



**EVALUACIÓN ECONÓMICA
FINANCIERA EN EL
MICROEMPRESARIADO DE
INDUMENTARIA FEMENINA**

Nicoletta

AUTOR: GARGIULO MARIA VALENTINA

TUTOR: MEDINA GALVAN, MARCELO ENRIQUE

MODALIDAD: TRABAJO DE APLICACION DE CONCEPTOS Y TECNICAS DE
ADMINISTRACION EN SITUACION LABORAL

ANO 2022

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



ÍNDICE

1.	3	
2.	4	
3.	5	
4.	5	
5.	5	
5.1.	Objetivo General	6
5.2.	Objetivos Específicos	6
6.	7	
7.	17	
7.1.	Enfoque y diseño	17
7.2.	Justificación y Viabilidad	17
7.3.	Instrumentación	17
8.	19	
8.1.	Presentación de la empresa	19
8.2.	Situación actual del micro emprendimiento – Análisis de datos- Modelo Canvas	20
8.3.	Recolección de datos	22
9.	24	
10.	30	
11.	31	



1. RESUMEN

El emprendimiento propuesto para este estudio se dedica a la comercialización de indumentaria femenina desde el año 2015. Cuenta con dos sucursales, una ubicada en San Pedro de Colalao y la otra en la ciudad de San Miguel de Tucumán la cual se toma bajo estudio. Ésta funciona bajo la modalidad de showroom, es decir que no cuenta con salida directamente a la calle, por lo que sus canales de atracción de clientes son sobre todo sus redes sociales, en específico Instagram.

Esta investigación se aborda bajo un enfoque metodológico mixto debido a sus enriquecedoras bondades, el diseño de investigación corresponde a un estudio anidado. Se realiza una recolección de datos y posterior análisis económico-financiero, es decir con un enfoque cuantitativo dominante con apoyo del enfoque cualitativo.

La información necesaria para la realización de este trabajo se obtiene en el ambiente laboral mediante entrevistas y recolección de datos del sistema, documentación, comprobantes. Dichos datos son volcados en un balance, en un estado de costos, estado de resultado, e índices financieros.

Palabras claves: Rentabilidad – Rotación – Base de datos – Análisis – Costo de oportunidad – Indumentaria



2. INTRODUCCIÓN

La mayoría de los emprendimientos desconocen completamente cuál es su rentabilidad real, impidiendo tomar decisiones estratégicas que tienen una importancia vital en el futuro de cualquier negocio.

En muchos casos las empresas calculan de manera incorrecta sus márgenes impidiendo utilizar eficientemente algunas de las herramientas más básicas de control de gestión.

La contabilidad y las finanzas son parte de nuestro diario vivir, son la base y el sostén de una empresa, y de cada persona en su devenir social. La contabilidad es la parte de la economía que se encarga de obtener información financiera dentro y fuera de las empresas. De esta forma, se podrá obtener un control y tomar decisiones de forma adecuada.

Por otro lado, las finanzas son la parte de la economía que se encarga de la gestión y la optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, la entrada por los cobros y la salida por los pagos.

No importa si no estudió o no vaya a estudiar nada que esté relacionado con contabilidad y finanzas, siempre es necesario. Administrar el dinero puede afectar tanto a la empresa para la que esté trabajando como en su vida personal también. De igual manera, si su meta es ser emprendedor, con mucha más razón es necesario tener conocimiento de esto.

Tampoco importa cuál sea el enfoque o en área en el cual se quiera desarrollar, siempre se deben de tener bajo control los ingresos y egresos.

Aunque en este emprendimiento hay un conocimiento de conceptos como márgenes, beneficios, costes fijos, costes variables, precios y marketing, éstos no se aplican de manera correcta en la práctica.

Es por ello que se procederá con un estudio pormenorizado de la viabilidad económica del Microemprendimiento.



3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema detectado es que los fundadores de emprendimientos muchas veces tienen un cariño ciego por sus sueños y proyectos y dejan de lado conceptos como “costo de oportunidad” “del tiempo invertido. En este caso no se cuenta con un estudio pormenorizado de la viabilidad económica del microemprendimiento. Aunque existe un “registro de datos” estos no son analizados. Hay una toma de decisión basada en la intuición. En conclusión, no se mide lo que se gestiona y por ende no se puede mejorar

4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ ¿Cómo está compuesta la estructura económica-financiera?
- ✓ ¿Cuál es la situación económica actual del emprendimiento?
- ✓ ¿Cuáles son las situaciones determinantes que provocan variaciones en el resultado obtenido del periodo?
- ✓ ¿Qué plan de acción se podría implementar para contrarrestar los efectos negativos de estas variaciones?



5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Evaluar la situación económica-financiera del Microemprendimiento para favorecer las decisiones basadas en datos.

5.2. Objetivos Específicos

- Hacer un relevamiento de la situación económica actual
- Identificar si hay variaciones en el periodo analizado y sus motivos
- Formulación de una estrategia sobre las causas de las variaciones para controlar las mismas



6. MARCO TEÓRICO

Para la evaluación económica financiera se un emprendimiento se requiere presentar ciertas definiciones de los conceptos más importantes que se mencionan a continuación

Emprendedor

Andy Freire (2004) define un emprendedor y el proceso emprendedor de la siguiente manera:

Un emprendedor es una persona que detecta oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.

El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas

Modelo Canvas

Alexander Osterwalde (2009) Desarrollo en su libro titulado 'Business Model Generation', una forma clara para realizar descripciones precisas de modelos de negocio en plantillas de gestión estratégicas a las que hoy conocemos como **Modelo Canvas**. Esta herramienta ha ayudado a miles de empresas a describir fácilmente y de forma muy visual su modelo de negocio a través de nueve apartados que definiremos en un momento.

La herramienta de gestión estratégica tiene un gran valor para aquellos emprendedores que necesiten analizar sus modelos de negocio de forma visual. Sirve para:

1. **Definir cómo hacer llegar tus productos y servicios a tus clientes**, fomentando el pensamiento creativo y permitiéndote identificar tus ventajas competitivas, con lo que potenciarás la innovación de tus productos.
2. **Obtener una visión clara de tu modelo de negocio**, que se podrá modificar fácilmente gracias a su simplicidad. Hablamos de una herramienta que servirá a la organización, así como a los inversores y socios que necesiten conocer el proyecto de forma intuitiva y visual.
3. **Enfocarse en necesidades a nivel global y no solo en el producto en sí**. Se plantean preguntas de cómo venderlo, qué recursos se necesitan y los diferentes segmentos de clientes a los que se pretende llegar, pensando en el mercado, pero también en su distribución (logística)
4. **Reducir las posibilidades de fracaso** al contar con un procedimiento sencillo y multidisciplinar que reúne los pasos de ejecución necesarios para llevar tu idea al mercado.



5. Trabajar con una metodología probada y utilizada por grandes empresas.

Eso sí, para llevarlo a cabo se deben ir completando sus apartados en el orden correcto.

Elementos y orden del Business Modelo Canvas

- 1) Segmentos de mercado: Con este primer bloque detallaremos toda la información que tengamos sobre el segmento de cliente al que nos dirijamos. ¿Quién es mi cliente? ¿A quién me dirijo? Además, si existiera más de un segmento también deberíamos detallarlo. Piensa en un medio de comunicación: por un lado, tendríamos lectores y por otro, empresas interesadas en insertar publicidad en él.
- 2) Propuesta de valor: Qué problemas ayudas a resolver, qué necesidades satisfaces y qué ofreces a cada segmento de mercado al que te diriges. En este punto debemos explicar qué necesidades cubrimos en nuestro segmento de mercado, detallando qué productos y/o servicios ofrecemos y cómo nos diferenciamos de nuestra competencia. Esa diferenciación nos dará una ventaja competitiva que puede ser de diferentes tipos: de coste, de producto o de transacción (según el acceso de tus clientes a la compra de tus productos).
- 3) Canal ¿Cómo podrán comprar nuestro producto? O, lo que es lo mismo, cómo haremos llegar nuestra propuesta de valor a nuestros diferentes clientes. Aquí debemos tener en cuenta cómo vamos a distribuirlo, sobre todo si en nuestro modelo de negocio nos comprometemos a trabajar en plazos muy cortos.
- 4) Relación con el cliente: Piensa si tus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos o si vas a automatizarlo, por ejemplo. Tienes que tener en cuenta que la relación con tus clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca. ¿Cómo crees que podrías captar nuevos clientes y cuál es la mejor manera de relacionarte con ellos?
- 5) **Fuentes de ingresos:** Ha llegado el momento de definir cómo generar recursos con lo que tienes que ofrecer al mundo. No solamente tienes que pensar a qué precio vender tus productos, sino establecer cuánto crees que están dispuestos a pagar tus clientes por aquello que ofreces. Por lo tanto, debes tratar de que tu empresa sea rentable sin olvidarte de ponerte en el lugar del consumidor.
- 6) Actividades clave: Este apartado establece todo lo necesario para llevar a cabo tu propuesta de valor, aclarando las actividades necesarias para lanzar tu propuesta de valor. Aquí debes hablar de la producción, la solución de problemas y la plataforma que necesites utilizar.



- 7) Recursos clave: Para que funcione el modelo de negocio hace falta una serie de recursos físicos y materiales, como patentes o derechos de autor, además de humanos y financieros. En este apartado debes detallar qué necesitas para desarrollar tu propuesta, relación con el cliente y canal.
- 8) Socios clave: ¿Cuáles van a ser tus alianzas estratégicas para desarrollar tu modelo de negocio? Tus socios y proveedores deben estar presentes en este punto, algo esencial para que el proyecto sea viable y que valores su potencial de crecimiento.
- 9) Estructuras de coste: Define los costes más importantes de tus actividades y recursos claves. Es importante que tengas en mente opciones como bajar el precio del producto y automatizar la producción o trabajar en la creación de valor para el consumidor cuando sea necesario ajustar los costes.

Enfoque mixto o ruta mixta

Hernández Sampieri (2018) define el enfoque mixto o ruta mixta de la investigación, como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio

Chen (2006) los define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que los enfoques cuantitativo y cualitativo conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”)

Hernández Sampieri (2018) Explica que la meta de una investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales

Sumamos definiciones muy enriquecedoras extraídas de (Análisis financiero empresarial, G-talent.net, como ser:

Finanzas

Las finanzas corresponden a una rama de la economía y la administración, estudian además las formas de obtener rentabilidad en diferentes inversiones midiendo el



riesgo de cada inversión. El entendimiento de las finanzas permite tomar decisiones adecuadas, basadas en el conocimiento de los riesgos, la rentabilidad, los plazos, etc. Recordando que una decisión financiera debe tomarse con la razón, el conocimiento y no con las emociones.

Inversión

Se refiere a la entrega de un bien, generalmente dinero, para la obtención de un beneficio económico, puede ser la entrega de dinero a un tercero: sea una persona, empresa, banco, etc., para obtener una rentabilidad (ganancia) a futuro o para recibir un bien como una propiedad, vehículo, etc.

Financiación

Es la toma de dinero por parte de una persona o empresa para financiar un proyecto, adquirir un inmueble o montar un negocio. Generalmente las maneras más comunes de financiación son a través de préstamos o de créditos.

Costo de oportunidad

El coste de oportunidad representa aquello a lo que renunciamos cuando debemos tomar una decisión, en busca de la mayor rentabilidad y la minimización del coste y los recursos invertidos.

Por ejemplo, si disponemos de \$1000 y tenemos dos opciones: o ir al cine o ir a cenar. El cine vale \$800 y cenar \$900. En función de nuestras preferencias, daremos prioridad a uno u otro, aquel con el que consideremos que salimos más beneficiados. Si escogemos ir a cenar, estamos renunciando de manera definitiva a ir al cine y perdernos el estreno que ansiábamos ver.

De esta forma, el coste de oportunidad es el valor de la oportunidad perdida, es decir, de la opción que no hemos elegido.

Por otro lado, en base a lo leído en **libro de Finanzas Corporativas** del autor Dumrauf, Guillermo L (2010), se logró destacar ideas fundamentales que ayudaran a encaminar este trabajo de investigación, entre ellos se mencionan algunos conceptos tales como:

Estados financieros

Los estados financieros son utilizados para comunicar a los accionistas y a los acreedores cuál ha sido el desempeño de la empresa en el pasado y también son utilizados para organizar sus planes y actividades. Las Direcciones Impositivas de los países los utilizan como referencia para fiscalizar los impuestos y las instituciones financieras los requieren como soporte para el análisis crediticio

La Contabilidad y las Finanzas le dan un enfoque distinto a los mismos datos de los estados financieros: mientras el contador público centra su atención en la forma en que éstos se preparan, el ejecutivo de Finanzas debe ser capaz de usar su in



formación efectivamente, combinando sus conocimientos de Contabilidad y Economía para realizar buenas de cisiones financieras. Los inversionistas, a su vez, utilizan dicha información para confirmar o desechar expectativas sobre los resultados futuros y los dividendos

Hay que aclarar que los estados financieros proporcionan información útil pero tienen limitaciones; por lo tanto, es importante conocerlas con claridad para utilizarlos los estados productivamente.

Tipos de estados financieros

Los estados financieros básicos son: Balance General si es al cierre de un ejercicio y Balance de Comprobación o de Situación cuando son mensuales;

Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias que son acumulativos mensualmente hasta el cierre del ejercicio; Estado de Cambios en el Patrimonio; Estado de Flujo de Efectivo: y las Notas a los Estados Financieros, referidas al cierre de ejercicio.

El estado económico o de resultados

El estado de resultado represente el viejo cálculo de pérdidas o ganancias que las empresas de toda clase han realizado por años. Este estado es como una grabación de video que nos informa sobre las ventas, los costos y los gastos de la firma durante un intervalo específico de tiempo generalmente un año.

El estado económico o de resultado sigue el criterio de devengado para el registro de las operaciones, esto es, considera como ingreso o egreso todo aquel concepto que se haya cobrado o pagado en dinero.

El resultado operativo de la empresa

La operación de la compañía involucra una serie de costos y gastos antes de obtener el resultado final, estas dos categorías importantes son el resultado operativo y la utilidad neta o resultado neto

Los costos de operación: El CMV y los gastos comerciales y administrativos

Vender bienes o servicios genera costos. El primero que aparece en el estado de resultados es el costo de las mercaderías vendidas (CMV), que representa, como su nombre lo indica, el costo de la mercadería “que se ha vendido”

La diferencia entre las ventas y el costo de las mercaderías vendidas es denominada utilidad bruta. Al restar a ésta los gastos de administración (básicamente, sueldos del personal administrativo y gastos de oficina) y los gastos de comercialización (básicamente, comisiones de los vendedores, los fletes para transportar las mercadería y los impuestos a las ventas), obtenemos una de las categorías más importantes del resultado de una empresa: El resultado operativo o de explotación, que es muy conocido en la literatura como EBIT (Earnings Before



Interest and Taxes o resultado antes de intereses e impuestos). Este es uno de los renglones más importantes del estado de resultados, pues representa el resultado que producen los activos de la firma, independientemente de cómo ésta se ha financiado. Por lo tanto, el EBIT no considera intereses y otros conceptos, que son producto de las decisiones financieras, ni tampoco el impuesto a las ganancias. El resultado operativo representa los ingresos de la operación menos los costos y gastos de la operación de la compañía.

El último renglón del estado económico: el resultado neto

Inmediatamente después del resultado operativo aparecen una serie de partidas que representan los efectos del financiamiento. Los resultados financieros en general se refieren a intereses generados por deudas financieras y a intereses generados por activos de la firma como bonos, depósitos a plazo, etcétera

Por último, si la firma exhibe ganancias después de haber restado todos estos conceptos, deberá pagar el impuesto a las ganancias de sociedades. Luego de esto lo que queda es para que la firma disponga si lo distribuye en forma de dividendos en efectivo o lo retiene de alguna forma para autofinanciarse.

El balance

El balance reporta la posición patrimonial de una firma (es como una foto instantánea de la situación financiera) en un momento determinado. El lado izquierdo muestra las inversiones realizadas por la compañía, que componen el activo, y el lado derecho representa la forma en que éstos se financiaron, ya sea mediante fondos solicitados en préstamo (el pasivo) o mediante capital aportado por los accionistas.

Activo

El lado izquierdo del balance muestra los activos donde se recogen todos los bienes y los derechos que posee la empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben. Los activos aparecen ordenados por grado de creciente de liquidez: primero los activos circulantes (corrientes) compuestos por los saldos de caja y bancos, las inversiones transitorias, como depósitos a plazo y bonos, luego los créditos por ventas e inventarios. En general, los saldos de caja y bancos representan el rubro de menor participación dentro de los activos circulantes, ya que las empresas mantienen el mínimo saldo posible debido a que el dinero no proporciona ningún rendimiento. Finalmente, aparecen los activos fijos (no corrientes), donde se incluyen los bienes de uso como maquinarias y edificios, y los activos intangibles, tales como patentes o marcas registradas. El umbral convenido para la división entre activos “circulantes” y “fijos” está representado por el plazo de realización; aquellos activos que son realizados dentro del año son denominados “corrientes” o de corto plazo, en contraposición a los que son vendidos más allá del año calendario, que se denominan “no corrientes”, como los activos fijos que se realizan a plazos mayores de un año.



Pasivo

El pasivo nos muestra cómo financia la compañía sus inversiones y representa dos tipos de derechos sobre los activos: pasivos propiamente dichos (las deudas de la firma) y capital propio, agrupado bajo la figura contable del patrimonio neto.

Los pasivos o deudas se ordenan de acuerdo con su grado de exigibilidad, de manera que aparecen en el orden en el cual deben ser pagados. Por tal motivo, los pasivos también se dividen en deudas de corto y largo plazo, según su vencimiento se produzca dentro del año o en años posteriores, respectivamente.

Básicamente podemos clasificar a las deudas u obligaciones en tres tipos: comerciales, sociales y fiscales y financieras.

El patrimonio neto o capital propio

El patrimonio neto es igual al activo menos el pasivo, o sea lo que los accionistas recibirían si todos los activos se vendieran a los valores que figuran en los libros contables y se utilizaran para pagar las deudas a los valores que también figuran registra dos en los libros contables.

Análisis financiero

Existen diversas herramientas que sirven para el análisis de los estados que describimos anteriormente, estos son los llamados índices o ratios financieros.

Los índices o ratios financieros son relaciones matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una compañía

En general, los índices son utilizados para saber si el comportamiento de la empresa está dentro de las pautas normales, para efectuar comparaciones con la industria o con el sector en que se encuentra la empresa o para comprender las políticas de un competidor. Los bancos los utilizan a menudo para examinar la salud financiera de un cliente.

Análisis vertical

Los estados financieros generalmente se analizan en tres niveles: en primer lugar, el análisis vertical y horizontal, donde establecemos proporciones relevantes y tendencias; en segundo término, la batería de índices que nos muestran aspectos de la situación de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y patrimonio de la compañía; por último, se realiza una comparación de los índices de la compañía con los índices promedio de la industria. El análisis vertical consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa. Así, por ejemplo, cada rubro del activo (disponibilidades, inventarios, etc.) representa un porcentaje del activo total (que es la categoría que agrupa todos los rubros del activo). Con los rubros del lado derecho del balance procedemos de manera parecida, expresando el porcentaje que representan sobre el total del pasivo más el patrimonio neto.



Análisis horizontal

El análisis horizontal permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, haciendo comparaciones contra un año determinado. Para que la comparación resulte procedente, es necesario fijar un “año base”, comparando las cifras de los distintos rubros contra los mismos del año base.

Sin embargo, cuando comparamos con un año debemos tener en cuenta la inflación. Si las ventas aumentaron de un año a otro, ¿se debe a un aumento real en la cantidad de unidades vendidas o a precios más altos?

Índices financieros

Índice de liquidez

Los índices de liquidez representan una medida de la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo. El más conocido y utilizado por los analistas de crédito es el índice de **liquidez corriente**:

Fórmula = **Activo corriente/ Pasivo corriente**

Este índice nos dice con cuántos pesos de activos corrientes cuenta la empresa para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo

Debemos percatarnos de que el índice refiere a un momento de la empresa, los activos y pasivos a corto plazo cambian rápidamente, por lo tanto esta medida de liquidez puede perder vigencia velozmente.

Liquidez seca (prueba ácida):

Formula = **(activo corriente – bienes de cambio)/pasivo corriente**

Una medida más severa de la liquidez de la empresa la constituye la liquidez seca o “prueba ácida” que resta al numerador del ratio anterior (la liquidez corriente) el del rubro bienes de cambio, ya que éste es el rubro donde generalmente pueden detectarse las mayores inmovilizaciones

Índice de endeudamiento

Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio o al activo total

Endeudamiento sobre el patrimonio neto

Formula = **(Pasivo total/Patrimonio neto)**

Endeudamiento sobre el activo total

Formula = **(Pasivo total/Activo total)**

Índices de actividad



En general los índices de actividad procuran juzgar la eficiencia con que las firmas usan sus activos y pasivos

Días de cobranza

Formula = $(\text{Cuentas por cobrar} \times 365 / \text{Ventas})$

Responde a la pregunta ¿Cuántos días tardamos en cobrar?

Rotación de inventarios

Formula = $(\text{Costo de mercadería vendida} / \text{Inventarios})$

Sirve para calcular la cantidad de veces que rota en el año el stock de inventarios dividimos el costo de la mercadería vendida por el stock de inventario, luego podemos calcular la cantidad de días que tarda en venderse a partir de los días de venta

Días de venta

Formula = $(\text{Inventarios} / \text{Cmv})$

Rotación del activo total

Formula = $(\text{Ventas} / \text{Activo total})$

Es la cantidad de veces que se vende en el año el activo total o también por cada peso de activo total (o activo fijo) se generan tantos pesos de venta. De esta forma consideramos que las ventas son generadas por cierta cantidad de activo

Rentabilidad

Es el beneficio o ganancia que se obtiene por la realización de una inversión. La rentabilidad de una empresa se mide con el indicador llamado ROA (return on assets en inglés), es la ganancia que se obtiene de la venta de un producto o servicio por la cantidad de veces que la empresa lo vende.

Índices de rentabilidad

Existe una gran cantidad de medidas de rentabilidad que utilizan los estados financieros de la firma. Una característica común a todos los índices de rentabilidad contables es que en el numerador tenemos siempre una medida de resultado, ya sea el resultado operativo, el resultado neto, etcétera. Luego, ese resultado es comparado generalmente con un activo, con un activo neto o con las ventas, para expresar la proporción que representa ese resultado sobre el denominador elegido.

El margen de utilidad sobre ventas

Formula = $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas})$

El margen de utilidad sobre ventas nos indica que porcentaje representa la utilidad neta sobre las ventas que se realizaron



El retorno sobre los activos (ROA)

Formula = $(\text{Utilidad neta} / \text{Activo Total})$

El ROA (return on assets, retorno sobre los activos) mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total

Retorno sobre el patrimonio neto (ROE)

Formula = $(\text{utilidad neta} / \text{Patrimonio Total})$

El ROE nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto. Observe que relaciona el último renglón del estado de resultados con el último renglón del balance

Retorno sobre el patrimonio neto (ROE)

Formula = $(\text{utilidad neta} / \text{Patrimonio Total})$

El ROE nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto. Observe que relaciona el último renglón del estado de resultados con el último renglón del balance

La identidad de Dupont

Este índice descompone en ROE en tres: 1) el margen de utilidad sobre ventas, 2) la rotación del activo total, 3) el “multiplicador” del patrimonio neto.

Formula = $\text{margen de utilidad} \times \text{rotación del activo total} \times \text{multiplicador del patrimonio neto}$

El primer componente de la ecuación nos dice que porcentaje de ganancia obtenemos sobre las ventas, el segundo indica la cantidad de veces que se vende el activo total en el año y el tercero nos indica cuantos pesos hay de activo total por cada peso de patrimonio neto “produciendo” para los accionistas



7. MARCO METODOLÓGICO

Hernández Sampieri (2018), identifica ciertos aspectos que hay que tener en cuenta para la elaboración de un trabajo de investigación

7.1. Enfoque y diseño

El enfoque metodológico del presente trabajo de campo es mixto, debido a sus enriquecedoras bondades entre ellas:

- Perspectiva más amplia y profunda
- Mayor teorización
- Datos más ricos y variados
- Creatividad
- Indagaciones más dinámicas
- Mayor solidez y rigor
- Mejor exploración y explotación de los datos

Este enfoque de investigación se decidió también así por la manera en que se recolectaron los datos, su posterior análisis, logrando una mezcla, conversión e integración

El diseño de investigación corresponde a un estudio anidado o incrustado concurrente de modelo dominante, el cual sirve para explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables

En este caso particular claramente el enfoque cuantitativo tiene mayor ponderación ya que el objetivo fue analizar datos numéricos y financieros, pero no se puede dejar de lado aspectos cualitativos muy importantes que aportan al entendimiento del resultado numérico

7.2. Justificación y Viabilidad

Se considera que la investigación es viable debido a que se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo, como ser acceso al sistema de gestión como así también la disponibilidad constante de la dueña del local de ropa.

7.3. Instrumentación

En una primera instancia se comenzó a hacer lectura de bibliografía, relacionado a temas cuantitativos para comprender mejor los conceptos y poder hacer el desarrollo de los mismos, luego se procedió a recolectar datos a través de entrevistas con la dueña del local, encuestas a clientes y público objetivo y además



obteniendo toda la información que nos brindaba el sistema de gestión que utiliza el local actualmente.

Finalmente se elaborarán alternativas de solución que brinden y ayuden al emprendimiento a gestionar mejor los números para poder tomar buenas decisiones como así también mejorar su situación financiera.

Las herramientas que utilizaremos para realizar este análisis son:

- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Ratios
- Modelo Canvas
- Nube de palabras
- Informes



8. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

8.1. Presentación de la empresa

La presente empresa seleccionada para este trabajo de investigación llamada Nicoletta se dedica a la comercialización de indumentaria femenina desde el año 2015. Cuenta con dos sucursales, una ubicada en San Pedro de Colalao y la otra en la ciudad de San Miguel de Tucumán la cual se tomara bajo estudio. Ésta funciona bajo la modalidad de showroom, es decir que no cuenta con salida directamente a la calle, por lo que sus canales de atracción de clientes son sobre todo las redes sociales, en específico Instagram.

El microemprendimiento no contaba con recolección de datos y por ende mucho menos realizaba un análisis de los mismos. Es por ello que se decidió implementar un sistema de gestión para contar con la información más organizada, para así poder hacer proyecciones y tomar decisiones sobre cómo se encuentra el emprendimiento.



8.2. Situación actual del micro emprendimiento – Análisis de datos- Modelo Canvas

El Modelo Canvas, es una metodología que permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes.

Se utilizó esta herramienta con el fin de detectar fundamentalmente la estructura de costos e ingresos del caso de estudio

A continuación se podrá observar el desarrollo del modelo adaptado a la situación que presenta el microemprendimiento conceptualizando cada apartado:

1. Segmento de clientes es sumamente importante sino lo más importante definir el segmento de cliente al que se dirige el microemprendimiento ya que al entender quién es su público se puede atender a las necesidades y preferencias del mismo y esto repercutirá directamente en el éxito financiero de Nicoletta.

En este caso el público se trata de mujeres entre 18 a 35 años en su mayoría, que viven en la ciudad de San Miguel de Tucumán

Esta información se obtuvo de la herramienta “Metricool” <https://metricool.com/es/>; utilizada como fuente, la cual permite detectar el público con mayor interés en lo que ofrece el emprendimiento a través de la gestión de redes sociales del mismo.

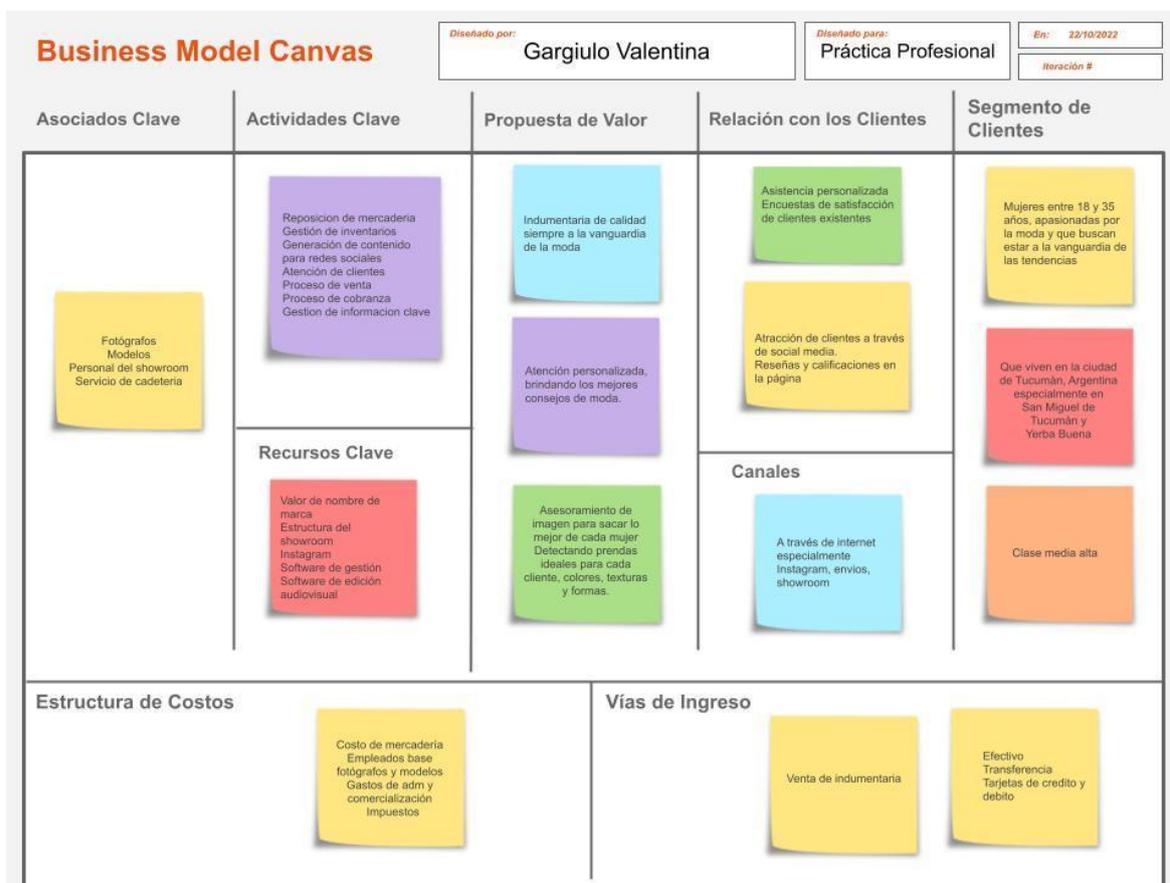
Esto se ilustra en la figura número 2 que se expone más abajo.

2. La propuesta de valor este es otro concepto fundamental ya que es la manera en cómo se capta al cliente y por lo tanto la repercusión que se tendrá en los ingresos. En este caso la propuesta de valor de Nicoletta es: **Indumentaria de calidad. Siempre a la vanguardia de la moda, brindando asesoramiento de imagen para sacar lo mejor de cada mujer, detectando prendas ideales para cada cliente, colores, texturas y formas.**
3. Con canales nos referimos a como llegara el producto al cliente, en este caso el proceso de venta se realiza en el local físico, por redes sociales y con envíos a través del servicio de mensajería con el que cuenta
4. Relaciones con los clientes a través de encuestas en social media reseñas y calificaciones en la página
5. Fuente de ingresos son el motor económico que logra que el emprendimiento no solo se mantenga sino que crezca día a día. Estos son ventas en efectivo, con tarjetas de crédito y debito
6. Actividades clave son todos los procesos vitales para el funcionamiento del showroom como reposición de mercadería, gestión de inventarios, planificación y generación de contenido para las redes sociales, atención de clientes, proceso de venta, proceso de cobranza, gestión de información.
7. Entre los recursos clave con los que cuenta el microemprendimiento encontramos como protagonista el valor de marca asociado al nombre, que fue construido en estos años, siguiendo por la estructura del showroom, la mercadería, redes sociales, software de gestión, software de edición de audiovisual



8. Socios clave ya que estos integrantes son lo que cumplen importantes tareas como, generación de contenido que se expone al mercado encontrándose fotógrafos, modelos las cuales lucen las prendas, personal de showroom que atienden a los clientes ya sea en el local o dudas en los distintos canales de comunicación como son las redes sociales y WhatsApp, servicio de cafetería por el medio de cual el cliente recibe la mercadería
9. Otro de los aspectos que se desarrolla en el modelo Canvas es **la estructura de costos**, lo más fundamental, para poder controlar la situación financiera y obtener la mejor rentabilidad posible, esto incluye tener en cuenta el costo por empleado, el costo de mercadería, gastos de marketing, packaging y otros costos inherentes al local como ser (alquiler y luz).

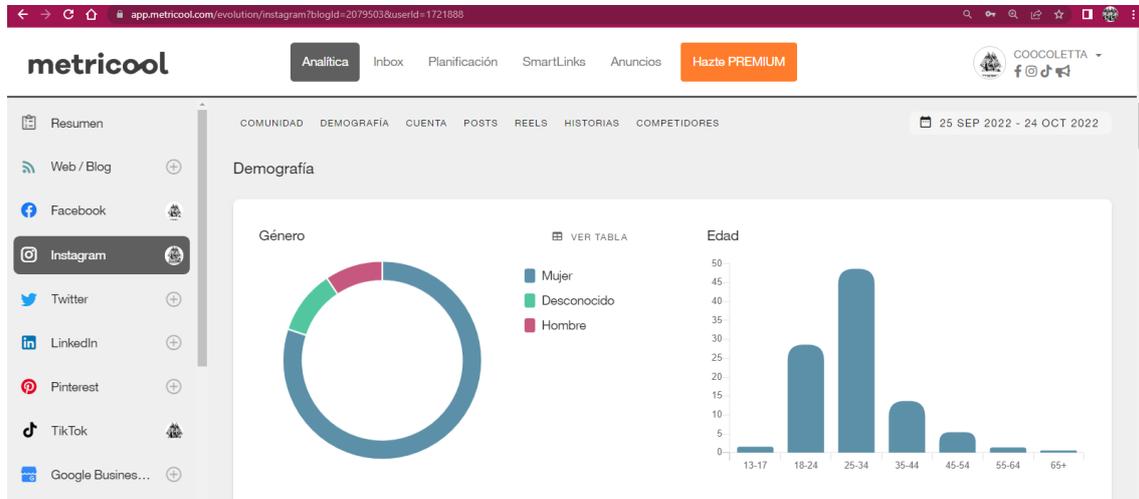
Figura 1: Modelo Canvas



Fuente: Elaboración Propia



Figura 2: Métricas “Metricool”



Fuente: Pagina web Metricool

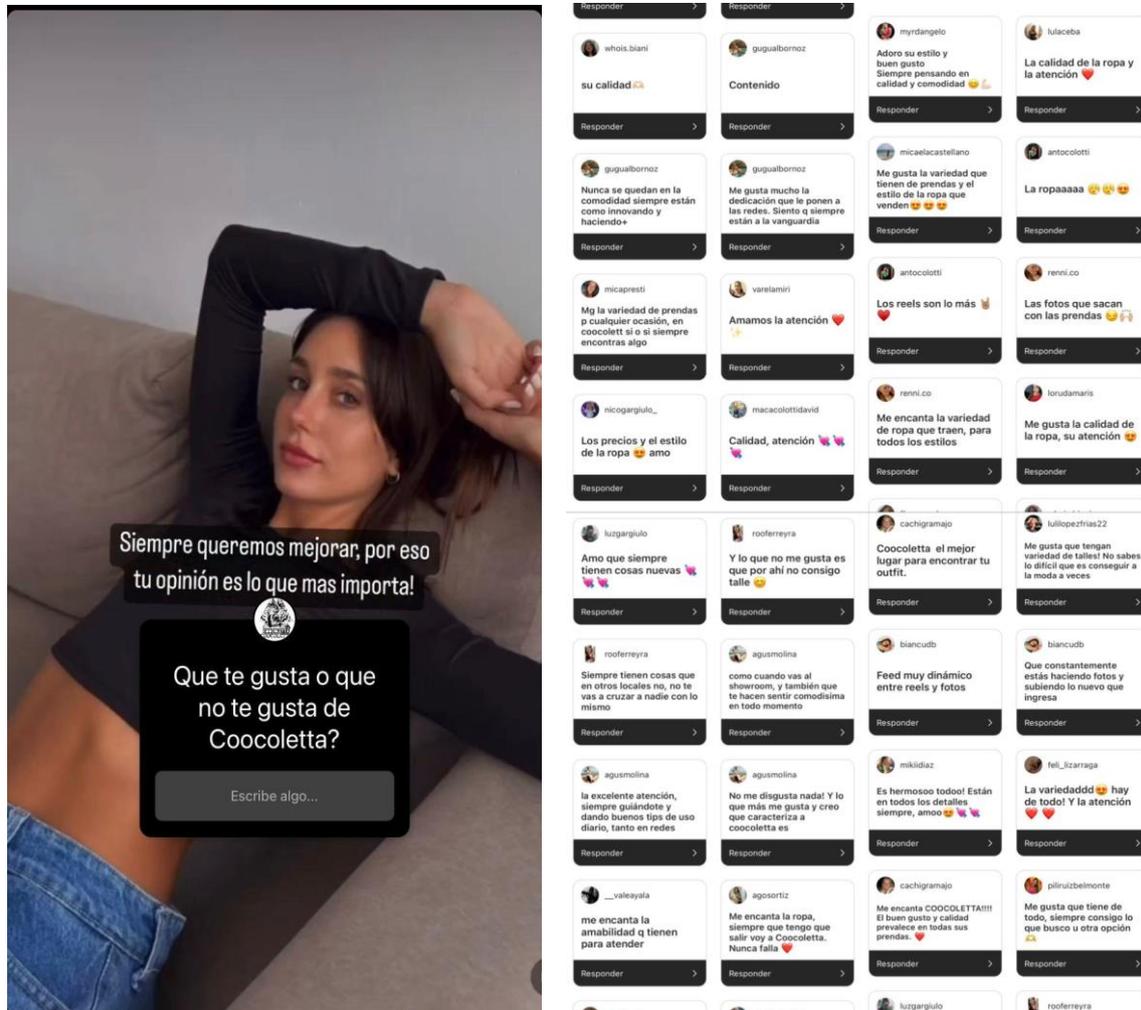
8.3. Análisis de los datos recolectados

La recolección de datos se realizó a través de entrevista con dueña de Nicoletta (adjuntada en el apéndice), opiniones de clientes en las redes sociales del microemprendimiento (figura 3 y 4) e información recolectada a través del sistema de gestión mencionado anteriormente.

En una primera instancia de diagnóstico se puede inferir que el microemprendimiento se encuentra en un momento de crecimiento y expandiéndose en el mercado a través de sus redes sociales. Dado a dicho crecimiento surgieron una serie de problemas financieros- administrativos y de control que se evaluara a lo largo de este trabajo.



Figura 3 y 4: Encuesta en redes sociales y comentarios de clientes



Fuente: Instagram <https://instagram.com/coccoletta?igshid=YmMyMTA2M2Y=>



Figura 5: NUBE DE PALABRAS



Fuente: Elaboración propia

A través de la representación gráfica en una nube de palabras (figura) se observan algunos de los aspectos y temas abordados en la entrevista que se tuvo con la dueña de Nicoletta. En la misma se contemplan los temas que preocupan al emprendimiento en el cual es consiente que necesitan adoptar un cambio para revertir la situación.

Entre ellos los conceptos que más se repitieron son:

Viabilidad económica, Decisión basada en la intuición, Registro de datos, falta de control, análisis de datos, etc.

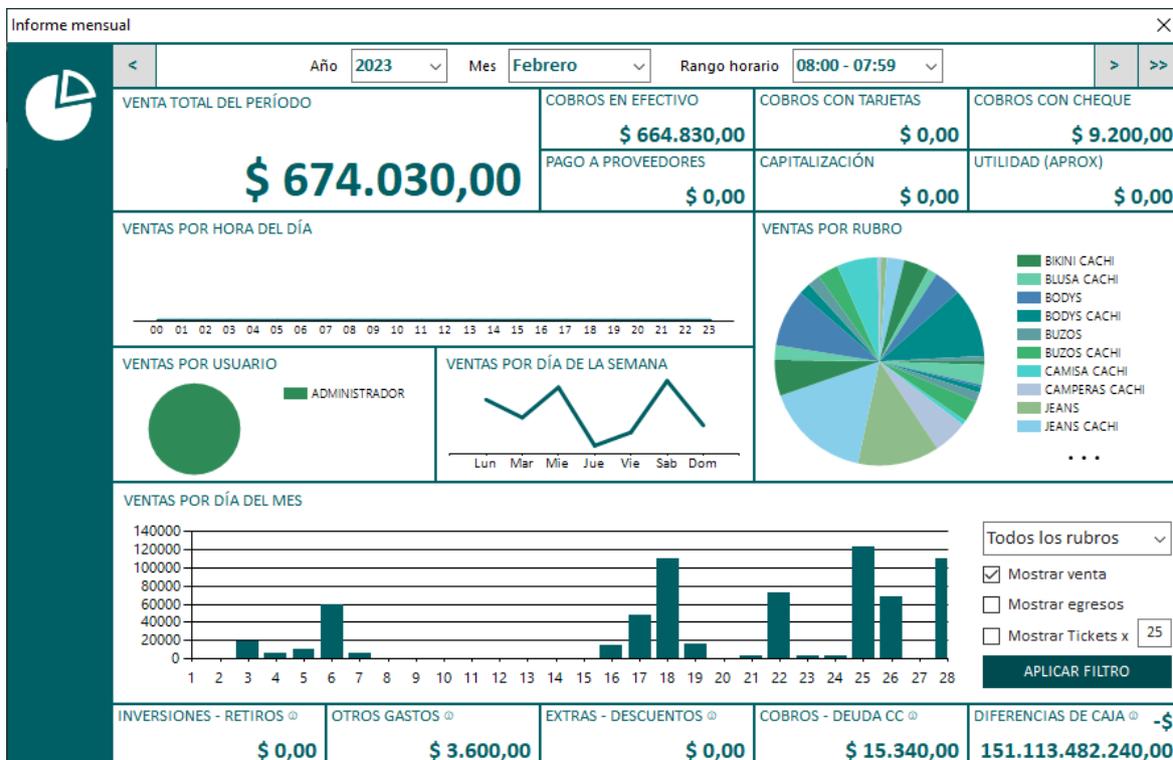
9. ANALISIS ECONÓMICO

Para comenzar a desarrollar la situación económica de Nicoletta, se solicitó información abarcativa del periodo de Septiembre-Febrero. A pesar de que el microemprendimiento ya poseía un sistema de registración de ventas bastante completo en ese momento, esta no era analizada en lo más mínimo. Oportunamente se pudieron extraer dichos datos del sistema de gestión para comenzar a trabajarlos.

A continuación, se puede ver la información el sistema en un mes típico, visualizando las ventas por rubros, la forma de pago, gráficos estadísticos en distintos niveles de acuerdo al rubro y los días venta, también los gastos que surgen del periodo, etc.



Figura 6: INFORME MENSUAL, MES DE FEBRERO



Fuente: Sistema de Gestión de Nicoletta

Una vez recolectada esta información, se volcaron dichos datos para su análisis a través del desarrollo de un Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultado



Figura 7: ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Estado de situación patrimonial	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
ACTIVOS						
Caja	157.900	223.500	210.800	924.510	771.240	674.030
Cuentas por cobrar	63.530	71.458	87.900	217.500	196.200	178.715
Inventario	2.920.000	3.077.900	3.301.400	5.074.500	6.529.200	8.007.912
Muebles y utiles	133.000	133.000	133.000	133.000	133.000	133.000
Total Activo	3.274.430	3.505.858	3.733.100	6.349.510	7.629.640	8.993.657
PASIVOS						
Proveedores	25.890	27.951	30.754	32.059	34.812	43.480
Total Pasivo	25.890	27.951	30.754	32.059	34.812	43.480
PN	3.248.540	3.477.907	3.702.346	6.317.451	7.594.828	8.950.177
Pasivo + PN	3.274.430	3.505.858	3.733.100	6.349.510	7.629.640	8.993.657

Fuente elaboración propia

Desarrollo de la situación patrimonial de Nicoletta entre los periodos de Septiembre-Febrero, la información de los activos caja, cuentas por cobrar, inventario del emprendimiento fueron extraídos del sistema de gestión, el activo muebles y útiles se obtuvo mediante una evaluación de los mismos.



Figura 8: ESTADO DE RESULTADO

Estado de Resutado	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Ventas	\$ 342.441,00	\$ 302.200,00	\$ 350.382,00	\$ 924.510,00	\$ 771.240,00	\$ 684.030,00
CMV	\$ 171.220,50	\$ 151.100,00	\$ 175.191,00	\$ 462.255,00	\$ 385.620,00	\$ 342.015,00
Utilidad Bruta	\$ 171.220,50	\$ 151.100,00	\$ 175.191,00	\$ 462.255,00	\$ 385.620,00	\$ 342.015,00
Gastos de Adm	\$ 59.694,00	\$ 60.074,00	\$ 65.732,00	\$ 80.016,00	\$ 77.872,00	\$ 87.754,00
Gastos de Com	\$ 73.724,41	\$ 77.322,00	\$ 77.803,82	\$ 97.545,10	\$ 96.012,40	\$ 95.140,30
Utilidad operativa	\$ 37.802,09	\$ 13.704,00	\$ 31.655,18	\$ 284.693,90	\$ 211.735,60	\$ 159.120,70
Utilidad neta	\$ 37.802,09	\$ 13.704,00	\$ 31.655,18	\$ 284.693,90	\$ 211.735,60	\$ 159.120,70

Fuente elaboración propia

Desarrollo estado de resultado de Nicoletta entre los periodos de Mayo-Octubre, la información de ventas, Costo de mercadería vendida fue extraída del sistema de gestión, obteniendo así la utilidad bruta, los gastos administrativos y comerciales fueron identificados como parte de este trabajo, en ellos podemos identificar:

Gastos administrativos

- Cargo por el servicio de sistema de gestión
- Pago de servicios (luz, agua, etc.)
- Servicio de internet
- Monotributo
- Amortización muebles y útiles
- Sueldo del gerente

Gastos comerciales

- Alquiler del local comercial
- Gastos de packaging
- Suelo del personal de atención

Con estos valores se procedió a calcular múltiples ratios financieros, así como también realizar un análisis vertical y horizontal de los últimos seis meses.



Figura 9: RATIOS

RATIOS	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
LIQUIDEZ CORRIENTE	126	125	121	198	219	207
PRUEBA ACIDA	14	15	14	40	32	23
ENDEUDAMIENTO SOBRE PN	0	0	0	0	0	0
ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVO TOTAL	0	0	0	0	0	0
DIAS DE COBRANZA	68	86	92	86	93	95
ROTACION DE INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0
DIAS DE VENTA	6.224,72	7.435,03	6.878,27	4.006,86	6.180,07	8.546,08
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	0,10	0,09	0,09	0,15	0,10	0,08
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	0,11	0,05	0,09	0,31	0,27	0,23
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	0,01	0,00	0,01	0,04	0,03	0,02
RETORNO SOBRE PN (ROE)	0,01	0,00	0,01	0,05	0,03	0,02
DUPONT	0,01	0,00	0,01	0,05	0,03	0,02

Fuente elaboración propia

Figura 10: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL						
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Caja	5%	6%	6%	15%	10%	7%
Cuentas por cobrar	2%	2%	2%	3%	3%	2%
Inventario	89%	88%	88%	80%	86%	89%
Muebles y utiles	4%	4%	4%	2%	2%	1%
Total Activo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Proveedores	1%	1%	1%	1%	0%	0%
Total Pasivo	1%	1%	1%	1%	0%	0%
PN	99%	99%	99%	99%	100%	100%
Pasivo + PN	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente elaboración propia

Podemos observar que el inventario del Microemprendimiento representa casi todo el Activo del mismo, también destacamos que el Pasivo tiene una participación muy reducida, esto quiere decir que los activos son financiados en su mayoría por capital propio.

Figura 11: ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL					
	Octubre-Septiembre	Noviembre-Octubre	Diciembre-Noviembre	Enero-Diciembre	Febrero-Enero
Caja	29%	-6%	77%	-20%	-14%
Cuentas por cobrar	11%	19%	60%	-11%	-10%
Inventario	5%	7%	35%	22%	18%
Muebles y utiles	0%	0%	0%	0%	0%
Total Activo	7%	6%	41%	17%	15%
Proveedores	7%	9%	4%	8%	20%
Total Pasivo	7%	9%	4%	8%	20%
PN	7%	6%	41%	17%	15%
Pasivo + PN	7%	6%	41%	17%	15%

Fuente elaboración propia



Figura 12: ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO							
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CMV	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Utilidad Bruta	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Gastos de Adm	17%	20%	19%	9%	10%	13%	
Gastos de Com	22%	26%	22%	11%	12%	14%	
Utilidad operativa	11%	5%	9%	31%	27%	23%	

Fuente elaboración propia

El estado de resultados porcentual nos informa sobre lo ocurrido en términos de cada peso de ventas. Por ejemplo, el costo de mercaderías vendidas se mantiene constante en todos los periodos lo cual también mantiene constante la utilidad bruta

No obstante, los incrementos en los gastos comerciales y los gastos de administración afectan al resultado operativo en algunos meses como septiembre-octubre

Figura 11: ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO

Estado de Resultado	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Ventas	\$ 342.441,00	\$ 302.200,00	\$ 350.382,00	\$ 924.510,00	\$ 771.240,00	\$ 684.030,00
CMV	\$ 171.220,50	\$ 151.100,00	\$ 175.191,00	\$ 462.255,00	\$ 385.620,00	\$ 342.015,00
Utilidad Bruta	\$ 171.220,50	\$ 151.100,00	\$ 175.191,00	\$ 462.255,00	\$ 385.620,00	\$ 342.015,00
Gastos de Adm	\$ 59.694,00	\$ 60.074,00	\$ 65.732,00	\$ 80.016,00	\$ 77.872,00	\$ 87.754,00
Gastos de Com	\$ 73.724,41	\$ 77.322,00	\$ 77.803,82	\$ 97.545,10	\$ 96.012,40	\$ 95.140,30
Utilidad operativa	\$ 37.802,09	\$ 13.704,00	\$ 31.655,18	\$ 284.693,90	\$ 211.735,60	\$ 159.120,70
Utilidad neta	\$ 37.802,09	\$ 13.704,00	\$ 31.655,18	\$ 284.693,90	\$ 211.735,60	\$ 159.120,70

Fuente elaboración propia



10. RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado un estudio exhaustivo sobre la situación económico-financiera del emprendimiento, resulta posible aportar al mismo algunas recomendaciones que serían óptimas para mejorar el funcionamiento de la organización, como así también la parte económica

- En primer lugar, es indispensable que el control de los datos analizados en estos periodos perdure en el tiempo, ya que es la única manera de detectar la ocurrencia de variaciones y atender el porqué de las mismas
- Así como es necesario registrar los ingresos, es aun hasta más necesario hacerlo con los egresos de todo tipo; como compra de mercadería, cargos por envío de mercadería, packaging, y cualquier desembolso ocasional que pudiera suceder
- Es vital para la continuidad, maduración y expansión del microemprendimiento la delegación de tareas por parte de la gerencia, ya que con este análisis se detectó que muchas de las variaciones negativas ocurrieron cuando la gerencia se encontraba ocupada con otros asuntos y no se logró el control del normal funcionamiento de la operación del emprendimiento
- Buscar nuevos proveedores que brinden mejores precios, por lo tanto, el costo de mercadería bajaría y la utilidad aumentaría
- Realizar inversión en motores de búsqueda, que permita atraer al público objetivo
- Un cliente que posee una cuenta corriente y tiene demora en la cancelación del saldo de la misma, debería tener un recargo en tal monto
- Promover la participación del público en redes sociales diariamente a través de encuestas, ya que estos brindan las opiniones más importantes para mejoras continuas
- Realizar la valuación del nombre de marca, ya que considero que es un activo (intangibles) muy valioso que se fue construyendo a lo largo de estos años y se debe tener conocimiento de su valor, por ejemplo, si se quiere realizar una venta del fondo de comercio



11. CONCLUSIONES

A fin de poder concluir sobre el trabajo realizado en la práctica profesional de la Licenciatura de Administración se brindan algunas reflexiones

- En la gestión de los Micro emprendimientos es necesario el aporte del enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, ya que el primero nos da el resultado final y verídico de la situación financiera, pero el segundo puede brindar un gran entendimiento del primero. Como es el caso de las tendencias de moda, las temporadas más altas como diciembre, el tiempo que se le puede dedicar al emprendimiento al cien por ciento, entre otras variables
- Aunque los conceptos enseñados a lo largo de la carrera son generales y aplicables para el buen funcionamiento de **todas** las compañías sin importar su rubro y tamaño, cada una es un mundo y se debe conocer y analizar las características particulares de cada empresa para hacer un buen diagnóstico de la misma y brindar herramientas adecuadas a la medida del “problema” o la oportunidad de mejora
- En este trabajo se logró una mirada íntegra de todos los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera en distintas asignaturas como contabilidad gerencial, desarrollo de competencias emprendedoras, contabilidad financiera. Mostrando la importancia que un futuro licenciado en administración aplique estas disciplinas en su futuro profesional



BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Fraile G., Preve L., Sarria Allende V. (2013). Las finanzas en la empresa. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- ✓ Harvard Business Review (2017) Finanzas Básicas. Editorial Reverté.
- ✓ R.H. Sampieri, C.F Collado, P. Baptista, Metodología de la Investigación, Sexta ed.
- ✓ Ross Westerfield Jaffe – Finanzas Corporativas - 9° Ed
- ✓ López Dumrauf Guillermo Cp. 02. Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano Panorámica de los estados financieros, los impuestos y el flujo de efectivo.
- ✓ Dumrauf Guillermo L. (2010) Cp. 03. (Análisis financiero).
- ✓ Osterwalder, A, Pigneur, Y, Clark, T, Vázquez Cao, L (2012), Tu modelo de Negocio, Editorial Deusto
- ✓ Soria J. Notas Técnicas

Recursos Digitales:

<https://www.g-talent.net/>

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar/como-crear-y-definir-tu-modelo-de-negocio>

<https://claseadministracion.files.wordpress.com/2012/04/pasionporemprender.pdf>

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12822/Desarrollo%20emprendedor.pdf?sequence=1>

https://www.youtube.com/watch?v=H_D_rh2mQTE&ab_channel=Provocaci%C3%B3n



APENDICE – ENTREVISTA

Entrevista a la Dueña de la Empresa

Entrevistador: ¿Cómo se encuentra conformada la empresa?

Entrevistado: La empresa se conforma por mí que soy la dueña y fundadora a la cabeza y dos vendedores que atienden al público, también se encargan de contestar las consultas a través de las redes sociales (Facebook e Instagram).

Tenemos una persona que realiza soporte al sistema de gestión en el caso de algún inconveniente, pero es externo.

Entrevistador: ¿Las tareas están divididas?

Entrevistado: Es un emprendimiento pequeño así que la verdad que yo me encargo de casi todo si no es de todo, las compras a proveedores, la organización de las sesiones de fotos, el manejo de las redes, las compras del **packaging**, el control del personal, porque aunque delegó tareas como ventas al público, atención al cliente, registro y carga de la mercadería y control del stock (una vez al mes) luego debo controlar que se haya realizado debidamente

Entrevistador: ¿Qué es lo más difícil de gestionar?

Entrevistado: Definitivamente el tiempo. Al no tener apoyo en la parte “gerencial” algunas veces no llego a ocuparme de cosas del emprendimiento porque realmente los tiempos no me dan

Entrevistador: ¿Podría mencionar cuales son los principales problemas?

Entrevistado: Me pasó más de una vez que estaba con otras situaciones que resolver entonces dejaba de publicar contenido por unos días en las redes sociales y esto repercutía en la pérdida de seguidores. También me pasa que cuando estoy ocupada con estas situaciones que mencione, tengo que postergar los viajes en los que compro la mercadería y aun cuando si puedo realizar los viajes postergó la organización de las sesiones de foto

Otro inconveniente es que los clientes que tienen cuenta corriente se atrasan en el pago y los proveedores suben los precios todos los días prácticamente, entonces al momento de reponer mercadería es complicado porque cada vez alcanza para menos

Entrevistador: ¿Cuando esto ocurre se cobra algún tipo de interés a los clientes?

Entrevistado: No, la verdad que no, es el mismo precio que cobraríamos de contado, es que son clientes de hace mucho tiempo y queremos cuidar la relación

Entrevistador: ¿Podría mencionar algo que considere como clave para el negocio?

Entrevistado: Las producciones de foto la verdad son fundamentales porque al no tener un local a la calle, son nuestra vidriera a través de las redes sociales y esto genera las ventas

Entrevistador: ¿Posee un sistema de control actualmente?

Tenemos uno, pero con el tiempo tan limitado muchas veces me olvido de anotar en el sistema los pagos que realizo o algún otro gasto eventual, sólo se registran las ventas, pero la verdad que no hacemos un análisis de las mismas.



Entrevistador: ¿Utiliza algún indicador para la toma de decisiones? ¿Cuáles?

Entrevistado: La verdad que me baso en la demanda por parte de los clientes, que muchas veces se da por la tendencia del momento, es decir por la moda momentánea

Entrevistador: ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Entrevistado: Me encantaría poner un local a la calle, pero, así como están las cosas por el momento lo veo complicado. Es algo con lo que, si soñamos, pero más a largo plazo