

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS PYME”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

FLOR DE MARIA VILLEDA AMAYA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ABRIL DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR INTERINO : LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN
SECRETARIA GENERAL INTERINA : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, MSc
SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ, MAF
LIC. VICTOR RENÉ OSORIO AMAYA. MSc
LIC. JUAN FRANCISCO MERCADO CARRILLO, MSc

ABRIL DE 2016

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

RESUMEN

La presente investigación, como su título lo indica, trata sobre el análisis de la aplicación de Herramientas de administración financiera en empresas PYMES. Dicha administración es una de las disciplinas más importantes en actualidad, el principal objetivo de esta es enseñar a administrar los recursos financieros y se vuelve indispensable para planear, producir, controlar y dirigir la vida económica de una empresa independientemente de su tamaño o del giro de compañía ya que para poder realizar las actividades del negocio, desarrollar las operaciones actuales o para el inicio de nuevos proyectos se requiere de recursos financieros que implican inversión.

Es por eso que el objetivo principal de este trabajo fue analizar la situación actual que presentan las pequeñas empresas en El Salvador en cuanto a la implementación de estas herramientas en su negocio, para identificar oportunidades de mejora en los procesos en la administración de las finanzas de las empresas.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario. Los datos primarios se tomaron de la información proveniente de la consulta directa con las unidades de estudio por medio del análisis de los resultados obtenidos, así como las declaraciones entregadas por los representantes de cada una de las empresas entrevistadas. Los datos secundarios que se obtuvieron mediante investigación bibliográfica y documental.

La metodología de la investigación fue experimental, de tipo cualitativo y para la recolección de datos sin medición numérica se utilizó como herramienta una entrevista estructurada.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	3
1.1. Antecedentes del problema.	3
1.2. Definición del problema.	6
1.3. Preguntas de investigación.....	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	7
1.4.1 Objetivo general:.....	7
1.4.2 Objetivos específicos:	7
1.5. Justificación de la investigación.	8
1.6. Beneficios esperados.....	10
1.7. Delimitación y limitaciones de la investigación.	11
1.7.2. Delimitación temporal.	12
1.7. 3. Limitaciones de la Investigación.	12
Capítulo II. Marco Teórico.....	13
2.1. Antecedentes de la situación.	13
2.2. Antecedentes de la investigación.	14
2.3. Marco Teórico.....	20
2.3.1. La administración financiera en una PYME.....	20
2.3.2. Planeación financiera de largo plazo.	21

2.3.3. Planeación financiera a corto plazo.	21
2.3.3.1 El punto de equilibrio.	23
2.3.3.2. Grado de apalancamiento operativo.	24
2.3.3.3 Grado de apalancamiento financiero.	24
2.3.3.4 Análisis de índices - razones financieras.	25
2.3.3.5. Ciclo de efectivo.	29
2.3.3.6. Capital de trabajo.	30
2.3.3.7. Administración del efectivo.	31
2.3.3.8. La administración del crédito e inventario.	32
2.3.3.9 Estado de fuentes y usos.	33
2.3.4. El costo y estructura de capital.	34
2.3.5. Estructura de capital.	35
2.3.6. Límites y usos de deuda.	36
2.3.7. La rentabilidad.	37
Capítulo III. Metodología	39
3.1. Metodología de la investigación.	39
3.3. Fuentes de la información.	43
3.4. Instrumento.	44
3.4. Aplicación del instrumento.	46
3.5. Captura y análisis de los datos.	47
Capítulo IV. Análisis de los resultados	50
4.1. Recolección de datos.	50
4.2. Captura de datos y organización de la información.	51
4.3. Presentación de los resultados.	51

4.4. Principales Hallazgos:.....	73
4.5. Propuesta de Herramientas de Administración Financiera básicas a utilizar en una PYME.....	74
.....	74
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	75
5.1. Conclusiones.....	75
5.2. Recomendaciones.	76
Bibliografía	79
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Categorías de Empresas.....	41
Tabla 3.2. Empresas por actividad económica.....	42
Tabla 4.1. Resultados variables “Pregunta N° 3”.....	53
Tabla 4.2. Resultados variables “Pregunta N° 4”.....	54
Tabla 4.3. Resultados variables “Pregunta N° 5”.....	56
Tabla 4.4. Resultados variables “Pregunta N° 6”.....	58
Tabla 4.5. Resultados variables “Pregunta N° 7”.....	59
Tabla 4.6. Resultados variables “Pregunta N° 9”.....	62
Tabla 4.7. Resultados variables “Pregunta N° 10”.....	64
Tabla 4.8. Resultados variables “Pregunta N° 12”.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Etapas de Investigacion Cualitativa	45
Figura 4.1. Analisis por medio de Herramientas	53
Figura 4.2. Politicas que utilizan las PYMES.....	55
Figura 4.3. Herramientas de Gestion Financiera	56
Figura 4.4. Herramientas para medir el desempeño	58
Figura 4.5. Administracion de Inestarios.....	60
Figura 4.6. Planificacion Financiera.....	62
Figura 4.7. Necesidades de Fondos	64
Figura 4.8. Analisis para contratar deuda	66

Introducción

El éxito de una PYME y de cualquier empresa radica en muchos factores entre estos se encuentran el buen manejo de los recursos financieros, la innovación y ser competitivos en el mercado.

La administración de los recursos financieros es determinante en una empresa, dicha administración le corresponde al financiero que debe saber implementar adecuadas estrategias financieras acorde a los objetivos de la organización. Para que la empresa pueda alcanzar el éxito el administrador financiero es el encargado de decisiones de vital importancia, la mala ejecución de sus decisiones o el capital mal invertido puede llegar a traerle muchas complicaciones y en algunas ocasiones hasta la quiebra del negocio. Es por ello que el encargado de esta responsabilidad debe saber implementar herramientas que contribuyan en la toma de decisiones.

Hoy en día suele suceder que las PYMES son administradas por los mismos dueños y no siempre poseen la experiencia o los conocimientos necesarios administrar los recursos financieros y para implementar estas herramientas que ayuden a hacerle frente a las necesidades que tiene la empresa.

El presente trabajo está enfocado en analizar la situación actual con respecto a la gestión financiera y a la implementación de estas herramientas con la intención de detectar mejoras en los procesos de administración.

Este trabajo se ha estructurado en 5 capítulos, cuyo objetivo y contenido se describe a continuación:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, en el que se desarrolla los antecedentes, definición del problema, los objetivos de la investigación que se persiguen, así como la justificación del estudio y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se llevó a cabo una revisión de la literatura relacionada con el tema de investigación. En este capítulo se han definido las herramientas financieras necesarias que deben tomarse en cuenta en la administración de una empresa.

En el capítulo III se describe la metodología empleada, en éste se justifica el enfoque de investigación, la población, muestra del estudio, el instrumento que se empleó y el procedimiento que se siguió.

En el capítulo IV se presentan los resultados encontrados, los cuales se presentan de manera teórica, gráfica y numérica, para lograr una mayor comprensión y el análisis de los resultados que responden a las preguntas de investigación y a los objetivos, así mismo se detallan los hallazgos principales.

Finalmente, en el capítulo V se ofrecen conclusiones y recomendaciones que surgen a partir de este estudio y en base a los resultados se presenta una propuesta de las herramientas financieras básicas que se pueden utilizar en una PYME.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema.

En El Salvador las pequeñas y medianas empresas, conocidas como PYMES desempeñan un papel esencial, tanto en la contribución al empleo como al crecimiento económico del país.

El desarrollo de este sector en El Salvador como el de otros sectores son de relevancia para el progreso económico del país, debido a la gran cantidad de familias que dependen económicamente de este, por lo tanto es vital que las PYMES se desarrollen y evolucionen para enfrentar los retos que conlleva dicho proceso. (Irula & Noubleau, 2006)

El crecimiento de las PYMES se ha visto obstaculizado por una variedad de problemas como: la baja utilización de procesos para la fabricación de los productos y servicios ofertados y el alto costo monetario de alternativas de modernización (nuevas tecnologías, mejora de productos) etc. Irula et al. (2006)

También un antecedente común es la presencia de una mentalidad orientada al corto plazo, que provoca una tímida incursión por parte de las PYMES en los procesos de alta competitividad y la ampliación de mercados. Irula et al. (2006)

De acuerdo a FUNDAPYME (2002) Desafíos y Oportunidades de las PYMES Salvadoreñas, desde la perspectiva de los empresarios entre los principales obstáculos para el desarrollo y crecimiento se encuentran los siguientes indicadores:

- a. Condiciones de competencia.
- b. Acceso al Financiamiento.
- c. Funcionamiento del Estado.
- d. Infraestructura Económica.

Según la investigación de Azahar y Castillo (2006, p. 29), uno de los obstáculos que afecta el crecimiento de las PYMES es el acceso al financiamiento y dentro de este se han identificado algunas dificultades internas:

- a) La falta de contabilidad formal, laboral y tributaria: para las empresas el costo de llevar una contabilidad formal representan costos elevados que no siempre pueden asumir.
- b) Situación financiera deteriorada: muchas empresas tienen deudas previas que no administran de forma adecuada y una mala administración de sus cuentas por cobrar y pagar lo que los lleva a caer en incumplimientos.
- c) Mala calificación de bancos del sistema financiero y otros acreedores: Esta situación puede darse cuando la empresa ha sido insolvente o cuando no cuenta con un record crediticio por ser una empresa nueva.

- d) Falta de conocimientos en el área financiera: Es decir algunas PYMES no poseen suficientes conocimientos sobre finanzas y consideran que no es necesario contratar personas especializadas para ejercer dicha función en sus empresas. Al no contar con una persona especializada y no tener los conocimientos precisos de las finanzas, tienen dificultad para identificar de forma oportuna problemas financieros.
- e) La falta de experiencia, escasez de capital y excesivas inversiones en activos fijos entre otros.

También según la investigación de Azahar y Castillo (2006, p. 29), se han identificado otros factores externos como:

- a. El análisis de riesgo realizado por las entidades que proporcionan los créditos suelen ser exigentes y rigurosas a la hora de analizar.
- b. El exceso de requisitos que solicitan las entidades financieras como: estados financieros auditados, estados financieros internos, declaraciones de IVA y Renta etc.
- c. Altos costos financieros.

Tomando como referencia los factores anteriores la administración de los recursos financieros incide sobre el desarrollo y crecimiento de una empresa. En este sentido dicha administración, sin importar su tamaño, estructura y nivel de ingresos,

requiere información relevante y oportuna para tomar la mejor decisión frente a situaciones que puedan representar riesgos en la estabilidad financiera de la empresa.

Implementar herramientas de administración financiera que ayuden a las empresas a enfrentar las dificultades anteriormente detalladas y sobre todo a detectar señales de alerta que pueden poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa.

1.2. Definición del problema.

El problema de la investigación resulta de conocer los principales obstáculos que actualmente están presentando las PYMES en El Salvador, al momento de administrar sus finanzas y el impacto de dicha administración en el desempeño y funcionamiento de la empresa.

En consecuencia a lo anterior una mala administración financiera en el corto y en el largo plazo se vuelve un aspecto importante para la administración de las operaciones de la empresa porque proporcionan una guía clave para dirigir y controlar las acciones para el logro de objetivos en el corto y largo plazo.

Es decir, los obstáculos demuestran que la no aplicación de herramientas de administración financiera afecta el giro del negocio y en consecuencia el acceso al financiamiento que limita el crecimiento y desarrollo de la empresa.

1.3. Preguntas de investigación.

De acuerdo al planteamiento anterior, las preguntas de la investigación son:

¿Cómo la falta de implementación de herramientas administración financieras (análisis de flujo de caja, la estimación de presupuestos, cálculo de capital de trabajo, análisis de las razones financieras etc.), puede afectar el funcionamiento operativo y financiero de las empresas?

¿Cómo la aplicación de estas herramientas financieras puede ayudar en la estabilidad y crecimiento financiero de las empresas?

1.4. Objetivos de la investigación.

Los objetivos que se pretenden alcanzar en el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

1.4.1 Objetivo general:

Reflejar la situación actual que presentan las pequeñas empresas en El Salvador en cuanto a la implementación de herramientas de administración financieras empresariales, que a la vez permita identificar oportunidades de mejora en cuanto a los procesos en la administración de las finanzas en la empresa.

1.4.2 Objetivos específicos:

- a. Conceptuar la información teórica y práctica que le permitan al administrador planificar de forma adecuada los recursos de la empresa en el corto y largo plazo.

- b. Realizar una investigación de campo que detecte las necesidades y dificultades que presentan las PYMES en el área de finanzas.
- c. Analizar por medio de los resultados, cuáles son las fortalezas y las debilidades en materia de la administración financiera.
- d. Implementar herramientas de administración financiera prácticas que permitan detectar señales de alerta de una posible crisis.

1.5. Justificación de la investigación.

Existe una relación entre las barreras en el desarrollo de las empresas y el crecimiento económico de un país y cómo estas limitan la competitividad de la sociedad y por lo tanto la del país.

Es importante ofrecer productos o servicios de calidad pero es necesario que también exista una adecuada administración de los recursos de la empresa. Es por esto que las PYMES deben utilizar herramientas de administración financiera que les permitan administrar los recursos de forma eficiente para lograr sus objetivos asegurando mayor crecimiento y la competitividad.

Por lo tanto el encargado de las decisiones financieras debe estar capacitado y tener la experiencia necesaria para la ejecución de estas herramientas que le ayuden a tomar buenas decisiones, en base a los objetivos de la compañía tanto en el corto como largo plazo.

Muchas decisiones empresariales se evalúan en términos financieros, es decir el rol del área de finanzas resulta indispensable para la empresa, así como el resto de áreas que tienen relación con esta, como lo son: ventas, manufactura, mercado, personal entre muchas otras, que requieren de un conocimiento mínimo relacionado con la planeación financiera.

La forma como se administran los recursos financieros dependerá en gran medida del tamaño de la empresa, en las empresas pequeñas dicha función suele encomendarse al departamento de contabilidad, donde suele realizarse la recuperación de fondos, la administración del efectivo, las decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones etc. Pero si la empresa tiene expectativas de crecimiento en el corto y largo plazo deberá ser necesaria la creación de un área especial para trabajar la parte financiera.

Es decir, es importante que exista una persona especializada como un administrador financiero que pueda implementar herramientas de administración financiera que arrojen un análisis más profundo; estas herramientas podrían ser:

1. Realizar de manera periódica un análisis de las razones financieras para poder medir el rendimiento de la empresa.
2. Analizar periódicamente los estados financieros para poder tomar adecuadas decisiones.

3. Implementar metodología básica para la administración de los "flujos de caja" y el ciclo de efectivo del negocio.

La justificación del trabajo tuvo como objetivo ilustrar estas herramientas de administración financiera de forma detallada para que los administradores puedan conocerlas, implementarlas y ejecutarlas y que a la vez ayuden a determinar los obstáculos que enfrentan para su desarrollo y que limitan su competitividad y crecimiento.

Finalmente, a nivel teórico la investigación pretende contribuir a incrementar el conocimiento y experiencia de los empresarios en este rubro y busca a la vez conocer más sobre el funcionamiento de las PYMES.

1.6. Beneficios esperados.

Con la investigación sea creado un antecedente que servirá a los empresarios de las PYMES en la administración de las finanzas en sus negocios. Uno de los beneficios del estudio fue brindar una descripción amplia de las herramientas de administración financiera que contribuyan a desarrollar en los empresarios una nueva forma de administrar su negocio.

También, el trabajo servirá como una base de consulta que ayudará a las PYMES que van surgiendo en el mercado salvadoreño y que en el proceso del negocio tiene la necesidad de utilizar estas herramientas.

Así mismo por medio de los resultados obtenidos se han identificado debilidades y oportunidades de mejora en el área de finanzas que ayudarán a mejorar los procesos de administración, haciéndolos más eficaces y eficientes. Los resultados de la investigación también servirán para buscar cambios en la forma y en las habilidades como se administra los recursos del negocio y para que los empresarios comprendan la importancia de la utilización de herramientas más eficientes y efectivas para el negocio.

Finalmente el propósito principal del trabajo es que los empresarios cuenten con una herramienta de consulta que les ayuden a profundizar sus conocimientos sobre las herramientas administración financiera que les ayuden a detectar los problemas y de esta forma puedan tomar decisiones acertadas y así evitar que la empresa fracase en el corto y largo plazo.

1.7. Delimitación y limitaciones de la investigación.

1.7.1. Delimitación en aspectos teóricos.

El estudio se refiere al análisis y utilización de herramientas de administración financiera en las pequeñas empresas en El Salvador específicamente para aquellas del municipio de San Salvador.

Para este trabajo la muestra no probabilística representativa de la población estará compuesta por una empresa de cada sector económico de la población anteriormente detallada, es decir la muestra estará compuesta por 5 empresas que representaran el cien por ciento del total de la población.

1.7.2. Delimitación temporal.

La investigación exploró a una empresa de cada sector económico de la zona metropolitana y el tiempo de estudio fue de 6 meses.

1.7.3. Limitaciones de la Investigación.

Las limitantes con las se enfrentó la investigación son las siguientes:

1. Los sujetos de investigación son sólo una pequeña muestra de las pequeñas empresas.
2. El acceso a los datos por parte de las empresas, por ser información confidencial.
3. El desarrollo de la investigación se realizará en una época determinada desde agosto del 2015 y la finalización de la misma será en febrero del 2016, por lo que el período de investigación fue corto y no considera las expectativas a futuro de los hechos.

Capítulo II. Marco Teórico

Para determinar los fines de la investigación, es importante determinar los aspectos conceptuales que sustentan el propósito del estudio. El marco teórico está compuesto por los antecedentes de investigaciones previas y términos que se relacionan y están incluidos en la investigación para facilitar el entendimiento por parte de cualquier persona no especialista en el área.

2.1. Antecedentes de la situación.

Este trabajo de herramientas de administración financiera, persigue objetivos pero antes de desarrollarlos es pertinente aclarar algunos aspectos.

Las PYMES representan el mayor número de empresas en el sistema económico, “su participación en el ámbito empresarial nacional es del 99.6% lo que representa un total de 174,406 establecimientos y su contribución al empleo nacional es del 65.5% en promedio de 487 empleos directos.” (Fuente: Ministerio de Economía, Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las PYMES, 2011).

La clasificación según el tamaño o rango cambia para distintos países, en El Salvador “Las PYMES están clasificadas en un rango de hasta 50 trabajadores y una facturación anual menor a un millón de dólares”. (Fuente: Ministerio de

Economía, Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las PYMES, 2011).

De acuerdo a su estructura generalmente son administradas por sus dueños y dependiendo de la actividad económica, los administradores poseen más conocimiento de su rubro que de la administración financiera.

En la mayoría de las empresas PYMES uno de los objetivos debería ser desarrollarse y durar en el tiempo, con todo lo que esto implica, tanto en sus objetivos y estrategias.

Considerando entonces que la mayoría de los administradores de las PYMES, no conocen o no han tenido la oportunidad de implementar herramientas de administración financiera pues están dedicados al giro de su negocio. Se presenta en este trabajo la base conceptual, desarrollando así algunos conceptos, temas, teorías y herramientas de administración financiera que son básicas para la gestión financiera dentro de cualquier empresa.

2.2. Antecedentes de la investigación.

Existen investigaciones que de alguna manera estudian el tema así como la importancia de la administración financiera y la aplicación herramientas que deben implementarse dentro de una empresa.

Este estudio tomo específicamente aquellos trabajos que están directamente relacionadas con la aplicación de Herramientas de Administración Financiera y las que tenga que ver con el análisis de este sector.

“La meta de la administración financiera se asocia a un funcionario de alto rango. El tesorero es responsable del manejo de los flujos de efectivo, de las decisiones de gastos de capital y planes financieros. El contralor maneja la función contable que abarca los impuestos y la contabilidad”. (Ross, 2012, p.3)

La meta de esta administración debería ser conjunta y uno de sus objetivos debería ser ganar dinero o agregar valor para los propietarios, esto es muy importante porque es una base objetiva para tomar y evaluar las decisiones financieras.

En una PYME la administración financiera debería tener una estructura similar y en conjunto buscar el mismo fin, generar valor para la empresa para que esta se desarrolle y crezca en el mercado.

A continuación se presentan posibles metas que cualquier empresa debería proponerse lograr en la administración financiera de su negocio (Ross, 2012, p.11):

- a) Sobrevivir,
- b) Evitar dificultades financieras y la quiebra,
- c) Minimizar los costos,
- d) Maximizar las utilidades,

e) Mantener el crecimiento de las utilidades.

El administrador financiero “toma decisiones en representación de los accionistas de la sociedad, las buenas decisiones que este toma aumentan el valor de las acciones y las malas lo reducen. Es decir la meta principal de este funcionario debe ser maximizar el valor de las acciones”. (Ross, 2012, p.12)

En una PYME generalmente la administración financiera se delega en muchas ocasiones al contador de la empresa, restándole valor a las decisiones que este toma en nombre la empresa y sobretodo no tomando en cuenta el impacto de dichas decisiones en el valor de la empresa.

“Los gerentes financieros deben estar en capacidad de comunicar, analizar y tomar decisiones con base a la información a partir de muchas fuentes, para llevar a cabo esta tarea necesitan analizar los estados financieros, pronosticar, planear y determinar el efecto, el riesgo y la temporalidad de los flujos de efectivo” (Gallagher y Andrew , 2001)

Todo lo anterior requiere de un conocimiento mínimo para la implementación de herramientas de administración financieras. Es ahí que surge la necesidad de contar con las personas capacitadas y especializadas que contribuyan a encauzar a la PYME en un modelo de negocio rentable donde se administren de mejor forma los recursos de la empresa.

La administración financiera “se encuentra entre las capacidades más importantes para facilitar el éxito de una pequeña empresa, con herramientas sencillas en su primera etapas puede cambiar significativamente su nivel de gestión y mejorar las probabilidades de que sus dueños tengan éxito en lograr sus objetivos” (Junkin R. y Soza S., 2006)

Para una PYME aplicar herramientas de administración financieras debería ser uno de sus objetivos en las primeras etapas del negocio, con esto se ayudaría a llevar una administración financiera más ordenada dentro de procesos sistematizados.

También “La administración financiera se enfoca en la obtención de financiamiento y la administración de los activos, con este propósito se puede decir que esta función en cuanto a la toma decisiones, se puede dividir en tres áreas: Las decisiones de inversión, las decisiones de financiamiento y las de administración de los activos”. (Rodríguez A. 2008)

Con base a la definición anterior se puede decir que en toda empresa, los administradores deben tomar decisiones de inversión para definir si es necesario reducir, eliminar o sustituir aquellos activos que no son viables en términos económicos o que por alguna razón han dejado de generar valor para la empresa. Las decisiones de financiamiento representan una función primordial de la administración,

ya que permite prever la necesidad que se tiene de contar con recursos externos y a la vez contribuyen a determinar la forma más aconsejable de conseguir dicho financiamiento. Las decisiones de administración de activos persiguen proveer los lineamientos necesarios para administrarlos con eficiencia. Para aplicar las decisiones anteriormente se deben utilizar herramientas financieras para determinar cómo se encuentra la empresa y a partir de ahí ejecutarlas.

Es decir, la administración financiera viene a ser el conjunto de herramientas necesarias para lograr los objetivos financieros de la entidad; sin embargo para alcanzar dichos objetivos no basta con que se planifiquen los mismos, sino que por el contrario es necesario tomar acciones que conlleven el control de todos los activos, ya que mediante la adquisición de financiamiento y manejo eficiente de estos, es posible alcanzar la estabilidad económica necesaria para el desarrollo y bienestar de la empresa.

De acuerdo con Weston y Brigham en su libro Fundamentos de Administración Financiera (1992) define que “ el proceso de planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones”.

Dicho proceso desarrolla técnicas y herramientas para lograr una eficaz y oportuna toma de decisiones, para ver cómo se administra un negocio y su impacto en

la empresa, para lograr sus objetivos y metas desde un punto de vista más integral y eficiente.

Una de las “herramientas que pueden utilizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión y al financiamiento en una empresa, es la evaluación de los estados financieros a través del análisis financiero, dicho análisis implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías del mismo sector”. Besley y Brigham. (2000)

Este análisis servirá a la PYME a determinar la estabilidad, solidez y rentabilidad del negocio y de esta forma también se podrá medir la productividad de los activos para detectar debilidades y oportunidades de mejora.

Montenegro E. (2013) En su análisis explica que “para controlar una empresa se debe tener una caja de herramientas para tomar de ellas las necesarias y obtener información que sea útil y pertinente”.

Lo que se debe controlar en la empresa son los resultados deseados, es decir para manejar con efectividad la empresa se necesita información precisa, confiable, útil y oportuna. Para esto se deben implementarse herramientas de administración financieras básicas, que sean valiosas para la gestión y crecimiento de empresa.

2.3. Marco Teórico.

2.3.1. La administración financiera en una PYME.

En una PYME la administración financiera al igual que en todas las empresas debe centrarse en optimizar los recursos financieros de la empresa. Según Ross (2010, pág. 12) entre las decisiones básicas para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

Decisiones de Inversión:

Que deben basarse en el corto y largo plazo de la inversión, capital de trabajo y con el activo fijo.

Decisiones de Financiamiento:

Tienen que ver con las fuentes y mezclas de financiamiento, ya sea vía deuda o vía patrimonio, acciones de corto plazo así como acciones para financiar la empresa en el largo plazo.

Decisiones de Administración de Activos:

Basadas en la administración eficiente de los activos en el corto y largo plazo. En el corto plazo se encuentra el capital de trabajo y en el largo plazo la administración de los proyectos de inversión.

La administración financiera en una PYME debe formar parte de un proceso de control y de decisiones las cuales estén basadas en la planeación financiera. La planeación financiera es un proceso importante para una empresa porque proporciona una guía y controla las acciones que esta debe implementar para lograr sus planes y presupuestos que conllevan a lograr los objetivos estratégicos a corto y largo plazo.

2.3.2. Planeación financiera de largo plazo.

“Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) se definen como las acciones financieras de una empresa y su impacto en un periodo de 2 a 10 años. Estos planes consideran desembolsos de presupuesto en activo fijo, proyectos de inversión, desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes de financiamiento. (Gitman, 2006)

En una PYME es muy importante que cuenten con estrategias financieras de largo plazo y que desarrollen herramientas para lograr sus objetivos. Suele suceder que debido a la falta de estas no toman adecuadas decisiones afectando el desarrollo de la empresa.

2.3.3. Planeación financiera a corto plazo.

Para Gitman et al (2006) define que “Los planes de corto plazo (operativos) abarcan de 1 a 2 años. Dichos planes consideran pronósticos de ventas, presupuesto de caja y presupuestos operativos.”

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas, donde se preparan los planes de producción y las cantidades de materias primas que se requieren, con el uso de este plan la empresa puede definir los gastos de mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación y operativos etc., una vez realizados estos cálculos se puede realizar el presupuesto de la empresa.

En una PYME la planeación financiera de corto plazo implica un aspecto de gran importancia para el funcionamiento y para la supervivencia del negocio. Es decir

las empresas deben incluir tres elementos en el proceso de planeación financiera de corto plazo para la etapa de introducción. Espinosa L. (2010, Diciembre 10):

- a) La planeación del efectivo mediante la elaboración de Presupuestos de Caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
- b) La planeación de utilidades, se obtiene por medio de los Estados Financieros Proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
- c) Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planeación financiera interna sino forman parte de la información que exigen inversionistas.

El presente trabajo desarrolla herramientas de administración financiera que pueden utilizarse en la planeación financiera de corto y largo plazo, con esto la PYME podrá conocer que herramientas se pueden ocupar en cada etapa, tanto en la etapa de introducción de la empresa como en el crecimiento y desarrollo de la misma.

Peter Drucker en su libro de Gerencia Moderna, indicó que “toda empresa requiere de cuatro herramientas: Información fundamental, información sobre productividad, información para el manejo de recursos escasos e información sobre las habilidades esenciales”.

Tomando como base lo anterior a continuación se desarrollan una serie de herramientas que pueden utilizarse a lo largo del desempeño de la empresa, dichas herramientas pueden ser utilizadas por las PYMES para establecer metas, medir el rendimiento y para el control de las finanzas:

2.3.3.1 El punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe en los costos, gastos fijos y gastos variables entre el volumen de ventas y las utilidades operacionales. Es decir se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. (Vaquiro J., 2006)

También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El administrador de la PYME debe conocer en qué volumen de ventas mensuales (unidades y dinero) logrará cubrir todos sus costos fijos y el pago de la deuda y por supuesto cuándo alcanzará la ganancia deseada.

Calcular el punto de equilibrio contribuye a determinar cuánto tiene que vender de un producto específico para cubrir sus costos fijos y variables. Este cálculo es importante para la planificación inicial de una empresa para determinar la

viabilidad de la empresa y para la planificación periódica de producción, además se logra definir cuántas unidades hay que vender en un período para cubrir los costos.

2.3.3.2. Grado de apalancamiento operativo.

Se entiende por apalancamiento operativo “el uso de los costos fijos dentro de la estructura general de costos de una compañía. En otras palabras, al invertir la empresa en activos fijos, generará una carga por concepto de depreciación, alta o baja, todo depende del monto de la inversión”. (Weston J., Brigham E., 1998 y García O. 2009)

El incremento que sufren los costos variables, como por ejemplo la mano de obra directa o los costos fijos como por ejemplo la depreciación, hacen que las empresas se apalanquen operativamente con el fin de maximizar las utilidades operacionales.

2.3.3.3 Grado de apalancamiento financiero.

“La capacidad financiera podría decirse que es la primera de las cinco capacidades que tiene toda Pymes, las otras cuatro son inversión, producción, comercialización y generación de utilidades. Las empresas se apalancan financieramente y utilizan los gastos fijos por concepto de intereses con el fin de lograr un máximo incremento en las utilidades por acción cuando se produce un incremento en las utilidades operacionales” (Weston J., Brigham E., 1998 y García O. 2009)

En decir el buen uso de la financiación, aplicada en activos productivos deberá traer como resultado un incremento en las utilidades operacionales y por consiguiente también un incremento en la utilidad por acción.

Pinto López (2006), en su investigación Elementos y Herramientas de Administración Financiera para PYMES desarrolló un texto básico de herramientas para la comprensión y gestión financiera de una pequeña empresa, de este texto se ha tomado algunos conceptos y herramientas del corto y largo plazo que miden el desempeño de una empresa, los cuales se desarrollaran en los siguientes numerales:

2.3.3.4 Análisis de índices - razones financieras.

Los índices o razones financieras son cifras que expresan una cantidad, que relacionan distintos componentes del Balance General y el Estado de Resultado. Para generar un análisis dinámico que de ciertas luces de la gestión de la empresa y sus políticas, se deben obtener los índices de varios ejercicios comerciales, para así ver su comportamiento en el tiempo.

También es útil comparar los índices obtenidos con los de las empresas promedios de la misma industria. Si los estados financieros de una empresa son fidedignos o están auditados, el análisis de las razones financieras puede anticipar el éxito o fracaso de una empresa.

Las razones o índices a estudiar corresponden a cuatro categorías:

1. Índices de Liquidez
2. Índices de Endeudamiento o Apalancamiento

3. Índices de Rentabilidad

4. Índices de Cobertura

Los índices anteriormente detallados tratan de medir la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones de corto y largo plazo, es decir las deudas inmediatas y estratégicas que generan el normal desenvolvimiento del giro de la empresa.

Según a este planteamiento a continuación se desarrollan los índices básicos de aplicar en una empresa de acuerdo a las categorías anteriormente detalladas que en su mayoría han sido tomadas de la investigación de Pinto L. (2006) donde se desarrollan elementos y herramientas de administración financiera para PYMES:

Razón de Liquidez o Razón Circulante

Mide en términos globales la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Lo anterior lleva implícito, que los activos circulantes se pueden convertir en liquidez.

Prueba Acida o Razón Acida

Este mide la liquidez pero elimina los inventarios o existencias, de forma tal de considerar solo las cuentas que están en proceso de convertirse en liquidez eliminando de esta manera el tiempo que demoran las existencias en venderse.

Índices de Endeudamiento o Apalancamiento

Tiene la finalidad de evaluar la inversión externa versus la inversión de los propietarios de la empresa. Es una cifra, que presenta el porcentaje de los activos totales, que son financiados por fuentes externas.

Margen de Utilidad Bruta

Esta razón indica la eficiencia operativa de la empresa. También expresa que es la utilidad bruta que la empresa obtiene por las ventas, esta es la que debe cubrir los gastos de administración y venta y las utilidades. Este margen de utilidad bruta también se conoce como margen de contribución a los Gastos de Administración y Venta y las Utilidades.

Índice de Cobertura

Es el número de veces que se han ganado los intereses, este índice muestra el número de veces que las utilidades cubren los intereses de las obligaciones, este análisis lleva implícito el mantener la operatoria normal de la empresa.

Rotación de Inventarios

Esta razón indica el número de veces que el inventario promedio conservado por la empresa se vendió en el ejercicio comercial. Mientras mayor es el índice de rotación de inventario, más rápida es la venta de éste lo que a su vez implica que la recuperación de la venta mayor (para el caso de la venta a crédito), por lo tanto pronto se transformara en liquidez el inventario.

Se puede decir, que cuando la rotación del inventario promedio es baja, la política de administración de inventarios es deficiente, pues la inversión en existencias es demasiada para el tiempo que se demora en venderse. Es decir, la inversión en existencias permanece mucho tiempo inmovilizada (en stock).

Indicé del Periodo Promedio de Cobro

Determina el número de días que las cuentas por cobrar están pendientes de pago, que es lo mismo que decir cuántos días se demoran en promedio los clientes en cancelar sus compras al crédito.

Indicé de Rotación de Cuentas por Cobrar

Se plantea a veces como otra medida de la velocidad, con que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo. Mientras mayor es el índice de rotación, indica que es menor el tiempo promedio de cobro.

Antigüedad de las Cuentas por Pagar

Indica el período promedio en días que las cuentas por pagar están pendientes. Lo que es lo mismo que decir el tiempo promedio que se demora la empresa en cancelar a sus proveedores de existencias y/o materias primas.

Indicé de Rotación de Cuentas por Pagar

Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe pagar sus pasivos de corto plazo, las obligaciones relacionadas a los proveedores. Existe una

relación entre la rotación de cuentas por pagar con la rotación de cuentas por cobrar el resultado puede indicar señal de ineficiencia en el manejo de sus pagos.

Estos indicadores tendrán que realizarse en dos o tres años comparativos para medir el nivel de aumentos y disminuciones de los activos y pasivos, ingresos, egresos y las utilidades.

Esta información servirá a las PYMES a determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores, y para medir la productividad y la rentabilidad con la que está operando y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa. Ayudaran también a identificar puntos débiles, detectar anomalías y servirán sobre todo para formar un juicio o una base para tomar decisiones.

2.3.3.5. Ciclo de efectivo.

Es un proceso que se utiliza para controlar el efectivo y establece la relación que existe entre los pagos y cobros. También expresa el tiempo que transcurre desde que se compra la materia hasta el momento en que se efectúa el cobro. (Gitman J., 1990)

Dicho proceso está compuesto así:

- a) Compra de materia prima
- b) Producción e Inventarios
- c) Ventas

d) Cuentas por cobrar

e) Cuentas por pagar

El ciclo indica también que mientras mayor sea la brecha entre la fecha de pago y la fecha de cobro menor será la liquidez que posee la empresa y mayor será la necesidad de financiamiento. (Gitman J., 1990)

En una PYME un inadecuado manejo del ciclo de efectivo ocasiona falta de liquidez e indica que no se tendrá suficiente capital para atender los pagos en el corto plazo, si el dinero no alcanza se tendrá que solicitar crédito, de no obtenerlo la pyme empezara a incumplir con los pagos.

En este sentido el gerente debe manejar el concepto de ciclo de efectivo y sobre todo aplicarlo en la empresa, el objetivo clave de la gestión del ciclo es evitar quedarse sin efectivo; por lo anterior antes de analizar en cómo solicitar créditos para la PYME, el gerente debe aprender a gestionar el efectivo que se tiene.

2.3.3.6. Capital de trabajo.

La ejecución del capital de trabajo tiene como finalidad el manejo de las cuentas de corto plazo, las que están compuestas por el activo corriente y el pasivo corriente. La finalidad principal es manejar adecuadamente ambas cuentas con el objetivo que sea aceptable. Se refiere también al capital con que la empresa cuenta, para la operación normal de su giro, si se pagan todos los pasivos circulantes.

La disponibilidad del capital de trabajo depende de la convertibilidad de:

- a) Caja,
- b) Inversiones temporales,
- c) Cuentas por cobrar,
- d) Inventarios.

La necesidad de capital de trabajo surge de las variaciones que se dan en las cuentas del capital de trabajo de un año y el siguiente, si la empresa está iniciando será demandante de capital de trabajo.

El cálculo del capital de trabajo, permitirá al gerente de la pyme determinar la liquidez necesaria, asegurando con ello sus flujos de caja de corto y mediano plazo, mejorando la gestión financiera (García S. 2003), el cálculo debe ayudar a implementar medidas correctivas para mejorar las necesidades de capital de trabajo.

2.3.3.7. Administración del efectivo.

Ross (2012) en su libro finanzas corporativas señala que:

“La Administración financiera es una herramienta de gran utilidad que está basada en la generación de efectivo. El objetivo básico de la administración del efectivo es mantener la inversión en el nivel más bajo posible sin afectar el funcionamiento eficaz de la empresa, por lo general esta meta se reduce a cobrar pronto y pagar tarde”.

Según Ross las razones para mantener efectivo son las siguientes:

- a) “La necesidad de contar con efectivo para poder aprovechar precios ganga o tasas de interés atractivas por medio de títulos negociables de rápida liquidez,

- b) El motivo de transacción que implica la necesidad de tener efectivo a la mano para pagar cuentas, las necesidades de la actividad normales de desembolso y cobranza de la empresa”.

En las pequeñas empresas es muy importante que se maneje el efectivo con tanto cuidado como se administran los gastos y las utilidades. De lo contrario se pueden caer en una situación de insolvencia; aunque las utilidades en los libros contables demuestren lo contrario, la falta de efectivo en la empresa puede hacer fracasar el rumbo del negocio.

2.3.3.8. La administración del crédito e inventario.

Al igual que la administración de efectivo, el crédito e inventario deben manejarse de forma eficiente. Según Ross en su libro finanzas corporativas (2012, pág. 861) donde analiza la administración del crédito e inventario, señala que “cuando una empresa vende bienes o servicios puede extender crédito a sus clientes y la razón porque las empresas ofrecer crédito es una forma de estimular las ventas pero existe el riesgo de no pago” Es por esto que la PYME debe establecer políticas que minimicen el riesgo de otorgar crédito.

Así mismo Ross en su libro finanzas corporativas (2012) señala que “si la empresa decide otorgar crédito debe establecer procedimientos para hacerlo y tener en cuenta lo siguiente”:

- c) Debe tener una política de crédito: términos de venta, análisis de crédito etc.
- d) Debe contar con una política de cobranza,
- e) Política de crédito óptima,
- f) Administración del inventario.

Los inventarios representan una inversión importante para las empresas, tanto la política de crédito y como de inventario se utilizan para manipular y estimular las ventas por lo que es necesario coordinarlas para asegurar que el proceso de adquirir el inventario, de venderlo y cobrarlo marche adecuadamente.

El control un inventario no es cosa fácil en una PYME sobre todo cuando está iniciando, pero debe evaluar como mínimo los procedimientos de entradas y salidas de los productos y utilizar técnicas de control de inventario que se adapten a las requerimientos del de la empresa y de los clientes.

Un control eficiente del inventario está directamente relacionado a que existe un mínimo de pérdidas de mercancía, mientras mayor sea la cantidad de productos a controlar mayor es el riesgo de fugas de material y la empresa deberá tener un sistema automatizado y una metodología adecuada que cubra estas necesidades.

2.3.3.9 Estado de fuentes y usos.

Es un estado financiero que permite identificar si la empresa cumple con el objetivo de orientar adecuadamente los recursos. A través de un análisis vertical entre

fuentes y usos, la empresa reconocerá la forma como se ha financiado y su proceder a la hora de aplicar estos recursos. Se consideran fuentes de financiamiento a la generación interna de recursos, incremento de pasivos, incrementos de rubros que conforman el capital contable y la disminución de activos. Se considera un uso o aplicación al aumento de los activos, la disminución de pasivos y capital contable y a las pérdidas del ejercicio.

A continuación se desarrollan otras herramientas de administración financiera relevantes para toda la empresa:

2.3.4. El costo y estructura de capital.

Según Ross (2012, pág. 490) señala que “La estructura de financiamiento, se compone entre el uso de fuentes externas y patrimonio (fuente interna) determinando el llamado Costo de Capital o rentabilidad mínima exigida a una inversión”.

La administración financiera tiene el objetivo y función básica de buscar la mejor combinación de fuentes de financiamiento, la selección de la mejor inversión en activos por su rentabilidad sin descuidar la liquidez que debe mantener para hacer frente a alguna oportunidad de negocios de la empresa.

Las inversiones con una tasa de rendimiento inferior al costo de capital reducirán el valor de la empresa y los costos de capital con una tasa de rendimiento superior aumentarán su valor.

El costo de capital tiene varios riesgos, los cuales se enlistan a continuación:

- a) Riesgo Comercial: Riesgo a que una empresa no pueda cubrir sus costos operativos.
- b) Riesgo Financiero: Riesgo a que una empresa no pueda cubrir sus deudas financieras.

El costo de capital se mide después de impuestos y en una empresa considera únicamente fuentes de financiamiento a largo plazo, tales como: deuda a largo plazo, acciones y utilidades retenidas. (Pasivo largo plazo y capital contable).

2.3.5. Estructura de capital.

Según Álvarez (2010) El presupuesto de capital “es el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo de la empresa, mediante este proceso los gerentes identifican, desarrollan y evalúan las oportunidades de inversión que puedan ser rentables para el negocio”.

De forma general esta evaluación se hace comparando si los flujos de efectivo que genera la inversión en un activo exceden a los flujos que se requieren para llevar a cabo dicho proyecto.

Las empresas eligen la mezcla de la deuda y capital que desean tener para financiar sus activos, a la combinación de deuda y capital que se utiliza para financiar a una empresa se conoce como estructura de capital.

La política de la estructura de capital conlleva una compensación entre el riesgo y rendimiento. Cuando se utiliza más deuda aumenta el riesgo del flujo de utilidades de la empresa, pero una razón de deuda más alta por lo general lleva a una tasa de rendimiento esperada más alta.

2.3.6. Límites y usos de deuda.

Suele suceder que las PYMES cierran en su despegue, ya sea porque no generan el efectivo suficiente, o porque no lo pudieron conseguir prestado o si lo consiguieron esto empeora la situación del servicio a la deuda, lo anterior lleva a la pregunta ¿Todo gerente debe conocer de gestión financiera? definitivamente sí, antes de solicitar crédito la gerencia debe saber manejar el efectivo que se tiene, basados en la información contable.

La deuda reporta beneficios fiscales a las empresas pero ejercen presión porque los pagos de intereses y principal son obligaciones, si estas no se cumplen la empresa corre el riesgo de tener problemas financieros. Toda deuda es buena siempre y cuando este en los niveles adecuados de deuda/capital de la empresa. En los negocios existen decisiones que son inevitables, independientemente del sector en que la empresa opere o la actividad principal a la que se dedique. Una de estas decisiones a la que se enfrenta el responsable de cualquier negocio es la de establecer

el procedimiento y conseguir los recursos necesarios para financiar las actividades de la empresa.

En la esencia de la política de financiamiento de un negocio se encuentra de establecer la estructura del mismo, es decir, la cantidad que se debe emplear tanto de deuda como de recursos propios o capital para financiar las necesidades de inversión, presentes y futuras, que se derivan de los requerimientos de capital de trabajo a emplear.

2.3.7. La rentabilidad.

No es solo sinónimo de resultado contable (beneficio o pérdida), sino de resultado en relación con la inversión, que genera los ratios del ROE (rendimiento sobre el capital contable) y el ROA (rendimiento sobre los activos totales).

Incrementar la cantidad de deuda en la estructura de financiamiento de un negocio o lo que es igual incrementar el apalancamiento financiero, tiene un efecto sobre la rentabilidad que depende del coste financiero de esa deuda. En efecto un mayor empleo de deuda generará un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, siempre y cuando el coste de la deuda sea menor que la rentabilidad del negocio.

Los índices detallados para el análisis financiero de una empresa, se pueden utilizar no sólo para calcularlos sino para realizar un análisis profundo de la gestión de la empresa y debe asumirse para que ciertos índices mejoren.

Una vez que el administrador de una PYME ha observado lo que puede esperar de la contabilidad y qué puede exigir a su contador, en lo que a información se refiere. El análisis de los estados financieros propios, puede realizarlos la misma empresa, con la finalidad de obtener antecedentes que ayudarán a determinar sus políticas de gestión, tanto para el ejercicio siguiente como para los subsiguientes, si se tiene una visión de mediano y largo plazo, así como para determinar la calidad de la gestión realizada.

En el presente capítulo se expuso una gama de herramientas que puede utilizar una PYME para mejorar el desempeño y funcionamiento del negocio. A medida que la empresa ordene y organice sus finanzas utilizando estas herramientas tendrá mayor control en sus operaciones y esto contribuirá al crecimiento del negocio.

Capítulo III. Metodología

Este capítulo tiene como propósito mostrar la metodología empleada en la investigación y se describe el procedimiento que utilizados y la aplicación del instrumento para alcanzar los objetivos propuestos para este trabajo. Así mismo, se describen los siguientes puntos: población y muestra, fuentes de información, técnicas de recolección de datos, aplicación de instrumentos y finalmente el análisis de datos.

Para desarrollar los fines de la investigación, es importante determinar los aspectos conceptuales que sustentan el propósito del estudio. El marco teórico está compuesto por los antecedentes de investigaciones previas y términos que se relacionan y están incluidos en la investigación para facilitar el entendimiento por parte de cualquier persona no especialista en el área.

3.1. Metodología de la investigación.

El abordaje de la investigación se realiza a través de un enfoque cualitativo con herramientas cualitativas para poder responder a las preguntas de la investigación que buscaron determinar como la falta de herramientas de administración financieras puede afectar el funcionamiento operativo y financiero en las PYMES y como la aplicación de estas herramientas pueden ayudar en la estabilidad y crecimiento de las empresas.

La investigación fue de tipo cualitativo experimental y utilizo la recolección de datos sin medición numérica. “La investigación cualitativa consiste en un análisis que estudia la realidad en su contexto natural interpretando fenómenos de acuerdo a significados desde el punto de vista de las personas implicadas. Es decir interpreta datos descriptivos desde la perspectiva de las personas ya sea por medio de conversaciones, escritos u observables” (Sampieri, Collado y Lucio, 2010)

La recolección de este estudio se centró en una investigación participativa que busco obtener datos que se convirtieron en información para el estudio.

La principales características del enfoque cualitativo son las siguientes: se plantea un problema de estudio delimitado y concreto, porque las preguntas de investigación se concentran en cuestiones específicas; se hace la revisión de estudios anteriores al tema, se elabora el marco teórico y para obtener los resultados se realiza la recolección de datos cualitativos que posteriormente se analizaron, además permitió que el investigador sea deductivo, objetivo, estructurado y los datos obtenidos sean confiables. (Sampieri, Collado y Lucio, 2010)

La población y muestra para el enfoque utilizado involucra unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio.

Una vez definido el tipo y diseño de la investigación se describe a continuación la población y muestra del objeto de estudio:

Población

Según lo indica Balestrini (1997) por población se define “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (pág. 137), es decir la población está constituida por el conjunto de elementos en los cuales se va a estudiar un problema y que comparten características comunes.

En base a esta definición para la realizar este trabajo se consideraron las empresas PYMES en El Salvador que a la fecha según CONAMYPE “representan cerca del 99% del sector empresarial y se estima también que generan 700 mil empleos directos lo que significa el 35% del PIB”.

Estas empresas en El Salvador se definen como la persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía de país con un nivel de ventas brutas anuales mayores de 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores.

En las tablas a continuación se detallan las categorías según número de empleados e ingresos brutos:

Tabla 3.1. Fuente: Ministerio de Economía

Categoría	Personal ocupado	Ingresos Brutos
Micro	Hasta 10 personas	Hasta \$100,000
Pequeña	De 11 a 50 personas	Desde \$100,001 hasta \$1000,000
Mediana	De 51 a 100 personas	Desde \$1000,001 hasta \$7000,000
Grande	Más de 101 personas	Más de \$7000,001

Detalle de empresas por actividad:

Tabla 3.2. *Censos Económicos en El Salvador 2005 (Fuente: DIGESTYC)*

Rama de la Actividad	Directorio Económico 2005	
	Total	Porcentaje
Industria Manufacturera	23,264	12.9%
Comercio	116,727	64.9%
Servicios	39,732	22.1%
Agro Industrias	85	0.05%
Total	179,808	99.95%

Muestra

Chávez (1994), define la muestra como “una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta, los resultados de una investigación” (pag. 164).

Para este trabajo la muestra no probabilística representativa de la población estuvo compuesta por una empresa de cada uno de los sectores económicos de la población anteriormente detallada, es decir los sujetos de estudio fueron 5 empresas de los sectores detallados pero no representaran el cien por ciento del total de la población.

Las muestras homogéneas “se definen como las unidades que poseen un mismo perfil o características. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social”. (Sampieri, Collado y Lucio 2010).

La muestra en este trabajo fue homogénea porque analizo empresas con similares características es decir según la categoría, nivel de ingresos y según el número de empleados, buscando confirmar el objeto de estudio en este sector.

Participantes

Sampieri, Collado y Lucio (2010) plantean que otro elemento importante donde se centra la investigación son los participantes, es trascendental la definición de “qué o quiénes”, es decir los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio; la cual depende del planteamiento de la investigación”.

Para esta investigación los participantes o las unidades de análisis fueron los dueños y los encargados del área financiera y contable por ser los responsables de registrar las operaciones de la empresa.

3.2. Fuentes de la información.

Se analizaran datos primarios que son toda la información proveniente de consulta directa con las unidades de estudio, como el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas relacionadas al tema, así como las declaraciones entregadas por los representantes de cada una de las empresas encuestadas.

Se analizaran datos secundarios que se obtuvieron mediante investigación bibliográfica y documental, que incluye la revisión y consulta de libros, revistas y

periódicos, así como documentales en páginas disponibles en Internet, así mismo todos aquellos que servirán para fortalecer la parte de la investigación sobre el tema.

3.3. Instrumento.

Entre los principales métodos para recabar información cualitativa se encuentra la entrevista, la observación etc. El análisis cualitativo implica recoger, organizar, transcribir y analizar datos, buscando obtener información con la finalidad de responder a las preguntas de investigación. Dicha recolección de datos ocurre en ambientes naturales y cotidianos de los participantes o de las unidades de análisis. (Sampieri, Collado y Lucio, 2010)

El proceso de una investigación cualitativa no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso cuantitativo, las etapas constituyen acciones que se efectúan para cumplir con los objetivos de una investigación. El muestreo, la recolección y el análisis resultan actividades casi paralelas” (Sampieri, Collado y Lucio, 2010).

Dichos procesos utilizando como instrumento de la entrevista se representan a continuación:

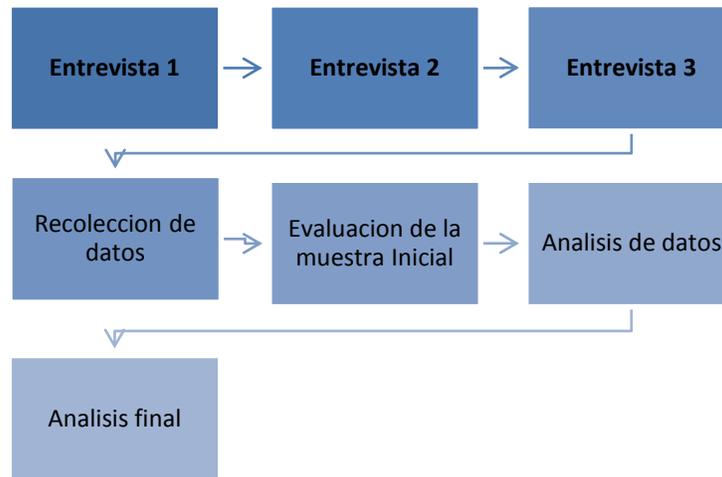


Figura 3.1. Etapas de Investigación Cualitativa [Fuente: Sampieri, Collado y Lucio 2010].

Según King y Horrocks (2009) La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información , a través de las preguntas y respuestas, donde se logra una comunicación abierta y donde la construcción de informacion es conjunta y compuesta de significados respecto a una tema. (Janesick, 1998).

Se analizaran datos primarios que son toda la informacion proveniente de consulta directa con las unidades de estudio, como el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas relacionadas al tema, así como las declaraciones entregadas por los representantes de cada una de las empresas encuestadas.

Se analizaran datos secundarios que se obtuvieron mediante investigación bibliográfica y documental, que incluye la revisión y consulta de libros, revistas y

periódicos, así como documentales en páginas disponibles en Internet, así mismo todos aquellos que servirán para fortalecer la parte de la investigación sobre el tema.

3.4. Aplicación del instrumento.

Para la aplicación del instrumento se tomo como muestra las empresas del sector PYMES que voluntariamente participaron y permitieron aplicar el instrumento. La muestra que se utilizó fue de cinco empresas de este sector y los participantes fueron los gerentes financieros, contadores, administradores de empresas.

Por ser una entrevista estructurada se planifico un guion de preguntas preestablecido y secuenciado compuesta por preguntas semi abiertas a las cuales el entrevistado pudo dar respuesta y en algunos casos dar su opinion.

El entrevistador realizo su labor con base a la guía de preguntas específicas y sujeta exclusivamente a éstas (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

El propósito de dicha guia de entrevista fue obtener respuestas sobre el tema planteado y la entrevista fue el instrumento que se utilizó en la investigación. La descripción de la información se aplico de forma anecdótica que quiere decir que el entrevistado dara respuesta de acuerdo a los hechos pudiendo ser ciertos o no.

3.5. Captura y análisis de los datos.

Según Sampieri, Collado y Lucio en su libro Metodología de la Investigación (2010) “La Recolección y el análisis es un proceso que ocurren prácticamente en paralelo, el análisis no es estándar ya que cada estudio requiere de un esquema y la recolección de datos consistiera en que recibir datos no estructurados, a los cuales se les dara estructura en el momento”. El proceso practicamente debe ser el siguiente:

- a) Darle estructura a los datos (Patton, 2002), lo cual implica organizar las unidades y las categorías de los temas y los patrones (Willig, 2008).
- b) Describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones (Creswell, 2009).
- c) Comprender en profundidad el contexto que rodea los datos (Daymon, 2010).
- d) Interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones (Henderson, 2009).
- e) Explicar los hechos y fenómenos.
- f) Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema.
- g) Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada.

Tomando como base lo anterior en el presente trabajo la recolecion y análisis de la información seguirá una serie de pasos a fin de organizar e intentar las respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Los datos obtenidos después

de aplicar la técnica y el instrumento, se clasificaron, registraron y tabularon para su posterior análisis e interpretación.

Primeramente se recopiló la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de libros, revistas, publicaciones periódicas, y páginas de internet, la cual fue revisada, organizada y analizada, por medio de un resumen crítico y analítico relacionado con el tema de estudio.

Seguidamente, se procedió a contextualizar las respuestas obtenidas a través de la aplicación de la entrevista. Para procesar la información se realizan básicamente dos técnicas fundamentales, como el registro y la tabulación. Este análisis permitió la reducción y sintetización de los mismos para posteriormente interpretarlos.

Se recurrió también a un proceso de selección y orden del material encontrado durante las revisiones bibliográficas, hemerográficas, internet y los cuestionarios utilizados.

La información que se obtuvo en las entrevistas con la aplicación de la guía de entrevistas, se procesó por medio de la estadística descriptiva, definida por Hernández (1998) “como la descripción de datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable” (pag. 343).

Esta se realizó por medio de hojas de cálculo con el programa de puntuación Microsoft Excel. Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento serán procesados en términos de medidas descriptivas, como el análisis descriptivo y el análisis.

Capítulo IV. Análisis de los resultados

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos por medio del proceso realizado en la metodología que buscaba dar respuesta a las preguntas de esta investigación.

El instrumento utilizado para llegar a los resultados fue la entrevista y las unidades de investigación fueron cada uno de los empresarios, la muestra estaba comprendida por 5 empresas, una de cada sector detallado a continuación: Industria manufacturera, comercio, servicio, agroindustria.

Por medio de la entrevista se interactuó de manera directa con los propietarios de las PYMES y se logró indagar sobre la forma como administran sus recursos y sobretodo se pudo comprobar sobre la utilización de herramientas administración financieras en estas tipo de empresas.

4.1. Recolección de datos.

La recolección de datos fue por medio de la entrevista aplicada a los empresarios de los rubros de la Industria manufacturera, comercio, servicio, agroindustria que permitió conocer como la falta de implementación de herramientas de administración financiera puede afectar el funcionamiento operativo y financiero de las empresas y como la aplicación de dichas herramientas pueden ayudar en la estabilidad y crecimiento de los negocios.

4.2. Captura de datos y organización de la información.

Una vez que los datos fueron capturados se procedió a analizarlos, para esto las entrevistas fueron transcritas de manera literal, con el propósito interpretar mejor los resultados.

Otro método para analizar los resultados de esta investigación fue una categorización de la información con el objetivo de sintetizar y recopilar la información.

Ya que los datos proporcionados por los empresarios necesitaban ser ordenados y traducidos. Para esto las preguntas se dividieron por categoría es decir las preguntas se han categorizado en planeación financiera de corto y largo plazo.

4.3. Presentación de los resultados.

A continuación se presente los resultados según el orden de la guía de entrevista, las respuestas a las preguntas de tipo descriptivas se han comparado e interpretado y las preguntas con respuestas múltiples se dividieron entre el número de entrevistados cuyo resultado fue tabulado y analizado.

A partir de los resultados obtenidos se le ha dado respuesta a las preguntas de la investigación y de estos datos se desprenden también las diferentes conclusiones y recomendaciones que serán presentadas en el siguiente capítulo.

PREGUNTA No. 1

¿Cuenta la empresa con un administrador financiero?

Hallazgos e Interpretación:

La respuesta de las empresas entrevistadas fue que no contaban con un administrador. Una de las causas a esta respuesta es la falta de recursos para contratar a más personas o porque no han considerado analizar los beneficios de contar con un especialista en esta área.

La administración en las empresas PYMES por lo general suele ser reducida, es decir uno o dos individuos que asumen esta responsabilidad. Esta situación los lleva a caer en un error por no dar la importancia necesaria a esta área, esto puede dar como resultado una mala gestión de los recursos que es una de las principales causas de fracaso de las PYMES, es por eso que la función del administrador financiero se vuelve importante.

Entre las funciones de este funcionario se encuentra la maximización de la rentabilidad del negocio y la liquidez, buscando que los recursos sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

PREGUNTA No. 2

¿Cómo es la estructura financiera dentro de la empresa?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 4	Entrevista 5
Estructura Organizacional Financiera	Solo cuenta con contador y auditor	Solo cuenta con contador, auditor y administrativo que hace lo financiero	No tiene estructura porque él lo hace todo	Existe un contador que se encarga de llevar los registros contables.

Hallazgo e interpretación:

Al comparar y analizar las respuestas de los empresarios entrevistados se observa que las empresas no poseen una estructura definida, es decir la parte financiera es delegada al contador, al auditor y en algunos casos los propietarios se encargan de realizar esta función. También se guían por los resultados e información que les brinda su auditor o contador.

Debido al tamaño de las empresas PYMES es muy difícil pensar que podrían contar con una estructura como tal, pero si es importante que a medida crezcan vayan considerando tener una estructura más organizada.

Por lo que se vuelve importante también que los propietarios consideren algún tipo de asesoría o apoyo que los ayude a manejar su negocio de forma eficiente.

PREGUNTA No. 3

¿Realizan en la empresa el análisis de los estados financieros por medio de las siguientes herramientas?

Tabla 4.1. Resultados variables “Pregunta 3”

Opciones	Frecuencia
Análisis Vertical	2
Análisis Horizontal	2
Análisis por Razones (Calculo de Ratios)	3
No utiliza ninguna herramienta	1

Fuente: Elaboración propia.

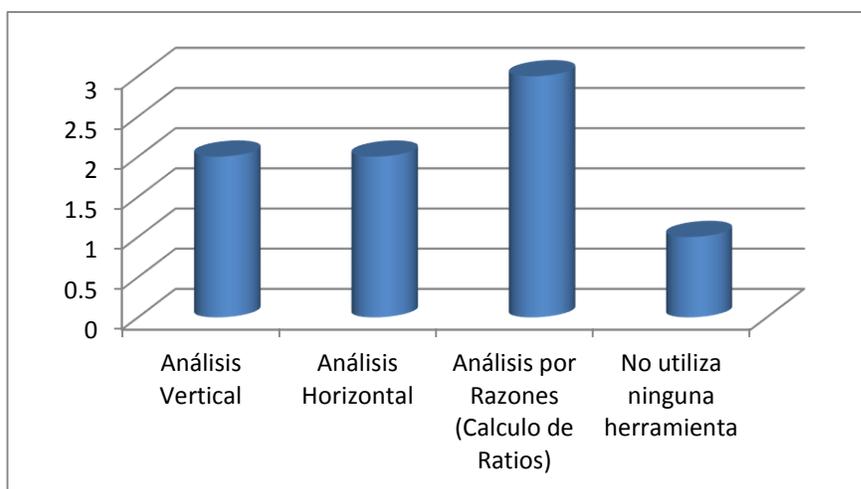


Figura 4.1. Análisis por medio de herramientas [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgo e Interpretación:

De acuerdo a los resultados anteriores una de las herramientas que más utilizan las PYMES para medir su gestión es el análisis por razones. Uno de los hallazgos fue que los calculan pero sin hacer el análisis respectivo y en algunos casos no utilizan

ninguno de los ratios. Otro hallazgo fue que aún existen empresas que no utilizan estas herramientas y se apoyan del resultado de la auditoría externa.

Al analizar los estados financieros utilizando dichas herramientas las PYMES pueden llegar a saber el comportamiento del negocio, es decir para saber y comparar la información de un periodo con otro, saber si fue malo, regular o bueno. También esta información pueda servir para fijar metas y proyecciones y ayudan a medir la eficiencia y eficiencia de la administración. Entre las ventajas más sobresalientes de estas herramientas están:

- a) Evaluación el rendimiento de la empresa.
- b) Analizar e interpretar los estados financieros.
- c) Determinar la eficiencia de la inversión.

PREGUNTA No. 4

¿Con cuáles de las siguientes políticas cuenta la empresa?

Tabla 4.2. Resultados variables “Pregunta 4”

Política	Frecuencia
Crédito	3
Cobranza	3
Administración de Inventarios	2
Efectivo	2
No tiene políticas	1

Fuente: Elaboración propia.

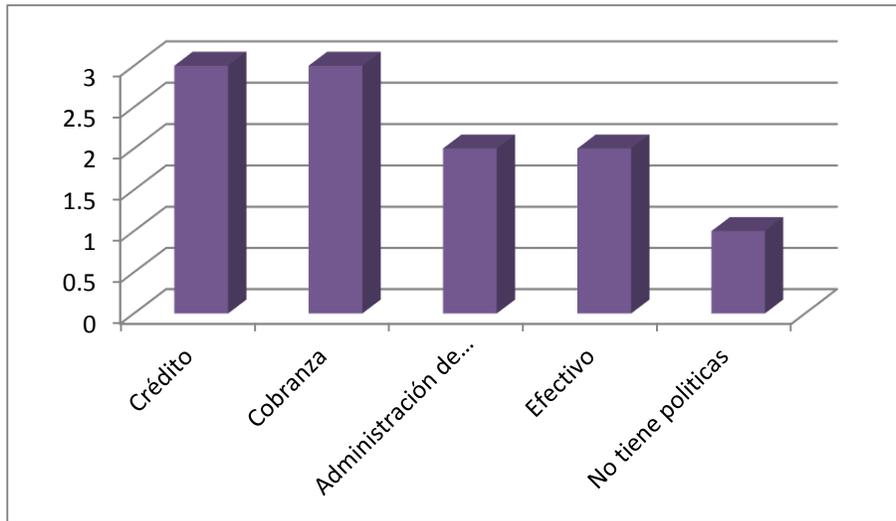


Figura 4.2. Políticas que utilizan las PYMES [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgo e interpretación:

De acuerdo a los resultados de las empresas entrevistadas, la implementación de políticas es bajo lo que refleja que existen PYMES que no le dan mayor importancia al uso de estas herramientas de control. Cabe mencionar que todas las empresas son diferentes por ende cada política es diferente y es posible que algunas no cuenten con una por este motivo. El manejo de las cuentas por cobrar, por pagar, la administración del efectivo e inventario no es una tarea sencilla y es por eso que las políticas se vuelven de importantes, sobretodo porque están relacionadas con la liquidez y el riesgo que desea asumir la empresa. Es por eso también que las empresas deben contar con estas herramientas que deben estar bien definidas.

PREGUNTA No. 5

¿De las siguientes herramientas de gestión financiera, cuales se emplean en la empresa?

Tabla 4.3. Resultados variables “Pregunta 5”

Herramientas	Frecuencia
Ciclo de Efectivo	1
Punto de Equilibrio	3
Análisis de Flujo de Efectivo	2
No utiliza ninguna de estas herramientas	2

Fuente: Elaboración propia.

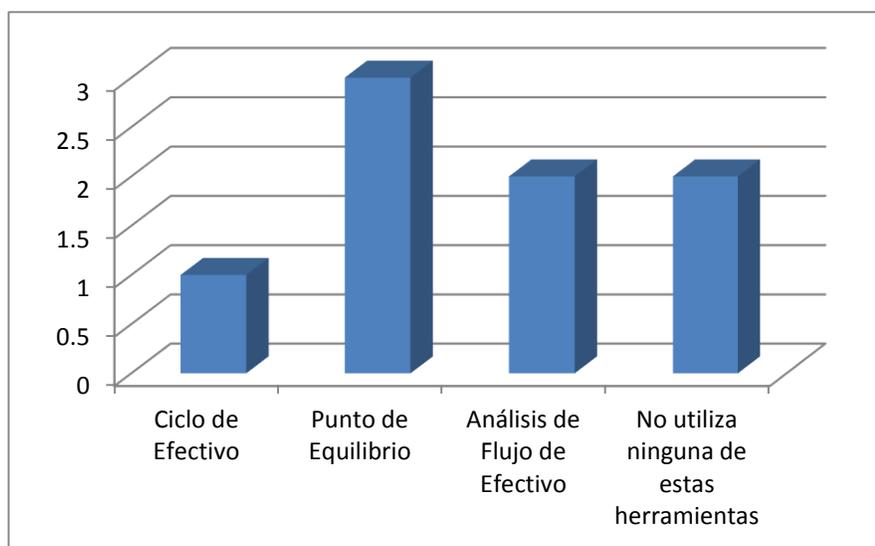


Figura 4.3. Herramientas de gestión financiera [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgos e Interpretación:

Según los resultados de estas empresas son pocas las que calculan el ciclo de efectivo en su negocio. La importancia de utilizar esta herramienta se centra en que

ayuda a determinar las necesidades de capital de trabajo en los negocios, el no utilizarla o un inadecuado manejo de esta puede ocasionar falta de liquidez en la empresa, es decir si el dinero no alcanza, la PYME tendrá que solicitar crédito y de no obtenerlo comenzara a incumplir con sus pagos etc.

El punto de equilibrio según los resultados es otras de las herramientas que utilizan las empresas, la importancia de esta herramienta es que sirve para determinar cuánto deben ser los ingresos por ventas capaces de cubrir los costos fijos y variables. Alcanzar el punto de equilibrio significa que la empresa va en buen camino y de no alcanzarlo está indicando que la empresa está perdiendo y que no está generando valor para el inversionista.

No utilizar ninguna de estas herramientas puede significar no estar realizando una buena gestión y puede indicar deficiencia con la administración de los recursos, poniendo en riesgo el rumbo del negocio por ese motivo se vuelve importante utilizarlas.

PREGUNTA No. 6

¿De las siguientes razones financieras, cuales se utilizan para medir el desempeño de la empresa?

Tabla 4.4. Resultados variables “Pregunta 6”

Razón	Frecuencia
Calcula el Retorno sobre los Activos - ROA	1
Calcula el Retorno sobre la Inversión - ROI	2
Calcula el Retorno sobre el Capital o el Patrimonio Neto - ROE.	2
Grado de apalancamiento operativo – GAO	0
Grado de apalancamiento financiero – GAF	0
Grado de apalancamiento combinado – GAC	0
No utiliza ninguna de estas herramientas	3

Fuente: Elaboración propia.

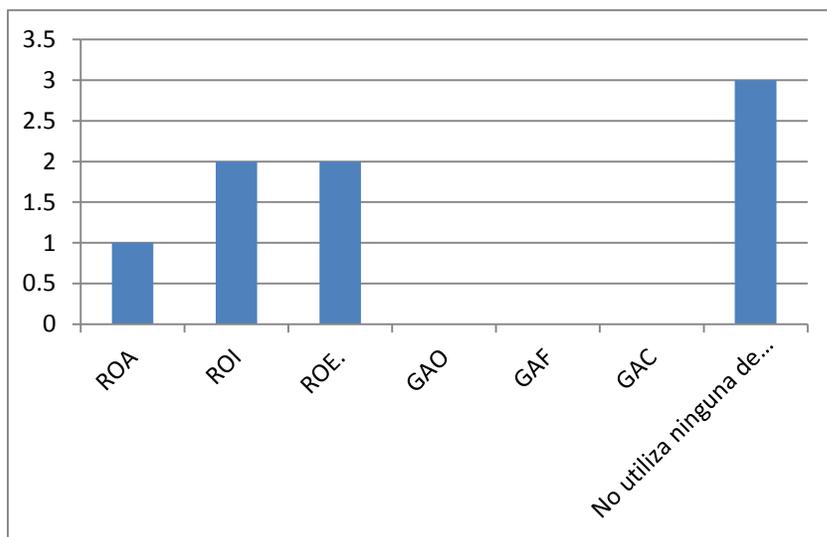


Figura 4.4. Herramientas para medir el desempeño. [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgo e Interpretación:

La estimación de los grados de apalancamiento mide la sensibilidad de los cambios en ventas a las utilidades y la sensibilidad de la deuda en las utilidades finales. La mejor combinación de estas maximizará el valor de la empresa. El ROA, ROE, ROI sirven para medir la ganancia en relación a la inversión.

A pesar de la importancia del uso de estas razones financieras las PYMES entrevistadas desconocen de estas o no las implementan al 100% en sus negocios. Así lo demuestran los resultados de esta pregunta que también se puede validar en la respuesta de la pregunta número tres donde se destacó que las empresas no siempre utilizan todos los ratios para medir el desempeño de la empresa.

Esta situación influye en que negocios sigan cayendo en los mismos errores como la falta de controles y la mala administración.

PREGUNTA No. 7

¿Cuál de los métodos detallados para el control y la administración de los inventarios utiliza la empresa?

Tabla 4.5. Resultados variables “Pregunta 7”

Giro	Método	Frecuencia
Comercio	Sistema ABC	2
-	Calculo Punto de Reonden	0
Manufacturera	Lote Económico	1
Servicio y Agroindustria	No utiliza	2

Fuente: Elaboración propia.

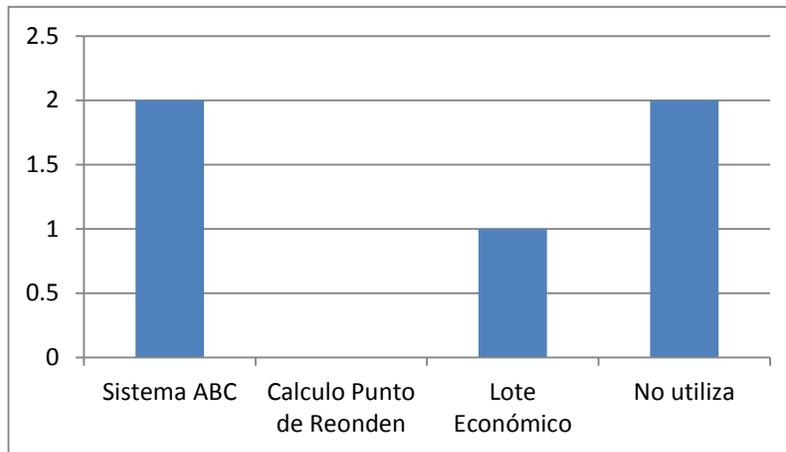


Figura 4.5. Administración de Inventarios. [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgo e Interpretación:

Los inventarios es uno de los activos más representativos en una empresa, significan aquellas existencias disponibles para la venta. La administración de los inventarios representa entonces mantener disponibles estos activos basados en una política que indique cuando y cuanto restablecer estas disponibilidades.

Estos representan los principales activos que una empresa debe poner especial intereses, es decir controlar estos activos contribuye a tener un nivel aconsejable y eficiente de liquidez. La mala administración de estos representa para la empresa falta de liquidez ya que estos son activos representan un valor para el negocio.

Utilizar un método para administrar los inventarios se vuelve vital, siempre y cuando la actividad económica del cliente así lo amerite y sea necesario, así deberán ser el manejo de estos.

Según los resultados estas PYMES utilizan más el método ABC y que existen negocios que no utilizan un método, ya sea porque su giro así lo amerita o porque aplican un método manual basado en estimaciones de la empresa.

Pero si existe un inventario que administrar es importante utilizar un método ya que de no tener un control se puede afectar la liquidez del negocio y caer en un endeudamiento innecesario.

PREGUNTA No. 8

¿Se realiza en la empresa planeación financiera de corto y largo plazo?

Hallazgo e Interpretación:

La planeación financiera es un tema de interés para cualquier empresa, ya que define el rumbo que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos. La planeación debe implementarse desde una PYME hasta una gran empresa, ya que de esto dependerá el cumplimiento de las metas en el corto y largo plazo. Una empresa debe saber analizar su liquidez, solvencia y rentabilidad.

Las repuestas de las PYMES en esta pregunta fue que su planeación financiera se centra en el corto plazo y hay empresas que no realizan planeación de ningún tipo. Y sí realizan planeación financiera de corto plazo, en la mayoría de los casos utilizan procesos prácticos y la planeación financiera de largo plazo no es considerada.

No contar con una planeación de corto y largo plazo puede significar estar realizando una mala planeación financiera siendo esto uno de los errores más comunes en la PYMES, no determinar anticipadamente los recursos necesarios para poner en

marcha la empresa tanto a corto como a largo plazo. Es decir las actividades de planeación indican qué se desea lograr en la empresa y cómo se planea alcanzarlo, es por eso que las PYMES deben considerarlo en su administración.

PREGUNTA No. 9

¿De las siguientes herramientas de planificación financiera cuales se implementan en la empresa?

Tabla 4.6. Resultados variables “Pregunta 9”

Herramienta	Frecuencia
Presupuesto Anual	2
Presupuesto de Caja	0
Presupuesto de Ventas	3
Presupuesto de Inversiones	1

Fuente: Elaboración propia.

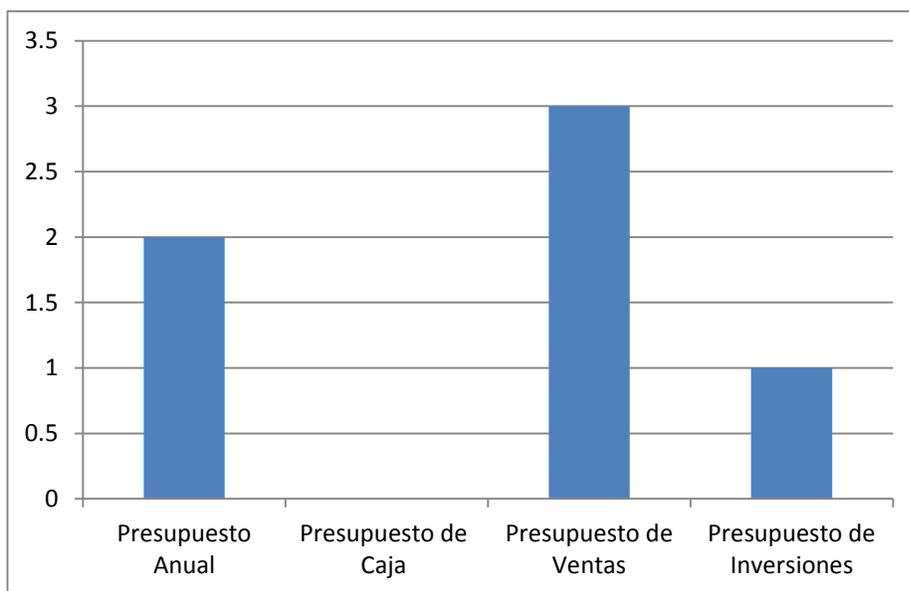


Figura 4.6. Planificación Financiera. [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgo e Interpretación:

Los presupuestos son estimaciones de un periodo de tiempo y son importante en la administración de la empresa porque ayudan al negocio a estimar los gastos, planilla las ventas, el efectivo etc.

Según los resultados las PYMES indicaron que el presupuesto que más utilizan es el de ventas lo cual es bueno porque con esto están proyectando sus ventas en el corto plazo. Pero en algunas empresas no siempre se ejecutan los presupuestos necesarios ya que según los resultados existen empresas que no tienen ningún tipo de presupuesto. El otro presupuesto que sobresale es el de inversiones pero el hallazgo de esto fue que si lo planean pero no siempre se ejecuta ya sea por dificultades económicas o porque en el transcurrir del año van surgiendo otras necesidades.

Con estos datos se confirman los resultados de la Pregunta N°8 sobre la planeación financiera de corto y largo plazo, donde el hallazgo fue que las PYMES concentraban su planeación en el corto plazo.

Utilizar esta variedad de presupuestos indica que la empresa posee planeación financiera en el corto y largo plazo, la importancia es esto es la estimación que puede ayudar a establecer prioridades y dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

PREGUNTA No. 10

¿De las siguientes necesidades de fondos para cuales se utiliza deuda y de qué tipo?

Tabla 4.7. Resultados variables “Pregunta 10”

Indicador	Frecuencia
Capital de Trabajo	4
Gastos Corrientes	1
No utiliza	1

Fuente: Elaboración propia.

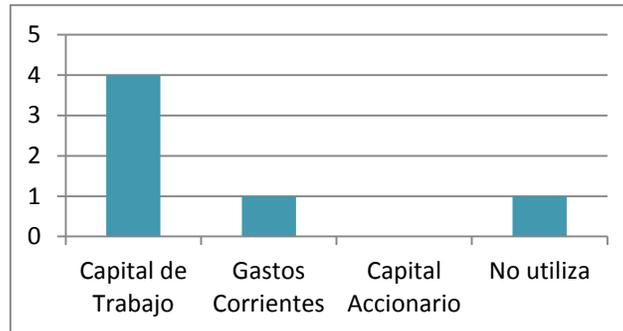


Figura 4.7. Necesidades de fondos. [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgo e Interpretación:

De acuerdo a los resultados las PYMES entrevistadas utilizan deuda de corto plazo para financiar el capital de trabajo y los gastos corrientes de la empresa. Utilizar deuda de corto plazo o de largo plazo para cubrir estas necesidades puede ser un indicador que la empresa no está administrando de forma eficiente su ciclo de efectivo (cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios). No generar el efectivo suficiente y recurrir a deuda podría empeorar la situación de la empresa y es uno de los errores

más comunes en las PYMES. Antes de recurrir a deuda debe analizarse bien la situación de la empresa porque podría ser que una de las necesidades sea la obtención nuevo capital de sus socios o que al adquirir deuda no tenga la capacidad de pagar y empeore la situación.

Una mala administración en las cuentas que integran el ciclo de efectivo podría estar generando un defese y necesidad de cubrir sus gastos de esta forma.

PREGUNTA No. 11

¿Utilizan deuda de largo plazo para financiar sus inversiones de largo plazo?

(maquinaria, remodelaciones, activo fijo)

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Planeación Financiera de Largo Plazo	No, ellos compran todo ya que la empresa es muy liquida	No, cuenta con su propio patrimonio	No, si existen necesidad de invertir utilizan su propio capital	No, utiliza deuda de corto plazo para invertir si existe la necesidad

Hallazgo e Interpretación:

De acuerdo a las respuestas de los empresarios se puede corroborar nuevamente que las PYMES no contemplan la planeación a largo plazo en sus empresas, es decir van solucionando los problemas o situaciones según se van presentando, esto limita el crecimiento estratégico del negocio.

Otro de los hallazgos fue que las inversiones de largo plazo son pocas y si ellos detectan una necesidad de invertir en maquinaria etc. utilizan su propio capital o los recursos disponibles que la empresa posee o si no hay existencia de recursos dejan de lado la inversión y siguen con la operación del negocio.

Lo ideal con la deuda de largo plazo, si hay posibilidades de adquirirla es financiar aquellos proyectos de inversión o activos fijos que son estratégicos para el crecimiento de largo plazo de la empresa.

PREGUNTA No. 12

¿Cuándo contratan deuda en la empresa cuales de los siguientes análisis realizan?

Tabla 4.8. Resultados variables “Pregunta 12”

Análisis	Frecuencia
Capacidad de pago	4
Opciones crediticias	2
Producto a contratar (plazo, tasas, tipo, amortización capital, comisiones)	3

Fuente: Elaboración propia.

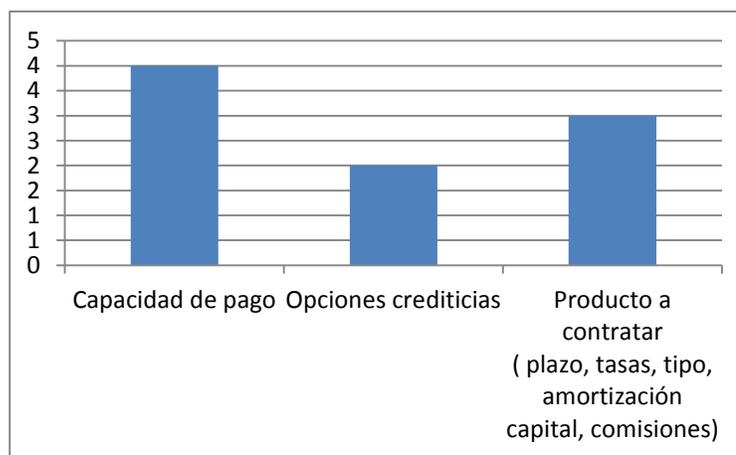


Figura 4.8. Análisis para contratar deuda. [Fuente: Elaboración propia].

Hallazgo e Interpretación:

Según los resultados las PYMES si realizan un análisis al momento de contratar deuda por medio de diferentes opciones. La capacidad de pago es primordial estimarla porque si no existe forma de pagar se puede llegar a caer en incumplimiento, esta situación puede afectar el record crediticio de la empresa. Así mismo considerar diferentes opciones crediticias es importante. (Tasas, plazos, formas de pago), ya que se puede caer o adquirir un producto que sea muy costoso o que no esté acorde a la necesidad de la empresa.

Hoy en día existen diferentes entes de gobierno e instituciones privadas y extranjeras que ofrecen programas de apoyo a las PYMES por medio de asesorías, por otro lado el sector privado también le han dado mayor apertura a este sector.

Para que las empresas sean tomadas en cuenta es importante contar con una buena gestión en las finanzas.

PREGUNTA No. 13

¿Para qué decisiones considera fundamental utilizar Herramientas de Administración Financiera?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Planeación Financiera de Corto Plazo	Para la toma de decisiones acertadas	Para controlar los ingresos y gastos, para determinar los presupuestos y compras	Para saber si lo que se está haciendo genera una rentabilidad / utilidad.	Para todo por el movimiento de dinero

Hallazgo e Interpretación:

De forma general se puede decir que las empresas saben que utilizar herramientas de administración financiera contribuye en: la acertada toma de decisiones, para controlar los ingresos y gastos y para saber si la empresa está generando rentabilidad.

Lo cual es correcto ya que estas herramientas permiten llevar un mejor control de la información que genera el negocio, utilizándolas correctamente se puede incrementar las utilidades de la empresa y a la vez les permite que sean más competitivos en el mercado.

A pesar de saber los beneficios y la importancia según los resultados no todas PYMES utilizan las herramientas porque no siempre las implementan y algunos casos no las conocen.

PREGUNTA No. 14

¿Qué otros elementos considera afectan el desempeño de la gestión financiera y el crecimiento de la empresa?

Hallazgo e Interpretación:

De acuerdo a las respuestas de los empresarios el poco crecimiento de la empresa está más enfocado a factores externos como: la economía, la inseguridad, el gobierno, el acceso al financiamiento, la competencia etc. que a su propia gestión.

Esta respuesta es común y de hecho suele suceder que empresas cierran en el primer año no solo por estos factores externos sino también por la mala gestión de la empresa como: la falta de análisis estratégico, la mala administración, la falta de controles y adquirir deuda son de los factores internos que afectan este crecimiento y a la vez son parte de los errores más comunes de las PYMES, que ponen en riesgo no solo el desempeño de la empresa sino el futuro de la misma es decir de quebrar y desaparecer en el corto plazo.

PREGUNTA No. 15

¿En base a que se realiza el análisis que permita determinar si la empresa está creciendo?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5
Planeación Financiera de Largo Plazo	Según el historial de la empresa determinan si ha crecido	No han realizado un análisis de esa información a la fecha.	Miden las ventas al final de cada año y las comparan con años anteriores.	Realizan un análisis manual, revisan sus estados financieros y por cliente revisa la rentabilidad	Únicamente Revisa sus márgenes de ganancias

Hallazgo e Interpretación:

La importancia de saber si la empresa está creciendo se basa en que se pueden mejorar las debilidades y afinar las fortalezas ya que por medio del mejoramiento continuo se logrará ser más productivos y competitivos.

Una de las herramientas que pueden contribuir con este fin es la estimación del ROE y ROA. De acuerdo a los resultados obtenidos en la mayoría de los casos existe una forma de hacer el análisis de crecimiento pero son bastante manuales, sin aplicar este tipo de ratios que entregan resultados más específicos.

Además de analizar la capacidad de la empresa para generar efectivo, es importante analizar la rentabilidad y crecimiento de la misma, así como el rendimiento de sus activos. Para ello es importante utilizar estos dos ratios bastante importantes y sencillos.

PREGUNTA No. 16

¿Considera que este tipo de estudios pueda contribuir y mejorar la gestión financiera en una empresa?

Hallazgo e Interpretación:

Los empresarios saben que utilizar estas herramientas de administración financiera es importante para la toma de decisiones pero no las utilizan al 100% ya sea por desconocimiento o porque no tienen tiempo para analizar la información. Los análisis que realizan con apoyo del contador son básicos en algunos casos pero no se extiende analizando ni utilizando las herramientas necesarias.

Finalmente de acuerdo a todos los hallazgos que se resumen a continuación se detalla una propuesta de herramientas mínimas que una empresa PYME debe utilizar para una debida gestión financiera que contribuirá a su crecimiento en el corto y largo plazo.

4.4. Principales Hallazgos:

Los principales hallazgos que están relacionados al uso de Herramientas de Administración Financiera son:

- En algunas empresas se calculan los ratios pero sin hacer el análisis respectivo de los resultados.
- Las PYMES que se entrevistaron poseen con mayor prioridad políticas de crédito y cobranza y otorgan menos importancia a poseer políticas de administración de los inventarios y el control del efectivo.
- Según los resultados estas empresas no suelen calcular el ciclo de efectivo en su negocio.
- Las empresas si realizan planeación financiera de corto plazo pero en algunos casos utilizan procesos empíricos. La planeación financiera de largo plazo es poco considerada.
- De acuerdo a los resultados las PYMES utilizan principalmente el presupuesto de ventas en su planeación financiera de corto plazo y algunas empresas no siempre se ejecutan los presupuestos de inversiones.
- Se utiliza deuda de corto plazo para financiar el capital de trabajo de la empresa así como los gastos corrientes.
- En la mayoría de los casos existe una forma de hacer el análisis de crecimiento pero son bastante técnicos, sin aplicar los ratios o herramientas más específicas como ROE, ROA.

4.5. Propuesta de Herramientas de Administración Financiera básicas a utilizar en una PYME:

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS BASICOS EN LA GESTION FINANCIERA DE UNA PYME				
Alcance: Esta propuesta facilitara la implementación de herramientas básicas en las empresas y permitirá tener una idea básica de administración financiera en sus negocios.				
Planeación Financiera de Largo Plazo				
N°	Herramientas Básicas		Que mide	Importancia
1	Estimar Presupuestos	Presupuesto General, Presupuesto de Inversiones, (1 año) Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Efectivo,	Estimación de gastos, planilla, ventas, efectivo	Ayudan a establecer prioridades para dar cumplimiento a los objetivos.
2	Estimar su Punto de Equilibrio	Punto de Equilibrio por Ingreso y por Unidades	Determina los ventas capaces de cubrir los costos fijos y variables	Generación de valor para la empresa y accionista
3	Endeudamiento	Palanca Operativa - GAO Palanca Financiera - GAF	Sensibilidad de cambios en las Ventas a la Utilidad y Sensibilidad de la deuda en las utilidades finales	Generación de valor para la empresa y accionista
Planeación Financiera de Corto Plazo				
4	Razones Financieras	Razón de Liquidez, Razón de Endeudamiento, Prueba Acida	La capacidad de hacerle frente a los Pasivos Circulantes en el corto plazo	Capacidad del Cash-Flow de hacerle frente a los Pasivos Circulantes.
5	Análisis de los Estados Financieros	Análisis Vertical y Horizontal	Meden la eficiencia de la administración, analizar e interpretar los estados financieros	Evalúan el rendimiento de la empresa
6	Analizar la Rentabilidad	ROA, ROE	Mide el rendimiento sobre patrimonio	
7	Capital de Trabajo	Generación de Capital de Trabajo	Generación o Demanda de Capital	Dinero en activos y pasivos de corto plazo, relacionados a la operación del negocio
8	Ciclo del Ciclo de Efectivo	Rotación de Cuentas por Cobrar, Rotación de Cuentas por Pagar, Rotación de Inventarios,	Es importante conocer el tiempo que pasa desde que se invierte el dinero hasta el momento en que lo recupera.	Indica la liquidez de la empresa
9	Estimar Flujos de Cajas	Flujo de Caja Libre	Potencial Máximo de Generación de Cash-Flow	Refleja la situación actual y sus perspectivas
10	Administración de Inventarios	Método ABC, Método Reorden, Método Lote Económico	Nivel optimo de mercadería	Contar con existencias, inversión optima, rotación adecuada

Para tener una idea de las herramientas mencionadas, en los anexos encontrará un ejemplo de cada una de estas.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales han sido desarrolladas en base a los objetivos planteados dentro de la investigación y objeto de estudio.

La principal limitante que se tuvo fue el tiempo, para la aplicación del instrumento y para la recolección de la información, así mismo otro de las limitantes fue la pequeña muestra a la que se obtuvo acceso.

Tomando en cuenta los hallazgos de esta investigación se puede decir que el objetivo general de esta investigación que fue reflejar la situación actual que presentan las pequeñas empresas en El Salvador en cuanto a la implementación de herramientas de administración financiera e identificar oportunidades de mejora en cuanto a los procesos en la administración de las finanzas en la empresa se ha cumplido.

Y en base a esto se detallan a continuación las conclusiones de la presente investigación:

5.1. Conclusiones.

1. Según la muestra tomada las empresas entrevistadas poseen poca o ninguna especialización en la administración de sus finanzas, la administración por lo general se encuentra a cargo de pocas personas y en algunos de los casos no

están capacitados para llevar a cabo una función financiera. El poco conocimiento e implementación de herramientas de administración financiera limita el funcionamiento y crecimiento del negocio.

2. Debido a la falta de implementación de herramientas financieras, las finanzas y contabilidad de las PYMES es limitada y no existe un análisis profundo de los datos financieros de la empresa que les permita contar con información oportuna para la toma de decisiones.
3. De acuerdo a los resultados existe falta de planeación financiera de largo plazo y en algunos casos de corto plazo, lo conlleva a que estas PYMES estén limitadas y trabajan en un mercado muy reducido, por lo tanto sus operaciones y negocios no repercuten en forma importante en el mercado.
4. Según los resultados las PYMES entrevistadas no implementan herramientas que permitan planear correctamente su ciclo de efectivo, por lo que se ven en la necesidad de adquirir deuda para cubrir su capital de trabajo y en algunos casos hasta los gastos corrientes.
5. La implementación de recursos propios para inversiones de mediano y largo plazo limita el crecimiento del negocio ya que si existen planes de crecimiento no siempre se ejecutan por falta de recursos.

5.2. Recomendaciones.

El uso de herramientas de administración financiera y el conocimiento de estas herramientas contribuirá a que las PYMES compitan en el mercado sin desventajas. Ya que la administración de los recursos financieros en el corto y largo plazo impacta en

las operaciones de la empresa por lo que las recomendaciones que se proponen pueden cambiar y mejorar esta situación, además que contribuirá a mejorar la forma como se administra una PYMES, dichas recomendaciones se detallan a continuación:

1. En la actualidad es indispensable que las PYMES desarrollen planeación financiera tanto de largo como de corto plazo, que les permita la maximización de los recursos financieros de la entidad con el objetivo de generar valor para el inversionista.
2. Elegir una persona capacitada que cuente con los conocimientos y la experiencia necesaria para implementar herramientas de administración financiera que ayuden en la toma de decisiones.
3. Si no se cuenta con el recurso financiero para tener un especialista en finanzas se recomienda buscar asesoría técnica por parte de las diferentes entidades que dan apoyo a las PYMES en El Salvador como ASOMI, CONAPYME, INSAFORP y otras gremiales.
4. Buscar y analizar diferentes opciones de financiamiento con el objetivo de invertir en proyectos que potencien el crecimiento de la empresa. Cabe aclarar que se debe buscar financiamiento de largo plazo para planes estratégicos de largo plazo.
5. Con el fin de dar seguimiento a esta investigación se ha elaborado una propuesta con las herramientas básicas de administración financiera que se recomienda a las PYME utilizar. Con esta propuesta se pretende que las empresas mejoren la forma como administran sus negocios y que sepan que herramienta pueden

utilizar en cada etapa de la administración de los recursos financieros, de forma general las utilizar dichas herramientas les brindara información oportuna para la toma de decisiones.

6. En la actualidad no basta con que las pequeñas empresas brinden un servicio o que oferten un producto de calidad, si no cuentan con una visión a futuro, es por eso que se recomienda dar énfasis a la planeación financiera de largo plazo de esta manera podrán ser más competitivos y crecer como empresa.

Bibliografía

Álvarez M. y Abreu J. (2008) Artículo: *Estrategias Financieras en la Pequeña y Mediana e Empresa.*

Azahar S. y Castillo J. (2006, p. 29) *Investigación sobre la demanda de crédito bancario por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas.* Tesis de la Licenciatura en Economía, Universidad José Simeón Cañas. El Salvador.

Besley y Brigham, (2000). *Herramientas que pueden utilizarse para apoyar la toma de decisiones.*

Brealy M. A. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas.* (9ª Ed.), Capítulo 1, Editorial Mc Graw Hill.

Centro de Apoyo a la PYME - CAPYME. (Julio de 2010). *Guía para la formalidad y legalidad de las empresas en El Salvador.* Recuperado el 05/11/2015 de:
<http://www.opinandoenelsalvador.com/wp-content/uploads/2010/10/guialegalizarempresaelsalvador.pdf>

Druker P. (1954) Libro: " *La Gerencia Moderna* "

Espinosa L. (2010, diciembre 10). *Planeación financiera estratégica a corto plazo.*
Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-financiera-estrategica-a-corto-plazo/>

Fundación para el Desarrollo Sostenible - FUNDES (2011) *Competencias para la productividad de las mi pymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación*. Recuperado el 05/11/2015 de:
<http://www.fod.ac.cr/avanza/images/documentos/Diagnostico%20Industria%20Farmaceutica%20en%20El%20Salvador.pdf>

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social – FUSADES. (2006 de Marzo) *Informe: Hacia una MIPYME más competitiva*. Recuperado el 11/09/2015 de:
http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/hacia_una_mipyme_ms_competitiva_2.pdf

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social - FUSADES. (Abri de 2006) *Boletín Económico: Apertura Comercial para la Mi PYME*. Recuperado el 08/10/2015 de:
http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/boletin_economico_y_social_no_245_la_mipyme_ante_la_apertura_comercial.pdf

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social - FUSADES. (Octubre de 2002) *Boletín Económico: Obstáculos a la competitividad de las empresas Salvadoreñas*. Recuperado el 08/10/2015 de:
http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/boletin_economico_y_social_no_203_obstaculos_a_la_competitividad_de_las_empresas_salvadorenas.pdf

FUNDES -FUNDAPYMES (2002). *Desafíos y Oportunidades de la PYME*

Salvadoreñas. Recuperado el 30/11/2015 en:

<http://www.catalogo.catolica.edu.sv/cgi-bin/koha/opac-imageviewer.pl?biblionumber=11201>

Gallagher T. y Andrew J. (2001). *Libro Administración Financiera*. Editorial Prentice Hall.

Gitman J. (1990) *Administración Financiera Básica*. 4ta Edición.

Irula J. & Noubleau M. (2006) *Diseño de Estrategias para el área financiera de las pequeñas y Medianas Empresas en el contexto de la Globalización*. Tesis de la Carrera de Ingeniería Industrial, Universidad José Matías Delgado, El Salvador.

Jiménez J., Rojas F., Ospina H. (26 de Junio de 2013) *Artículo: La importancia del ciclo de caja y el cálculo de capital de trabajo en la Gerencia Pyme*. Universidad del Magdalena, Clío América.

Junkin R. y Soza S. (2006), *Herramientas Básicas para la Planeación Financiera de Pequeñas Empresas*, Costa Rica.

Lawrence G. (2006). *Principios de Administración Financiera*. (Decimo 2a Ed.) Pearson Educación, México. D.F.

Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos - DIGESTYC
(2011-2012) *Directorio de Unidades Económicas*. Recuperado el 15/11/2015 de:
<http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/aviso-empresa/264-directorio-de-unidades-economicas-2011-2012.html>

Molina C. (2010). *PYMES, Competitividad, Dolarización y Financiamiento*. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública. Dirección de Investigaciones, Universidad Francisco Gavidia. El Salvador.

Montenegro E. (04 de Noviembre de 2015) *Blog FUNDAPYMES*. Recuperado en
<http://www.fundapymes.com/blog/>

Pinto L. (2006) *Investigación: "Elementos y Herramientas de Administración Financiera"*

Rivas, Guzmán, Rosales. (2011). *Modelo de gestión estratégica para determinar el nivel de apalancamiento optimo en las empresas*. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. El Salvador.

Rodríguez A. (2008). *Planificación y Administración Financiera*. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos. Guatemala.

Ross W. J. (2012) *Finanzas Corporativas*. (9ª Ed.) México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010) Libro: "*Metodología de la Investigación*"

Sánchez I. (Septiembre 2004) *Artículo: Planificación Financiera-Herramientas. Licenciatura en Contaduría Pública*. Universidad Carabobo. Recuperado en: http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/35272/topico04_planificacion_financiera.pdf

Superintendencia del Sistema Financiero- SSF. Recuperado el 30/11/2015 de: <http://www.ssf.gob.sv/>

Vaquiroy J. (2006) *Punto de Equilibrio, Pymes Futuro, Asesoría y Consultoría para Pymes*. Recuperado el 11/11/2015 <http://www.pymesfuturo.com/Gao.htm>

Vilaria G. (Julio de 2007) *Nota técnica planificación de corto plazo*. Escuela de Negocios. Recuperado el 25/08/2015 de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45467/componente45465.pdf

Weston y Brigham. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. (10m Ed.) Tomo 1.

ANEXOS



Anexo A. Instrumento de investigación: Entrevista.

“La entrevista es acerca de la aplicación de Herramientas de Administración Financiera en una empresa Pyme”

Fecha: _____

Hora: _____

Giro de la Empresa: _____ Sector: _____

Entrevistado:

Nombre: _____

Estudios: _____

Propósito de la Entrevista:

La presente entrevista pretende recabar datos para un estudio acerca del uso y aplicación de herramientas de administración financiera en una empresa Pyme, con el fin de recolectar información para la preparación de la tesis, para obtener el grado de Maestría en Administración Financiera.

Características de la entrevista:

La presente entrevista es confidencial y se utilizará exclusivamente con propósitos de estudio. A continuación se presentan una serie de preguntas las cuales se solicita por favor responder de acuerdo a como funciona en la empresa:

1. ¿Cuenta la empresa con un administrador financiero?

Sí () No ()

Explique: _____

2. ¿Cómo es la estructura financiera dentro de la empresa?

Explique: _____

3. ¿Realizan en la empresa el análisis de los estados financieros por medio de las siguientes herramientas?

<i>Herramientas</i>	<i>Si se utiliza</i>	<i>No se utiliza</i>
Análisis Vertical		
Análisis Horizontal		
Análisis por Razones (Calculo de Ratios)		

Si no utiliza explique:

4. ¿Con cuáles de las siguientes políticas cuenta la empresa:

5.

<i>Política</i>	<i>Si Posee</i>	<i>No Posee</i>
Crédito		
Cobranza		
Administración de Inventarios		
Efectivo		

6. ¿De las siguientes herramientas de gestión financiera, cuales se emplean en la empresa?

<i>Herramienta</i>	<i>Si la utiliza</i>	<i>No la utiliza</i>
Ciclo de Efectivo		
Punto de Equilibrio		
Análisis de Flujo de Efectivo		

7. ¿De las siguientes razones financieras, cuales se utilizan para medir el desempeño de la empresa?

<i>Razón</i>	<i>Si utiliza</i>	<i>No utiliza</i>
Calcula el Retorno sobre los Activos - ROA		
Calcula el Retorno sobre la Inversión - ROI		
Calcula el Retorno sobre el Capital o el Patrimonio Neto - ROE.		
Grado de apalancamiento operativo - GAO		
Grado de apalancamiento financiero - GAF		
Grado de apalancamiento combinado - GAC		

8. ¿Cuál de los métodos detallados para el control y la administración de los inventarios utiliza la empresa?

<i>Método</i>	<i>Utiliza</i>
Sistema ABC	
Calculo Punto de Reonden	
Lote Económico	
No utiliza	

Si no utiliza explique:

9. ¿Se realiza en la empresa planeación financiera de corto y largo plazo?

Sí () No ()

10. ¿De las siguientes herramientas de planificación financiera cuales se implementan en la empresa?

<i>Herramienta</i>	<i>Si realizan</i>	<i>No Realizan</i>
Presupuesto Anual		
Presupuesto de Caja		
Presupuesto de Ventas		
Presupuesto de Inversiones		

Si no realizan indique el porqué:

11. ¿De los siguientes necesidades de fondos para cuales se utiliza deuda y de qué tipo?

<i>Indicador</i>	<i>Corto Plazo</i>	<i>Largo Plazo</i>
Capital de Trabajo		
Gastos Corrientes		
Inversión de proyectos		

12. ¿Utilizan deuda de largo plazo para financiar sus inversiones de largo plazo? (maquinaria, remodelaciones, activo fijo)

Sí () No ()

Si no utiliza deuda de largo plazo indique el porqué:

13. ¿Cuándo contratan deuda en la empresa cuales de los siguientes análisis realizan?

<i>Análisis</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
Capacidad de pago		
Opciones crediticias		
Producto a contratar (plazo, tasas, tipo, amortización capital, comisiones)		

14. ¿Para qué decisiones considera fundamental utilizar Herramientas de Administración Financiera?

Explique: _____

15. ¿Qué otros elementos considera afectan el desempeño de la gestión financiera y el crecimiento de la empresa?

Explique: _____

16. ¿En base a que se realiza el análisis que permita determinar si la empresa está creciendo?

Explique _____

17. ¿Considera que este tipo de estudios pueda contribuir y mejorar la gestión financiera en una empresa?

Sí () No ()

Porque _____

Anexo B. Herramienta: Ciclo de efectivo.

Cuenta	2012	2013
Cuentas por cobrar	\$ 139,050.00	\$ 145,398.14
Inventarios	\$ 200,300.00	\$ 211,972.56
Cuentas por Pagar	\$ 123,990.00	\$ 131,693.59
Generacion (Uso) Capital de Trabajo	\$ 215,360.00	\$ 225,677.11
Cambios en el Capital de Trabajo		\$ (10,317.11)
Rotacion de inventarios (veces):	\$ 191,787.75	\$ 309,479.94
	\$ 200,300.00	\$ 211,972.56
Rotacion de inventarios (veces):	0.96	1.46
Periodo de inventario (dias):	360	360
	0.96	1.46
Periodo de inventario (dias):	376	247
Rotacion de cuentas por cobrar (veces):	\$ 348,705.00	\$ 562,690.80
	\$ 139,050.00	\$ 145,398.14
Rotacion de cuentas por cobrar (veces):	2.51	3.87
Periodo de cuentas por cobrar (dias):	360	360
	2.51	3.87
Periodo de cuentas por cobrar (dias):	144	93
Rotacion de cuentas por pagar (veces):	\$ 191,787.75	\$ 309,479.94
	\$ 123,990.00	\$ 131,693.59
Rotacion de cuentas por pagar (veces):	1.55	2.35
Periodo de cuentas por pagar (dias):	360	360
	1.55	2.35
Periodo de cuentas por pagar (dias):	233	153
	2012	2013
Ciclo de efectivo:	287	186

Anexo C. Herramienta: Flujos de Caja.

LA EMPRENDEDORA S.A. DE .C.V.								
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO:								
				Proyectado				
AÑOS	2010	2011	2012	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1310,345	\$ 1764,152	\$ 1527,912	\$ 1581,389	\$ 1636,737	\$ 1694,023	\$ 1753,314	\$ 1814,680
Costo de ventas	\$ (1011,783)	\$ (1366,590)	\$ (1161,112)	\$ (1217,669)	\$ (1260,288)	\$ (1304,398)	\$ (1350,052)	\$ (1397,304)
gastos de operación	\$ (218,991)	\$ (265,371)	\$ (233,979)	\$ (253,022)	\$ (261,878)	\$ (271,044)	\$ (280,530)	\$ (290,349)
Depreciacion y amortizacion	\$ (30,412)	\$ (44,360)	\$ (41,846)	\$ (18,482)	\$ (18,847)	\$ (13,146)	\$ (13,000)	\$ (7,750)
EBIT	\$ 49,159	\$ 87,831	\$ 90,975	\$ 92,215	\$ 95,725	\$ 105,436	\$ 109,732	\$ 119,278
Depreciacion y amortizacion	\$ (30,412)	\$ (44,360)	\$ (41,846)	\$ (18,482)	\$ (18,847)	\$ (13,146)	\$ (13,000)	\$ (7,750)
EBITDA	\$ 79,571	\$ 132,191	\$ 132,821	\$ 110,697	\$ 114,572	\$ 118,582	\$ 122,732	\$ 127,028
Capex (Inversiones)	\$ (45,875)	\$ (69,383)	\$ (78,464)	\$ (66,982)	\$ (52,135)	\$ (53,489)	\$ (57,489)	\$ (57,739)
Cambios en el K de trabajo	\$ -	\$ (66,465)	\$ 27,103	\$ (24,748)	\$ 24,710	\$ 50,166	\$ 2,354	\$ 27,520
Impuestos	\$ (14,748)	\$ (26,349)	\$ (27,292)	\$ (27,665)	\$ (28,717)	\$ (31,631)	\$ (32,920)	\$ (35,783)
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Libre de caja	\$ 18,948	\$ (30,007)	\$ 54,168	\$ (8,697)	\$ 58,430	\$ 83,628	\$ 34,678	\$ 61,025
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL PROYECTADO:								
				Proyectado				
AÑOS	2010	2011	2012	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1310,345	\$ 1764,152	\$ 1527,912	\$ 1581,389	\$ 1636,737	\$ 1694,023	\$ 1753,314	\$ 1814,680
Costo de ventas	\$ (1011,783)	\$ (1366,590)	\$ (1161,112)	\$ (1217,669)	\$ (1260,288)	\$ (1304,398)	\$ (1350,052)	\$ (1397,304)
gastos de operación	\$ (218,991)	\$ (265,371)	\$ (233,979)	\$ (253,022)	\$ (261,878)	\$ (271,044)	\$ (280,530)	\$ (290,349)
Depreciacion y amortizacion	\$ (30,412)	\$ (44,360)	\$ (41,846)	\$ (18,482)	\$ (18,847)	\$ (13,146)	\$ (13,000)	\$ (7,750)
EBIT	\$ 49,159	\$ 87,831	\$ 90,975	\$ 92,215	\$ 95,725	\$ 105,436	\$ 109,732	\$ 119,278
Depreciacion y amortizacion	\$ (30,412)	\$ (44,360)	\$ (41,846)	\$ (18,482)	\$ (18,847)	\$ (13,146)	\$ (13,000)	\$ (7,750)
EBITDA	\$ 79,571	\$ 132,191	\$ 132,821	\$ 110,697	\$ 114,572	\$ 118,582	\$ 122,732	\$ 127,028
Capex	\$ (45,875)	\$ (69,383)	\$ (78,464)	\$ (66,982)	\$ (52,135)	\$ (53,489)	\$ (57,489)	\$ (57,739)
Cambios en el K de trabajo	\$ -	\$ (66,465)	\$ 27,103	\$ (24,748)	\$ 24,710	\$ 50,166	\$ 2,354	\$ 27,520
Impuestos	\$ (10,632)	\$ (22,436)	\$ (19,515)	\$ (25,565)	\$ (27,037)	\$ (28,271)	\$ (30,400)	\$ (34,103)
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja de Capital	\$ 23,064	\$ (26,094)	\$ 61,946	\$ (6,597)	\$ 60,110	\$ 86,988	\$ 37,198	\$ 62,705
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA PROYECTADO:								
				Proyectado				
	2010	2011	2012	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1310,345	\$ 1764,152	\$ 1527,912	\$ 1581,389	\$ 1636,737	\$ 1694,023	\$ 1753,314	\$ 1814,680
Costo de ventas	\$ (1011,783)	\$ (1366,590)	\$ (1161,112)	\$ (1217,669)	\$ (1260,288)	\$ (1304,398)	\$ (1350,052)	\$ (1397,304)
gastos de operación	\$ (218,991)	\$ (265,371)	\$ (233,979)	\$ (253,022)	\$ (261,878)	\$ (271,044)	\$ (280,530)	\$ (290,349)
Depreciacion y amortizacion	\$ (30,412)	\$ (44,360)	\$ (41,846)	\$ (18,482)	\$ (18,847)	\$ (13,146)	\$ (13,000)	\$ (7,750)
EBIT	\$ 49,159	\$ 87,831	\$ 90,975	\$ 92,215	\$ 95,725	\$ 105,436	\$ 109,732	\$ 119,278
Depreciacion y amortizacion	\$ (30,412)	\$ (44,360)	\$ (41,846)	\$ (18,482)	\$ (18,847)	\$ (13,146)	\$ (13,000)	\$ (7,750)
EBITDA	\$ 79,571	\$ 132,191	\$ 132,821	\$ 110,697	\$ 114,572	\$ 118,582	\$ 122,732	\$ 127,028
Capex	\$ (45,875)	\$ (69,383)	\$ (78,464)	\$ (66,982)	\$ (52,135)	\$ (53,489)	\$ (57,489)	\$ (57,739)
Cambios en el K de trabajo	\$ -	\$ (66,465)	\$ 27,103	\$ (24,748)	\$ 24,710	\$ 50,166	\$ 2,354	\$ 27,520
Impuestos	\$ (10,632)	\$ (22,436)	\$ (19,515)	\$ (25,565)	\$ (27,037)	\$ (28,271)	\$ (30,400)	\$ (34,103)
Valor residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja de Capital	\$ 23,064	\$ (26,094)	\$ 61,946	\$ (6,597)	\$ 60,110	\$ 86,988	\$ 37,198	\$ 62,705
Pago de Prestamos	\$ -	\$ (4,275)	\$ (4,350)	\$ (20,000)	\$ (20,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)	\$ (40,000)
Desembolsos	\$ -	\$ -	\$ 4,884	\$ 100,000	\$ -	\$ 100,000	\$ -	\$ -
Intereses	\$ (13,719)	\$ (13,045)	\$ (25,926)	\$ (7,000)	\$ (5,600)	\$ (11,200)	\$ (8,400)	\$ (5,600)
Flujo de Caja del Accionista	\$ 36,783	\$ (8,774)	\$ 36,554	\$ 66,403	\$ 34,510	\$ 135,788	\$ (11,202)	\$ 17,105

Anexo D. Herramienta: Cálculo de Ratios e Indicadores.

Estado de Resultado Historico - La Emprendedora, S.A. de C.V.- Al 31 Diciembre de 2004 - 2006				
	2004	2005	2006	Primer Trimestre 2007
Ventas Netas	\$1,624	\$1,916	\$2,242	\$608
Costo de lo Vendido	\$1,304	\$1,535	\$1,818	\$499
Utilidad Bruta	\$320	\$381	\$424	\$109
Gasto de Operacion	\$272	\$307	\$347	\$94
Intereses	\$27	\$30	\$31	\$8
Utilidad Neta antes de Impuestos	\$21	\$44	\$46	\$7
Provision para Impuestos	\$7	\$15	\$16	\$2
Utilidad Neta	\$14	\$29	\$30	\$5
Balance General - Historico - La Emprendedora, S.A. de C.V.- Al 31 Diciembre de 2004 - 2006				
	2004	2005	2006	Primer Trimestre 2007
Efectivo en Caja	\$45	\$53	\$32	\$23
Cuentas por Cobrar	\$187	\$231	\$264	\$290
Inventario	\$243	\$278	\$379	\$432
Total de Activo Circulante	\$475	\$562	\$666	\$754
Propiedades y Equipo	\$187	\$202	\$252	\$252
Depreciacion Acumulada	-\$74	-\$99	-\$134	-\$142
Total Propiedad y Equipo Neto	\$113	\$103	\$118	\$110
Activos Totales	\$588	\$665	\$784	\$864
Cuentas por Pagar	\$36	\$42	\$120	\$203
Linea de Credito por Pagar	\$149	\$214	\$249	\$250
Pasivo Devengado	\$13	\$14	\$14	\$12
Deuda a largo plazo, porcion actual	\$24	\$24	\$24	\$24
Pasivo Circulante	\$222	\$294	\$407	\$489
Deuda a largo plazo	\$182	\$158	\$134	\$128
Pasivo Total	\$404	\$452	\$541	\$617
Patrimonio Neto	\$184	\$213	\$243	\$247
Pasivos Totales y Patrimonio Neto	\$588	\$665	\$784	\$864
Balance Financiero - La Emprendedora, S.A. de C.V.				
Capital de Trabajo	\$381	\$453	\$509	\$507
Activo Fijo Neto	\$113	\$103	\$118	\$110
Otros Largo Plazo	\$37	\$38	\$38	\$36
Inversion Operativa Neta - ION	\$457	\$518	\$589	\$581
Pasivos con Costos	\$355	\$396	\$407	\$402
Patrimonio	\$184	\$213	\$243	\$247
Fuentes de Financiamiento - ION	\$539	\$609	\$650	\$649
Rentabilidad				
EBIT	\$122	\$173	\$211	\$157
EBITDA	\$48	\$74	\$77	\$15
RION	4.42	3.52	3.08	4.13
Tasa de Impuestos	300.00%	2.9	2.9	3.5
RIONDI	-0.53	-0.6457	-0.6717	-0.6756
Cash Flow				
Utilidad Final	\$14	\$29	\$30	\$5
Partidas Virtuales / Depreciacion	\$0	\$0	\$0	\$0
Sub Total	\$14	\$29	\$30	\$5
Cambios en Activos Ciculantes	\$0	\$0	\$0	\$0
Cambios en Pasivos Circulantes	\$0	\$0	\$0	\$0
CFO	\$14	\$29	\$30	\$5
Otras Metricas				
Nuevo Indicador de Liquidez	4.21	2.83	1.77	7.40
Margen EBITDA	2.96%	3.86%	3.43%	2.47%
CAPEX	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$0.0
FCF-METODO INDIRECTO				
CFO -Contable	\$14	\$29	\$30	\$5
Mas Gastos Financiero después de Impuestos	-\$54	-\$58	-\$58	-\$20
Menos Ingresos Financieros después de Impuestos	\$32	\$72	\$77	\$12
Sub-Total	-\$8	\$43	\$49	-\$3
CAPEX	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$0.0
Flujo de Caja Libre -FCL	-\$8	\$43	\$49	-\$3
Analisis de Endeudamiento				
Pasivos a patrimonio	2.20	2.12	2.23	2.50
Pasivo circulante a Capital de trab. Neto	0.88	1.10	1.57	1.85
capital de trabajo neto contable	\$253	\$268	\$259	\$265
Grados de Apalancamiento				
grados de apalancamient oper	2.62	2.20	2.01	0.69
grados de apal finan	5.81	3.93	4.59	22.43
grado de apal comb	15.2	8.7	9.2	15.6
Indices Financieros Historicos				
Liquidez:				
Deuda / Activos:	0.69	0.68	0.69	0.71
Apalancamiento:	2.20	2.12	2.23	2.50
Activos Fijos / Total Activos:	19.22%	15.49%	15.05%	12.73%
Rend. sobre Activos (ROA):	2.38%	4.36%	3.83%	0.58%
Rend. sobre Patrimonio (ROE):	7.61%	13.62%	12.35%	2.02%
Utilidad Neta / Ingresos:	0.862%	1.514%	1.338%	0.822%

Anexo E. Herramienta: Capital de Trabajo.

Ventas							
Concepto	Años						
	0	1	2	3	4	5	
Ventas Diarias	8.33333	8.75000	9.18750	9.64688	10.12922	10.63568	* Ventas Diarias = Ventas/360
Compras							
Concepto	Años						
	0	1	2	3	4	5	
Costo de Ventas	\$ 1,800	\$ 1,890	\$ 1,985	\$ 2,084	\$ 2,188	\$ 2,297	* Obtenidas de los datos del
Inventario Inicial		\$ 200	\$ 131	\$ 138	\$ 145	\$ 152	* Obtenido del valor de inventario Año-1 en fila 20 de esta hoja
Inventario Final		\$ 131	\$ 138	\$ 145	\$ 152	\$ 160	* Obtenido del valor de inventario Año en fila 20 de esta hoja
Compras		\$ 1,959	\$ 1,978	\$ 2,077	\$ 2,181	\$ 2,290	* Compras = Costo de Ventas + Inventario Inicial - inventario Final
Compras Diarias		\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 6	* Compras Diarias = Compras/360
Concepto	Años						
	0	1	2	3	4	5	
Cuentas por Cobrar	\$ 300.0	\$ 525.0	\$ 551.3	\$ 578.8	\$ 607.8	\$ 638.1	* Cuentas *
Inventarios	\$ 200.0	\$ 131.3	\$ 137.8	\$ 144.7	\$ 151.9	\$ 159.5	* Inventario inicial = Ventas Diarias * Dias de Inventario
Proveedores (CxP)	\$ 100.0	\$ 163.2	\$ 164.8	\$ 173.1	\$ 181.7	\$ 190.8	* Proveedores (CxP) = Compras Diarias * Dias CxP
Capital de Trabajo	\$ 400.0	\$ 493.0	\$ 524.2	\$ 550.4	\$ 578.0	\$ 606.9	* Capital de Trabajo = CxC + Inventarios - CxP
Aumento o Disminución	\$ -	\$ 93.0	\$ 31.2	\$ 26.2	\$ 27.5	\$ 28.9	* Aumento o disminucion = Capital de Trabajo en Año - Capital de Trabajo de Año anterior

Anexo F. Herramienta: Punto de Equilibrio.

Se pretende analizar desde el punto de vista económico, una explotación apícola denominada " La abeja Feliz "que se ubica en el municipio de Victoria, Tamaulipas.			
La producción de miel, estimada por colmena es de 40 litros. La miel en el mercado (envasada y etiquetada), tiene un precio promedio de \$ 40.00 /litro.			
Determinar el punto de equilibrio en ingresos y productivo para la explotación.			
Cft = Costo Fijo Total			
PVu = Precio de Venta Unitario			
CVu = Costo Variable unitario			
Aplicando las Fórmulas:			
Para determinar el Punto de Equilibrio en Ingresos:			
P.E.I = $Cft / (1 - CVu / PVu)$			
Para determinar el Punto de Equilibrio en Unidades Producidas:			
P.E.U.P = $P.E.I / Pvu$			
Donde:			
P.E.I. = Punto de Equilibrio en Ingresos			
PVu = Precio de Venta Unitario			
Primero se Clasifican los costos:			
Costos Variables:		Costos Fijos:	
Combustible	\$4,500.00	Renta de Extractor	\$6,000.00
Alimentación	\$8,000.00	M. de obra perman	\$25,000.00
Abejas reinas	\$6,500.00	Pago de agua	\$1,920.00
Medicamentos	\$4,500.00	Pago de luz	\$1,500.00
Envases	\$12,000.00	Total de Fijos	\$34,420.00
Etiquetas	\$3,000.00		
Total de Variables	\$38,500.00		
Segundo: Se determinamos el valor de nuestras variables:			
Cft = \$ 34,420.00			
CVu = \$ 9.625			
PVu = \$ 40.00			
El Costo Variable unitario se obtiene de dividir:			
Costo Variable unitario (CVu) = Costo Variable total / Total de Unid. Producidas			
Es decir: Costo Variable unitario (CVu) = \$ 38,500.00 / 4,000 litros = \$ 9.625.00			
Tercer:Aplicamos las Fórmulas:			
P.E.I. = \$ 34,420.00 / (1 - \$ 9.625 / \$ 40.00)			
\$ 34,420.00 / 1 - 0.24 = \$ 34,420.00 / 0.76 P.E.I. = \$ 45,289.00			
P.E.U.P. = \$ 45,289.00 / \$40.00P.E.U.P. = 1,132 litros			
Ingresos Totales (IT) = 4,000 litros x \$40.00/litroIngresos Totales (IT) = \$ 160,000.00			
CT = CF + CV = \$ 38,500.00 + \$ 34,420.00CT = \$ 72,920.00			
Resultados Finales:			
Volumen de Producción de Miel: 4,000 Litros			
Ingresos Totales : \$ 160,000.00			
Costos Totales: \$ 72,920.00			
Punto de equilibrio Económico: \$ 45,289.00			
Punto de Equilibrio Productivo: \$ 1132 Litros			

Anexo G. Herramienta: Análisis vertical y horizontal.

LA EMPRENDEDORA, S.A. DE C.V.				
Balance Consolidado (en miles de US\$)	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS				
Total de Activo Circulante	577,061.00	706,308.00	1089,828.00	1351,031.00
Total de Activo Fijo	1252,270.00	1876,027.00	2351,605.00	2351,605.00
Total de Otros Activos	314,288.00	346,454.00	460,309.00	460,309.00
TOTAL DE ACTIVOS	2143,619.00	2928,789.00	3901,742.00	4162,945.00
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVOS				
Total de Pasivo Circulante	682,251.00	876,283.00	1122,605.00	1379,027.00
Total de Pasivo a Largo Plazo	955,282.00	1421,875.00	1785,896.00	2402,135.00
TOTAL DE PASIVOS	1637,533.00	2298,158.00	2908,501.00	3781,162.00
Interés minoritario	3,373.00	4,311.00	5,189.00	5,721.00
TOTAL DE PATRIMONIO	502,713.00	626,320.00	988,052.00	1117,978.00
Capital pagado	134,303.00	134,303.00	453,444.00	453,444.00
Reservas	2,620.00	2,620.00	-52.00	1,749.00
Dividendos Provisorios	-71,451.00	-115,850.00	-210,000.00	-201,787.00
Utilidades Acumuladas	437,241.00	605,247.00	744,660.00	864,572.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2143,619.00	2928,789.00	3901,742.00	4904,861.00

ANALISIS VERTICAL				
Balance Consolidado (en miles de US\$)	2005	2006	2007	2008
ACTIVOS				
Total de Activo Circulante	27%	24%	28%	32%
Total de Activo Fijo	58%	64%	60%	56%
Total de Otros Activos	15%	12%	12%	11%
TOTAL DE ACTIVOS	100%	100%	100%	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
PASIVOS	0.76	0.78	0.75	0.77
Total de Pasivo Circulante	0.42	0.38	0.39	0.36
Total de Pasivo a Largo Plazo	0.58	0.62	0.61	0.64
TOTAL DE PASIVOS	1.00	1.00	1.00	1.00
TOTAL DE PATRIMONIO	0.23	0.21	0.25	0.23
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.00	1.00	1.00	1.00

ANALISIS HORIZONTAL			
Balance Consolidado (en miles de US\$)	Var% (05-06)	Var% (06-07)	Var% (07-08)
ACTIVOS			
Total de Activo Circulante	22%	54%	24%
Total de Activo Fijo	50%	25%	0%
Total de Otros Activos	10%	33%	0%
TOTAL DE ACTIVOS	37%	33%	7%
PASIVOS Y PATRIMONIO			
PASIVOS			
Total de Pasivo Circulante	28%	28%	23%
Total de Pasivo a Largo Plazo	49%	26%	35%
TOTAL DE PASIVOS	40%	27%	30%
TOTAL DE PATRIMONIO	25%	58%	13%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	37%	33%	26%

Anexo H. Tabla de Formulas

$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Saldo X de Inventarios}}$	$\text{Periodo de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotacion Inventario}}$
$\text{Rotacion de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas al Credito}}{\text{Saldo X de Cuentas por Cobrar}}$	$\text{Periodo de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotacion Cuentas por Cobrar}}$
$\text{Rotacion de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Saldo X de Cuentas por Pagar}}$	$\text{Periodo de Pago} = \frac{360}{\text{Rotacion Cuentas por Pagar}}$
$\text{CE} = \text{Dias Cuentas por Cobrar} + \text{Dias de Inventario} - \text{Dias de Cuentas por Pagar}$	
$\text{ROTACION DE CAJA} = \frac{\text{Año Comercial}}{\text{Ciclo de Caja}}$	$\text{INVENTARIO DE CAJA} = \frac{\text{Desembolsos Anual Totales}}{\text{Rotación de Caja}}$
$\text{Costo del Descuento} = \left[1 + \frac{\text{td}}{100 - \text{td}} \right]^{360/P} - 1$	$\text{GMROI} = \frac{\text{MARGEN BRUTO}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$
$\text{Valor Futuro} = \text{Valor Presente} \times (1+r)^{\text{Dias}/360}$	$\text{Valor presente} = \frac{\text{VF}}{(1+r)^n}$

<p>(Persona natural)</p> <p>Cupo = Ingreso x remanente x plazo</p>	<p>(Persona jurídica)</p> <p>Cupo = Venta Promedio mensual x ratio utilidad x remanente x plazo</p>
$EOQ = \sqrt{\frac{2DC_1}{C_2}}$	$\text{Tiempo Optimo} = \sqrt{\frac{2C_1}{DC_2}}$
<p>Punto de Reorden = Tiempo de orden x consumo diario promedio</p>	<p>Consumo diario promedio = $\frac{\text{Ventas}}{\text{año}}$ 360 días</p>
$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\text{Du Pont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$
$g = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio inicial}} \times (1 - d)$	$\text{Dividendo} = \frac{\text{Dividendo}}{\text{Utilidad Neta}}$
$\text{Magen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\text{Rotacion Activo} = \frac{\text{Ventas neta}}{\text{Activos Totales prom}}$
$\text{Deuda} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$	$ROA = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos totales}}$
$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$	$GAO = \frac{\text{cambio porcentual de las UAI}}{\text{cambio porcentual de las ventas}}$
$GAF = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Utilidad neta en operaciones} - \text{Intereses}}$	$GAT = GAO * GAF$

Anexo I. Definiciones de los Indicadores.

A. Indicadores Tradicionales	Unidad	Clase Indicador	Que Mide ?
1. Solvencia	Veces	Liquidez	La Capacidad en libros de hacerle frente a los Pasivos Circulantes
2. Prueba de Acido	Veces	Liquidez	La Capacidad en Libros de hacerle frente a los Pasivo Circulantes no tomando en cuenta los inventarios.
3.Palanca Operativa	%	Endeudamiento	Sensibilidad de cambios en las Ventas a la Utilidad EBIT.
4.Palanca Financiera	%	Endeudamiento	Sensibilidad de Cambio de la Utilidad EBIT a las Utilidades Finales.
5.Palanca Combinada	%	Endeudamiento	Sensibilidad de Cambio de las Ventas a las Utilidades Finales.
A. Indicadores Tradicionales		Clase Indicador	Que Mide ?
1. Nuevo Índice de Liquidez	Índice	Liquidez y Solvencia	Capacidad del Cash-Flow de hacerle frente a los Pasivos Circulantes.
2.Liquidez a Pasivo Total	Índice	Liquidez y Solvencia	Capacidad del Cash-Flow de hacerle frente a los Pasivos Totales.
3.Apalancamiento Financiero Corto Plazo	Veces	Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento de Corto Plazo.
4.Apalancamiento Financiero Total	Veces	Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento Total de la Empresa
5.Depreciación / CFO	%	Calidad del CFO	Calidad del CFO
6.Capacidad de Pago al 12% y 5 Años	\$	Endeudamiento y Solvencia	Deuda Máxima que puede la empresa para con el CFO.
7.Solvencia-Cobertura Cash-Flow	Veces	Solvencia	Capacidad del Cash-Flow de cubrir los pagos de Deudas de Largo Plazo, pagar Dividendos y realizar inversiones (CAPEX)
8.CFO/Ventas Totales Netas	Índice	Rentabilidad	Rentabilidad de las Ventas empleando el Cash-Flow.
9.CFO/Activos Totales	Índice	Eficiencia	Rentabilidad de los Activos Totales empleando el Cash-Flow
10.CFO/Patrimonio	Índice	Rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio empleando el Cash-Flow.
11.Flujo de Caja Libre-FCL	\$	Valuación	Potencial Máximo de Generación de Cash-Flow considerando las Inversiones y No financiamiento
12. Cash-Flow Operaciones	\$	Liquidez, Solvencia, rentabilidad y eficiencia	Cash-Flow generado en el negocio durante un periodo determinado.
13. EBITDA a Flujo	\$	Generacion de Valor	Es un proxy del Cash-Flow Operativo que genera la empresa.
14. EBITDA / Ventas Netas	%	Rentabilidad de la Empresa	Rentabilidad del las Ventas de la empresa
15. Productividad del Capital de Trabajo	%	Eficiencia del Capital de Trabajo	Determina la calidad de Capital de Trabajo
16.Productividad del Activo fijo	Veces	Eficiencia del Activo Fijo	Determina la calidad de las Inversiones a Largo Plazo
17. Palanca del Crecimiento PDC	Índice	Medición del Potencia de Crecimiento	Determina la posibilidades de crecer las ventas y su riesgo