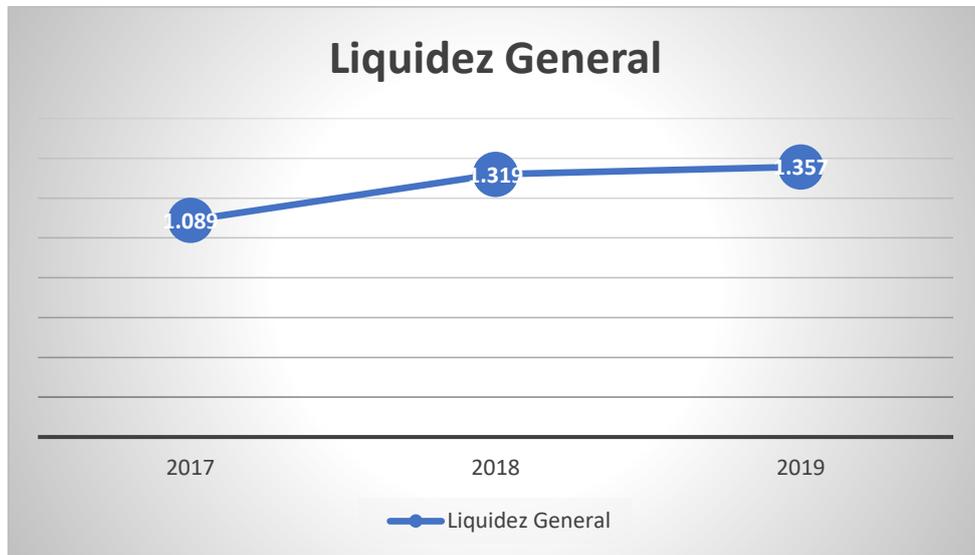
### ANÁLISIS

El fondo de maniobra es un indicador de liquidez, el mismo se lo obtiene mediante la resta del activo corriente y el pasivo corriente, mientras mayor sea se reduce la posibilidad de caer en insolvencia y no poder cubrir las obligaciones a corto plazo.

Se puede observar que en todos los 3 años analizados en fondo es positivo, viéndose incrementado en el año 2019, esto se debe en su mayoría a la reducción de las obligaciones a corto plazo con instituciones financieras

**Figura N° 6 Liquidez general**

Activo Corriente / Pasivo Corriente



Fuente: “Panadería la Moderna”

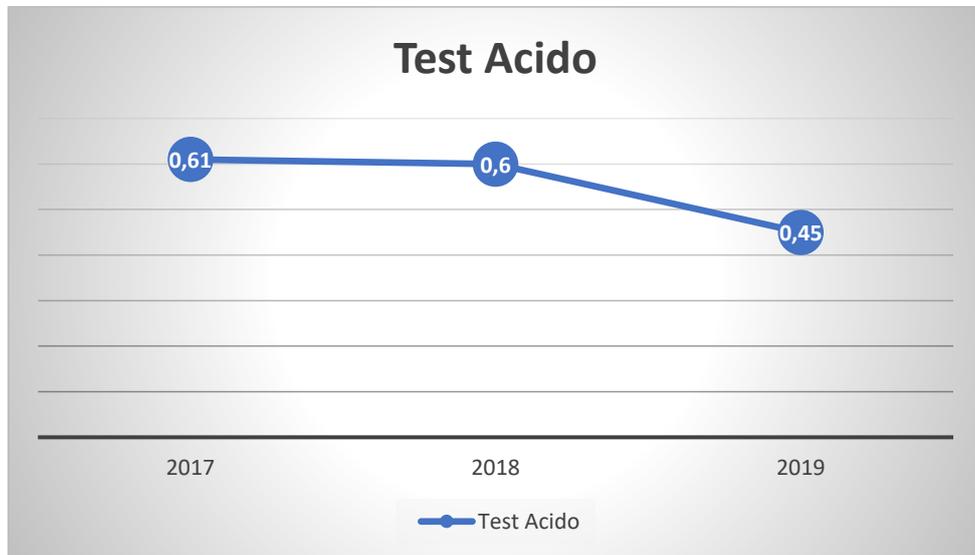
Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANÁLISIS

La liquidez general es un indicador que se lo obtiene en relación del activo corriente y el pasivo corriente, en este caso se obtienen resultados de 1.09 para el 2017, 1.32 para el 2018 y 1.36 para el 2019, lo que nos indica que en todos los periodos el activo corriente está en capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo y que para el 2018 y 2019 se genera un margen de casi el 30% de excedente, es decir se puede cubrir las obligaciones a corto plazo y quedaría un sobrante de estimado del 30%.

**Figura N° 7 Test acido**

Activo corriente- Existencias / Pasivo Corriente



Fuente: “Panadería la Moderna”

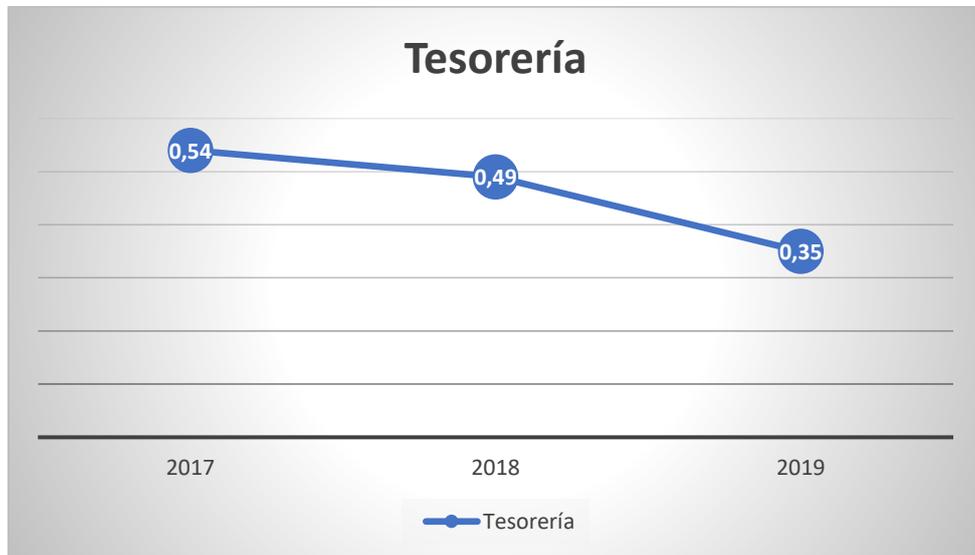
Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANÁLISIS

El Test acido es un indicador de liquidez más exigente en el cual se valora la capacidad de cobertura de obligaciones a corto plazo sin tomar en cuenta las existencias, esto se da debido a que la existencia es la cuenta que con más probabilidad de que no se haga efectivo en plazo menor a un año, en este caso podemos ver valores entre 0.61 en el año 2017 y el año 2018, sin embargo para el 2019 disminuye teniendo un resultado de 0,45, lo que indica que en caso de no hacerse liquidas las existencias solo se podría cubrir el 45% de pasivo corriente, es decir solo se podría cubrir un monto de 13201,84 dólares.

**Figura N° 8 Tesorería**

Efectivo y equivalentes/ Pasivo Corriente



Fuente: “Panadería la Moderna”

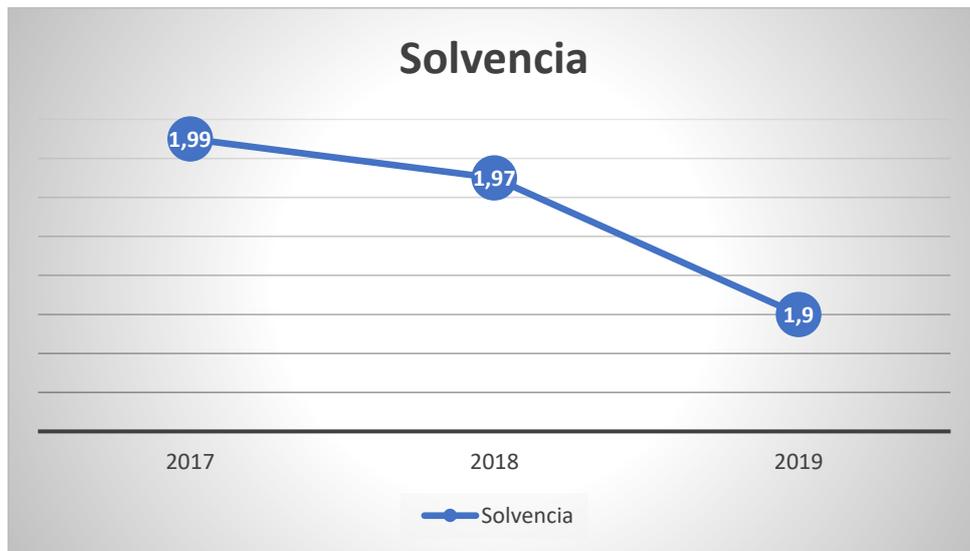
Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANÁLISIS

El ratio de tesorería es aún más exigente que el test ácido, ya que solo se valora la capacidad del efectivo para cubrir las obligaciones a corto plazo, en caso de que no se haga líquido las cuentas por cobrar y tampoco las exigencias, para el año 2019 se obtiene un resultado de 0,35, lo que quiere decir que al momento solo se pudiera cubrir con el efectivo el 35% de las obligaciones a corto plazo, si relacionamos este indicador con el test ácido podemos ver que las existencias son minoría en relación al efectivo.

**Figura N° 9 Solvencia**

Activo Total/ Pasivo Total



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

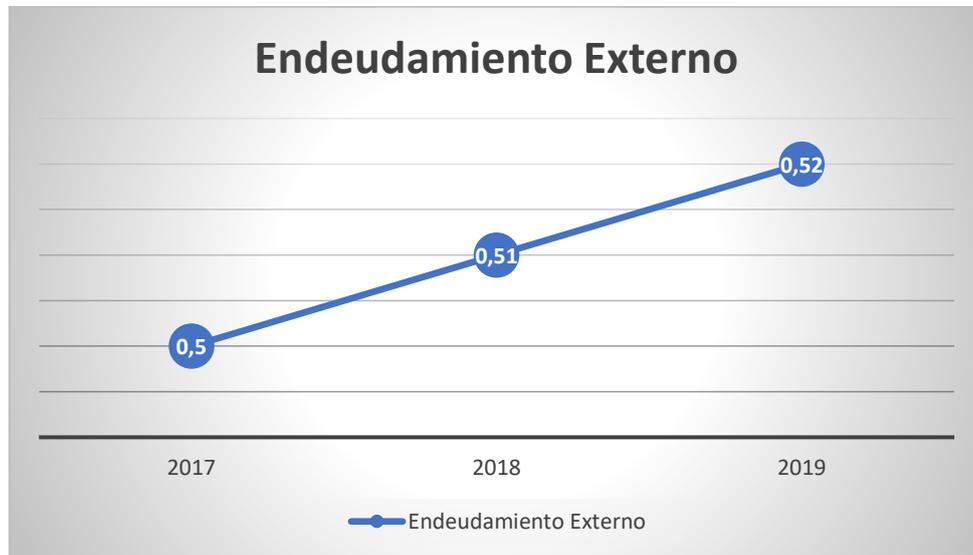
## ANÁLISIS

Analiza la capacidad del activo en relación al pasivo donde todos los años se obtienen resultados superiores al 1.9, lo que quiere decir que el activo satisface todo el pasivo y estiradamente un 90% más del mismo.

La liquidez es un tema financiero muy importante en todas las empresas, de tal forma que se convierte en el objetivo financiero a corto plazo en todas las empresas, muchas y empresas quiebran por falta de liquidez inclusive tendiendo grandes cantidades de facturación. Por eso es importante la gestión de liquidez, para posteriormente generar rentabilidad, y por último a largo plazo creación de valor para la propietaria de la empresa.

**Figura N° 10 Endeudamiento externo**

Pasivo Total/ Pasivo y Patrimonio



Fuente: “Panadería la Moderna”

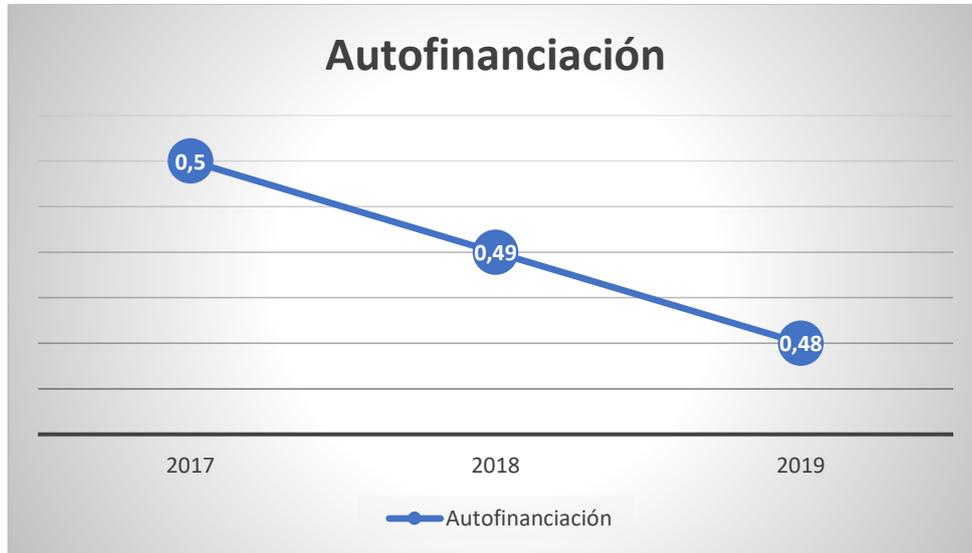
Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANÁLISIS

El endeudamiento externo relación las dos fuentes de financiación de una empresa, tanto el externo con el interno, en este caso se obtienen resultados iguales al 0,50, lo que quiere decir que la estructura financiera de la empresa depende en su mayoría de agentes externos, lo que indica que la empresa ya mantiene históricamente un endeudamiento externo superior al interno, sin embargo, su endeudamiento siempre es corriente lo que genera una exigencia y obligación de pago mayor.

**Figura N° 11 Autofinanciación**

Patrimonio/ Pasivo y Patrimonio



Fuente: "Panadería la Moderna"

Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANÁLISIS

La autofinanciación al igual que el endeudamiento externo relaciona la estructura financiera de la empresa, pero en este caso valora que porcentaje de la estructura total tiene el financiamiento propio, se obtienen resultados menores al 0,50, lo que quiere decir que el capital propio es inferior ajeno, y esto se debe mucho a la política propia de la panadería de no enviar beneficio a reservas.

El endeudamiento es clave para el funcionar de una empresa y su estructura para mantenerse dentro del mercado a medio y a largo plazo, es importante determinar su estructura, ya que incluso esta podrá generar más riqueza.

**Figura N° 12 Ratios operativos**

**Período Medio de Cobro**

Cuentas por cobrar / Ingresos \*360



Fuente: “Panadería la Moderna”

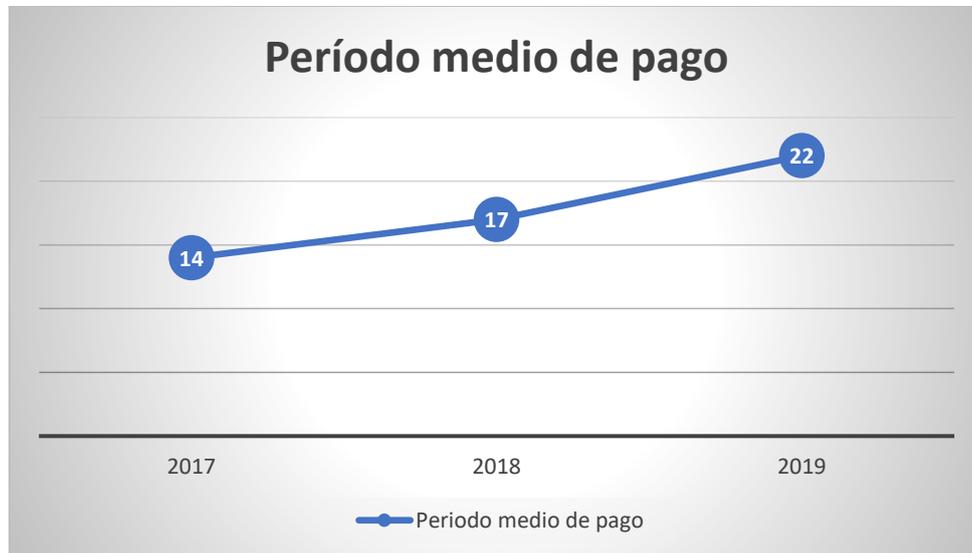
Elaborado por: Cynthia Carvajal

**ANÁLISIS**

El ratio operativo da su resultado en número de días, es decir da el promedio de días en que recibimos la paga por los productos vendidos, se obtienen resultados de 2 y 3 días, en lo que se vuelve algo lógico debido al tipo de producto, lo importante del período medio de cobro es planificar los pagos y la capacidad de endeudamiento.

**Figura N° 13 Período medio de pago**

Proveedores/Compras\*360



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANÁLISIS

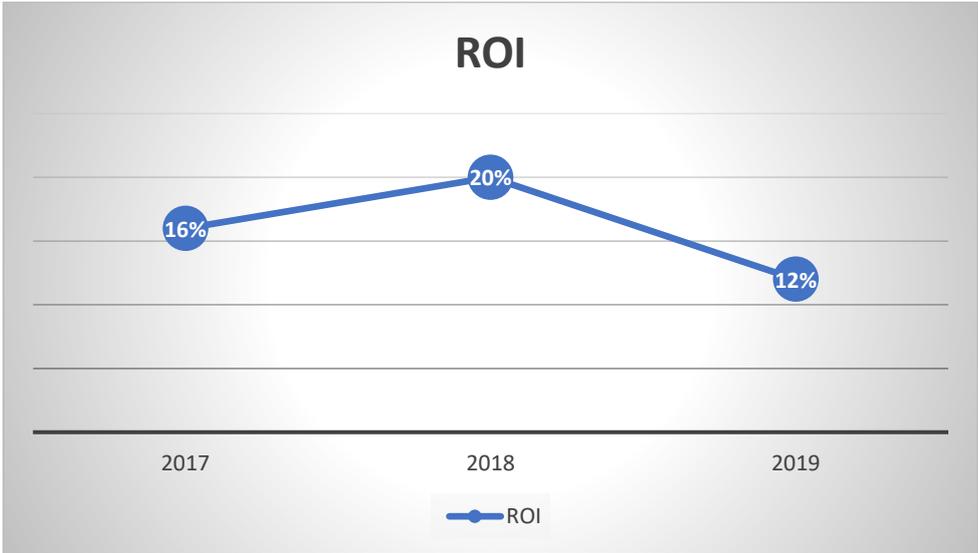
El ratio operativo prevé el número de días promedio en el que la panadería apaga a sus proveedores, dando como resultados siempre igual o superior a 14 días, lo que genera un buen panorama ya que en todos los casos es superior al período de cobro.

Es importante mencionar que no importa lo que una empresa facture sin en cuanto tiempo puede volverlo líquido, y muy importante que ese tiempo sea menor a los periodos en los que la empresa tiene que cubrir sus obligaciones a corto plazo.

**Figura N° 14 Rentabilidad**

**ROI**

BAIT/Activo Total



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

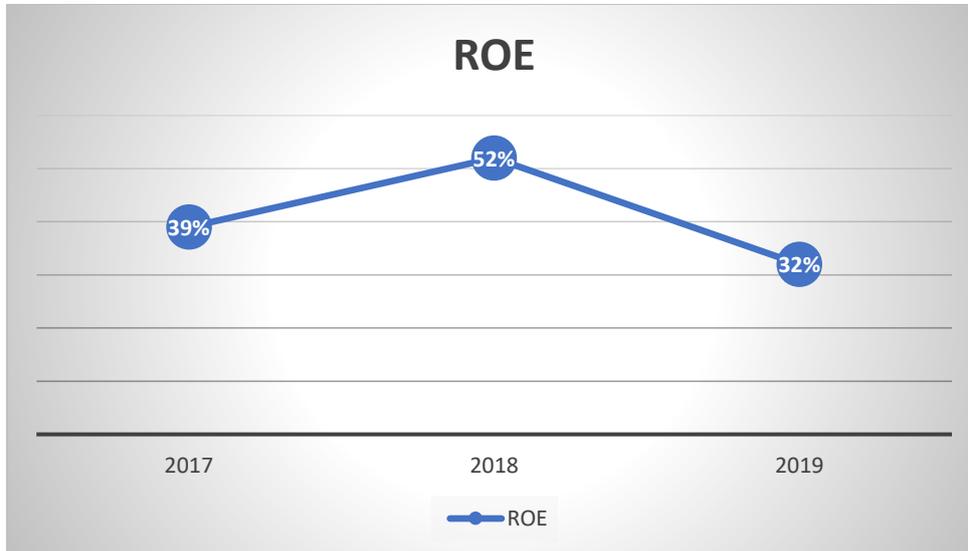
**ANÁLISIS**

La rentabilidad económica está calculada a partir del beneficio antes de intereses e impuestos y el activo total, es decir que obtengo con mis bienes y derechos de la empresa, la importancia del ROI también está dada porque es el parámetro para generar un apalancamiento financiero positivo.

Se obtiene resultados del 16%, el 20% y del 12%, cayendo la rentabilidad económica para el año 2019, debido a una reducción del margen.

**Figura N° 15 ROE**

Beneficio después de impuestos/ Patrimonio



Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANÁLISIS

La rentabilidad financiera se la calcula a partir del beneficio o pérdida del ejercicio, y el patrimonio, pero sin tomar en cuenta el resultado del ejercicio, se obtienen resultados de 39% para el 2017, 52% para el 2018 y 32% para el 2019, siguiendo la relación del ROI y del margen disminuye para el 2019. La rentabilidad es el objetivo a mediano plazo de una empresa, hay que mencionar que hay dos factores que afectan directamente a las rentabilidades y son el margen y la rotación.

También es importante gestionar un apalancamiento financiero positivo para incrementar el ROE.

### 3.6 Ingresos y egresos primeros 6 meses del año 2020

Se obtiene información real de los ingresos y egresos de los primeros 6 meses del año 2020, la misma servirá para conocer el impacto financiero real de la pandemia en la estructura financiera de la “Panadería la Moderna”, y generar un financiamiento acorde al mismo.

**Tabla N° 14 Ingresos y egresos primeros 6 meses del año 2020**

	Año 2020					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	\$ 32,460.00	\$ 33,380.00	\$ 28,413.00	\$ 12,984.00	\$ 11,683.00	\$ 13,352.00
Costos Operacionales	\$ 30,392.60	\$ 31,962.19	\$ 31,822.93	\$ 13,421.47	\$ 12,000.00	\$ 13,749.44
Margen Bruto	\$ 2,067.40	\$ 1,417.81	-\$ 3,409.93	-\$ 437.47	-\$ 317.00	-\$ 397.44
Gastos Generales	\$ 910.00	\$ 1,100.00	\$ 620.00	\$ 970.00	\$ 990.00	\$ 540.00
BAAIT	\$ 1,157.40	\$ 317.81	-\$ 4,029.93	-\$ 1,407.47	-\$ 1,307.00	-\$ 937.44

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Se puede observar un decrecimiento en los ingresos a partir del mes de marzo, el mismo mes que dio inicio a la cuarentena en el Ecuador, ocasionando perdidas en 4 meses como es marzo, abril, mayo y junio.

### 3.7 Financiamiento y presupuesto de efectivo

Con la finalidad de poder determinar las necesidades de capital de la “Panadería la Moderna”, se desarrollará un presupuesto de efectivo para período 2020, el mismo que dará un panorama de las necesidades reales de capital como consecuencia de la pandemia del Covid-19, de igual forma permitirá proyectar el estado de resultados y de situación para el período 2020.

### 3.7.1 Presupuesto de ventas

**Tabla N° 15 Presupuesto de Ventas al 31 de diciembre del 2020**

<b>Panadería la Moderna</b>					
<b>Presupuesto de Ventas al 31 de diciembre del 2020</b>					
<b>Trimestre</b>	1	2	3	4	
<b>Ventas Esperadas en Unidades</b>	628353	253460	442989	442989	
<b>Precio de Venta Unitario</b>	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	
<b>Total, Ventas</b>	\$ 94,253.00	\$ 38,019.00	\$ 66,448.35	\$ 66,448.35	
<b>Plan de cobros en efectivo esperados</b>					
<b>Cuentas por cobrar al 31/12/2019</b>	\$2,971.69				
<b>1 trimestre</b>	\$ 94,253.00				
<b>2 trimestre</b>		\$38,019.00			
<b>3 trimestre</b>			\$66,448.35		
<b>4 trimestre</b>				\$ 66,448.35	
<b>TOTAL</b>	\$ 97,224.69	\$ 38,019.00	\$ 66,448.35	\$ 66,448.35	\$ 268,140.39

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Para poder desarrollar el presupuesto de ventas para el año 2020, hay que tomar en cuenta el precio promedio del de venta unitario es de \$0,15 , además hay que especifica que para el segundo trimestre los ingresos disminuyen un 60%, por lo cual la unidades del segundo trimestre se calcula solo como el 40% del primer trimestre, y para el tercero y cuarto trimestre se plantea solo una reducción de la mitad del primer trimestre, es decir una reducción del 30%, entonces se los obtienen como el 70% del primer trimestre.

El plan de cobros en efectivo esperados, nos plantea un primer escenario donde se inicia el trimestre 1 con cuentas por cobrar del año 2019 que se harán efectivas en este período, sin embargo, a partir del año 2020 y basados en el período de cobro de un promedio de 3 días se establece no generar cuentas por cobrar y cerrar toda la recaudación al 31 de diciembre de cada año.

Finalmente se obtiene una recaudación total de efectivo para el 2020 de \$268,140.39.

### 3.7.2 Presupuesto de producción

**Tabla N° 16 Presupuesto de Producción al 31 de diciembre del 2020**

<b>Panadería la Moderna</b>				
<b>Presupuesto de Producción al 31 de diciembre del 2020</b>				
<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ventas Planificadas en Unidades</b>	628353	253460	442989	442989
<b>Inventario Final deseado en Unidades</b>	0	0	0	0
<b>Total, Unidades Necesarias</b>	628353	253460	442989	442989
<b>Menos Inventario Inicial</b>	0	0	0	0
<b>Producción requerida en unidades</b>	628353	253460	442989	442989

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

El presupuesto de producción está desarrollado en función de las ventas planificadas en unidades en el presupuesto de ventas, hay que tomar en cuenta que no existe inventario final ni inicial de producto terminado, ya que los productos de panadería son altamente perecibles y no se puede mantener en stock.

### 3.7.3 Presupuesto de materiales

**Tabla N° 17 Presupuesto de Materiales directos al 31 de diciembre de 2020**

<b>Panadería la Moderna</b>				
<b>Presupuesto de Materiales directos al 31 de diciembre de 2020</b>				
<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ventas Planificadas en Unidades</b>	628353	253460	442989	442989
<b>Harina Necesaria Unitaria gramos</b>	68	68	68	68
<b>Manteca Necesaria Unitaria gramos</b>	22,12	22,12	22,12	22,12
<b>Azúcar Necesario Unitario gramos</b>	23,98	23,98	23,98	23,98
<b>Sal Necesaria Unitario gramos</b>	4,85	4,85	4,85	4,85
<b>Levadura Necesaria Unitaria gramos</b>	4	4	4	4
<b>Agua necesaria unitaria litros</b>	0,037	0,037	0,037	0,037
<b>Harina Necesaria Total gramos</b>	42728026,4	17235280	30123252	30123252

<b>Manteca Necesaria Total gramos</b>	13899175,7	5606535,2	9798916,68	9798916,68
<b>Azúcar Necesario Total gramos</b>	15067912,9	6077970,8	10622876,2	10622876,2
<b>Levadura Necesaria Total gramos</b>	2513413,32	1013840	1771956	1771956
<b>Agua necesaria Total litros</b>	23249,0732	9378,02	16390,593	16390,593
<b>Sal Necesaria Total gramos</b>	3047513,65	1229281	2148496,65	2148496,65

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

### 3.7.3.1 Costos de materiales

Tabla N° 18 Costos de materiales

<b>Costos</b>				
<b>Trimestre</b>	1	2	3	4
<b>Ventas Planificadas en Unidades</b>	628353	253460	442989	442989
<b>Harina Total Costo</b>	\$ 27.398,00	\$ 11.233,18	\$ 19.178,60	\$ 19.178,60
<b>Manteca Total Costo</b>	\$ 16.438,00	\$ 6.739,58	\$ 11.506,60	\$ 11.506,60
<b>Azúcar Total Costo</b>	\$ 11.552,00	\$ 4.736,32	\$ 8.086,40	\$ 8.086,40
<b>Levadura Total Costo</b>	\$ 10.668,29	\$ 4.374,00	\$ 7.467,80	\$ 7.467,80
<b>Agua Total Costo</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Sal Total Costo</b>	\$ 700,00	\$ 287,00	\$ 490,00	\$ 490,00
<b>Costo Total</b>	\$ 66.756,29	\$ 27.370,08	\$ 46.729,40	\$ 46.729,40
<b>Costo Unitario</b>	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,11

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Los Materiales utilizados para la elaboración del pan, son la harina la manteca, el azúcar, la levadura, el agua y la sal, las cantidades que se muestra unitariamente mantienen la unidad de gramos, salvo el agua que está representada en litros, es importante mencionar

que la transformación se lo hace en función de 1 libra es igual a 454 gramos, además se muestra los costos específicos para la producción requerida.

- El costo de un quintal de harina 100 lb es de estimada mente \$28.
- El costo de la manteca es de \$32 el cartón de 60 libras
- El costo de un quintal de Azúcar 100 lb es de aproximadamente \$34
- El costo de la libra levadura es de aproximadamente es de \$1,92
- El quintal de sal 100 lb de granel en \$10,44

### 3.7.3.2 Inventario inicial y final de materiales

**Tabla N° 19 Inventario inicial y final de materiales**

Inventario Inicial 2020			Inventario Final 2020	
	Unidades Gramos	Dinero	Unidades Gramos	Dinero
Harina	120209810,4	\$ 76.988,38	18031471,57	\$ 9.567,35
Manteca	39103544,22	\$ 46.190,78	5865531,633	\$ 5.740,13
Azúcar	42391636,09	\$ 32.461,12	6358745,414	\$ 4.033,94
Levadura	7071165,32	\$ 29.977,89	1060674,798	\$ 3.725,35
Sal	8573787,951	\$1.967,00	1286068,193	\$ 244,65
<b>TOTAL</b>	<b>217349944</b>	<b>\$187.585,17</b>	<b>32602491,6</b>	<b>\$ 23.311,42</b>

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

El inventario como se lo había mencionado anteriormente, solo se lo hace en función de materia prima por la naturaleza no del producto no puede haber stock de producto terminado, por política de la empresa el inventario final de las existencias son el 12 % del dinero.

### 3.7.4 Presupuesto de mano de obra

Tabla N° 20 Presupuesto de Mano de Obra

<b>Panadería la Moderna</b>				
<b>Presupuesto de Mano de Obra al 31 de diciembre de 2020</b>				
<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ventas Planificadas en Unidades</b>	628353	253460	442989	442989
<b>Costo de Hora</b>	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50	\$ 2.50
<b>Total, Horas Producción</b>	10473	4224	7383	7383
<b>Total costo Mano de obra</b>	\$ 26,181.39	\$ 10,560.83	\$ 18,457.88	\$ 18,457.88

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Es importante mencionar que el presupuesto mano de obra está desarrollado en función de las ventas planificadas en el presupuesto de ventas, y hay que tomar en cuenta que según información proporcionada por la dueña de la panadería el costo de la hora para producción es de \$2,50, dando un estimado de \$400 mensuales, además el tiempo de producción estimado es de un pan cada minuto.

### 3.7.5 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Tabla N° 21 Presupuesto de gastos indirectos

<b>Panadería la Moderna</b>				
<b>Presupuesto de Gastos Indirectos al 31 de diciembre de 2020</b>				
<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Luz</b>	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>Agua</b>	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
<b>Teléfono</b>	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00	\$ 280.00
<b>Total</b>	\$ 1,240.00	\$ 1,240.00	\$ 1,240.00	\$ 1,240.00

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

En el presupuesto de gastos indirectos de fabricación están tomados los servicios básicos, sus valores han sido proporcionados por la dueña de “Panadería la Moderna”.

### 3.7.6 Presupuesto de ventas y administrativo

**Tabla N° 22 Presupuesto de gasto de ventas y administrativo**

<b>Panadería la Moderna</b>				
<b>Presupuesto de gasto de ventas y administrativo al 31 de diciembre de 2020</b>				
<b>Trimestres</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Total, ventas estimadas en unidades</b>	628353	253460	442989	442989
<b>Total, Gastos de ventas y administrativos</b>	\$ 2,800.00	\$ 2,500.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
<b>Gastos administrativos y de ventas</b>	\$ 2,240.00	\$ 2,000.00	\$ 3,840.00	\$ 3,840.00
<b>Publicidad</b>	\$ 560.00	\$ 500.00	\$ 960.00	\$ 960.00

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

El presupuesto de gastos de ventas y administrativo esta especificado en función de la publicidad y de otros gastos, hay que tomar en cuenta que “Panadería la Moderna” mantiene una política de enviar el 20% de los gastos a publicidad.

### 3.7.7 Presupuesto de efectivo

**Tabla N° 23 Presupuesto de efectivo**

<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Saldo de efectivo inicial	10366.65	\$ 10,613.66	\$ 6,961.75	\$ 2,182.82
<b>Ingresos</b>				
Cobros a clientes	\$ 97,224.69	\$ 38,019.00	\$ 66,448.35	\$ 66,448.35
<b>Total de efectivo disponible</b>	\$107,591.34	\$ 48,632.66	\$ 73,410.10	\$ 68,631.17
<b>Gastos</b>				
Materiales directos	\$ 66,756.29	\$ 27,370.08	\$ 46,729.40	\$ 46,729.40
Mano de obra directa	\$ 26,181.39	\$ 10,560.83	\$ 18,457.88	\$ 18,457.88

Gastos indirectos de fabrica	\$ 1,240.00	\$ 1,240.00	\$ 1,240.00	\$ 1,240.00
Gastos de venta y administrativos	\$ 2,800.00	\$ 2,500.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Compra de maquinarias				
Impuestos				
<b>Total Gastos</b>	\$ 96,977.68	\$ 41,670.91	\$ 71,227.28	\$ 71,227.28
<b>Superávit(déficit)</b>	\$ 10,613.66	\$ 6,961.75	\$ 2,182.82	<b>-\$ 2,596.11</b>
<b>Financiación</b>				
Préstamo				\$ 13,000.00
Intereses				\$ 162.61
<b>Saldo de efectivo</b>	\$ 10,613.66	\$ 6,961.75	\$ 2,182.82	\$ 10,241.28

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Una vez desarrollados todos los presupuestos por individual, se obtiene el presupuesto de efectivo, el mismo que toma valores de todos los presupuestos, **hay que tomar en cuenta que el saldo inicial para el trimestre 1, es tomado del balance de situación al 31 de diciembre del 2019, además se puede observar que si no fuera por este saldo inicial no se podrían cubrir las exigencia en el trimestre 2, trimestre 3 y trimestre 4**, sin embargo y a pesar de tener un saldo inicial correspondiente al período anterior, se genera un déficit de 2,596.11 para el último trimestre del año 2020, por lo que se hace necesario una financiación, la misma que consta con su capital y su interés para el último trimestre.

### 3.7.8 Financiamiento

Una vez determinadas las necesidades de capital de “Panadería la Moderna”, se puede establecer la necesidad de un financiamiento externo, el mismo que se realizó una tabla comparativa con 5 entidades financieras que previa valoración es optada por la del Banco del Pacífico que nos brinda a un plazo de 36 meses, con 6 meses de gracia y una tasa activa del 5%, es una buena opción ya que su tasa es menor a los otras entidades por el programa de reactívale Ecuador.

Entidad Financiera	Tasa %	Plazo	Requisitos
<p><b>Banco Pacífico</b></p> 	<p>Reactivate Ecuador 5%</p>	<p>36 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RUC</li> <li>• Copia de Planilla de Servicio Básico (último mes)</li> <li>• Estados financieros de los 3 últimos años</li> <li>• Declaración de IVA o comprobante de Pago del RISE de los últimos 3 meses</li> <li>• Antigüedad el negocio (2 años)</li> <li>• Flujo de Caja Proyectado por el plazo del Crédito</li> <li>• Plan de negocios</li> </ul>
<p><b>Banco Pichincha</b></p> 	<p>Pymes Nominal 11.23% Efectiva 11,83%</p>	<p>18 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de crédito completa.</li> <li>• Copia de RUC.</li> <li>• Copia de cédula del Representante Legal</li> <li>• Certificado de cumplimiento de la Superintendencia de Compañías.</li> <li>• Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales con el IEISS.</li> <li>• Referencias bancarias</li> <li>• Dos referencias comerciales</li> <li>• Balance general de los últimos dos años y detalle del último trimestre.</li> <li>• Flujo de caja proyectado al plazo de crédito</li> <li>• Estados de cuenta de tarjeta de crédito (empresas unipersonales)</li> </ul>
<p><b>Banco Internacional</b></p> 	<p>Pymes Nominal 11.23% Efectiva 11,83%</p>	<p>12 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RUC</li> <li>• Copia de Planilla de Servicio Básico (último mes)</li> <li>• Estados financieros de los 3 últimos años</li> <li>• Flujo de Caja Proyectado por el plazo del Crédito</li> </ul>
<p><b>Banco Produbanco</b></p> 	<p>Pymes Nominal 11.23% Efectiva 11,83%</p>	<p>18 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono y dirección: registrados y verificados (con antigüedad no mayor a 6 meses)</li> <li>• Solvencia moral y buró de crédito adecuado</li> <li>• Residencia en ciudades donde existan oficinas de Produbanco</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copias de cédulas deudor y cónyuge (de ser el caso) y papeleta de votación</li> <li>• Copia de respaldos patrimoniales</li> <li>• Referencias bancarias y/o tarjetas de crédito</li> <li>• Planilla de servicios básicos Independientes</li> <li>• Copia de RUC, mínimo 2 años activo</li> <li>• Estados financieros de los 3 últimos años</li> <li>• Estados de cuenta</li> </ul>
<b>Banco Guayaquil</b> 	Pymes Nominal 11.23% Efectiva 11,83%	12 a 42 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RUC</li> <li>• Servicio de algún servicio básico</li> <li>• Facturas de compras</li> <li>• Estados financieros de los 3 últimos años</li> </ul>

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Fuente: (B. Pacífico, 2020; B. Pichincha, 2020; B. Internacional, 2020; B. Produbanco,2020; B. Guayaquil,2020)

Tomando en cuenta que el déficit del último trimestre del 2020 es de \$2,596.11, **se planifica solicitar un préstamo de \$13000 tomando en cuenta una posible recesión para el año 2021.**

Se realiza los formatos que solicita el Banco del Pacífico que son:

**PREMISAS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO****LEONELA CATHERINA VILLACIS NUÑEZ (PANADERIA LA MODERNA)**

tiene las siguientes premisas:

El flujo de caja proyectado de la empresa/negocio

- **Período de proyección:** Se consideró como horizonte de

**3** años, tiempo necesario para acceder a la propuesta de crédito y cancelación total de dividendos.

- **Ingresos por ventas:**

Explicar incremento o disminución porcentual en la proyección de ventas.

Comentar sobre su nuevo modelo de negocios, mencionar si existen planes de expansión u oportunidades de mercado por incremento de demanda.

En caso de crecimiento anuales en ingresos, se vinculará el porcentaje proyectado en la siguiente fila, a continuación, un Ejemplo:

El volumen de ventas se estima teniendo en cuenta la capacidad actual que tiene el cliente y la demanda esperada con un crecimiento anual del

**6,3%**

- **Egresos operativos:** Considerar los principales costos y gastos de la actividad económica y sus proyecciones para los siguientes periodos considerando la existencia de factores internos o externos que puedan causar impacto en los mismos.
  - **Ingresos no operativos:** En caso de existir ingresos de efectivo que no sean propios del giro ordinario de la empresa/negocio. En esta sección se considera el valor del desembolso por el crédito solicitado al banco, ingresos provenientes de la venta de activos fijos u otros que no correspondan a la operatividad del cliente.
  - **Egresos no operativos:** Comprenden gastos no relacionados directamente con operatividad de la empresa. Se incorporan conceptos tales como: financieros, pérdidas en venta. y retiro de bienes, gastos extraordinarios y gastos diversos.
  - **Saldo inicial de caja:** Aquí se debe considerar el dinero en efectivo y saldo que mantiene en cuentas de ahorro o corrientes de diferentes Instituciones financieras. Se vinculará el valor ingresado en esta celda como saldo inicial del flujo de caja **\$10.336,65**
  - **Otros ingresos y egresos:** Detallar aquellos ingresos y egresos que no sean producto de la actividad económica principal de la empresa e indicar si estos son permanentes o variables.
- Plan de negocios post COVID-19:** Este plan debe resolver preguntas como ¿cuál es la modalidad de trabajo?, ¿cómo va su cadena de suministro?, ¿se necesita un ajuste de operaciones?, ¿mis clientes pueden y quieren seguir consumiendo mis productos o servicios?, entre otras.

FLUJO DE CAJA MENSUAL		PERIODO DE TIEMPO												TOTAL	
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
<b>SALDO INICIAL</b>		\$ 10.366,65	\$ 13.472,78	\$ 14.527,22	\$ 10.614,66	\$ 9.708,70	\$ 7.501,74	\$ 6.963,78	\$ 5.370,80	\$ 3.777,83	\$ 2.184,85	\$ 13.537,70	\$ 11.890,56	\$ 10.366,65	
<b>INGRESOS</b>	VENTAS EN EFECTIVO	\$ 32.460,00	\$ 33.380,00	\$ 28.413,00	\$ 12.984,00	\$ 11.683,00	\$ 13.352,00	\$ 22.149,45	\$ 265.168,70						
	COBRO DE CUENTAS A CRÉDITO	\$ 2.971,69													\$ 2.971,69
	OTROS INGRESOS	\$ -													\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 35.431,69	\$ 33.380,00	\$ 28.413,00	\$ 12.984,00	\$ 11.683,00	\$ 13.352,00	\$ 22.149,45	\$ 268.140,39						
<b>EGRESOS</b>	COMPRA DE MERCADERÍA														\$ -
	PAGO A PROVEEDORES	\$ 22.252,10	\$ 22.252,10	\$ 22.252,10	\$ 9.123,36	\$ 9.123,36	\$ 9.123,36	\$ 15.576,47	\$ 187.585,20						
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 933,00	\$ 933,00	\$ 933,00	\$ 833,00	\$ 833,00	\$ 833,00	\$ 1.600,00	\$ 14.898,00						
	SALARIOS	\$ 8.727,13	\$ 8.727,13	\$ 8.727,13	\$ 3.520,27	\$ 3.520,27	\$ 3.520,27	\$ 6.152,63	\$ 73.657,96						
	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 4.959,96
	IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	OTROS EGRESOS														\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 32.325,56	\$ 32.325,56	\$ 32.325,56	\$ 13.889,96	\$ 13.889,96	\$ 13.889,96	\$ 23.742,43	\$ 281.101,12						

<b>FLUJO OPERATIVO</b>	\$	\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	3.106,13	1.054,44	3.912,56	905,96	2.206,96	537,96	1.592,98	1.592,98	1.592,98	1.592,98	1.592,98	1.592,98	1.592,98	12.960,73

<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	VENTAS DE ACTIVOS FIJOS													\$ -
	PRÉSTAMOS RECIBIDOS										\$			\$ -
											13.000,00			13.000,00
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.000,00	-	-	13.000,00

<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	PAGO DEUDAS BANCARIAS										\$	\$	\$	\$
	OTROS PAGOS													\$
											54,17	54,17	54,17	162,51
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54,17	54,17	54,17	162,51

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	\$	\$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$	\$ -	\$ -	\$ -
	3.106,13	1.054,44	3.912,56	905,96	2.206,96	537,96	1.592,98	1.592,98	1.592,98	1.592,98	11.352,85	1.647,15	1.647,15	123,24

<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	13.472,78	14.527,22	10.614,66	9.708,70	7.501,74	6.963,78	5.370,80	3.777,83	2.184,85	13.537,70	11.890,56	10.243,41	10.243,41	10.243,41

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	PERIODO DE TIEMPO - ANUAL			
	2020	2021	2022	2023

<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$ 10.366,65</b>	<b>\$ 10.243,41</b>	<b>\$ 9.794,06</b>	<b>\$ 23.019,57</b>
----------------------	---------------------	---------------------	--------------------	---------------------

INGRESOS	VENTAS EN EFECTIVO	\$ 265.168,70	\$ 281.874,33	\$ 299.632,41	\$ 318.509,25
	COBRO DE CUENTAS A CRÉDITO	\$ 2.971,69	\$ 3.158,91	\$ 3.357,92	\$ 3.569,47
	OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 268.140,39</b>	<b>\$ 285.033,23</b>	<b>\$ 302.990,33</b>	<b>\$ 322.078,72</b>

EGRESOS	COMPRA DE MERCADERÍA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	PAGO A PROVEEDORES	\$ 187.585,20	\$ 190.398,98	\$ 193.254,96	\$ 196.153,79
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 14.898,00	\$ 15.121,47	\$ 15.348,29	\$ 15.578,52
	SALARIOS	\$ 73.657,96	\$ 74.762,83	\$ 75.884,27	\$ 77.022,54
	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 4.959,96	\$ 5.034,36	\$ 5.109,87	\$ 5.186,52
	IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	OTROS EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 281.101,12</b>	<b>\$ 285.317,64</b>	<b>\$ 289.597,40</b>	<b>\$ 293.941,36</b>

<b>CRECIMIENTO ANUAL DE INGRESOS</b>	<b>6,3%</b>
--------------------------------------	-------------

<b>CRECIMIENTO ANUAL DE GASTOS</b>	<b>1,5%</b>
------------------------------------	-------------

<b>FLUJO OPERATIVO</b>		<b>\$ -12.960,73</b>	<b>\$ -284,40</b>	<b>\$ 13.392,93</b>	<b>\$ 28.137,36</b>
------------------------	--	----------------------	-------------------	---------------------	---------------------

INGRESOS NO OPERATIVOS	VENTAS DE ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	PRÉSTAMOS RECIBIDOS	\$ 13.000,00			
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS</b>		<b>\$ 13.000,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

EGRESOS NO OPERATIVOS	PAGO DEUDAS BANCARIAS	\$ 162,51	\$ 164,95	\$ 167,42	\$ 169,93
	OTROS PAGOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>		<b>\$ 162,51</b>	<b>\$ 164,95</b>	<b>\$ 167,42</b>	<b>\$ 169,93</b>

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>\$ -123,24</b>	<b>\$ -449,35</b>	<b>\$ 13.225,51</b>	<b>\$ 27.967,42</b>
---------------------------	--	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------

<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>\$ 10.243,41</b>	<b>\$ 9.794,06</b>	<b>\$ 23.019,57</b>	<b>\$ 50.986,99</b>
--------------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Fuente: Banco del Pacifico

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Como se puede apreciar en la tabla de amortización, por método francés, existen 6 periodos de gracia, y la financiación se genera a largo plazo por ser de 36 meses.

**Tabla N° 24 Tabla de amortización**

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN CON PERIODOS DE GRACIA</b>					
<b>CUOTA</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>ABONO CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>CUOTA TOTAL</b>	<b>SALDO FINAL</b>
1	13000	0	54.1666667	54.1666667	13000
2	13000	0	54.1666667	54.1666667	13000
3	13000.0	0	54.1666667	54.2	13000.0
4	13000.0	0	54.1666667	54.2	13000.0
5	13000.0	0	54.1666667	54.2	13000.0
6	13000.0	0	54.1666667	54.2	13000.0
7	13000.0	433.3333333	54.1666667	487.5	12566.7
8	12566.7	433.3333333	52.3611111	485.7	12133.3
9	12133.3	433.3333333	50.5555556	483.9	11700.0
10	11700.0	433.3333333	48.75	482.1	11266.7
11	11266.7	433.3333333	46.9444444	480.3	10833.3
12	10833.3	433.3333333	45.1388889	478.5	10400.0
13	10400.0	433.3333333	43.3333333	476.7	9966.7
14	9966.7	433.3333333	41.5277778	474.9	9533.3
15	9533.3	433.3333333	39.7222222	473.1	9100.0
16	9100.0	433.3333333	37.9166667	471.3	8666.7
17	8666.7	433.3333333	36.1111111	469.4	8233.3
18	8233.3	433.3333333	34.3055556	467.6	7800.0
19	7800.0	433.3333333	32.5	465.8	7366.7
20	7366.7	433.3333333	30.6944444	464.0	6933.3
21	6933.3	433.3333333	28.8888889	462.2	6500.0
22	6500.0	433.3333333	27.0833333	460.4	6066.7
23	6066.7	433.3333333	25.2777778	458.6	5633.3
24	5633.3	433.3333333	23.4722222	456.8	5200.0
25	5200.0	433.3333333	21.6666667	455.0	4766.7
26	4766.7	433.3333333	19.8611111	453.2	4333.3
27	4333.3	433.3333333	18.0555556	451.4	3900.0
28	3900.0	433.3333333	16.25	449.6	3466.7
29	3466.7	433.3333333	14.4444444	447.8	3033.3
30	3033.3	433.3333333	12.6388889	446.0	2600.0
31	2600.0	433.3333333	10.8333333	444.2	2166.7
32	2166.7	433.3333333	9.0277778	442.4	1733.3
33	1733.3	433.3333333	7.2222222	440.6	1300.0
34	1300.0	433.3333333	5.4166667	438.8	866.7
35	866.7	433.3333333	3.6111111	436.9	433.3
36	433.3	433.3333333	1.8055556	435.1	0.0

Fuente: Banco del Pacifico

Elaborado por: Cynthia Carvajal

### 3.8 Elaboración de estados presupuestados al 31 de diciembre del 2020.

**Tabla N° 25 Estado de resultado presupuestado**

<b>Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2020</b>	
<b>Ingresos</b>	\$ 268,140.39
<b>Costos Operacionales</b>	\$ 266,203.15
<b>Margen Bruto</b>	\$ 1,937.24
<b>Gastos Generales</b>	\$ 14,900.00
<b>BAAIT</b>	-\$ 12,962.76
<b>Amortización</b>	\$ 7,500.00
<b>Ingresos no Operacionales</b>	\$ 5,170.00
<b>Gasto no Operacionales</b>	\$ 668.00
<b>BAIT</b>	-\$ 15,960.76
<b>Gastos Financieros</b>	\$ 162.61
<b>BAT</b>	-\$ 16,123.37
<b>Impuesto a La renta generado</b>	0
<b>Beneficio Neto, después de Impuestos</b>	-\$ 16,123.37

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Se desarrolla el estado de resultados, tomando en cuenta que los ingresos son obtenidos del presupuesto de efectivo, los costos operacionales y los gastos generales de igual forma del presupuesto de efectivo, la amortización hay que tomar en cuenta que no es una salida real de efectivo por lo que no se lo toma en cuenta en el presupuesto de efectivo, y está calculada en relación a los 3 periodos anteriores con regresión lineal, el mismo proceso que se lleva a cabo para los ingresos no operacionales.

Los gastos financieros son tomados del interés de la tasa de amortización para los 3 primeros meses de préstamos.

Y se puede observar que se genera una pérdida de \$16,123.37

**Tabla N° 26 Estado de situación presupuestado**

<b>Estado de Situación al 31 de diciembre del 2020</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 33,552.71
<b>Efectivo y Eq. Al efectivo</b>	\$ 10,241.28
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$ -
<b>Existencias</b>	\$ 23,311.42
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 8,491.41
<b>Eq de Computación y software</b>	\$ 3,894.00
<b>Vehículos y Edificios</b>	\$ 27,397.41
<b>Depreciación Acumulada</b>	\$ 22,800.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 42,044.12
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 3,876.63
<b>Capital</b>	\$ 20,000.00
<b>Reservas</b>	\$ -
<b>Resultado del Ejercicio</b>	-\$ 16,123.37
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 25,167.49
<b>Proveedores</b>	\$ 19,423.39
<b>Instituciones Financieras</b>	\$ 3,900.00
<b>Imp a la renta por pagar</b>	\$ -
<b>Obligaciones IESS</b>	\$ 1,844.10
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 13,000.00
<b>Préstamo</b>	\$ 13,000.00
<b>TOTAL PASICO</b>	\$ 38,167.49
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 42,044.12

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

Una vez desarrollado el estado de resultados, se desarrolla el estado de situación.

El efectivo y sus equivalentes es tomado del saldo del presupuesto de efectivo, **las cuentas por cobrar se mantienen en 0 ya que la política establecida en la panadería a partir del 2020 es no mantenerlas a cierre de año**, las existencias son tomadas del presupuesto de materiales en inventario final, recordando que solo se mantiene materia prima mas no producto final.

El equipo de computación y software y los edificios y vehículos se mantienen igual al del período 2019, ya que no se ha generado inversión alguna, sin embargo, la depreciación acumulada incrementa ya que a pesar de no haber inversión de activos depreciables se

cumple un año más de los ya existentes.

**Dentro del patrimonio se mantiene el mismo capital y cero en reservas, debido a la política de no enviar a reservas resultados de ejercicio**, sin embargo, se traslada los \$16,123.37 de pérdida del período. Dentro del pasivo los proveedores son calculados con regresión lineal en función de los 3 periodos anteriores, las instituciones financieras son tomadas de la tabla de amortización, **las obligaciones al IESS se mantienen por no estar planificadas contrataciones en relación de dependencia**, y los préstamos del pasivo no corriente se generan en función del financiamiento con el Banco del Pacifico de \$13000.

### 3.8.1 Proyección de los estados financieros de los años 2021-2023

Tabla N° 27 Estado de Resultados Proyectado

<b>Estado de Resultados Proyectado</b>			
<b>Panadería la Moderna</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 285.033,23	\$ 302.990,33	\$ 322.078,72
<b>Costo Operacionales</b>	\$ 270.196,19	\$ 274.249,14	\$ 278.362,87
<b>Margen Bruto</b>	\$ 14.837,04	\$ 28.741,19	\$ 43.715,84
<b>Gastos Generales</b>	\$ 15.123,50	\$ 15.350,35	\$ 15.580,61
<b>BAAIT</b>	-\$ 286,46	\$ 13.390,84	\$ 28.135,24
<b>Amortización</b>	\$ 7.501,00	\$ 7.613,52	\$ 7.727,72
<b>Ingresos No Operacionales</b>	\$ 5.495,71	\$ 5.841,94	\$ 6.209,98
<b>Gastos No Operacionales</b>	\$ 678,02	\$ 688,19	\$ 698,51
<b>BAIT</b>	-\$ 2.969,77	\$ 10.931,07	\$ 25.918,99
<b>Gasto Financieros (Intereses)</b>	\$ 585,00	\$ 335,83	\$ 81,25
<b>Ingresos Financieros</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>BAT</b>	-\$ 3.554,77	\$ 10.595,24	\$ 25.837,74
<b>Impuesto a la renta generado</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Beneficio Neto (Utilidad después de Impuestos)</b>	-\$ 3.554,77	\$ 10.595,24	\$ 25.837,74

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

El estado de resultados proyectado para los años 2021-2023, se lo realiza en función de una tasa de crecimiento económica proyectada para el Ecuador en el año 2021 y los años sucesores a este, según (El Universo, 2020) la tasa proyectada por el FMI de crecimiento económico para el Ecuador en el año 2021 y posteriores es del 6,3%, la misma es utilizada para proyectar el crecimiento de los ingresos, y los ingresos no operacionales; es importante mencionar el crecimiento de la amortización en función de un año más de depreciación.

En relación a los costos operacionales, gastos generales, y los gastos no operacionales se los proyecta en función de la tasa de inflación promedio establecida por el Banco Central del Ecuador la misma que oscila 1,5% para los próximos años. Es importante mencionar que según (El Telegrafo, 2019 ) el salario básico en función de la inflación ha subido un 1,5%.

Los gastos financieros o intereses son tomados de la tabla de amortización del financiamiento.

Es importante recalcar que para el período 2020 y 2021 se obtiene pérdida del ejercicio, por lo que se justifica el financiamiento enfocado en cubrir el déficit de estos dos periodos.

**Tabla N° 28 Estados de situación inicial proyectado**

<b>Estados de situación inicial</b>			
<b>Panadería la Moderna</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Activo Corriente</b>	\$ 33.552,71	\$ 36.529,05	\$ 39.779,16
<b>Efectivo y Eq, al Efectivo</b>	\$ 10.241,28	\$ 10.886,48	\$ 11.572,33
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Existencias</b>	\$ 23.311,42	\$ 25.642,57	\$ 28.206,82
<b>Activo no Corriente</b>	\$ 990,41	\$ 3.709,94	\$ 6.902,40
<b>Eq, de computación y software</b>	\$ 3.894,00	\$ 5.179,88	\$ 6.538,82
<b>Vehículos y Edificios</b>	\$ 27.397,41	\$ 36.444,58	\$ 46.005,82
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ 30.301,00	\$ 37.914,52	\$ 45.642,23
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 34.543	\$ 40.239	\$ 46.682
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 16.445,23	\$ 30.595,24	\$ 45.837,74
<b>Capital</b>	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
<b>Reservas</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Resultado del Ejercicio</b>	-\$ 3.554,77	\$ 10.595,24	\$ 25.837,74
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 8.998,10	\$ 5.744,10	\$ 1.844,10
<b>Proveedores</b>	\$ 1.954,00	\$ -	\$ -
<b>Instituciones Financieras</b>	\$ 5.200,00	\$ 3.900,00	\$ -
<b>Imp. A la renta por pagar</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Obligaciones IESS</b>	\$ 1.844,10	\$ 1.844,10	\$ 1.844,10
<b>Pasivo no Corriente</b>	\$ 9.100,00	\$ 3.900,00	\$ -
<b>Préstamo</b>	\$ 9.100,00	\$ 3.900,00	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 18.098,10	\$ 9.644,10	\$ 1.844,10
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 34.543	\$ 40.239	\$ 47.682

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

El estado de situación al proyectarlo para el 2021- 2023, es importante conocer que el 2021 también se origina una pérdida, pero menor, es por esto que la mayoría de cuentas del activo se mantienen iguales a las del período 2020, **lo único que varía es la depreciación acumulada y esto se debe a que los activos depreciables sufren devaluación un año más.**

**En los periodos 2022 y 2023 para el efectivo y las existencias se utiliza la tasa de crecimiento económica del 6.3% mencionada anteriormente, para el equipo de cómputo y los edificios y vehículos se utilizan inversiones como política de empresa, para el 2022 una tasa del 33% y para el 2023 una tasa del 26%.**

Dentro del patrimonio se mantienen los \$20.000 de capital social, y se traslada del estado resultados el resultado de cada ejercicio.

Al proyectar el pasivo hay que tener en cuenta la financiación, la misma que se obtiene de la tabla de amortización, **algo muy importante es ver la eliminación de proveedores es decir a partir del 2022 ya que la empresa considera cerrar los periodos sin financiación espontanea con la finalidad de conseguir menores costos.**

De los estados proyectados se calcula los ratios de liquidez, endeudamiento, operativo y de rentabilidad, los mismo que son importantes para determinar la estructura económica-financiera de la “Panadería la Moderna”.

### 3.9 Calcular ratios financieras proyectados

Tabla N° 29 Ratios financieros proyectados

<b>Ratios Financieros Proyectados</b>				
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>LIQUIDEZ</b>				
Fondo de Maniobra	8385,22	24554,61	30784,95	37935,06
Liquidez General	1,33	3,73	6,36	21,57
Test Acido	0,41	1,14	1,90	6,28
Tesorería	0,41	1,14	1,90	6,28
Solvencia	1,10	1,91	4,17	25,31
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
Endeudamiento externo	0,91	0,52	0,24	0,04
Autofinanciamiento	0,09	0,48	0,76	0,96
<b>OPERATIVOS</b>				
Período medio de cobro	0	0	0	0
Período medio de pago	38	4	0	0
<b>RENTABILIDAD</b>				
ROI	-38%	-9%	27%	56%
ROE	-81%	-18%	53%	129%

Fuente: “Panadería la Moderna”

Elaborado por: Cynthia Carvajal

## ANALISIS

El fondo de maniobra entre mayor sea menor riesgo de insolvencia existe en el proyectado del período 2020 se obtiene 37935,05 lo cual no nos quedaríamos sin liquidez para los periodos proyectado, la liquidez general maneja lo mismo que el fondo de maniobra pero en porcentaje, se obtuvo en el último año un 21,57 es muy bueno lo que no habría problema de pagar las obligaciones a corto plazo, incluso se podría invertir ese dinero para generar mayores ingresos financieros ya que la empresa no ha generado hace mucho tiempo, el test ácido se lo calcula menos la existencia se lo considera que son las más probables que no se hagan liquidas en un plazo de un año, sin embargo es alto incluso sin hacer liquidas las existencias se podría cumplir con las obligaciones a corto plazo, la tesorería de igual forma es alta con lo que mantenemos en caja se cumple con las obligaciones, las solvencias se puede ver que el activo es muy superior al pasivo, el endeudamiento externo podemos observar que va reduciendo obviamente en el 2020 incrementa porque adquirimos el financiamiento de los \$13.000 pero a medida que vamos cancelando se va disminuyendo en la relación al autofinanciamiento, el mismo que va ganando porcentaje en relación al endeudamiento total . En el período medio de cobro como por política se eliminó cuentas por cobrar es 0 y en el tiempo medio de pago se excluye a los proveedores, pero se especifica que solo para el mes diciembre se establece esta política, para no cerrar el período ni con deudas ni cuentas por cobrar. El ROI es la rentabilidad económica como se puede ver incrementar absolutamente al ser 27% para el año 2022 y 56% para el año 2023, superior al costo que se generó en el crédito, entonces se obtiene un apalancamiento financiero positivo como se puede ver en el ROE de los dos últimos periodos del 53% y 129% es uno de los beneficios que da el endeudamiento externo y se busca siempre cuando se adquiere a largo plazo.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

Una vez concluido el análisis en la “Panadería la Moderna” con respecto a un plan de financiamiento optimo a largo plazo durante y después de la crisis ocasionada por el Covid-19 se determinó lo siguiente:

- Se realizo el plan de financiamiento a largo plazo para la “Panadería la Moderna”, en función de la oferta crediticia del Banco del Pacífico considerando un capital de \$13.000 que cubrirá el déficit del año 2020 y 2021, sin embargo, el mismo se cancelara a 3 años con 6 meses de gracia, logrando aliviar las obligaciones a corto plazo, el costo del capital adquirido es del 5%, logrando generar a largo plazo un apalancamiento financiero positivo.
- Se diagnostico los factores internos y externos a través de las matrices PESTEL, FODA y CAME encontrándose como la principal amenaza la duración de la pandemia, la principal oportunidad las ofertas crediticias impulsadas por el Estado, la principal fortaleza el posicionamiento en función de la calidad del producto, y la principal debilidad la ausencia de una planificación financiera a mediano y largo plazo.
- Se determino la situación financiera de la “Panadería la Moderna” en función de análisis horizontales y verticales y de los principales grupos de ratios como son la liquidez, el endeudamiento la rentabilidad y otros, obteniendo como resultado que la panadería en condiciones normales esta en capacidad de adquirir deuda externa, en este caso un financiamiento a largo plazo, y así lograr sostener el negocio durante el tiempo.
- Se elaboro un presupuesto de efectivo del 2020, tomando en cuenta todos los ingresos y egresos del periodo dando como resultado un déficit para el cuarto trimestre del año 2020 en donde se incluyó la adquisición del préstamo, de igual forma en función de lo mencionado se proyectó los estados financieros para el año 2021, 2022 y 2023 año en el que termina de cancelar el préstamo adquirido.

## 4.2 Recomendaciones

Se sugiere a la “Panadería la Moderna”:

- Valorar constantemente planes de financiamiento largo plazo que generen apalancamiento positivo para beneficios de la “Panadería la Moderna”.
- Elaborar un plan estratégico con el fin de establecer objetivos que alineen todas las áreas de la empresa con una meta en común.
- Ejecutar anualmente un análisis económico y financiero de la “Panadería la Moderna” que permita reflejar la situación real de la empresa.
- Aprovechar las políticas económicas del Gobierno para acceder a un financiamiento con baja tasa de interés y plazos adecuados como es el del Banco del Pacífico, ya que las proyecciones financieras permiten cubrir el pago de la deuda.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre diaz, M. E. (2015). Fuentes Y Formas De Financiamiento Para Pequeñas Y Medianas Empresas Del Sector Comercial De Quito, Período. *Universidad Tecnológica Equinoccial Ecuador*, 1–138.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (15 de Enero de 2020). bce. Obtenido de bce: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Banco Pacifico,2020, Requisitos para crédito Reactívale Ecuador, Disponible en: <https://www.aplicacionesbp.com.ec/Solicitud/PersonaNatural/Requisitos>
- Banco Pichincha,2020, Requisitos para crédito Pymes, Disponible en: <https://www.pichincha.com/portal/Principal/Pymes/Creditos/Personal/Linea-abierta>
- Banco Internacional,2020, Requisitos para crédito Pymes, Disponible en: <https://www.bancointernacional.com.ec/creditoComercialEmpr.html>
- Banco Produbanco,2020, Requisitos para crédito Pymes, Disponible en: <https://www.produbanco.com.ec/banca-minorista/cr%C3%A9ditos/consumo/>
- Banco Guayaquil,2020, Requisitos para crédito Pymes, Disponible en: <https://www.bancoguayaquil.com/para-empresas/financiamiento/capital-de-trabajo/>
- Bellver, S. V. (2004). *El Plan de Gestión (+ CD)* (Vol. 6). Marcombo.
- Beregovenko, G. T. (2020). Coronavirus y síntomas sociales desde el lente de la literatura y la filosofía. *Dialektika: Revista de Investigación Filosófica y Teoría Social*, 2(4), 87–91.
- Buchieri, F. E., Pereyra, A., & Mancha, T. (2012). Contribuciones del desarrollo financiero al crecimiento económico : Aspectos teóricos y empíricos de largo plazo. *Instituto Universitario de Análisis Económico y Social*, 53.
- Block, Stanlcy y Hirt, Geoffrery (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Novena Edicion. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Título Original: *Foundations of Financial Management*. Bogotá, Colombia.
- CEPAL, N. U. (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (Covid-19)*.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Clavellina Miller, J. L. (2020). *Posibles efectos del Coronavirus en la economía mundial*.
- De Compañías, S. (2014). Superintendencia de Compañías. *Recuperado El, 10*.

- de Economía Popular, S. (2015). *Solidaria*.(2015). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*, 65.
- de España, B. (2020). Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el Covid-19. *Boletín Económico/Banco de España [Artículos]*, n. 2, 2020.
- de Lamo Rubio, J. (2020). La jurisdicción social y las consecuencias de Covid-19. *Diario La Ley*, (9626), 6.
- Ediciones Caballero Bustamante. (2011). *Ratios Financieros*. Ediciones Caballero Bustamante, 1–4.
- El Comercio. (15 de Enero de 2020). *elcomercio*. Obtenido de el comercio: [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)
- El Telegrafo. (27 de Diciembre de 2019 ). El salario basico de 2020 en Ecuador será de \$400. *El Telegrafo*.
- El Universo. (16 de Julio de 2020). FMI prevé una caída de la economía de Ecuador de 10,9 % para este 2020. *El Universo*.
- Ferraro, C. (2009). El financiamiento a las pymes en América Latina. *Economíaunam*, 6(17), 69–91. Retrieved from [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35358/S2011124\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35358/S2011124_es.pdf)
- Finnerty, J. D., & Salas, R. N. (1998). *Financiamiento de Proyectos: Técnicas modernas de ingeniería económica*. prentice Hall.
- Folgueroso, F., García, J. I., & Jiménez, S. (2020). Guía práctica para evaluar los efectos sobre el empleo de la crisis del Covid-19 y el Plan de Choque Económico. *FEDEA, Apuntes*, 4.
- García, J. (2016). Caída del Precio del Petróleo y su incidencia en la recaudación tributaria del Ecuador. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 3(6), 70–81.
- Garrido, E., & Delgado, P. (2012). *Cómo elaborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona
- Gomez, M. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Brujas: Editorial Brujas, 2016.
- Gonzales, U. P. A. (2017). *Gestión de la inversión y el financiamiento: Herramientas para la toma de decisiones*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Gloria, I., & Chávez, P. (2018). *Las pymes en el ecuador y sus fuentes de financiamiento*.
- Guzmán, C. A., & Samatelo, J. L. A. (2006). *Ratios Financieros Y Matemáticas de la*



- Naranjo, M. (17 de Mayo de 2020). elcomercio. Obtenido de elcomercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-pandemia-sanitaria-debacle-economica.html>
- Nevado, P. D., & López, R. V. R. (2009). Proyecciones de la econometría sobre la empresa: Un modelo de previsión sobre indicadores financieros. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Oficial, R., & PRODUCCION, C. E. I. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. *Registro Suplemento Nro, 351*, 29.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Cepal.
- Porlles, J., Quispe, C., & Salas, G. (2013). Pronóstico financiero : métodos rápidos de estimación del fondo de maniobra o capital de trabajo estructural - Caso de una empresa comercial. *Industrial Data, 16*(1), 29–36. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469004> [Consulta: 16 de febrero de 2019]
- Rodríguez-Morales, A. J., Sánchez-Duque, J. A., Hernández Botero, S., Pérez-Díaz, C. E., Villamil-Gómez, W. E., Méndez, C. A., ... others. (2020). Preparación y control de la enfermedad por coronavirus 2019 (Covid-19) en América Latina. *Acta Medica Peruana, 37*(1), 3–7.
- Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Sanchez, G. (2014). Universidad de Oviedo. Fuentes documentales y líneas de investigación.
- Sánchez Mayorga, X., & Millán Solarte, J. (2012). Medición del riesgo de liquidez.: Una aplicación en el sector cooperativo. *Entramado, 8*(1), 90–98.
- Santos, P. S. B., & Sierra, J. P. C. (2014). Los servicios de emergencias médicas en el Ecuador: una tarea pendiente. *Revista de La Facultad de Ciencias Médicas de La Universidad de Cuenca, 32*(3), 58–69.
- Talaya, E., & Molina, A. (2014). Investigación de Mercados. ESIC Editorial.
- Trilla, A. (2020). Un mundo, una salud: la epidemia por el nuevo coronavirus Covid-19. *Medicina Clínica, 154*(5), 175.
- Van home, James y Wachwiez, John (2002), Fundamentos de Administración Financiera. Traducido de Octava Edición: Fundamentals of Financial Management. Por: Alejandro Rodas Carpizo. Tercera Edición en español. Editorial Prentice Hall, México, DF.

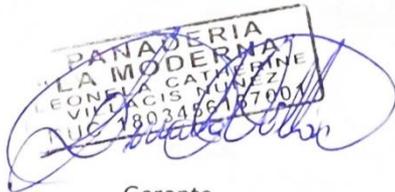
Weston, J. F., Brigham, E. F., & Mont, J. G. (1987). *Fundamentos de administración financiera*. Nueva Editorial Interamericana.

## ANEXOS

### Anexo 1

**PANADERIA LA "MODERNA"**  
**ESTADO DE SITUACION**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017**

<b>Activo Corriente</b>	\$30.561,54	<b>Pasivo Corriente</b>	\$28.044,10
Efectivo y Eq. al Efectivo	\$15.308,85	Proveedores	\$8.200,00
Ctas por cobrar	\$1.824,00	Instituciones Financieras	\$18.000,00
Existencias	\$13.428,69	Imp, A la renta por pagar	-
<b>Activo no Corriente</b>	<b>\$25.291,41</b>	Obligaciones Iess	\$1.844,10
Eq. de computación y software	\$894,00	<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>-</b>
Vehículos y Edificios	\$27.397,41	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>\$28.044,10</u></b>
Depreciación acumulada	\$3.000,00	<b>PATRIMONIO</b>	\$27.808,85
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>\$55.852,95</u></b>	Capital	\$20.000,00
		Reservas	-
		Resultado del Ejercicio	\$7.808,85
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b><u>\$55.852,95</u></b>	



Gerente



Contador

**PANADERIA LA "MODERNA"**  
**ESTADO DE SITUACION**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2018**

Activo Corriente	\$41.186,10	Pasivo Corriente	\$31.216,35
Efectivo y Eq, al Efectivo	\$15.316,16	Proveedores	\$11.372,25
Ctas por cobrar	\$3.574,23	Instituciones Financieras	\$18.000,00
Existencias	\$22.295,71	Imp, A la renta por pagar	
Activo no Corriente	\$20.491,41	Obligaciones Iess	\$1.844,10
Eq, de computación y software	\$894,00	Pasivo no Corriente	-
Vehículos y Edificios	\$27.397,41	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>\$31.216,35</u></b>
Depreciación acumulada	\$7.800,00	<b>PATRIMONIO</b>	\$30.461,16
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>\$61.677,51</u></b>	Capital	\$20.000,00
		Reservas	-
		Resultado del Ejercicio	\$10.461,16
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b><u>\$61.677,51</u></b>

PANADERIA  
 "LA MODERNA"  
 LEONELA CATHERINE  
 VILLAGIS NUNEZ  
 RUC 1803456157901

*[Firma manuscrita]*  
 Gerente

*[Firma manuscrita]*  
 Contador

**PANADERIA LA "MODERNA"**

**ESTADO DE SITUACION**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2019**

<b>Activo Corriente</b>	\$39.822,17	<b>Pasivo Corriente</b>	\$29.337,43
Efectivo y Eq, al Efectivo	\$10.366,65	Proveedores	\$15.493,33
Ctas por cobrar	\$2.971,69	Instituciones Financieras	\$12.000,00
Existencias	\$26.483,83	Imp, A la renta por pagar	-
<b>Activo no Corriente</b>	\$15.991,41	Obligaciones Iess	\$1.844,10
Eq, de computación y software	\$3.894,00	<b>Pasivo no Corriente</b>	-
Vehículos y Edificios	\$27.397,41	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>\$29.337,43</u></b>
Depreciación acumulada	\$15.300,00	<b>PATRIMONIO</b>	\$26.476,15
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>\$55.813,58</u></b>	Capital	\$20.000,00
		Reservas	-
		Resultado del Ejercicio	\$6.476,15

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**

**\$55.813,58**

  
**PANADERIA "LA MODERNA"**  
 LEONELA CATHERINE VILLACIS NUNEZ  
 RUC 1803456167001  
 Gerente

  
 Contador

Anexo 2

**PANADERIA LA "MODERNA"**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017**

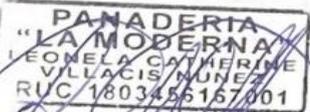
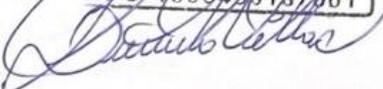
TOTAL INGRESOS	\$325.280,33
Costo Operacionales	\$308.440,15
Margen Bruto	\$16.840,18
Gastos Generales	\$6.998,33
BAAIT	\$9.841,85
Amortización	\$2.400,00
Ingresos No Operacionales	\$3.200,00
Gastos No Operacionales	\$1.780,00
BAIT	\$8.861,85
Gasto Financieros (Intereses)	\$1.053,00
Ingresos Financieros	-
BAT	\$7.808,85
Impuesto a la renta generado	-
Beneficio Neto (Utilidad después de Impuestos)	<u>\$7.808,85</u>


  
 Gerente


  
 Contador

**PANADERIA LA "MODERNA"**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2018**

<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$370.449,72
<b>Costo Operacionales</b>	\$344.654,12
<b>Margen Bruto</b>	\$25.795,60
<b>Gastos Generales</b>	\$9.822,44
<b>BAAIT</b>	\$15.973,16
<b>Amortización</b>	\$4.800,00
<b>Ingresos No Operacionales</b>	\$3.000,00
<b>Gastos No Operacionales</b>	\$1.732,00
<b>BAIT</b>	\$12.441,16
<b>Gasto Financieros (Intereses)</b>	\$1.980,00
<b>Ingresos Financieros</b>	-
<b>BAT</b>	\$10.461,16
<b>Impuesto a la renta generado</b>	-
<b>Beneficio Neto (Utilidad después de Impuestos)</b>	<b><u>\$10.461,16</u></b>

  
  
 Gerente

  
 Contador

**Anexo 6**

**Consulta de RUC**

RUC: 1803456167001      Razón social: VILLACIS NUÑEZ LEONELA CATHERINE

Estado contribuyente en el RUC: **ACTIVO**      Nombre comercial:

<b>Actividad económica principal</b>		ELABORACION DE PAN, PANECILLOS FRESCOS	
<b>Tipo contribuyente</b>	<b>Clase contribuyente</b>	<b>Obligado a llevar contabilidad</b>	
PERSONA NATURAL	OTROS	SI	
<b>Fecha inicio actividades</b>	<b>Fecha actualización</b>	<b>Fecha cese actividades</b>	<b>Fecha reinicio actividades</b>
08/10/2003	28/08/2017		

Ocultar establecimientos

Establecimiento matriz:

Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	PANADERIA LA MODERNA	TUNGURAHUA / AMBATO / HUACHI CHICO / MENENDEZ PELAYO S/N Y AV. ATAHUALPA	ABIERTO

Anexo 7



## Anexo 8

### CERTIFICACION

Yo, Catherine Leonela Villacis Núñez con cedula de ciudadanía No 1803456167 en calidad de Gerente Propietaria de la empresa Panadería” **LA MODERNA**”, tengo a bien certificar que toda la información recopilada y utilizada para el desarrollo del Proyecto Integrador de la señorita estudiante Cynthia Michelle Carvajal Vargas con el tema “**Estrategia de Financiamiento a largo plazo por la crisis de la pandemia del Covid-19 en la Panadería Moderna**” están enmarcados y apegados a la realidad; siendo sus datos y cifras reales dentro del desarrollo de la empresa .



Econ. Catherine Leonela Villacis Núñez

Gerente Propietaria