

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“USO DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA GESTIÓN DE LAS PYMES DEL  
SECTOR COMERCIO, QUE SE DEDICAN A LA VENTA Y REPARACIÓN DE AIRES  
ACONDICIONADOS EN LA ZONA DE SAN SALVADOR”**

**Trabajo de Investigación Presentado Por:**

**Salvador Romeo Sosa**

**Carlos Ernesto Najera Salamanca**

**Efraín Ortega Cruz**

**Para optar al grado de**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Abril del 2010**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Master Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario	: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Económicas	: Master Roger Armando Arias Ciencias Alvarado
Director de la Escuela de Pública	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Contaduría Rodríguez
Coordinador de Seminario	: Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Jurado Examinador	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez : Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez : Licenciado Juan Francisco Mercado Carrillo

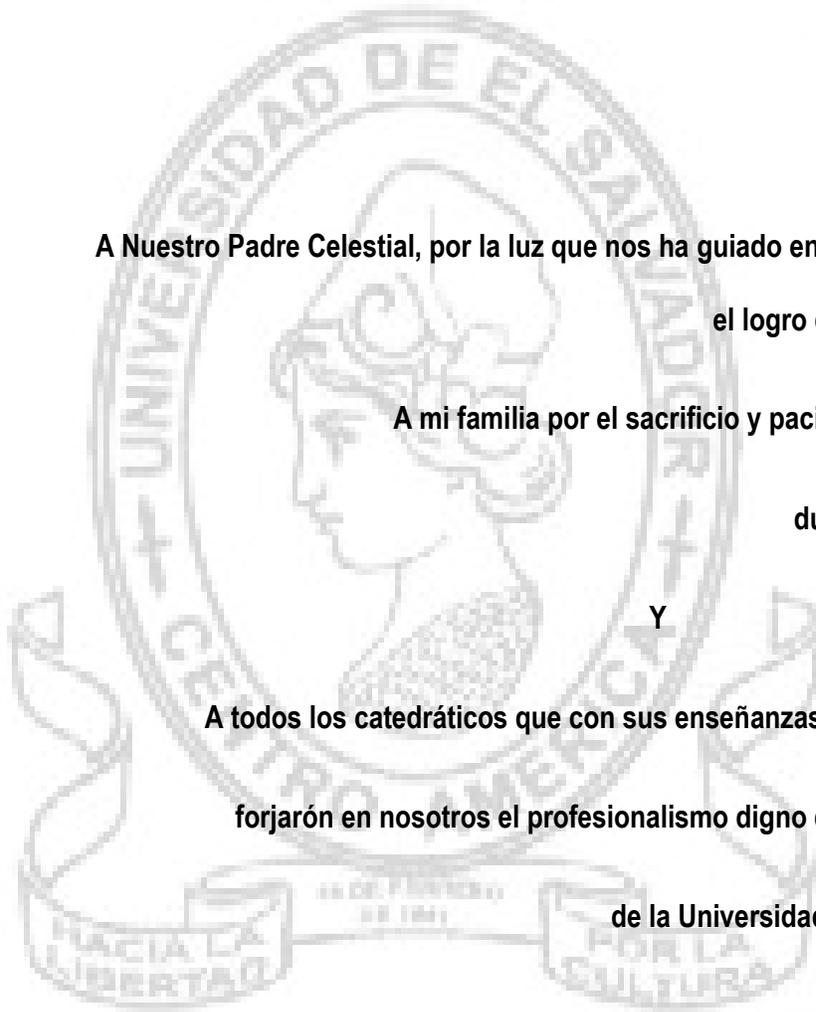
## AGRADECIMIENTOS

A Nuestro Padre Celestial, por la luz que nos ha guiado en el camino hacia el logro de nuestra meta.

A mi familia por el sacrificio y paciencia brindados durante la carrera.

Y

A todos los catedráticos que con sus enseñanzas y orientaciones forjarán en nosotros el profesionalismo digno de un estudiante de la Universidad de El Salvador.



LOS AUTORES

## INDICE

Contenido	Pág. No.
Resumen Ejecutivo. . . . .	i
Introducción. . . . .	iii

## CAPITULO I

### 1 MARCO TEORICO

1.1. Breve Reseña de las Pymes . . . . .	1
1.1.1 Evolución de las Pymes en El Salvador . . . . .	1
1.1.2 Concepto de las PYMES. . . . .	2
1.1.3 Importancia de las PYMES. . . . .	2
1.1.4 Gestión Empresarial de las PYMES . . . . .	3
1.1.5 Características Generales de las PYMES. . . . .	3
1.1.6 Clasificación de las PYMES. . . . .	3
1.1.7 Entorno Técnico Legal. . . . .	4
1.2 Concepto Finanzas. . . . .	5
1.3 Concepto Administración Financiera. . . . .	6
1.4 Que se entiende por Gestión. . . . .	6
1.5 Control. . . . .	6
1.5.1 Control de Gestión. . . . .	7

1.5.2 Características de un Sistema de Control de Gestión. . . . .	7
---	---

**CAPITULO II**

<b>2 INDICES O INDICADORES</b>	
2.1 Índice o Indicador. . . . .	8
2.2 Diseño y Construcción de Indicadores. . . . .	8
2.3 Atributos de un Indicador. . . . .	9
2.4 Principios básicos que debe reunir un Indicador . . . . .	9
2.5 Tipos de Indicadores. . . . .	10
2.6 Categorías de Indicadores. . . . .	10
2.7 Indicadores Básicos de una Empresa. . . . .	12

**CAPITULO III**

<b>3 Herramientas Financieras para las PYMES . .</b>	<b>21</b>
3.1 Punto de Equilibrio. . . . .	21
3.2 Estado de Fuentes y Usos. . . . .	23
3.3 Grado de Apalancamiento Financiero. . . . .	23
Caso Práctico . . . . .	25
Bibliografía. . . . .	38
Anexos. . . . .	40

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación surge de la inquietud de observar el alto porcentaje de los problemas que presentan las PYMES y hacer la pregunta ¿Cual es la relación con las herramientas financieras? si inciden de manera directa o indirecta en los problemas. Pero se identifican los que más influyen en las organizaciones y son: la falta de recursos financieros, el bajo nivel de ventas, la ausencia de controles en el área de finanzas y endeudamiento.

Para buscar respuestas se decidió analizar la situación actual de las empresas dedicadas a la venta y mantenimiento de aires acondicionados en el área de San Salvador, bajo el principio que el uso de las herramientas financieras ayudan la gestión empresarial, al crear criterios basados en el estudio en la información de carácter financiero y económico de las PYMES para la toma de decisiones, y demostrar en que medida la utilidad o aporte de estas herramientas, ayudan en la reducción de los problemas que afectan las entidades en estudio.

Para eso se necesitó llegar a las organizaciones en la búsqueda de insumo para la investigación, utilizando la encuesta como técnica para la obtención de datos, y como instrumento para la recolección de la información un cuestionario de diez preguntas cerradas con un margen para realizar comentarios y/u observaciones orientadas al área financiera, las que fueron dirigidas a personal que toma decisiones en las empresas.- La unidad de análisis estuvo compuesta por la administración financiera de la pequeña y mediana empresa (dueños, contadores y administradores financieros)

La población (diez empresas) en estudio, que de acuerdo a las unidades de observación es de características homogéneas para este trabajo, fue obtenida a través de archivos administrativos (directorio telefónico) de la cual se extrajo una muestra la que se determinó en forma aleatoria simple por tratarse de una población finita la que arrojó diez empresas del ramo.

Los datos recabados ayudo a obtener una visión más clara de la situación de las empresas; en relación con las herramientas financieras, y aunque no se obtuvo información a fondo o particular de cada una de las unidades consultadas, se pudo captar un panorama general en donde si bien hay una mediana empresa ordenada con respecto en lo administrativo, con cierta estabilidad

financiera y que tiene objetivos planteados y definidos; que contrasta con la pequeña que apenas sobrevive y aunque ambas se enfrentan a un entorno difícil tiene sus diferencias bien marcadas y no se habla de estructura, número de empleados o capital de trabajo; se trata, de la forma de conducirla o administrarla.

En conclusión, si bien la situación financiera en general afecta a todas las empresas, los directores de estas, si tienen el conocimiento y las herramientas para tomar las mejores decisiones, estarán en mejor posición de elegir las mejores alternativas para alcanzar las metas fijadas para sus empresas.

Se puede proporcionar recursos financieros a las organizaciones, pero si no existe un criterio basado en el conocimiento de como invertirlos valorando las distintas opciones o alternativas para su uso, una empresa puede fracasar. Las herramientas financieras sirven para eso y si bien es cierto son números que constituyen una base a considerar en toda empresa indistintamente de su tamaño.

Dentro de las alternativas para fortalecer las empresas y reducir la problemática se plantea capacitar a la dirección de las PYMES en el área financiera, tributaria y técnica agremiarlas para organizarlas como una asociación que vele por: mayor acceso al crédito, la creación de leyes que promuevan su desarrollo, asistencia técnica y legal, y por último la creación de cooperativas de ahorro empresarial.

## INTRODUCCION

En un entorno mundial de economía cambiante, en donde los tratados de libre comercio abren los mercados protegidos; se desarrolla, la lucha por el control y absorción de las grandes masas de consumidores. En donde la tecnología y la agilidad en los procesos productivos buscan maximizar la reducción de los costos en la elaboración de productos, esto complementado con ambiciosas políticas de mercadeo y aunado a una dirección administrativa – Financiera eficiente, juega un papel importante para hacerlas competitivas. Ante esta realidad las organizaciones que no poseen esta capacidad están destinadas a ser desplazada por una trasnacional hoy en día

En el grupo de empresas que lucha por mantenerse produciendo se encuentran las PYMES que son entidades en desarrollo a nivel mundial. Y que en El Salvador enfrentan un porcentaje de más del 60% con problemas que van desde lo financiero, mercantil, y administrativo.

En este trabajo se estudia la situación de un grupo de estas empresas que se dedica a la venta y mantenimiento de aire acondicionado, relacionándolo al uso de herramientas financieras en su gestión; buscando evaluar si conocen el tema, su aplicación, los beneficios que encuentran al aplicarlas y como influyen en la problemática de una manera positiva que a diario enfrentan.

El contenido comienza con antecedentes de las PYMES como surgieron en el ámbito mundial y en El Salvador, su concepto, importancia, clasificación, y su entorno técnico legal y social. Seguido de conceptos financieros, el tema de los índices o indicadores de gestión: su concepto, atributos, categorías, clasificación, las variables que se utilizan etc. Además herramientas financieras básicas que deberían utilizar toda pequeña empresa o negocio. Un caso practico sencillo de la aplicación de índices a estados financieros de una empresa que sirven de insumo para la toma de decisión. Y un diagnostico de la investigación realizada en el cual se detalla los frutos del trabajo, parte de las graficas y fabulación realizada detalle del proceso para la captura de información, la población en estudio, determinación de la muestra, las unidades de análisis.

## **CAPITULO I**

### **1 MARCO TEORICO DE LAS PYMES**

#### **1.1 BREVE RESEÑA DE LAS PYMES.**

El surgimiento del concepto de PYMES se enmarca hacia finales de la década de los años 70 del siglo pasado y se relaciona principalmente con la crisis del modelo fordista<sup>1</sup> de producción que se fundaba en la existencia de grandes industrias con rigidez en sus esquemas tecnológicos y productivos que estaban orientadas casi exclusivamente al mercado interno. En este contexto el papel de las PYMES se limitaba al mantenimiento del equilibrio socioeconómico, su tarea era generar fuentes de trabajo. Pero los años 70 marcaron el fin del modelo fordista de desarrollo industrial generado por la crisis del petróleo que elevó los precios de los energéticos y por otra parte la expansión económica de los países desarrollados registrada en esa década comenzó a detenerse; como efecto lógico, originó la caída del consumo. A esto hay que agregar la aparición de nuevos países industriales exportadores, principalmente del sudeste asiático. Ante esta situación las grandes empresas iniciaron un proceso de reconversión que consistió básicamente en incorporar aquellos elementos necesarios para evitar la caída de su rentabilidad y hacerse competentes. En este periodo de transición aparecieron las PYMES que fueron ganando espacio en términos de productos y empleos.

##### **1.1.1 EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN EL SALVADOR.**

Las PYMES en El Salvador, al igual que las del resto del mundo se crearon de la misma manera, sin embargo su auge fue durante la segunda mitad de la década en crisis de los ochenta por el conflicto armado, llegando a convertirse en un sector muy importante para la economía, debido a factores como:

---

“El término Fordista se refiere al modo de producción en cadena que llevo a la practica Henry Ford fabricante de automóviles de los EE.UU.”<sup>1</sup>

1. El cierre de empresas del sector formal, a causa del conflicto armado y a la crisis económica que se vivía en la época.
2. El proceso de urbanización.
3. La migración de la población rural de áreas en conflicto hacia las ciudades urbanas

En la década de los noventa finalizado el conflicto armado se inicio un proceso de cambio en el país como producto de la firma de los acuerdo de paz. La apertura al comercio exterior fortaleció las (PYMES), cobrando aun mayor fuerza.

Lo anterior llevo a que se crearán instituciones que velarán por este sector que con el paso de los años es cada vez mayor, es en 1996 que se fundo CONAMYPE, institución que tiene por objetivo contar con un marco normativo y conceptual de las PYMES, con el propósito de facilitar acceso a créditos, y capacitaciones.

### **1.1.2 CONCEPTO DE LAS PYMES**

El concepto según Normas Internacionales Financieras (NIF para PYMES) es: “Entidades que no tienen obligación pública de rendir cuentas, y publican estados financieros con propósitos de información general para usuarios externos”.

En otro concepto Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que “Una pequeña empresa es una identidad en la cual tanto la Producción como la gestión están concentradas en manos de una o dos personas, responsables asimismo de las decisiones que se toman en la empresa”

### **1.1.3 IMPORTANCIA DE LAS PYMES**

La importancia de las PYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en El Salvador y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las PYMES poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultan en una fuente generadora de empleo sobre todo para profesionales y demás personal calificado.

En casi la totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micros empresarios, constituyen una parte sustancial de la economía. Según CONAMYPE hasta el año pasado El Salvador tenía más de medio millón de micro, pequeña y medianas empresas; se calcula, que emplean al 66% de la población económicamente activa y que aportan el 44% del PIB.

#### **1.1.4 GESTION EMPRESARIAL DE LAS PYMES**

Las PYMES en su mayoría son administradas generalmente por sus dueños responsables de la toma de decisiones; normalmente, no contrata directivos profesionales, presentando una falta de estructura organizacional definida, por lo que se observa un grado de uniformidad en el sector.

#### **1.1.5 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYMES**

- El capital es proporcionado por los propietarios, por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los dueños dirigen la marcha de la empresa. Su administración por lo general es empírica.
- Esta en proceso de crecimiento: la pequeña tiende a ser mediana y la mediana a grande
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el mismo ramo.
- Dispone de una parte reducida del mercado y su actividad no influye en el país y en la demanda total.

#### **1.1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES**

Aún no se tienen un criterio único para determinar el tamaño de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Existen diversas instituciones que las clasifican de la siguiente manera:

Cuadro No. 1

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCION</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>
FUSADES	De 11 a 19 empleados cuyo activo No excede de \$ 85,714.28	De 20 a 99 empleados, cuyo activo no excede de \$ 228,571.43
AMPES	Activo entre \$ 2,857.14 y \$ 22,857.14	Activo mayor de \$ 22,857.14
B.C.R	Activo hasta \$85,714.29	Activo hasta \$342,857.14
BANAFI	Activo total de \$57,142.86	Activo total de desde \$57,142.97 hasta \$342,857.14
FENAPES	De 3 a 19 personas	De 19 a 49 personas
CENAP	Activo entre \$ 571.43 hasta \$ 11,428.57	Activo entre \$ 11,428.69 hasta \$ 57,142.86

La clasificación de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador es más aceptado; pero no, generalizado es:

- Pequeña: hasta alrededor de 50 personas
- Mediana de 50 a 100 personas
- Grande mas de 100 personas

### **1.1.7 EL ENTORNO TECNICO-LEGAL**

En el área mercantil las PYMES no están sujetas al cumplimiento de las obligaciones contenidas en el libro segundo del Código de Comercio; que impone, a comerciantes e industriales en pequeño, siempre y cuando su activo no exceda de \$ 2,000.00<sup>2</sup> dólares cumpliendo únicamente con dos requisitos<sup>3</sup>: Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos y realizar

---

<sup>2</sup> Ricardo Mendoza Orantes: Código de Comercio 14.a ed, (Art. 15 Código de Comercio ) 2006

<sup>3</sup> Ricardo Mendoza Orantes: Recopilación de Leyes Tributarias 40.a ed. (Art. 411 Literal. I y IV del Código de Comercio )

su actividad dentro de los límites de la libre competencia, absteniéndose de toda competencia desleal

En el aspecto tributario las PYMES son sujetos pasivos obligados al pago de renta<sup>4</sup> por los ingresos que obtienen como producto de sus ganancias en un periodo determinado, de igual forma en lo que respecta al impuesto al valor agregado (IVA)<sup>5</sup> como producto de las compras y ventas que realice en un periodo.

De igual forma en lo que respecta a impuestos municipales, las PYMES están sujetas al pago de las respectivas tasas e impuestos.

En el área Social los patronos están obligados a registrar su firma y la de sus representantes, si los tuvieren, así como a proporcionar al Instituto del Seguro Social (ISSS) los datos relativos a cambios operados en las condiciones de trabajo tales como: clausura de empresa, cambio de razón social y demás incidencias de naturaleza parecida que puedan presentarse dentro de los plazos y en los términos establecidos en el reglamento de afiliación, inspección y estadística.

## **1.2 CONCEPTO DE FINANZAS**

El término Finanzas proviene del latín “finis”, que significa acabar, terminar. Las finanzas estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o estados y son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos que se le da y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero; también suele definirse como, el arte y la ciencia de administrar dinero.

---

<sup>4</sup> Ibid.,p4 (Art. 5 de la ley Impuesto sobre la renta)

<sup>5</sup> Ibid.,p4 (Art.20 de la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios )2006

### **1.3 ADMINISTRACION FINANCIERA**

La administración financiera esencialmente es una combinación de contabilidad y economía. En primer lugar los gerentes financieros utilizan la información contable contenida en balances, estados de resultados, flujos de caja, con el fin de analizar, planear y distribuir recursos financieros. En segundo lugar, emplean los principios económicos apoyados en la información contable para tomar de decisiones financieras que favorezcan los objetivos e intereses de las empresas.

### **1.4 QUE SE ENTIENDE POR GESTION**

Es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto empresarial y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos, que comprende: el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la realización de tareas con el mínimo de esfuerzos y recursos.

La gestión empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y actividades de la empresa.

### **1.5 CONTROL**

Toda gestión necesita un sistema de control el cual puede definirse como: la función que se realiza como fruto de la planificación a lo largo de todo el proceso productivo, mediante la verificación de parámetros establecidos con anterioridad a través de la utilización de registros e informes para comparar lo alcanzado (ejecutado) con lo programado (metas).

Para determinar la importancia del control hay que formularse preguntas como: ¿Se están alcanzando las metas y objetivos planteados por la empresa en todas las áreas?, ¿Existen desviaciones según lo planificado?, ¿Esta siendo la empresa eficiente en la utilización de los recursos?, incluso ¿Es eficiente el sistema de control?, etc.

### **1.5.1 CONTROL DE GESTION**

La actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, es el control, la cual se debe concentrar en el ámbito económico, en el conjunto de medidas a aplicar y en los indicadores, que se deben ejecutar para establecer una imagen común de eficiencia, realizada por una intervención sistemática e inteligente de personas, en las etapas de: planificación, ejecución y dirección, sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere el ente para alcanzar sus propósitos con éxito.

### **1.5.2 CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION**

- Aceptación por los miembros de la organización
- Oportunidad
- Concentración en los puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente (flujo) de trabajo

## CAPITULO II

### 2 INDICES O INDICADORES

#### 2.1 INDICE O INDICADOR

Es una expresión matemática del comportamiento o desempeño de una o varias variables claves, cuya magnitud cuantificada al ser comparada con un nivel de referencia, puede señalar una desviación positiva o negativa, la cual es objeto de diagnóstico ayudando a la toma de acciones.

#### 2.2 DISEÑO Y CONSTRUCCION DE INDICADORES

La elaboración de indicadores de gestión en la organización se establecen en dos áreas, desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos y que generalmente se asocian con los objetivos y proyectos; y, los generados en las mismas áreas: estos son considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados de un plan estratégico como: aumentar la productividad, mejorar la calidad, aumentar las ventas, etc., todos estos exigen a cada departamento que sus factores claves de éxito tendrán niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

Figura No. 1



En donde:

- **FUNCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área de gestión global de la organización.
- **PROCESOS:** Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital, etc.) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub. componentes del área
- **ESTRUCTURA:** Mas que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que recibe el área, con lo que se produce y lo que se espera que ésta entregue.
- **CLIENTES:** Las salidas o productos del área, sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya sea un cliente interno o externo, ya que estos tienen necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

### 2.3 ATRIBUTOS DE UN INDICADOR

- **MEDIBLE.** Significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **ENTENDIBLE.** El indicador de ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan
- **CONTROLABLE.** El indicador de ser controlable dentro de la estructura de la organización.

### 2.4 PRINCIPIOS BASICOS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

- **RELEVANTE.** El indicador de ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para controlar, evaluar, y tomar decisiones.
- **INEQUIVOCO.** Es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas, que exprese claridad y se mantenga en el tiempo.

- **PERTINENCIA.** El indicador es adecuado con lo que se pretende medir, la información debe estar disponible en el momento en que se toman decisiones.
- **OBJETIVIDAD.** Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, susceptibles de evaluaciones externas; teniendo que ser, eficaz para identificar variaciones pequeñas.
- **PRECISO.** Su margen de error debe ser aceptable
- **ACCESIBILIDAD.** Que el costo de su obtención no supere los beneficios que reporta la información extraída, siendo fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonable de información para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer, a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones y que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíbles.

## **2.5 TIPOS DE INDICADORES**

Los indicadores se pueden clasificar en: de procesos, que pretenden medir lo que está sucediendo con las actividades; y de resultados, que miden las salidas del proceso. También se pueden clasificar en: de eficiencia o de eficacia. El indicador de eficiencia mide el nivel de ejecución del proceso, se concentra en “el cómo se hicieron las cosas” y mide el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos indica si se hicieron las cosas que debían hacerse, y los aspectos correctos del proceso.

## **2.6 CATEGORIAS DE INDICADORES**

- **DE CUMPLIMIENTO:** Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de la tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que

indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo cumplimiento de programa de pedidos.

- DE EVALUACION: La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- DE EFICIENCIA: Tomando en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos Ejemplo. Tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas/horas, rotación de inventarios.
- DE EFICACIA: Eficaz tienen relación con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- DE GESTION: Tomando en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar un proceso. Ejemplo. Administración y/o gestión de productos en proceso de fabricación.

Además son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto se están logrando los objetivos estratégicos.

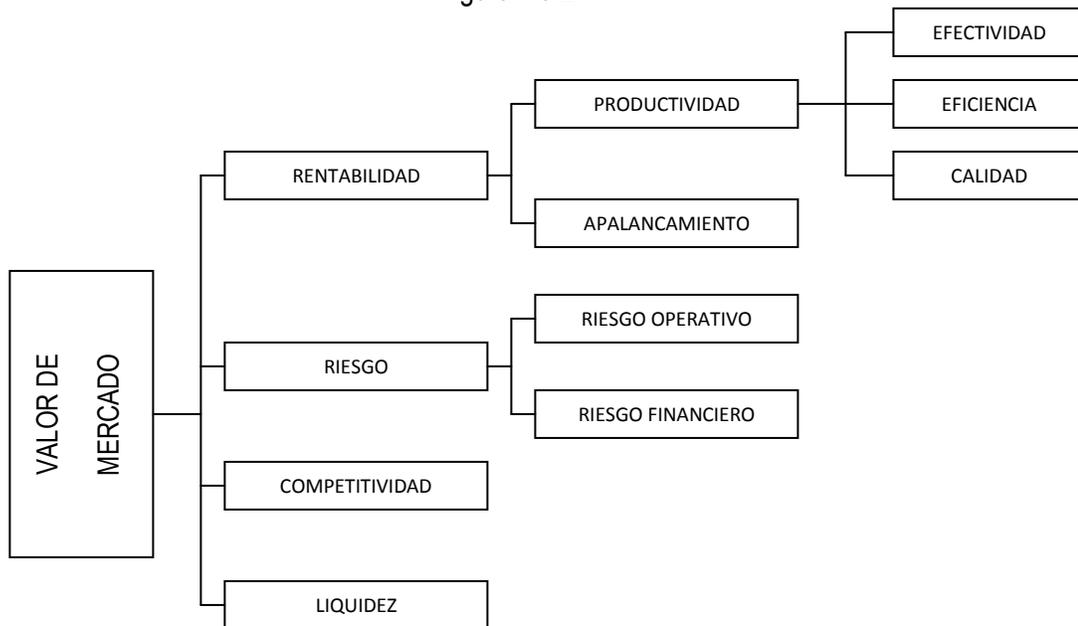
Representando una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades comparándolos con una referencia y produciendo información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización verificando el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados, al detectar y prever desviaciones en el logro de objetivos conllevando a generar alertas sobre la acción.

## 2.7 INDICADORES BASICOS DE UNA EMPRESA

Es necesario identificar los indicadores con los cuales la directiva y los administradores de las distintas áreas funcionales de la empresa, tendrían toda la información necesaria para tomar decisiones.

Para la identificación de variables e indicadores del negocio se considerará inicialmente el ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO, los cuales están asociados generalmente con la misión y sus elementos cuantificables como a las estrategias, y luego son transformados en indicadores básicos, claves y operativos. El esquema de valor de mercado esta soportado por cuatro grandes macro indicadores: rentabilidad, competitividad, riesgo y liquidez. Todos ellos excepto el riesgo, son de signo creciente, es decir mejoran al crecer de valor.

Figura No.2



### INDICADORES DE EFECTIVIDAD

La efectividad significa cuantificación del logro de las metas, es sinónimo de eficacia y se le define como “Capacidad de lograr el efecto que se desea”. Estos indicadores tienen que ver con

hacer realidad un intento o propósito, y están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

Cuadro No.2

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>EFFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES</b> Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede ser afectado por causas generadas por los equipos de producción, como por los que administran el proceso. Este indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>EFFECTIVIDAD EN EL USO DE LAS INSTALACIONES</b> = <math>\frac{\text{VOLUMEN PRODUCIDO X 100}}{\text{VOLUMEN PROGRAMADO}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de las instalaciones</li> <li>• Eficiencia de los equipos de producción</li> <li>• Efectividad en la logística y el transporte</li> </ul>
<p><b>EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS</b> Es el grado de cumplimiento del plan de ventas en términos de volumen total despachado. Este indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS</b> = <math>\frac{\text{VOLUMEN VENDIDO X 100}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el uso de las instalaciones</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> </ul>

### INDICADORES DE EFICIENCIA

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos en el mínimo tiempo posible.

Cuadro No.3

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>USO DE CAPACIDAD INSTALADA</b> Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base a la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>USO DE CAPACIDAD INSTALADA</b> = <math>\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCION) X 100}}{\text{CAPACIDAD INSTALADA}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de las instalaciones</li> <li>• Eficiencia en el mantenimiento</li> <li>• Efectividad en el transporte</li> <li>• Capacidad de las instalaciones</li> </ul>
<p><b>NIVEL DE INVENTARIOS</b> Permite conocer el uso racional del capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el uso de los insumos</li> <li>• Determinación óptima de los niveles de</li> </ul>

<p>invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>NIVEL DE INVENTARIOS = <math>\frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO} \times 100}{\text{VENTAS NETAS}}</math></b></p>	<p>reposición.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el pago a proveedores</li> <li>• Eficiencia en el tiempo de las compras</li> </ul>
--	---

## INDICADORES DE CALIDAD

El concepto de calidad representa la forma de hacer las cosas en que fundamentalmente predominan, la preocupación por satisfacer al cliente y por mejora procesos y resultados. Hoy en día se introduce el concepto de mejora continua en muchas organizaciones y a todos los niveles de esta.

Cuadro No.4

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>RENDIMIENTO DE CALIDAD</b> Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas a su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>RENDIMIENTO = <math>\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCION OPTIMO} \times 100}{\text{VOLUMEN TOTAL PRODUCIDO}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de las instalaciones</li> <li>• Eficiencia en el mantenimiento</li> <li>• Efectividad en el transporte</li> <li>• Capacidad de las instalaciones</li> </ul>
<p><b>CALIDAD DE USO</b> Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>CALIDAD = <math>\frac{\text{VOLUMEN DEVUELTO POR CALIDAD} \times 100}{\text{VOLUMEN TOTAL DE VENTAS}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> <li>• Atención y verificación en los reclamos de los clientes</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>

## INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

La productividad se relaciona con los productos y uno ó más recursos utilizados en el proceso de producción. Entre estos indicadores se encuentran la efectividad, eficiencia y calidad que anteriormente se han desarrollado.

Cuadro No.5

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA</b> Mide la contribución de la mano de obra el volumen de producción. El indicador es medido en volumen de producción por horas laboradas</p> <p><b>PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA</b> = <math>\frac{\text{VOLUMEN DE PRODUCCION}}{\text{HORAS HOMBRE TRABAJADAS}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el uso de instalaciones</li> <li>• Tiempo efectivo de trabajo</li> <li>• Cumplimiento al plan de desarrollo y capacitación</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
<p><b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCION</b> Resume la totalidad de los costos incluidos en el proceso de productividad y es medido en unidades monetarias por unidad producida.</p> <p><b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCION</b> = <math>\frac{\text{COSTO TOTAL DE PRODUCCION}}{\text{VOLUMEN DE PRODUCCION TOTAL}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el uso de instalaciones</li> <li>• Cumplimiento en la ejecución presupuestaria</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costo.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
<p><b>PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL</b> Mide la productividad de los activos de la empresa, y se expresa como toneladas producidas por unidades monetarias de activo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el uso de instalaciones</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Control efectivo de los activos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>

### INDICADORES DE APALANCAMIENTO

Estos indicadores llamados también de Leverage miden el grado de endeudamiento de la empresa la cual puede incurrir en una deuda preferentemente ó capital común de accionistas, para financiarse, además muestra la participación de terceros en el capital de la organización comparando el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.

Cuadro No.6

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>RELACION DEUDA/CAPITAL</b> Mide el nivel de apalancamiento del negocio con recursos eternos con base al patrimonio. El indicador es medido en volumen de producción por horas laboradas</p> <p><b>RELACION DEUDA/CAPITAL</b> = <math>\frac{\text{DEUDA TOTAL X 100}}{\text{PATRIMONIO}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Eficiencia en la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> </ul>

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa, y se llama gestión rentable de una empresa, la que no solo evita las pérdidas; sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos y costos del negocio. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. Un concepto mas concreto seria, la relación porcentual que establece, cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. Los indicadores de productividad y apalancamiento están incluidos en la rentabilidad.

Cuadro No.7

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>RENTABILIDAD TOTAL</b> Es la rentabilidad medida en términos de la capacidad de generar utilidades con los activos disponibles. El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>RENTABILIDAD TOTAL = <math>\frac{\text{UTILIDAD NETA (DISLR)} \times 100}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>● Efectividad en el plan de producción</li> <li>● Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>● Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>● Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>● Control efectivo de los activos y pasivos.</li> <li>● Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>● Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
<p><b>MARGEN NETO</b> Mide la rentabilidad en función de las ventas generadas, El indicador es medido porcentualmente.</p> <p><b>MARGEN NETO = <math>\frac{\text{UTILIDAD NETA DISLR} \times 100}{\text{VENTAS NETAS}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>● Efectividad en el plan de producción</li> <li>● Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>● Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>● Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>● Control efectivo de los activos y pasivos.</li> <li>● Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>● Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
<p><b>ROTACION DEL ACTIVO</b> Mide las veces que en un año se mueve el activo de la empresa y muestra la intensidad con que los activos totales se están utilizando El indicador es medido en el número de veces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>● Efectividad en el plan de producción</li> <li>● Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>● Eficiencia en el uso de los recursos</li> </ul>

<p>ROTACION DEL ACTIVO = <math>\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Control efectivo de los activos y pasivos.</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
<p><b>MARGEN DE OPERACIONES</b>  Mide las ganancias en operaciones en función de las ventas generadas sin tomar en cuenta la carga financiera y los impuestos. El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p>MARGEN DE OPERACIONES = <math>\frac{\text{UTILIDAD DE OPERACION X 100}}{\text{VENTAS NETAS}}</math></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>• Efectividad en el plan de producción</li> <li>• Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Control efectivo de los activos y pasivos.</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>

### INDICADORES DE RIESGO

Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado (cuando sus acciones se cotizan en la bolsa de valores). Y aun si la empresa no cotiza sus acciones, es posible establecer un indicador de riesgo empresarial; entendiendo por este la posibilidad de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y/o financieros.

En este sentido el indicador tiene su base en las utilidades antes de intereses e impuestos que pueda tener la empresa, a fin de cubrir sus costos de operación (fijos y variables) y las utilidades antes de impuestos a fin de cubrir sus costos financieros

Cuadro No.8

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>RIESGO OPERATIVO</b>  Es la posibilidad de no tener la capacidad de cubrir sus costos de operación. También mide la posibilidad de no tener utilidades</p> <p><b>RIESGO OPERATIVO = UTILIDAD DE OPERACIÓN <math>\geq</math> 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>• Efectividad en el plan de producción</li> <li>• Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
<p><b>RIESGO FINANCIERO</b> Mide la posibilidad de poder cubrir los costos financieros, o el peligro que la empresa no pague sus deudas</p> <p><b>RIESGO FINANCIERO = UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS <math>\geq</math> 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>• Efectividad en el plan de producción</li> <li>• Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>

### INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio-económico (mercado).

Actualmente estudios señalan que la empresa para ser competitiva necesita establecer, desarrollar, y perfeccionar sus sistemas propios de su organización para lograr altos niveles de satisfacción hacia los consumidores, cimentado en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y adaptarse a las distintas situaciones que se manifiestan en el medio ambiente.

Cuadro No.9

INDICADOR	VARIABLES FUNDAMENTALES
<p><b>COMPETITIVIDAD EN EL COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO</b> Indica la relación entre el costo de producción de la empresa y los de la competencia, para un producto similar. El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>COMPETITIVIDAD = <math>\frac{\text{COSTO DEL PRODUCTO PROPIO} \times 100}{\text{COSTO DEL PRODUCTO DE LA COMPETENCIA}}</math></b> EN C. U. P</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el uso de instalaciones</li> <li>• Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costos.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
<p><b>VARIACION EN LA PARTICIPACION DEL MERCADO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento programa de ventas</li> </ul>

<p>Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su participación en el mercado. El indicador es medido porcentualmente (%)</p> <p><b>PARTICIPACION DEL MDO = <math>\frac{\text{PARTICIPACION EN EL MDO AÑO ANTERIOR} \times 100}{\text{PARTICIPACION EN EL MDO AÑO ACTUAL}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad en el plan de producción</li> <li>• Cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas.</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> </ul>
---	---

### INDICADORES DE LIQUIDEZ

Liquidez es la posesión del efectivo necesario en el momento oportuno, que permita realizar el pago de los compromisos contraídos por la empresa a corto plazo. En cuanto sea más fácil convertir los recursos del activo que posea la empresa en dinero, gozará de mayor capacidad de pago para hacer frente a sus deudas y compromisos.

Cuadro No.10

<b>INDICADOR</b>	<b>VARIABLES FUNDAMENTALES</b>
<p><b>CAPITAL TRABAJO NETO</b> Mide la reserva potencial de la caja del negocio, es medido en unidades monetarias</p> <p><b>CAPITAL DE TRABAJO NETO = ACTIVO CORR – PASIVO CORR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de Ventas</li> <li>• Efectividad del plan de producción</li> <li>• Cumplimiento en la ejecución presupuestaria</li> </ul>
<p><b>SOLVENCIA</b> Mide la capacidad de le empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, es medido en unidades monetarias</p> <p><b>SOLVENCIA = <math>\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> <li>• Eficiencias en la gestión de calidad</li> <li>• Control del nivel de endeudamiento a corto plazo</li> <li>• Control efectivo de los activos circulantes               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectivo</li> <li>2. Inventario</li> <li>3. Cuentas por Cobrar</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>PRUEBA ACIDA</b> Mide la capacidad de la empresa para cubrir los compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias (sin vender), es medido en unidades monetarias</p> <p><b>PRUEBA ACIDA = <math>\frac{\text{ACTIVO CORR – INVENTARIO – CTAS X COB}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> <li>• Eficiencias en la gestión de calidad</li> <li>• Control del nivel de endeudamiento a corto plazo</li> <li>• Control efectivo de los activos circulantes               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectivo</li> <li>2. Inventario</li> <li>3. Cuentas por Cobrar</li> </ol> </li> </ul>
<p><b>PRUEBA SUPER ACIDA</b> Mide la capacidad de la empresa para cubrir los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> </ul>

<p>compromisos a corto plazo, excluyendo las existencias y cunetas por cobrar, es medido en unidades monetarias.</p> <p><b>PRUEBA</b>  <b>SUPER = <math>\frac{\text{ACTIVO CORR} - \text{INVENTARIO} - \text{CTAS X COB}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}</math></b>  <b>ACIDA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencias en la gestión de calidad</li> <li>• Control del nivel de endeudamiento a corto plazo</li> <li>• Control efectivo de los activos circulantes             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectivo</li> <li>2. Inventario</li> <li>3. Cuentas por Cobrar</li> </ol> </li> </ul>
---	--

Otros indicadores importantes que responden a los elementos cuantificables de la misión y criterios fundamentales de medición para la empresa.

Cuadro No.11

<b>INDICADOR</b>	<b>VARIABLES FUNDAMENTALES</b>
<p><b>ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR</b>  Mide la velocidad con que se convierten las cuentas por cobrar en efectivo.</p> <p><b>ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR = <math>\frac{\text{VENTAS NETAS AL CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}}</math></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>• Efectividad en el plan de producción</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> <li>• Control de efectivo de las cuentas por cobrar</li> <li>• Efectividad en las cobranzas</li> </ul>
<p><b>PERIODO DE COBRANZAS PROMEDIO</b>  Mide la velocidad con la que los clientes pagan sus facturas, por concepto de ventas al crédito, es medido en días</p> <p><b>PERIODO DE COBRANZA = <math>\frac{\text{CTAS X COBRAR PROMEDIO X DIAS AÑO}}{\text{VENTAS NETAS A CREDITO}}</math></b>  <b>PROMEDIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del plan de ventas</li> <li>• Efectividad en el plan de producción</li> <li>• Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas</li> <li>• Eficiencia en la gestión de calidad</li> <li>• Control de efectivo de las cuentas por cobrar</li> <li>• Efectividad en las cobranzas</li> </ul>
<p><b>ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR</b>  Mide la velocidad con que se mueven las cuentas por pagar del negocio, es medido en veces</p> <p><b>PERIODO DE PAGO = <math>\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO X DIAS AÑO}}{\text{COMPRAS}}</math></b>  <b>PROMEDIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y efectividad en el plan de compras</li> <li>• Control en la ejecución presupuestaria</li> <li>• Eficiencia en el uso de los recursos</li> <li>• Administración de los programas de reducción de costos</li> <li>• Control efectivo de las cuentas por pagar</li> </ul>

## CAPITULO III

### 3 HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA PYMES

Según Peter Drucker<sup>6</sup>, manifestaba que toda empresa requiere de cuatro herramientas para los actuales tiempos; información fundamental, información sobre a productividad, información para el manejo de recursos escasos, e información sobre las habilidades esenciales. La información sobre productividad, recae en indicadores que miden el desempeño productivo de la organización. Retomando esta idea se exponen algunos conceptos financieros que las PYMES deben tener en cuenta para ser competitivas en un mercado globalizado.

#### 3.1 Punto de Equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe entre los costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. 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 operacionales con sus ingresos obtenidos. A esto se le llama el nivel de utilidad cero, donde los ingresos son iguales a la sumatoria de costos y gastos operacionales

Para comprender mejor el concepto Punto de Equilibrio se deben formular preguntas como: ¿Cuántas unidades se tendrán que vender para cubrir los costos y gastos totales?, ¿Cuál es el valor en ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos?

Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y gasto se relaciona con las ventas y que tanto costos como gastos pueden ser fijos o variables.

Por costos operativos de naturaleza fija son aquellos que no varían con el nivel de producción y que son recuperables dentro de la operación. Ej. Pago de arrendamiento de bodega y local de la fabrica, depreciación de maquinaria etc. Donde si la empresa produce a un porcentaje menor de

---

<sup>6</sup> Peter F. Drucker. Padre de la administración por Objetivos con mas de 30 obras, publico “ Concept of the Corporation”

su capacidad instalada, tendrá que asumir una carga operativa fija por concepto de arrendamiento y depreciación como si trabajara al 100% de su capacidad.

Y los gastos operacionales fijos son aquellos que se requieren para poder colocar (vender) los productos y servicios en manos del consumidor y que tienen una relación indirecta con la producción del bien o servicio que ofrece, siempre ocurren independiente que se produzca o no. Ej. Nómina administrativa, depreciación de la planta física del área administrativa, equipo y todos aquellos que se originan exclusivamente del área comercial.

Por otra parte los costos variables al igual que los costos fijos también están incorporados al producto final. Sin embargo, estos costos variables como ejemplo, la mano de obra, la materia prima, y los costos indirectos de fabricación, si dependen del volumen de de producción. Por el contrario los gastos variables como las comisiones de ventas dependen exclusivamente de la comercialización y venta. Solo si hay ventas se pagaran comisiones.

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero, algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

**Formula (1)**

$$PE = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

**Donde:** COSTOS FIJOS

**CF**

PRECIO DE VENTA UNITARIO **PVq**

COSTO VARIABLE UNITARIO **CVq**

También se puede calcular para ventas de la siguiente manera

**Formula (2)**

$$PE \text{ ventas} = \frac{CF}{\frac{1 - CVT}{VT}}$$

<b>Donde:</b> COSTOS FIJOS	<b>CF</b>
VENTA TOTALES	<b>VT</b>
COSTO VARIABLE TOTAL	<b>CVT</b>

### **3.2 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.

El estado de fuentes y usos es un instrumento que permite conocer la forma como se financia un negocio, identificando si la empresa orienta adecuadamente los recursos. Es también conocido como estado de fuentes y aplicación de recursos o Estado de cambios en la posición financiera, siendo de vital importancia a la hora de evaluar la calidad en la toma de decisiones de los empresarios, tanto en materia de inversión como en lo que tiene que ver con la financiación y los dividendos. También es una herramienta de control que permite evaluar el comportamiento de las medidas adoptadas en lo relacionado con el crecimiento empresarial.

### **3.3 Grado de Apalancamiento Financiero.**

Es cuando la empresa incurre a una deuda preferentemente que a capital común de accionistas para financiar su empresa, dado que el financiamiento proveniente de accionistas es más caro en el largo plazo que el proveniente de deuda a largo plazo. Además el interés que paga la empresa al acreedor se deduce una parte de impuestos, lo que se traduce que el fisco paga parte del interés.

Si el apalancamiento financiero se une al operativo da como resultado potenciar las utilidades por acción a partir de aumentar los ingresos, y así misma la disminución de utilidades o pérdida por acción al bajar los ingresos.

### CASO PRÁCTICO

El caso práctico se enfoca en aplicación de índices o indicadores de estructura financiera aplicados a balances y estados de resultado para un periodo determinado.

BALANCE GENERAL "EL CLIMA" S.A. DE C.V. al 31 de diciembre de 2008- 2009		
CONCEPTO	2008	2009
<b>ACTIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
EFFECTIVO	\$ 50,131.60	\$ 35,020.00
CLIENTES	\$ 26,901.27	\$ 35,140.00
INVENTARIOS	\$ 50,942.06	\$ 40,005.00
<b>NO CORRIENTE</b>		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 43,986.29	\$ 41,250.00
CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO	\$ 37,500.00	\$ 30,002.00
INTANGIBLES	\$ 1,820.92	\$ 1,820.92
OTROS ACTIVOS	\$ 3,534.00	\$ 2,500.00
<b>PASIVO</b>		
<b>CORRIENTE</b>		
PROVEEDORES	\$ 50,800.00	\$ 45,235.25
CUENTAS POR PAGAR	\$ 12,205.28	\$ 9,500.00
IMPUESTOS POR PAGAR - PAGO A CUENTA	\$ 243.00	\$ 3,341.98
ACREEDORES VARIOS	\$ 3,291.47	\$ 500.00
<b>NO CORRIENTE</b>		
ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 15,548.80	\$ 9,357.52
CUENTAS POR PAGAR L/PLAZO	\$ 72,191.93	\$ 55,808.34
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
RESERVA LEGAL	\$ 962.71	\$ 1,968.90
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,572.95	\$ 10,025.93

ESTADO DE RESULTADOS		
"EL CLIMA" S.A. DE C.V.		
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008- 2009		
CUENTAS	2008	2009
<b>VENTAS</b>	\$ 135,000.00	\$ 137,955.00
( - ) COSTO DE VENTAS	\$ 80,500.00	\$ 82,320.00
( = ) UTILIDAD BRUTA	\$ 54,500.00	\$ 55,635.00
( - ) GASTOS DE VENTAS	\$ 22,649.27	\$ 23,005.00
( - ) GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 15,361.18	\$ 15,400.00
( - ) GASTOS FINANCIEROS	\$ 2,736.50	\$ 2,855.90
( = ) UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 13,753.05	\$ 14,374.10
( - ) RESERVA LEGAL	\$ 962.71	\$ 1,006.19
( - ) IMPUESTO S/LA RENTA	\$ 3,197.58	\$ 3,341.98
( = ) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,592.75	\$ 10,025.93

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION  
"EL CLIMA" S.A. DE C.V.  
al 31 de diciembre de 2009

INVENTARIO INICIAL EN PROCESO AL 31 DICIEMBRE 2008		\$ 2,950.36
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA( ENERO 2008)	\$ 44,731.73	
( + ) COMPRAS	\$ 75,783.45	
( = ) SUB TOTAL DISPONIBLE DE MATERIA PRIMA	\$ 120,515.18	
( - ) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA (DIC/2008)	\$ 33,185.26	\$ 87,329.92
( + ) MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 16,067.60
( + ) CARGA FABRIL		\$ 55,929.14
( = ) SUB TOTAL DISPONIBLE		\$ 162,277.02
( - ) INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO		\$ 3,501.20
( = ) TOTAL COSTO DE PRODUCCION		\$ 158,775.82

ANEXO AL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

tubos de calefaccion	C	\$	16,565.00
repuestos	C	\$	32,578.00
acrilicos	C	\$	28,441.65
freon	C	\$	7,896.51
sueldos	C	\$	16,067.60
horas extras	C	\$	3,935.15
lubricantes	G	\$	1,000.00
huipe	G	\$	200.00
cola	G	\$	200.00
barniz	G	\$	350.00
lija	G	\$	100.00
secretaria	G	\$	3,600.00
transporte de personal	C	\$	2,500.00
ordenanza	G	\$	3,000.00
jardineria	G	\$	600.00
reparaciones de maquinaria	C	\$	6,000.00
aseo y mantenimiento oficinas	G	\$	8,000.00
alquiler instalaciones planta de operaciones	C	\$	10,946.79
energia electrica planta de operaciones	C	\$	8,300.00
vigilancia planta de operaciones	C	\$	5,100.00
agua potable planta de operaciones	C	\$	1,582.35
telefono oficinas	G	\$	1,312.77
mantenimiento equipo de transporte	G	\$	500.00

INFORMACION ADICIONAL

- Precio mercado acciones \$5.50
- Valor en libro de acciones (10,000 acciones) \$5.00
- Utilidad por acción \$1.00
- Volumen de ventas proyectado \$ 135,000.00

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD} \quad \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} = \frac{10,025.93}{137,955.00} = 0.07 = 7\%$$

Este margen mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas comunes. La utilidad neta es considerada después de gastos financieros, impuestos y dividendos; y el valor del indicador, para comparar es 5% en este caso el porcentaje es de 7% se puede concluir que el margen de utilidad esta arriba del parámetro de forma satisfactoria para los accionistas.

$$\text{RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSION} \quad \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{10,025.93}{185,737.92} = 0.05 = 5\%$$

Esta razón indica la efectividad de la administración y una forma de proyectar las utilidades

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE} \quad \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{10,025.93}{61,994.83} = 0.16$$

El rendimiento sobre el capital contable es la medida fundamental que determina en que medida lo esta realizando la compañía para devengar (obtener) rendimientos sobre los fondos que los accionistas han confiado a la administración.

$$\text{RAZON CIRCULANTE} \quad \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTE}}{\text{PASIVOS CORRIENTE}} = \frac{110,165.00}{58,577.05} = 1.88$$

Consiste en la capacidad de la empresa de generar efectivo a partir de sus obligaciones corrientes y así lograr cubrir sus compromisos, por cuanto indica los valores que se encuentran disponibles. En cuanto mayor sea el resultado de la razón circulante, existe mayor posibilidad de que los pasivos sean pagados, ya que hay activos para convertirse en efectivo cuando así se

requiera. En este caso se puede decir que por cada dólar que se debe existe \$1.88 para cancelarlo.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{110,165.00 - 40,005.00}{58,577.05} = 1.19$$

Se incluye las partidas cuya conversión en efectivo es inmediata; por eso los inventarios no se consideran, ya que requieren de más tiempo para convertirse en efectivo. Este ratio intenta restringir los activos a considerar como los más líquidos dentro del activo corriente para hacer frente a la totalidad del pasivo y en este caso un valor arriba del 1.00 es bueno pues se consideran únicamente los activos más realizables. Este indicador pierde utilidad en países con economías inflacionarias y además se cuestiona la preferencia sobre los créditos cuando existen problemas de incobrabilidad y alargamiento de los plazos

$$\text{PRUEBA SUPER ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - (\text{INVENTARIOS} + \text{CTAS POR COBRAR})}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\$ 0.59 = \frac{\$ 110,165.00 - (\$ 40,005.00 + \$ 35,140.00)}{\$ 58,577.23}$$

Este indicador es más exigible para determinar la liquidez de la empresa, pues al restarle los inventarios y cuentas por cobrar al activo corriente; se establece una real disponibilidad de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo; en este caso la empresa no tiene la capacidad de pago; pues por cada dólar que debe necesita de \$ 0.41 centavos de dólar adicionales para cancelar su deuda.

$$\text{INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO}}{\text{PATRIMONIO NETO}} = \frac{\$ 123,743.09}{\$ 60,025.93} = 2.06$$

Mide la participación de los propietarios y terceros en el financiamiento de la inversión total de la empresa. Permite así evaluar la estructura de capital, poniendo en relieve el grado de

dependencia al financiamiento externo y el aporte de los propietarios para cubrir el riesgo empresarial. Para este caso se puede decir que por cada dólar invertido por los accionistas; los acreedores financian, \$1.06 eso significa más del 50%. Cuando el endeudamiento se extiende a nivel críticos, la empresa enfrenta limitaciones de acceso a las fuentes externas, sea por decisión propia de racionamiento, o por mayores costos marginales. Los acreedores elevan las tasas de interés e imponen garantías adicionales para protegerse del riesgo incremental que supone el crédito a una empresa altamente endeudada.

**INDICE DE SOLVENCIA = ACTIVO / PASIVO**

$$\text{\$ 1.50} = \frac{\text{\$ 185,737.92}}{\text{\$ 123,743.09}}$$

Este indicador establece mientras mayor sea la razón, mayor es la capacidad de la empresa para cancelar sus deudas; entonces, que por cada dólar que la empresa debe tiene \$ 1.50 para cancelarlo; por tanto si se observa,

**CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE**

$$\text{AÑO 2009} \quad \text{\$ 110,165.00} - \text{\$ 58,577.23} = \text{\$51,587.77}$$

$$\text{AÑO 2008} \quad \text{\$ 127,974.93} - \text{\$ 66,539.75} = \text{\$61,435.18}$$

El capital de trabajo es de mucha importancia para el análisis interno y externo, debido a su relación con las operaciones normales de un negocio. Y se determina como el excedente del activo circulante menos el pasivo circulante. Un capital de trabajo insuficiente o la mala administración del mismo es causa importante del fracaso de los negocios. Para este caso hay una disminución del 19% con respecto al año 2008.

Cabe mencionar que un capital de trabajo excesivo, especialmente en forma de efectivo y valores negociables puede ser tan desfavorable como un capital insuficiente, debido a que los fondos que no emplean representan pérdida de interés o de utilidad y costo de oportunidad. Puede generar pagos excesivos de dividendos, conducir a inversiones en proyectos poco rentables, incluso a descuido a los costos y, por lo tanto a ineficiencia en las operaciones

**INDICADOR CAPITAL NETO DE TRABAJO = CAPITAL DE TRABAJO/ACTIVO CORRIENTE**

$$0.46 = \frac{\$ 51,587.77}{\$ 110,165.00}$$

Este indicador representa el importe del activo corriente que quedaría si todo el pasivo circulante fuese pagado ó la participación; del capital de trabajo, dentro del activo corriente de la empresa que al multiplicarlo por cien nos da el porcentaje de participación que es de 46%

**AUTOFINANCIAMIENTO = RESERVAS DE CAPITAL /CAPITAL SOCIAL**

$$0.23 = \frac{\$ 11,994.93}{\$ 50,000.00}$$

Este indicador indica el grado de autofinanciamiento de la empresa en sus inversiones, muestra la parte del capital que se reinvierte y hasta qué punto la compañía depende de recursos financieros externos. Tiene relación con la política de distribución de dividendos, por tanto la empresa para este caso ha financiado aproximadamente más de un 20% de la inversión para este período. Para evaluar este coeficiente resulta que cuanto más alto sea, la situación de la empresa será mejor.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{GASTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTO VENTA TOTAL}}{\text{VENTAS TOTALES}}}$$

$$\$ 46,006.75 = \frac{\$18,862.77}{1 - \frac{\$ 82,320.00}{\$ 137,955.00}}$$

Estableciendo el nivel de ingresos (ventas) que la empresa debe alcanzar para cubrir los costos y gastos del proceso productivo; en donde la utilidad operacional es cero. En este caso el punto de equilibrio es de \$ 46,006.75 es un monto considerable que representa el 33% de las ventas que es de \$ 137,955.00 y el margen de utilidad bruta es de \$ 55,635.00, tomando en cuenta que el costo de ventas asciende ha \$ 82,320.00. Si a la utilidad bruta se le descuenta el monto del punto de equilibrio tenemos un remanente de \$ 9,628.25 al distribuirla en los doce meses del año se tiene un monto de \$ 802.35 dólares por mes, difícilmente puede subsistir una empresa con esos ingresos. Es imperativo reducir los costos y gastos en la empresa, con el objeto de disminuir el punto de equilibrio y ampliar el margen de utilidad.

$$\text{INDICADOR PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{PUNTO DE EQUILIBRIO}}{\text{VENTAS TOTALES}}$$
$$0.33 = \frac{\$ 46,006.75}{\$ 137,955.00}$$

Este cifra de 0.33 si lo multiplicamos por cien tenemos un porcentaje que determina el punto de equilibrio de la empresa; este porcentaje 33% es aceptable para las proyecciones de la empresa; pues entre mas bajo sea el indicador mejor será para la empresa. Por lo contrario si fuera demasiado alto se necesitaría revisar el proceso productivo como: verificación de desperdicio, adquisición de materiales y materia prima, pago de mano de obra, horas extras etc.

$$\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{35,140.00}{30,002.00} = 1.17 \text{ VECES}$$

Es indiscutible que las cuentas por cobrar están en relación con las ventas pero se encuentran condicionadas respecto al periodo de crédito que la empresa concede a los clientes. En cuanto mayor sea el número de rotaciones es mejor, ya que indicaría que existe eficiencia en la cobranza, o bien, que se tienen mejores clientes. El indicador de la rotación es igual a 1 indicando la rotación de las cuentas por cobrar es muy pobre que al menos debería de ser de 9 ó 10 veces.

$$\text{PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS DIARIAS PROMEDIO A CREDITO}}$$

Esta razón financiera sugiere el promedio de tiempo que los clientes tardan en pagar sus cuentas. El presente problema se puede observar que la compañía "X" tiene \$ 350.00 de cuentas por cobrar y \$ 4,000.00 de ventas a crédito, las cuales, al dividir las entre 360 días dan \$ 11.11 de ventas diarias promedio a crédito. El resultado obtenido indica el número de días que se requieren para cobrar a los clientes (32 días)

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}} = \frac{82,320.00}{40,005.00} = 2.05 \text{ veces}$$

La rotación de inventarios indica la rapidez con que estos entran y salen de la empresa, por lo que el resultado está expresado en las veces que la inversión en este tipo de activo es vendido. En este caso se observa que la empresa tiene una rotación de 2.05 veces (o tiempos) en el año.

Si lo confrontamos con el parámetro que es de 8 veces se experimenta una rotación lenta de 2 veces en el año.

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS FIJOS } \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}} = \frac{137,955.00}{41,250.00} = 3.34 \text{ veces}$$

El parámetro o el valor del indicador a evaluar es de 5 veces

Los activos fijos son adquiridos conforme a la capacidad de producción que representan y en función de las ventas esperadas. Esta rotación es muy revelante debido a que los activos se adquieren para producir el artículo que será vendido posteriormente. Si el resultado obtenido es inferior al del parámetro como en este caso; las causas, pueden ser a los diferentes cambios temporales en la demanda del producto, la multiplicidad de operaciones respecto a la producción, etc. En cambio, si sobrepasa al parámetro, indica que la empresa tiene un movimiento considerable de inventarios y cuentas por cobrar que afectan en forma significativa a las ventas.

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS TOTALES } \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{137,955.00}{185,737.92} = 0.74$$

Indica la relación de activos totales y ventas, mostrando el número de veces que la empresa los utiliza para generar las ventas de los artículos que produce.

$$\text{RAZON DE PASIVO A ACTIVOS TOTALES } \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{123,742.91}{185,737.92} = 66\%$$

Esta razón indica la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido financiados por personas ajenas a la entidad, o sea, los acreedores. Una de las formas de obtener un beneficio de la economía inflacionaria es a través de la utilización de cantidades fuertes de pasivo largo plazo, lo cual permite que las obligaciones con vencimiento a largo plazo sean liquidadas con moneda más barata al transcurrir el tiempo. Para este caso el pasivo lo conforma el 66% de los activos totales.

### **RELACION DE PRECIO A UTILIDADES**

$$\frac{\text{PRECIO MERCADO DE LA ACCION}}{\text{UTILIDAD POR ACCION}} = \frac{\$5.50}{\$1.00} = 5.5 \text{ VECES}$$

Consiste en las veces en que el precio de mercado de la acción cubre las utilidades por acción que tiene la compañía, las razones de precio y utilidades de la compañía deben interpretarse con precaución debido a las fluctuaciones tan cambiantes que pueden tener las acciones en el mercado.

### **RELACION DE VALOR DE MERCADO EN LIBROS**

$$\frac{\text{VALOR DE MERCADO}}{\text{VALOR EN LIBROS}} = \frac{\$5.50}{\$5.00} = 1.10 \text{ VECES}$$

Esta razón indica el valor que el mercado financiero asigna a la compañía como negocio en marcha; una compañía bien administrada y eficiente, debe tener valor de mercado mayor que o igual al valor en libros.

$$\text{INDICADOR DE POLITICAS FINANCIERAS} = \frac{\text{OBLIGACIONES A CORTO PLAZO}}{\text{OBLIGACIONES A LARGO PLAZO}} \times \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

$$0.71 = \frac{\$ 58,577.23}{\frac{\$ 55,808.34}{\frac{\$110,165.00}{\$ 75,572.92}}}$$

Este indicador mide la proporción del activo que es financiado a través de acreedores, proveedores y provenientes de préstamos, para este caso es el 71%. Ayuda a determinar el nivel de endeudamiento y el riesgo de los socios o accionistas de perder el control de la organización;

para los proveedores mide el riesgo de poder recuperara su inversión al conceder créditos. Para este caso la empresa enfrenta una situación difícil con este porcentaje que compromete la dirección de la empresa y el hecho de no ser sujeto de crédito.

$$\text{INDEPENDENCIA FINANCIERA} = \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$$

$$0.33 = \frac{\$ 61,994.83}{\$ 185,737.92}$$

Mide la capacidad de la empresa de financiarse, cuanto mayor sea el indicador mayor será la autonomía para financiarse de la empresa. En este caso podemos decir que por cada dólar invertido en la empresa existe más de un 33% que es financiado por la empresa. Este indicador es complementario con el de autofinanciamiento.

$$\text{DEUDA DE LARGO PLAZO A CAPITAL} = \frac{\text{PASIVOS A LARGO PLAZO}}{\text{CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS}}$$

$$\$ 1.05 = \frac{\$ 65,165.86}{\$ 61,994.83}$$

El indicador establece que por cada dólar aportado por el dueño los acreedores del negocio a largo plazo están aportando \$ 1.05 de dólar. Para este caso los acreedores están aportando más del 50%.

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

$$0.05 \% = \frac{\$ 10,025.93}{\$ 185,737.92}$$

Este indicador mide la efectividad de la administración para producir utilidades, estableciendo el rendimiento producido en un período sobre la inversión; indicadores altos expresan un mayor rendimiento en ventas y fondos invertidos. Por lo tanto por cada dólar invertido en el año 2009, produjo un rendimiento de 0.05%. El porcentaje sobre el rendimiento en ventas y fondos invertidos es muy bajo; si lo comparamos con el porcentaje que ofrece el sistema financiero sobre

depósitos a plazo, se concluye que la administración para este periodo fue ineficiente para hacer producir la organización.

$$\begin{aligned} \text{ROTACION DE EFECTIVO} &= \frac{\text{EFECTIVO X 360}}{\text{VENTAS}} = \text{DÍAS} \\ 91 \text{ DÍAS} &= \frac{\$ 35,020.00}{\$ 137,955.00} \end{aligned}$$

Representa los días que contamos con liquidez para cubrir las ventas que para el caso son 91 días.

$$\begin{aligned} \text{INDICADOR DE RECAUDO} \\ \text{CLIENTES DEUDORES} &= \frac{\text{DEUDORES CLIENTES PROMEDIO X 360}}{\text{VENTAS}} \end{aligned}$$

$$7.64 = \frac{(\$ 35,140.00 / 12) \times 360}{\$ 137,955.00}$$

Este indicador de actividad llamado también de rotación mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, midiendo la duración del ciclo productivo; analizando, en este caso la rotación de cuentas por cobrar y es por medio del cálculo del promedio de cobro, determinando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar, siendo la unidad de medida es en días. Por lo que se concluye que cada 8 días rotan las cuentas por cobrar

$$\begin{aligned} \text{EFECTIVIDAD EN} \\ \text{LAS VENTAS} &= \frac{\text{VOLUMEN VENDIDO X 100}}{\text{VOLUMEN PLANIFICADO DE VENTAS}} = \frac{\$137,955.00}{\$135,000.00} = 102.18 \end{aligned}$$

Este indicador muestra la efectividad en las ventas según el resultado muestra que las ventas superaron las expectativas, pues superaron la proyección creciendo un 2% respecto al año anterior.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

- **Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2001. Código de Comercio. Editorial Jurídica Salvadoreña. San Salvador El Salvador.
- **Block, Stanley y Hirt, Geoffrey.** Año 2005. Administración Financiera Editorial Mc Graw Hill 11va edición México
- **Mendoza Orantes, Ricardo.** Año 2006 40ª Edición. Recopilación de Tributarias Editorial Jurídica Salvadoreña.
- **NIIF para la PYMES** Año 2009 Fundación del Comité de Normas de Contabilidad
- **Robert W. Jonson.** Año 1982. Administración Financiera Editorial Continental S.A. de CV.

### TRABAJOS DE INVESTIGACION

- **Alvarado Girón, Noelia Areli** Año 2008. “ Normas de información Financiera Aplicadas a las PYMES” Trabajo de Graduación para optar al Grado de Licenciado en Contaduría Publica: Universidad de El Salvador

### DIRECCIONES ELECTRONICAS:

- El fordismo (citado el 10 de junio 2009) disponible en Word Wide Web ,[Http://es.wikipedia.org/wiki/fordismo](http://es.wikipedia.org/wiki/fordismo)
- Estrategia para la Creación de una Sociedad de Aprendizaje (citado el 19 de junio 2009) disponible en Word Wide Web ,[Http://www.conectando.org.sv/Estrategia/MIPYMEs.htm](http://www.conectando.org.sv/Estrategia/MIPYMEs.htm).
- Organización (citado el 20 de julio/09) disponible en Word Wide Web. <http://www.carasal.com/pymes.php>

- Valor Actual Neto( 09-junio-09) disponible en Word Wide Web.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/valor\\_Actual\\_Neto](http://es.wikipedia.org/wiki/valor_Actual_Neto)
- Novedades: El Salvador: La asociatividad empresarial entre PYMES (17-Junio-09)  
disponible en Word Wide Web. <http://iberpymeonline.org/noticias.asp?step=1&id=147>

**ANEXOS**

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. . . . .	Marco metodológico
ANEXO 2 . . . . .	Formato de encuesta
ANEXO 3 . . . . .	Preguntas, tabulación y gráficos de la encuesta
ANEXO 4 . . . . .	Diagnostico de la Investigación



## MARCO METODOLOGICO

### SITUACION PROBLEMATICA

Según estudios mas del 65% de las empresas manifiestan tener dificultades en su organización que van desde problemas financieros, bajo nivel de ventas, endeudamiento, costo de materia prima etc.

Para la pequeña y mediana empresa del rubro que se dedica a la venta y mantenimiento de aires acondicionado en el área de San Salvador la problemática no se limita a la falta de recursos financieros, el alto nivel de endeudamiento, falta de capacidad para invertir y el bajo nivel de ventas y

Alto nivel de endeudamiento esta problemática surge en algunos casos desde la constitución de la empresa al iniciar con capital limitado que apenas permite cubrir los gastos mínimos de operación, acondicionando la disponibilidad de inventario o potencial de ampliar servicios; como contra parte, la generación de una mala reputación crediticia debido al atraso de pago, en empresas que trabajan con crédito bancario la dificultad para ser sujeto a un nuevo crédito o al no llenar los requisitos solicitados por el sistema financiero.

Otro aspecto es el bajo nivel de ventas en las empresas que puede ser producto de la crisis económica, pero también algunas pequeñas empresas no manejan ni inventarios, dado que lo que ofertan lo compran a grandes empresas con rebajas en precios.

Y por ultimo la ausencia de control financieros en las pequeñas empresas, la falta de identidad por parte del propietario que destina los excedentes de la empresa para su uso personal, en donde no existe una persona que realice los registros de las transacciones, sino que pagan los servicios a contadores particulares, o los propietarios los realizan esta tarea

## UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis estuvo compuesta por la administración financiera de la pequeña y mediana empresa (dueños, contadores y administradores financieros) del municipio de San Salvador que se dedican a la venta y mantenimiento de aires acondicionados; a fin, de conocer la aplicación y uso de herramientas financieras como favorece la gestión de los entes.

## POBLACION Y MUESTRA

La población para este trabajo, fue obtenida de archivos administrativo (directorio telefónico) del que se obtuvieron 10 empresas que se dedican a la venta y mantenimiento de aires acondicionados.

La población en estudio, de acuerdo a las unidades de observación es de características homogéneas. La muestra se determino en forma aleatoria simple por tratarse de una población finita.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

**n**= Tamaño de la Muestra

**Z<sup>2</sup>** = Coeficiente de confianza al cuadrado.  $0.90/2 = 0.45 = 1.96$

**p** = Probabilidad de éxito

**q** = Probabilidad de Fracaso

**N** = Población

$e^2$  = Margen de error cuadrado

Precisión de la muestra, este valor es determinado por el juicio del investigador e implica el grado de error en la estimación a realizar; para efectos de la investigación se tomará un 10%

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(10)}{(10-1)0.10^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 10$$

### **TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACION**

La técnica de investigación que se utilizó para la obtención de datos fue la encuesta, como instrumento para la recolección de la información el cuestionario este estuvo compuesto por una serie de preguntas cerradas con un margen para realizar comentarios y/u observaciones, las que fueron dirigidas a personal de toma de decisiones.-

### **TABULACION Y ANALISIS DE DATOS**

La información obtenida por medio de los instrumentos se analizó y se procesó a través del programa utilitario de Microsoft Excel, tabulando los datos de cada pregunta, se elaboraron gráficas estadísticas donde se reflejan los resultados. Lo que contribuye para el desarrollo del diagnóstico.

### **ANALISIS DE INVOLUCRADOS**

Dentro de los involucrados se tienen a los:

- Empresarios dueños de pequeñas y medianas empresas del ramo de Aires acondicionado.-

- Trabajadores asalariados que brinda su fuerza laboral a las empresas del ramo.-
- Instituciones de gobierno Ministerio de Hacienda, de Registro Comercio, municipalidad,
- Sistema financiero
- Proveedores que ofrecen sus servicios

### **ACCIONES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION AL PROBLEMA**

- Mejorar la cartera de Prestamos renegociando con instituciones estatales (bancos)la deuda a largo plazo a intereses mas bajos y Solicitar a los proveedores créditos a 90 días
- Implementar controles financieros en los informes, evaluando la rentabilidad, elaborando presupuestos de gasto e ingresos y generando información confiable para presentarla a instituciones bancarias.-
- Aumentar el nivel de ventas promoviendo la publicidad de la empresa dando a conocer el servicio, producto, y otorgar crédito de 30 días.-
- Capacitar a empresarios en el área de finanzas
- Agremiar a pequeños y medianos empresarios uniendo esfuerzos

### **SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA OPTIMA**

- **ALTERNATIVA 1** Mejorar la cartera de Prestamos renegociando con instituciones financieras (bancos)la deuda de corto a largo plazo a intereses mas bajos y Solicitar a los proveedores créditos a 90 días, capacitar a empresarios en el área de finanzas y aglutinarlos en un gremio que responda a sus necesidades

**ALTERNATIVA 2** Aumentar el nivel de ventas promoviendo la publicidad de la empresa dando a conocer el servicio, producto, y otorgar crédito de 30 días.-

Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Contaduría Pública

**Encuesta** “Uso de Herramientas Financieras en la gestión PYMES del sector comercio que se dedican a la venta y reparación de equipos de aire acondicionado en la zona de San Salvador.”

**Objetivo:** Fundamentar que el Uso de las Herramientas Financieras ayudan la gestión empresarial, mejorando las condiciones Económicas – Financieras de las pequeñas y medianas empresas, dedicadas a la venta y mantenimiento de aires acondicionados

**Indicaciones:** Responda las siguientes preguntas, marcando con una x en los cuadros

Agregando una explicación. De antemano por su atención **Muchas Gracias.**

1-¿Los principales Problemas que enfrenta la empresa son de tipo: ?

Sociales  Económicos- Financieros  Organizacionales  Otros

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2-¿A que atribuye el origen de estos problemas?

Crisis Económica  Delincuencia  Problemas de la empresa  Otros

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3-¿En el área de Finanzas que tipo de herramientas financieras utilizan?

Análisis de Estados Financieros

Elaboración de presupuestos

Reclasificación de las Cuentas por Pagar

Rotación de Inventarios

Flujo de Caja

Otros

4- ¿Considera que son de utilidad la aplicación de las distintas herramientas financieras que usa la empresa? Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

5- ¿Según su criterio y experiencia al no aplicar estas herramientas financieras la empresa enfrentaría problemas? Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

6- ¿Cree Ud. que gran parte de los problemas de la empresa se reducirían si mejorarán las finanzas? Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

7- ¿En el área de las finanzas es importante el desempeño del flujo de efectivo?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

8- ¿Es de ayuda la rotación de inventarios para la empresa?

Si  No.

Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9- ¿Existen políticas por parte de la empresa para capacitar al personal de dirección ?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10- Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿le beneficiaría a Ud. y a la empresa si le capacitarán en el área financiera?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

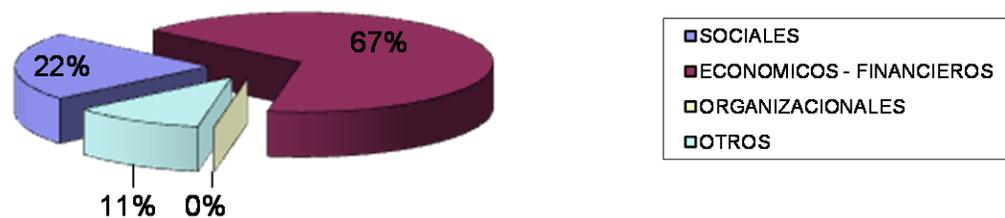
\_\_\_\_\_

**PREGUNTA No. 1**

¿Los principales problemas que enfrenta la empresa son de tipo?

**OBJETIVO:** Identificar los principales problemas de las empresas

PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
SOCIALES	2	22%
ECONOMICOS - FINANCIEROS	6	67%
ORGANIZACIONALES	0	0%
OTROS	1	11%
TOTAL	9	100%

**PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA EMPRESA**

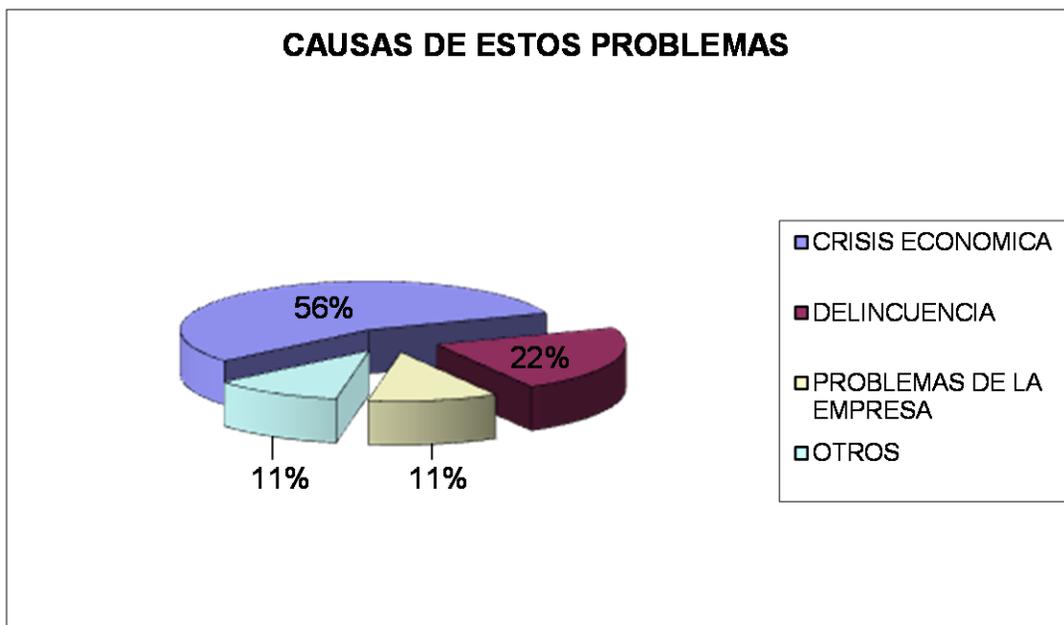
Del 100% de las empresas consultadas, 6/9 encuestados opinan que los principales problemas son de tipo Económico-Financieros, 2/9 los problemas son sociales y 1/9 de los encuestados cree que son otros los factores los que afectan a las empresas,

**PREGUNTA No. 2**

¿A que atribuye estos problemas?

**OBJETIVO:** Identificar los causas de los problemas de las Empresas

ORIGEN DE LOS PROBLEMAS	FRECUENCIA	%
CRISIS ECONOMICA	5	56%
DELINCUENCIA	2	22%
PROBLEMAS DE LA EMPRESA	1	11%
OTROS	1	11%
TOTAL	9	100%



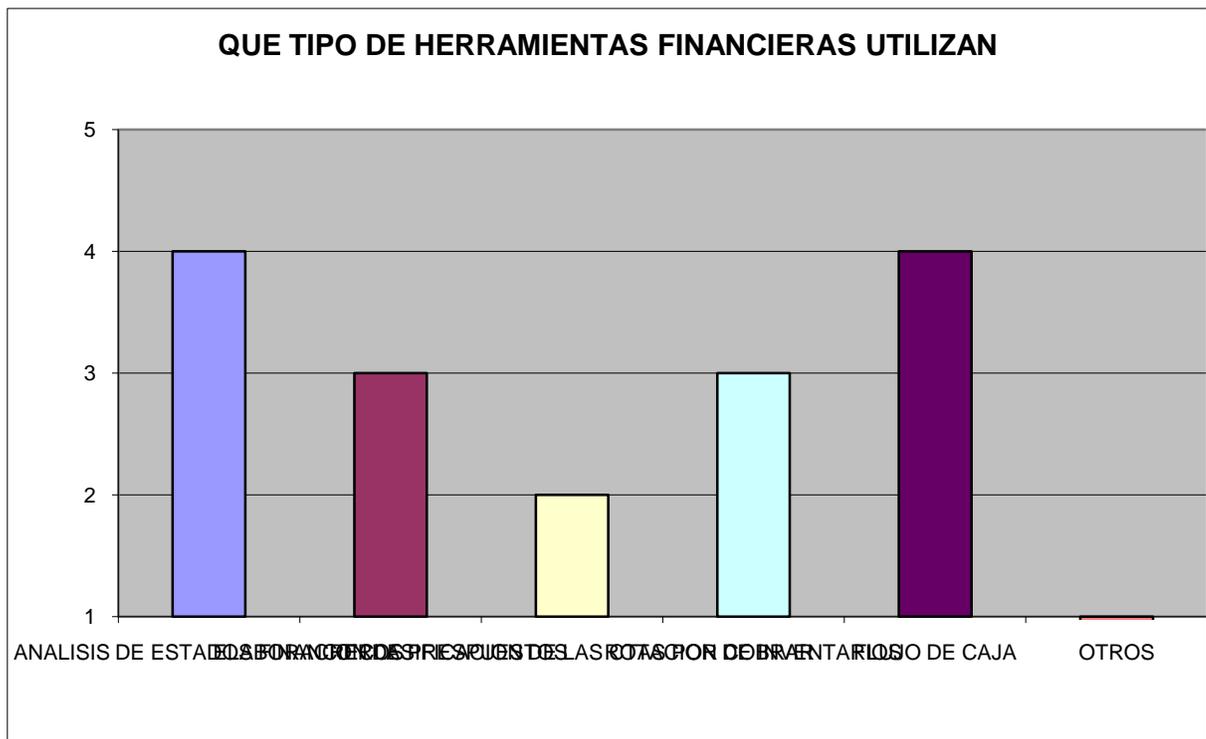
Del 100% de las empresas consultadas, 5/9 de los encuestados opinan que los principales problemas se atribuyen a la crisis económica, 2/9 manifiesta que es la delincuencia, y el 1/9 lo atribuye a problemas de la empresa, el mismo porcentaje de los encuestados cree que son otros los factores que afectan a la empresa

**PREGUNTA No. 3**

¿En el área de finanzas que tipo de Herramientas Financieras utilizan?

**OBJETIVO:** Conocer que herramientas utilizan las empresas

HERRAMIENTAS FINANCIERAS QUE UTILIZAN	FRECUENCIA	%
ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	4	50%
ELABORACION DE PRESUESTOS	3	38%
RECLASIFICACION DE LAS CTAS POR COBRAR	2	25%
ROTACION DE INVENTARIOS	3	38%
FLUJO DE CAJA	4	50%
OTROS	0	0%



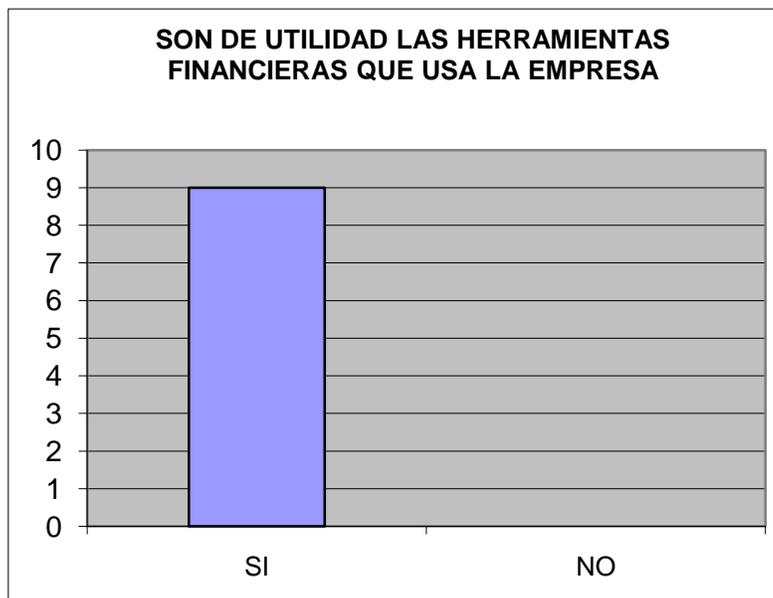
Al consultar sobre el uso de las herramientas financieras 4/9 consultados utilizan el análisis de estados financieros, 3/9 encuestados la elaboración de presupuestos, 2/9 encuestados utilizan la reclasificación de cuentas por cobrar, 3/9 utiliza la rotación de inventarios y el mismo porcentaje utiliza la elaboración de presupuestos.

**PREGUNTA No. 4**

¿Considera que son de utilidad la aplicación de las distintas herramientas financieras que usa la empresa?

**OBJETIVO:** Establecer la utilidad y conocimiento de las herramientas financieras por parte de los administradores y/o dueños de las empresas

SON DE UTILIDAD LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS	FRECUENCIA	%
SI	9	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	9	100.00



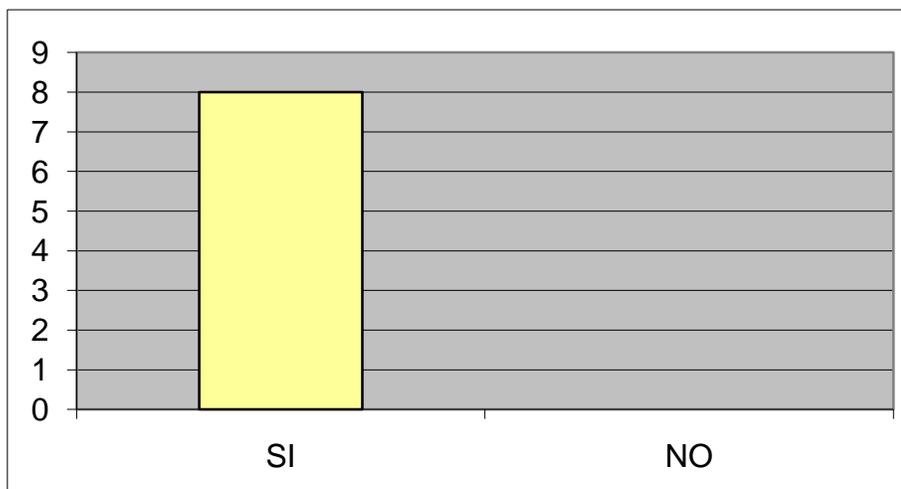
Al ser consultadas sobre la utilidad de las herramientas financieras el 100% de las empresas opinan que Si son de utilidad para la empresa.-

**PREGUNTA No. 5**

¿Según su criterio y experiencia al no aplicar estas herramientas la empresa enfrentaría problemas?

**OBJETIVO:** Evidenciar que administradores y/o dueños de las empresas, están concientes de la utilidad que presentan las herramientas financieras.

DE NO APLICAR HERRAMIENTAS FINANCIERAS ENFRENTARIA PROBLEMAS LA EMPRESA	FRECUENCIA	%
SI	9	100.00
NO	0	0.00
TOTAL	9	100.00



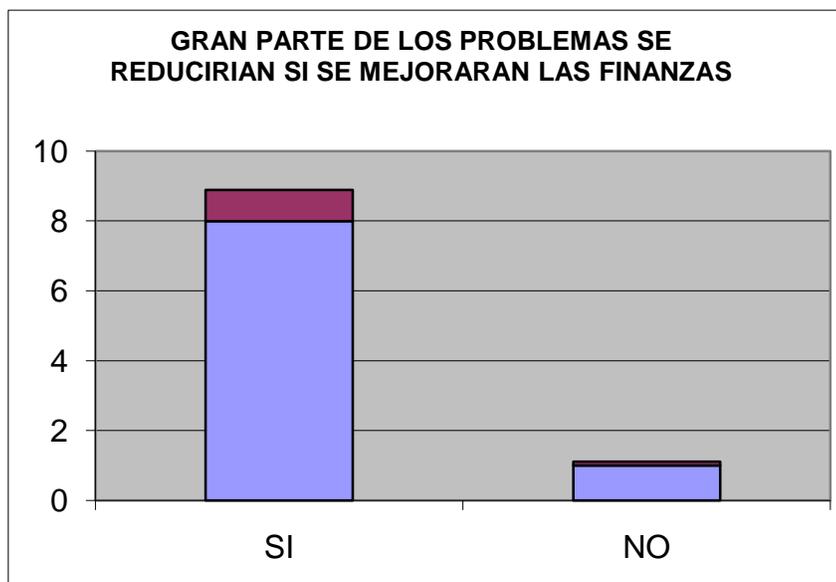
Al ser consultadas sobre los problemas que generaría no aplicar las herramientas financieras el 100% de las empresas opinan que la empresa enfrentaría problemas.-

**PREGUNTA No. 6**

¿Cree Ud. Que gran parte de los problemas de la empresa se reducirían si mejorarán las finanzas?

**OBJETIVO:** Identificar que el mayor problema de las empresas son las finanzas.

GRAN PARTE DE LOS PROBLEMAS SE REDUCIRIAN SI MEJORARAN LAS FINANZAS	FRECUENCIA	%
SI	8	89%
NO	1	11%
TOTAL	9	100%



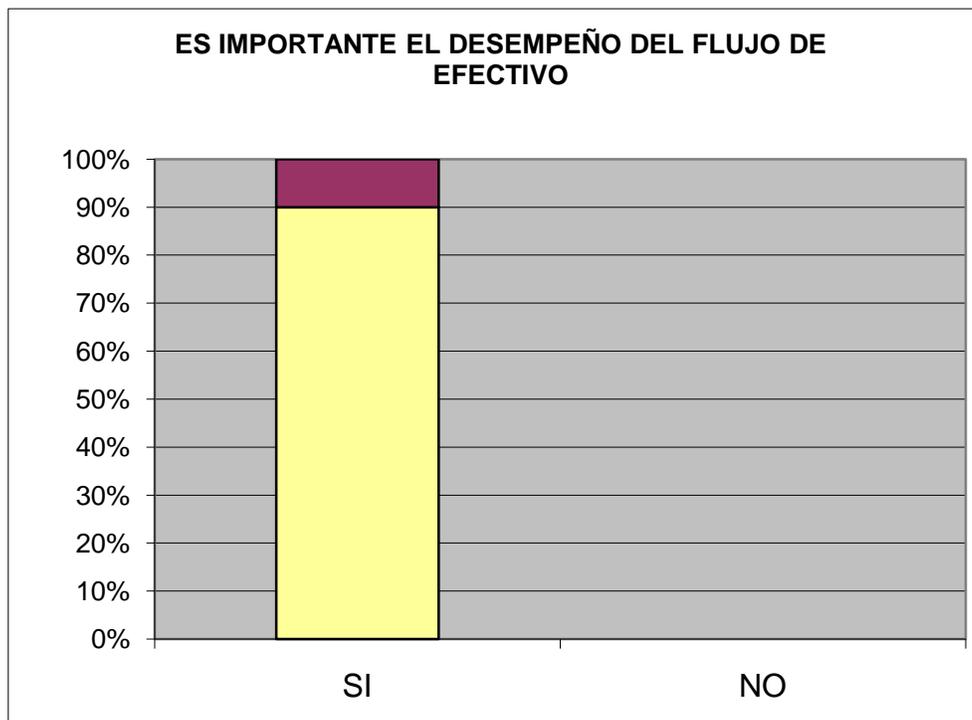
Al ser consultadas si l mejorar las finanzas se solucionarían gran parte de los problemas de las empresas 8/9 encuestados contesto que si y 1/9 de los encuestas contesto que no.-

**PREGUNTA No. 7**

¿En el área de las finanzas es importante el desempeño del flujo de efectivo?

**OBJETIVO:** Determinar la importancia que le dan los encuestados al flujo de efectivo.

ES IMPORTANTE EL DESEMPEÑO DEL DEL FLUJO DE EFECTIVO	FRECUENCIA	%
SI	9	100%
NO	0	0.00
TOTAL	9	100%



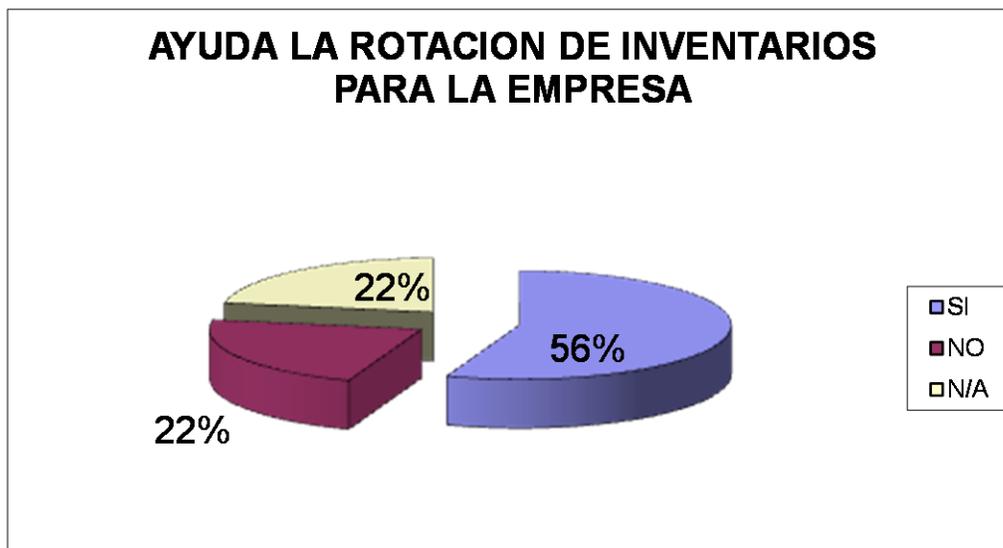
Al ser consultadas sobre el desempeño del flujo de efectivo en el área de las finanzas el 100% de las empresas opinan que si es importante.-

**PREGUNTA No. 8**

¿Es de ayuda la rotación de inventarios para la empresa?

**OBJETIVO:** Determinar la utilidad de esta herramienta para la empresa

ES DE AYUDA LA ROTACION DE INVENTARIOS	FRECUENCIA	%
SI	5	56%
NO	2	22%
N/A	2	22%
TOTAL	9	100%



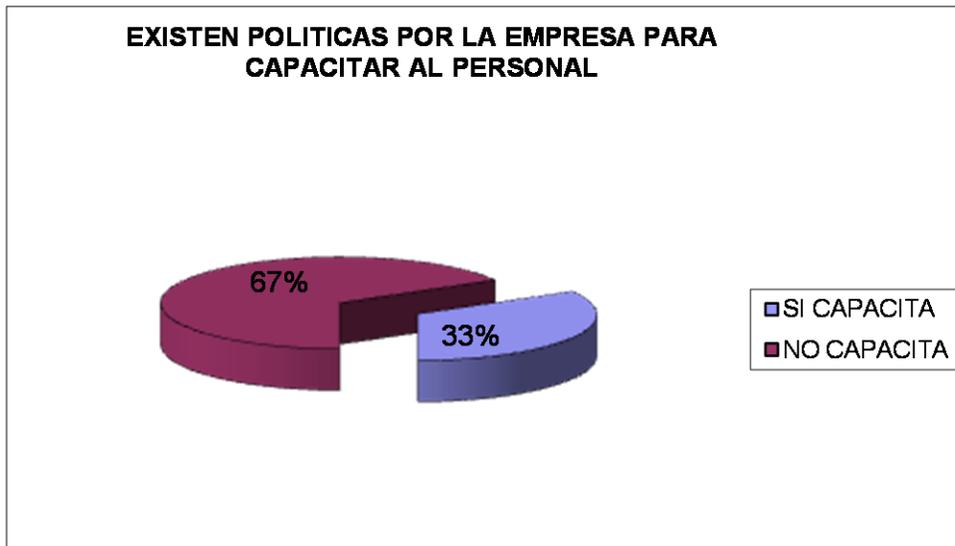
Al ser consultadas sobre si es de ayuda la rotación de inventarios para las empresas 5/9 encuestados dijo es de ayuda, 2/9 dijo que no y el 2/9 dijo que no aplica pues no manejaban inventarios.-

**PREGUNTA No. 9**

¿Existen políticas por parte de la empresa para capacitar al personal de dirección?

**OBJETIVO:** Indagar sobre la existencia de políticas de capacitación por parte de la empresa al personal de dirección

LA EMPRESA CAPACITA AL PERSONAL	FRECUENCIA	%
SI CAPACITA	3	33%
NO CAPACITA	6	67%
TOTAL	9	100%



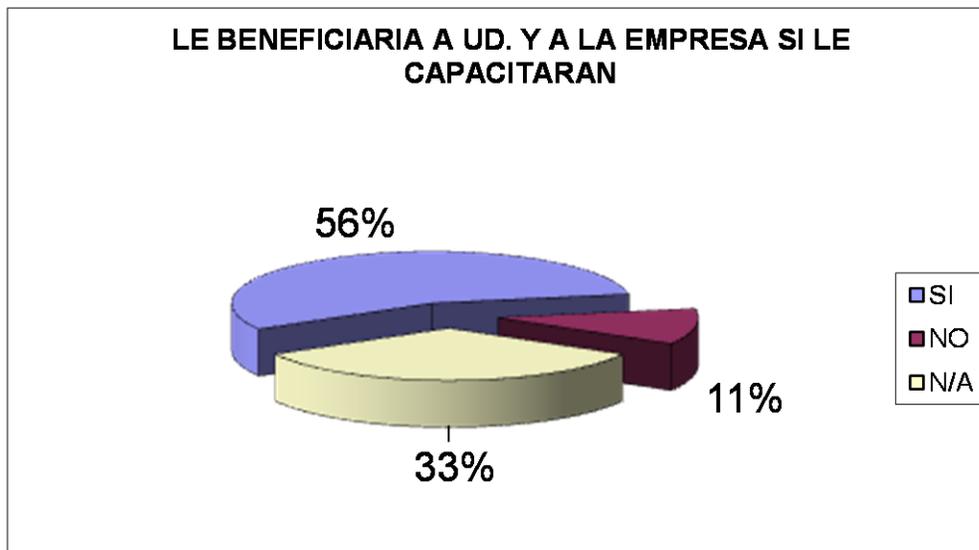
Al ser consultadas si la empresa capacita al personal de dirección 3/9 encuestados dijo que habían capacitaciones, y 6/9 dijo que no, algunos dijeron por falta de fondos y otros no necesitarlo.-

**PREGUNTA No. 10**

Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿le beneficiaría a Ud. Y a la empresa si le capacitarán en el área financiera?

**OBJETIVO:** Evaluar el interés del personal por capacitarse

BENEFICIARIA A UD. SI LA EMPRESA LE CAPACITARA	FRECUENCIA	%
SI	5	56%
NO	1	11%
N/A	3	33%
TOTAL	9	100%



Al ser consultadas si le beneficiaría la capacitación en el área financiera 5/9 encuestados dijo que si, y 1/9 de los consultados dijeron que no, 3/9 dijeron por falta de fondos.-

### DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

Al retomar los objetivos de la investigación, para hacer mención del análisis de la situación financiera actual de las PYMES dedicadas al rubro de venta y mantenimiento de aires acondicionados. Se necesita realizar una separación de las empresas por su tamaño, ya que son grupos con marcadas diferencias a los cuales el entorno les impacta de forma diferente.

De manera General existe un fenómeno que esta golpeando las economías y finanzas del mundo y el país no es la excepción, esto se verifico con la pregunta que pretende identificar los principales problemas de las empresas la cual muestra que 6/9 de los encuestados se quejan que existen problemas económicos –financieros, este fenómeno afecta mas a las pequeñas y micro empresas que no encuentran financiamiento (capital) para operar y que normalmente trabajan con crédito, el cual se hace difícil de acceder por los requisitos que el sistema bancario exige Por lo contrario la mediana empresa que se mantiene con cierta estabilidad reconoce que han bajado las ventas; pero que sus problemas comentan, son los vacíos legales de la normativa de importación, los que hacen incurrir a las empresas en costos por bodegaje.

Otra dificultad que manifestaron que no pueden invertir en los proyectos, o la imposibilidad de poder expandir la empresa; esto como producto, que trabajan con capital propio lo que estanca su crecimiento al no querer recurrir al crédito o financiamiento para realizarlos. Lo que parece atinado pues, no puede estar pensando en invertir en proyectos cuando se atraviesa una crisis económica mundial.

Al abordar sobre el aporte de las herramientas financieras y como ayudan a los distintos problemas de las empresas, al contestar las personas que toman decisiones manifestaron, el 100% admitió su utilidad. Al comentar el área manifestaron la importancia de conocer los ingresos y salidas de efectivo, la ayuda para controlar los gastos, sirviendo para medir la capacidad de pago, medir la solvencia financiera de la empresa, que facilitan la labor de planeación, compras, ventas y que permite evaluar lo presupuestado con lo ejecutado; y de acuerdo, con los resultados poder determinar políticas a implementar ayudando la toma de decisiones para corregir el rumbo hacia las metas a alcanzar.

Cuando se les consulto que problemas generarían al no aplicarlas manifestaron: que no existía planeación por ende no existían metas que alcanzar, si existe una desviación de los resultados, y como efecto no se tiene un conocimiento real de la situación de la empresa; no se puede determinar la viabilidad de un proyecto, determinar liquidez de la empresa, su solvencia etc.

Esto generalmente lo aplica la mediana empresa, pues, por el lado de las pequeñas hay algunas en las que el que toma decisiones es el dueño quien generalmente es empírico, que en algunos casos no lleva una contabilidad formal, o si lleva es el contador quien la realiza no contratado por la empresa, esto puede conducir a la evasión impositiva, no cumplir con leyes laborales, ni normas de seguridad industrial y social.

Al consultar sobre el flujo de efectivo de acuerdo a la definición *“Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo”* el 100% de los encuestados de las empresas lo constituyeron un indicador de la liquidez, explicaron lo importante que era con cuanto operar (capital de trabajo), pues de acuerdo a la capacidad de liquidez se determina la inversión y conocer de acuerdo a las actividades de financiamiento como esta constituido el flujo de la compañía. Dentro de las beneficios establecieron ayudaba a analizar la viabilidad de proyectos de inversión y medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio.

Las finanzas es otro concepto en el cual se indago cuando se pregunto si las finanzas constituían un problema para las empresas y si estas mejorarán se solventarían parte de la problemática de las organizaciones, 8/9 abordados dijeron que mejoraría la situación de sus empresas, al consultar de que forma dijeron que se fortalecerían en el mercado, hubieran mas proyectos, crecería la capacidad de pago y compra, ayudando a mantener una adecuada operatividad fortaleciendo la empresa.

Con respecto a la rotación de inventarios 5/9 directores dijeron que ayudaba a conocer el movimiento del inventario para medir futuras ventas evitando perdidas y obsolescencia al mantener un adecuado nivel de inventarios, además generaba una recuperación por utilidad marginal. Lógicamente es el sentir de la mediana empresa la que esta mas organizada; ya que la pequeña algunas no poseían inventarios, ya que era más rentable servir de intermediario en la

compra; lo que generaba ingresos por descuento. Y por ultimo se pregunto a los directores a cerca de la capacitaciones a nivel de dirección, si existían 3/9 dijeron que si existían capacitaciones a nivel de dirección, pero es la mediana empresa quien lo aplica el resto dijo no dar capacitación porque argumentaron: son los dueños quienes dirigen la empresa, los puestos están asignados a personal de confianza, hacia falta de recursos que financiaran las capacitaciones, o simplemente no son necesarias. Al consultar si les beneficiaría capacitarles 5/9 de los directores dijo que: lo identificaban como la principal debilidad de la empresa, que les ayudaría a actualizar los conocimientos, y los prepararía para realizar mejor su desempeño; el porcentaje que dijo que si, es mas del 60%.

En conclusión si bien el entorno afecta a todas las empresas, los lideres de estas se enfrentan a diario a la toma decisiones en sus empresas para buscar las soluciones mas favorables a sus organizaciones. Algunos Traen un atributo nato para los negocios, pero no es la regla general, los que no lo poseen tienen que hacer uso de mucha disposición, de teoría, técnicas y conocimiento para hacerlo, y es aquí donde las herramientas financieras ayudan dándole criterio y opciones a la persona que toma decisiones; se puede darle a las organizaciones el financiamiento necesario, pero si no tiene el conocimiento fracasara. Por lo tanto las herramientas financieras ayudan al logro de los objetivos de la empresa al servir de soporte técnico a la dirección de las empresas.